

CHAIRE DE LEADERSHIP EN ENSEIGNEMENT (CLE)  
EN FORESTERIE AUTOCHTONE



Crédit: Dominik Vanyi, Unsplash

# ATTITUDES ET COMPORTEMENTS DES EMPLOYEURS À L'ÉGARD DE LA MAIN-D'ŒUVRE AUTOCHTONE DANS LE SECTEUR MINIER

Octobre 2018

**UQAT**  
ÉCOLE D'ÉTUDES  
AUTOCHTONES

Faculté de foresterie,  
de géographie  
et de géomatique



UNIVERSITÉ  
**LAVAL**

## ATTITUDES ET COMPORTEMENTS DES EMPLOYEURS À L'ÉGARD DE LA MAIN-D'ŒUVRE AUTOCHTONE DANS LE SECTEUR MINIER

---

**Joanie Caron**, École d'études autochtones, Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue

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

**Jean-Michel Beaudoin**, Département des sciences du bois et de la forêt, Université Laval

### Citer ce rapport :

Caron, J., Asselin H., & Beaudoin, J-M. (2018). Attitudes et comportements des employeurs à l'égard de la main-d'œuvre autochtone dans le secteur minier. Rapport soumis à : Fonds de recherche du Québec – Société et culture (FRQSC) et au Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale (MTESS). École d'études autochtones, Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue.

ISBN: 978-2-9817327-2-9

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

### CHERCHEUR PRINCIPAL

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

### COCHERCHEURS

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

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

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

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

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

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

## Résumé

Dans plusieurs pays industrialisés, de nombreux secteurs d'activités sont touchés par une rareté de main-d'œuvre et l'industrie minière n'est pas épargnée. Les communautés autochtones constituent une population jeune, en croissance et désireuse de participer au développement minier. Or, la participation de cette main-d'œuvre présente de nombreux défis. Les objectifs de cette recherche étaient d'étudier les attitudes et comportements des employeurs à l'égard de la main-d'œuvre autochtone et d'identifier les mesures mises en place pour favoriser le recrutement, l'intégration et la rétention des employés autochtones. Nous avons réalisé des entrevues semi-dirigées avec 25 employeurs miniers, lesquels représentaient 17 projets situés au Québec et au Nunavut. Huit de ces projets étaient liés par des ententes aux communautés autochtones avoisinantes, soit par leur localisation en territoires conventionnés, soit par des ententes sur les répercussions et

les avantages (ERA). Les résultats montrent que, si le contexte légal ne l'impose pas, les compagnies minières font peu d'efforts pour inclure les Autochtones au sein de leur main-d'œuvre (projets signataires d'ententes = 23% d'employés autochtones, projets non-signataires = < 1%). L'élaboration et la mise en œuvre de programmes de liaison, de mentorat, de progression interne ainsi que l'organisation d'activités et l'établissement d'installations qui valorisent la culture autochtone en milieu de travail sont parmi les stratégies qui favorisent une gestion efficace de la diversité culturelle au sein des entreprises minières. Considérant la rareté de main-d'œuvre grandissante dans l'industrie minière, ces résultats présentent des pistes qui pourraient permettre aux entreprises d'être mieux outillées dans leur gestion de la diversité, en plus de favoriser un meilleur accès à l'emploi des communautés autochtones dans ce secteur.



Credit: Baubhang, Robert Ursplash

# Table des matières

<b>Résumé .....</b>	<b>3</b>	<b>4. Discussion .....</b>	<b>43</b>
<b>1. Introduction .....</b>	<b>5</b>	4.1. Facteurs sociétaux .....	43
<b>2. Méthodologie.....</b>	<b>7</b>	4.2. Facteurs organisationnels.....	43
<b>3. Résultats.....</b>	<b>9</b>	4.2.1. Sélection et recrutement .....	44
3.1. Facteurs sociétaux affectant l'intégration de la main-d'œuvre autochtone .....	10	4.2.2. Accueil et intégration .....	46
3.1.1. Contexte évoqué par les participants des projets non-signataires .....	10	4.2.3. Rétention .....	46
3.1.2. Existence d'un bassin de main-d'œuvre qualifiée ...	14	4.3. Facteurs liés au groupe de travail.....	49
3.1.3. Loi sur les compétences du gouvernement du Québec.....	14	4.3.1. Aptitudes des superviseurs .....	49
3.1.4. Loi sur l'équité en matière d'emploi du gouvernement du Québec.....	14	4.3.2. Formation à la diversité culturelle et attentes des employeurs à l'égard de la main- d'œuvre autochtone.....	49
3.2. Facteurs organisationnels affectant l'inté- gration de la main-d'œuvre autochtone .....	15	4.3.3. Climat de travail .....	50
3.2.1. Attentes générales envers la main-d'œuvre autochtone .....	15	4.4. Facteurs individuels .....	51
3.2.2. Formation et développement des compétences ...	17	4.4.1. Éducation.....	51
3.2.3. Sélection et recrutement .....	20	4.4.2. Adaptations aux programmes de formation .....	52
3.2.4. Accueil et intégration .....	23	<b>5. Conclusion .....</b>	<b>54</b>
3.2.5. Rétention .....	27	<b>6. Remerciements .....</b>	<b>54</b>
3.3. Facteurs liés au groupe de travail affectant l'intégration de la main-d'œuvre autoch- tone dans les projets miniers .....	30	<b>7. Références.....</b>	<b>55</b>
3.3.1. Climat de travail .....	30	<b>Annexe 1 – Guide d'entrevue à l'attention des                 employeurs miniers.....</b>	<b>63</b>
3.3.2. Attentes relatives aux habiletés personnelles et interpersonnelles .....	33	<b>Annexe 2 – Formulaire de consentement.....</b>	<b>66</b>
3.3.3. Sentiment d'appartenance .....	35		
3.3.4. Plaintes et conflits .....	37		
3.4. Perception à l'égard de la main-d'œuvre autochtone et de son potentiel comme solution à la rareté de main-d'œuvre .....	39		
3.4.1. Perception générale .....	39		
3.4.2. Solution à la rareté de main-d'œuvre.....	41		

# 1. Introduction

La rareté de main-d'œuvre affecte de nombreux secteurs d'activités à travers le monde (Crisis, 2017; Major & Kovács, 2017; Oseghale *et al.*, 2015; Watson, 2012; Willis *et al.*, 2016) et l'industrie minière n'est pas épargnée (Arnold & Timmons, 2007; Cianfrini, 2015; Conseil RHiM, 2017; Ferguson, 2015; Fisher & Schnittger, 2012; Levanon *et al.*, 2014; Mathu, 2014; Rasmussen & O'Keefe, 2014). Alimentés par le développement rapide de pays tels le Brésil, la Russie, l'Inde et la Chine (Blackwell *et al.*, 2015; Dungey *et al.*, 2014; Garnaut, 2012; Hultin & Åkerman-Börje, 2014), ainsi que par le vieillissement de la population (Rheault & Poirier, 2012), les besoins de main-d'œuvre dans ce secteur continueront de croître pour encore plusieurs années (Comité sectoriel de main-d'œuvre de l'industrie des mines, 2015; Conseil RHiM, 2017; Emploi-Québec, 2015).

L'industrie minière inclut différents sous-secteurs, dont l'exploration (activités axées sur la découverte de minéraux), la mise en valeur (acquisition de connaissances détaillées d'un gîte délimité) et l'exploitation minière (activités liées à l'extraction des ressources, y compris les opérations souterraines et à ciel ouvert, et activités de traitement) (Conseil RHiM, 2017; Institut de la statistique du Québec, 2017). Conséquemment, les postes à pourvoir dans l'industrie minière sont nombreux et couvrent plusieurs corps de métiers, dont les techniciens, les professionnels, le personnel de soutien, de supervision et de gestion (Conseil RHiM, 2017).

Différentes stratégies sont appliquées par les entreprises minières pour remédier à la problématique de postes à combler, dont le recours au *fly-in/fly-out* (Blackwell *et al.*, 2015; Pryce *et al.*, 2014), l'offre de conditions et de salaires supérieurs à la moyenne (Harrison & Zack, 2012; Tasker *et al.*, 2010), l'embauche d'immigrants (Lacroix, 2014), de femmes (Arnold & Timmons, 2007; De Klerk, 2012; Fältholm & Norberg, 2017; Mayes, 2014; Mayes & Pini, 2014) et l'automatisation (Nurmi & Molnár, 2014; Oshokoya & Tetteh, Sous presse). Certaines de ces solutions, dont le recours au *fly-in/fly-out* ainsi que

l'immigration, sont critiquées, notamment en raison des effets socio-économiques négatifs qu'elles entraînent sur les communautés locales (Pearson & Daff, 2013). Certaines entreprises minières ont recours à la main-d'œuvre autochtone (Ewing *et al.*, 2017; Haley & Fisher, 2012; Lucas & Knights, 2014; Pearson & Daff, 2013; Sammartino *et al.*, 2003), laquelle provient généralement de communautés jeunes, en croissance, et où le taux de chômage est élevé (Ewing *et al.*, 2017; Gouvernement du Québec, 2008; Maru & Davies, 2011; Statistique Canada, 2018).

Bien qu'elles soient désireuses de participer au développement minier (Deanna & John, 2017), les communautés autochtones ont historiquement peu bénéficié des retombées qui y sont généralement associées (O'Faircheallaigh & Ali, 2017) et ont, globalement, toujours eu un taux d'activité inférieur à celui des populations non-autochtones (Mendelson, 2004; Moyser, 2017; Stephens, 2010). Une participation accrue des Autochtones dans l'industrie minière pourrait permettre d'atténuer la rareté de main-d'œuvre qui affecte les projets (Comité sectoriel de main-d'œuvre de l'industrie des mines, 2015; Conseil RHiM, 2017; Emploi-Québec, 2015), en plus de mettre à profit les nombreux avantages généralement associés à la diversité culturelle (Dijke *et al.*, 2012; Guillaume *et al.*, 2012; Joshi & Roh, 2009). De plus, la participation des Autochtones au marché du travail aurait d'autres incidences positives dans les communautés, alors qu'elle contribuerait à réduire les désavantages socioéconomiques (Giddy *et al.*, 2009; Haley & Fisher, 2012), la détresse psychologique (Waters & Moore, 2002) et la dépression (Waters & Moore, 2001), en plus de favoriser une meilleure estime de soi des personnes concernées (Muller, *et al.*, 1993).

Bien que les entreprises minières aient avantage à considérer l'apport des communautés autochtones, leur intégration à la main-d'œuvre présente de nombreux défis (Conseil RHiM, 2017; Ewing *et al.*, 2017; Haley & Fisher, 2012). Concrètement, les obstacles à l'emploi auxquels font face les Autochtones incluent le manque de compétences ou d'expérience de travail, la priorisation des gestionnaires de l'aspect production

au détriment de l'intégration, le manque de familiarité avec le milieu industriel, la distance qui les sépare de leur communauté, leur réticence à renoncer aux activités traditionnelles et l'incapacité des employeurs à répondre spécifiquement à leurs besoins et préoccupations (O'Faircheallaigh, 2006; Pearson & Daff, 2013). Le gouvernement du Québec souhaite d'ailleurs mieux comprendre les facteurs qui facilitent ou entravent l'embauche et la rétention des travailleurs autochtones dans le but de répondre aux besoins de développement de cette main-d'œuvre et de création de richesses collectives (FRQSC, 2016).

L'objectif général de cette recherche était d'étudier les attitudes et comportements des employeurs de l'industrie minière canadienne à l'égard de la main-d'œuvre autochtone. Plus spécifiquement, cette étude visait à identifier les mesures mises en place pour favoriser le recrutement, l'intégration et la rétention d'employés autochtones.

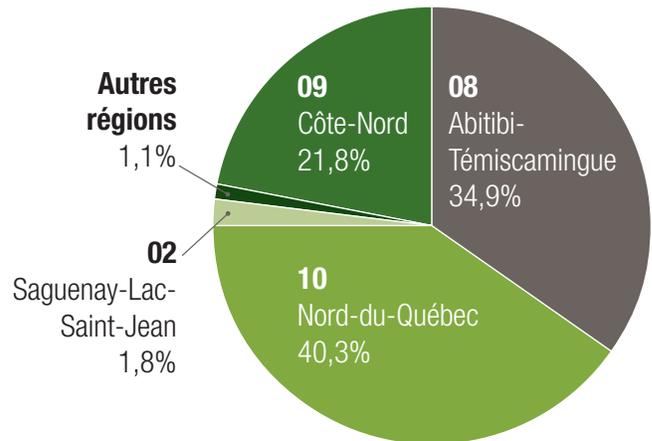


## 2. Méthodologie

Des entrevues semi-dirigées ont été réalisées auprès d'employeurs du secteur minier afin de comprendre les défis et les stratégies de recrutement, d'intégration et de rétention des employés autochtones, ainsi que les stratégies et pratiques de gestion de la diversité culturelle au sein des entreprises (Beaupré *et al.*, 2017; Bouchard & Cyr, 2000). Très utilisée dans le domaine des sciences humaines et sociales (Beaupré *et al.*, 2017), le choix de cette méthode s'est basé notamment sur la possibilité qu'elle offrait de construire, conjointement avec les participants, une compréhension riche du phénomène à l'étude (Gauthier, 2003), dans un contexte à la fois souple et rigoureux (Beaupré *et al.*, 2017). Les entrevues semi-dirigées ont permis de recueillir des propos sur des sujets parfois délicats relatifs à des représentations et des opinions (Blanchet, 2015).

Des employeurs de projets miniers situés dans le Nord-du-Québec, en Abitibi-Témiscamingue et sur la Côte-Nord ont été invités à participer à l'étude, puisqu'il s'agit des trois principales régions minières du Québec. En effet, ces régions se partageaient 97,1% des investissements totaux de la province en 2016 (Figure 1). Étant donné que plusieurs autres projets des compagnies minières du Québec sont situés au Nunavut, la collaboration de participants de ce territoire a également été sollicitée.

**Figure 1.** Répartition de l'investissement minier par région administrative au Québec (Institut de la statistique du Québec, 2017)



Des accords sur les revendications territoriales – aussi appelés « traités modernes » – ont été conclus au Nord-du-Québec et au Nunavut. Ces accords assurent certaines retombées et établissent les bases de la relation que le gouvernement entretient avec les Autochtones. Au Québec, ces accords incluent la Convention de la Baie-James et du Nord québécois (CBJNQ) (signée en 1975), ainsi que la Convention du Nord-Est québécois (CNEQ) (signée en 1978) (Gouvernement du Québec, 2015). Au Nunavut, c'est l'Accord sur les revendications territoriales du Nunavut qui prévaut. Ces accords découlent du processus de revendications territoriales globales mis en place en 1973 par le gouvernement fédéral à la suite de l'arrêt Calder de la Cour Suprême du Canada. Cet arrêt a marqué un jalon juridique important en réaffirmant l'obligation de la Couronne de reconnaître l'existence des droits autochtones (Barreau du Québec, 2003).

Bien que les traités modernes concernent les communautés autochtones et les gouvernements, ils ont des conséquences sur les activités des entreprises minières puisqu'ils précisent les modalités de participation des Autochtones à la gestion du territoire et des ressources naturelles (Gouvernement du Québec, 2018). La participation autochtone implique notamment l'évaluation et l'examen des répercussions des projets sur l'environnement et le milieu social. En complément à ce contexte légal d'évaluations environnementales, des ententes sur les répercussions et les avantages (ERA) sont parfois conclues entre les promoteurs miniers et les communautés autochtones (Galbraith *et al.*, 2007). Aujourd'hui, dans certaines régions où des accords sur les revendications territoriales ont été conclus, par exemple au Nunavut, la signature d'ERA est légalement requise (Knotsch *et al.*, 2010). Quant au Nord-du-Québec et à la Côte-Nord, bien que la signature d'ERA n'y soit pas obligatoire, elle est parfois privilégiée par les entreprises minières puisqu'elle facilite l'acceptabilité sociale des projets (Knotsch *et al.*, 2010). Toutefois, la conclusion d'ERA est rare sans obligation légale, c.-à-d. en territoire « non conventionné », non soumis à un traité moderne (Gouvernement du Québec, 2017; Ressources naturelles Canada, 2013). Sans entente, ces communautés doivent revendiquer et négocier les retombées pour chaque projet, de façon individuelle. Néanmoins, le gouvernement a l'obligation de consulter et d'accommoder les communautés autochtones (Bankes, 2018; Gouvernement du Québec, 2008; Grant *et al.*, 2014). Puisque la signature d'ententes (traités modernes, ERA) implique généralement un engagement des compagnies minières à recruter des employés autochtones, les entreprises approchées pour participer au projet étaient représentatives des deux réalités (signataires et non-signataires d'ententes).

Les entreprises minières des régions à l'étude ont été sollicitées pour participer et relancées jusqu'à l'atteinte de la

saturation de l'information (Fourboul, 2012). Le guide d'entrevue (Annexe 1) a été élaboré selon le modèle de Guillaume *et al.* (2014), conçu pour fournir une vision globale et cohérente de la gestion de la diversité dans les organisations en fonction de quatre catégories de facteurs liés à la société (p. ex. : législation et situation socioéconomique), à l'organisation (p. ex. : politiques et procédures de gestion de la diversité et conviction de la haute direction en matière de diversité), au groupe de travail (p. ex. : climat d'inclusion et capacités de leadership des superviseurs), ainsi qu'à l'individu (p. ex. : motivation pour le travail, motivation au travail, sentiment d'efficacité personnelle). Les questions ouvertes, principalement utilisées en recherche qualitative, ont permis de déceler les perceptions et les attitudes des participants (Boutin, 2006). Une analyse thématique, toujours selon le modèle de diversité de Guillaume *et al.* (2014), a été réalisée à l'aide de la version 10 du logiciel NVivo (QSR International inc., Melbourne, Australie) afin de faire ressortir les attitudes et comportements des employeurs de l'industrie minière à l'égard de la main-d'œuvre autochtone, ainsi que les mesures de recrutement, d'intégration et de rétention mises en place (Beaupré *et al.*, 2017).

L'approbation du Comité d'éthique de la recherche de l'Université Laval a été obtenue le 17 octobre 2017 (# de dossier 2016-284) et celle du Comité d'éthique de la recherche de l'Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue a été obtenue le 31 octobre 2017. Au moment où la lettre d'invitation a été expédiée, l'objet de l'étude et les procédures requises ont été précisés. Le formulaire de consentement (Annexe 2) a été expliqué et signé avant chaque entrevue.

### 3. Résultats

Au total, 25 personnes ont été interrogées, lesquelles représentaient 11 compagnies et 17 projets miniers situés en Abitibi-Témiscamingue, au Nord-du-Québec et au Nunavut. Les quelques projets situés sur la Côte-Nord n'ont pas accepté de participer à l'étude, notamment en raison de l'absence d'Autochtones au sein de leur main-d'œuvre. Parmi les projets participants, cinq étaient au stade de mise en valeur ou de développement et 12 en exploitation. Enfin, huit des 17 projets étaient liés aux communautés autochtones par des ententes, soit par leur localisation en territoires conventionnés, soit par des ententes sur les répercussions et les avantages (ERA) (Tableau 1).

**Tableau 1** – Distribution des projets étudiés, selon le stade de développement (mise en valeur vs exploitation) et la signature ou non d'ententes avec les communautés autochtones

	Non-signataires	Signataires	Total
Mise en valeur	1	4	5
Exploitation	8	4	12
Total	9	8	17

Ces projets signataires d'ententes comptaient en moyenne 23% d'employés autochtones, comparativement à moins de 1% pour les projets non-signataires (Tableau 2).

**Tableau 2** – Pourcentage d'employés autochtones dans les projets étudiés, selon le stade de développement (mise en valeur [MEV] vs exploitation) et la signature ou non d'ententes avec les communautés autochtones.

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

Dans les pages qui suivent, le point de vue des employeurs sur la main-d'œuvre autochtone sera présenté selon trois des quatre niveaux du modèle de Guillaume *et al.* (2014), soit les facteurs sociétaux, organisationnels, ainsi que les facteurs liés au groupe de travail. Bien que les participants n'aient pas été questionnés directement concernant les facteurs individuels<sup>1</sup>, ils se sont tout de même prononcés sur le sujet et leurs propos sont rapportés ici. Les résultats seront également présentés en distinguant les projets signataires et non-signataires d'ententes, ainsi que les projets au stade de mise en valeur et d'exploitation.

1. Les facteurs individuels seront abordés dans un autre projet, du point de vue des employés autochtones eux-mêmes.

Lorsque des extraits d'entrevues seront présentés pour étayer les propos, les participants seront identifiés par un code ayant la signification suivante : la lettre « N » ou « S » pour les projets non-signataires ou signataires, suivie de la lettre « M » ou « E », pour le stade de mise en valeur ou d'exploitation, et un numéro séquentiel de 1 à 25 correspondant à un des 25 participants. Il y a donc cinq catégories de participants : SM, SE, NM, NE, ainsi que SME, car deux participants ont répondu à la fois pour un projet de mise en valeur et d'exploitation.

### 3.1. Facteurs sociétaux affectant l'intégration de la main-d'œuvre autochtone

#### 3.1.1. Contexte évoqué par les participants des projets non-signataires

La majorité des 11 participants des projets non-signataires a justifié le faible pourcentage d'employés autochtones par le manque d'organisation des communautés anicinapek (algonquines) (Tableau 3). Selon certains participants, il y aurait au Québec un décalage entre, d'un côté, les Cris et les Inuit signataires de la CBJNQ et, d'autre part, les Anicinapek, non-signataires de traité moderne. La CBJNQ aurait permis aux Cris et aux Inuit de se fédérer et d'être ainsi mieux organisés et plus politisés. Les Cris et les Inuit seraient en outre plus actifs en affaires, créeraient des partenariats et des organisations, en plus d'être mieux formés et plus participatifs lors de prises de décisions politiques.

*Si on compare les Algonquins avec les Cris, les Algonquins sont rendus là où les Cris étaient il y a 25-30 ans. Les Cris sont en business, ils font des partenariats, ils ont même des consultants en environnement. (NE1)*

*Honnêtement, les Cris au Québec, c'est unique. Il y a un niveau de développement social, économique, politique et culturel [...]. Et ça, ça a définitivement un impact sur l'accessibilité à la main-d'œuvre pour un employeur comme nous. Les Cris sont qualifiés ou formés, ou ils ont le potentiel de l'être. (SM22)*

*C'est sûr qu'avec l'Inuit et le Cri, quand y'a des décisions qui se prennent, ils sont présents et ils parlent. Ils sont organisés, politisés... Tu vois qu'ils ont comme déjà une structure politico-organisationnelle qui leur permet de se prononcer et de faire avancer leur cause. Ce n'est pas ça que je vois chez les Anicinapek. Aussi, ce sont tous des villages indépendants ici [en territoire Anicinapek]. Alors que pour les Inuit, il y a 14 villages, et il y a une personne qui parle. Même chose pour les Cris. Politiquement, ils sont fédérés, ce qui n'est pas le cas avec nos Anicinapek. (NM11)*

Selon certains participants, l'absence de traité moderne entre les gouvernements et les communautés anicinapek favoriserait un climat de division et de compétition et la perpétuation des problèmes sociaux :

*Les Algonquins de l'Abitibi se lancent des roches entre eux autres, et c'est une façon de parler pour dire qu'ils ne parlent pas avec une seule et unique voix. Cela les aiderait énormément, mais on est loin de ça. [...] Je pense que, plus tu divises, plus les forces diminuent. C'est fondamental en politique de parler d'une voix unie et forte. Quand tu es unifié, tu peux parler au gouvernement d'égal à égal (...). Les difficultés sociétales qu'ils vivent monopolisent tout leur temps et sur lesquelles le focus de la société les positionne... Pour que tu puisses penser à l'avenir et voir à l'embellir, il faut que tu sortes des sables mouvants dans lesquels tu te trouves. (NM11)*

Plusieurs participants non-signataires ont évoqué l'approche revendicatrice et les moyens de pression comme motifs à l'origine du manque de collaboration entre les minières et les communautés anicinapek :

*C'est embêtant et on va parler à cœur ouvert [...]. Lorsqu'on a fait les premières rencontres, on sentait, à ce moment-là, comme si on était redevable envers eux, comme si on était sur leur terre, ils nous l'ont dit clairement [...]. Ils disaient aussi que ça leur revient*

puis, dans les éléments que devrait contenir l'entente, il y a l'aspect employabilité. Ils souhaiteraient qu'on les forme et qu'on verse des redevances. Donc, tout ça accompagné d'un avocat, les premières fois qu'on a fait ces rencontres-là, c'était désagréable, on se sent heurté dans nos valeurs parfois, on ne sent pas qu'on est dans une discussion constructive, on sent qu'on doit faire attention, qu'on marche sur des œufs. (NE7)

On entend des menaces : « si vous ne faites pas ça, si vous ne nous donnez pas des royautés, on va commencer les moyens de pression ». Ce n'est pas bon. Nous on veut développer un dialogue. Les communautés ont des besoins et y'a moyen de développer des projets. Eux, veulent l'argent pour développer eux-mêmes, mais des fois ça fait de la corruption. La Paix des Braves, ce n'est pas toujours rose non plus. (NE1)

Ils ont le temps de venir à Québec Mines et de faire un boucan pour manifester<sup>2</sup>. S'ils avaient mis 10% de l'énergie que ça a pris venir manifester ici, seulement 10% pour répondre aux perches qu'on tend, et à s'intéresser, je pense qu'il y aurait déjà quelque chose de constructif en place. (NM11)

Deux participants ont cependant souligné que les jeunes générations seraient susceptibles d'adopter une attitude différente.

Peut-être que ça serait intéressant d'entendre les jeunes Autochtones, car souvent on a l'impression que les attentes ou les discussions concernant les ententes ne sont pas nécessairement représentatives [...]. On entend de plus en plus le discours qu'ils [les jeunes] veulent s'intégrer à la société, ils ne veulent plus être mis à part dans les réserves, ils veulent être traités comme tout le monde, et faire partie prenante de la société. (NE7)

Je crois qu'ils ont en effet vraiment ce désir-là d'intégrer la société et de travailler dans des entreprises, mais souvent ce sont des ficelles qui sont tirées plus haut et les jeunes n'ont aucun pouvoir. (NE8)

L'ambiguïté entourant le rôle du gouvernement et celui des entreprises minières a également été soulignée. Selon des participants, les règles sont plus claires dans le Nord-du-Québec et en Ontario. Cette situation ajouterait une complication dans les relations avec les communautés anicinapek, notamment lorsque des redevances sont revendiquées :

En Ontario c'est clair, dans le Nord-du-Québec c'est clair, pis ici [en territoire anicinapek] c'est la couronne qui a le [devoir] de consulter et d'accommoder, alors qu'en Ontario ils l'ont délégué aux compagnies minières. Les Algonquins s'attendent d'avoir des IBA [ERA], mais nous, ce n'est pas clair, c'est délicat tout ça. On comprend qu'ils veulent briser leur dépendance à l'aide gouvernementale, ils veulent se développer, on est d'accord avec les opportunités de formation de main-d'œuvre, des occasions d'affaires, et de soutenir des projets de développement structurants, mais des royautés, c'est plus délicat. (NE1)

Selon ce même participant, au Québec, les entreprises paieraient plus de redevances et s'attendraient à ce que ce soit le gouvernement qui détermine la part qui revient aux communautés autochtones dont le territoire est affecté par les activités du projet. Les revendications territoriales s'avèrent également problématiques lorsque des projets sont situés là où il y a des activités minières depuis de nombreuses années :

Canadian Malartic est situé là où ça fait 75 ans qu'on exploite des gisements. Le territoire impacté par Canadian Malartic, sauf pour le projet de déviation, c'est une réutilisation de 85% du territoire qui était déjà impacté avant. Ce n'est pas la Canadian Malartic d'aujourd'hui qui a « dévié » le territoire au début. Mais quand tu dis ça aux autochtones, ils répondent qu'on est en territoire algonquin quand même. Ils veulent des redevances. (NE1)

2. Voir l'article « Les Autochtones manifestent à Québec Mines » : [http://www.tvaabitibi.ca/articles/20171121120556/les\\_autochtones\\_manifestent\\_quebec\\_mines.html](http://www.tvaabitibi.ca/articles/20171121120556/les_autochtones_manifestent_quebec_mines.html)

Plusieurs se sont dits prudents dans la négociation d'ententes avec les communautés anicinapek, afin de ne pas créer de précédent qui forcerait toute l'industrie à adopter les mêmes pratiques. Un participant ajoute que le ministre délégué aux mines avait même recommandé à l'industrie d'adopter ce comportement de prudence :

*Si une mine fait quelque chose, alors ça va fixer un standard pour les autres de faire la même chose. Tout ça peut créer des précédents. Il faut faire attention dans les discussions qu'on va avoir et les ententes qu'on va faire. Même le ministre [délégué aux Mines] nous avait dit d'être prudents à cet effet-là. (NE7)*

*En Abitibi, en territoire non conventionné, il y a beaucoup plus de difficultés, c'est beaucoup plus difficile de mettre un pas en avant. On se regarde du coin de l'œil, est-ce que les autres vont faire un move? C'est un peu ça. Alors qu'au Nord, c'est plus clair. (NM11)*

Quelques participants ont suggéré que les Anicinapek avaient une mauvaise perception du domaine minier et que, pour eux, les emplois liés à cette industrie se résument à des emplois sous terre. Selon les participants, comme les Autochtones sont des « gens de surface », ils ont peu d'intérêt envers l'industrie minière. De plus, un autre participant a mentionné que les Autochtones ont la perception qu'à l'instar de l'industrie forestière, l'industrie minière cause de nombreux impacts environnementaux et affecte un large territoire et qu'ils ne souhaitent pas être associés à cette dégradation du territoire. Un participant spécifie que, pourtant, les superficies affectées par les activités minières sont limitées et que les sites sont censés être restaurés à la fin du cycle de vie de la mine. Un autre aspect évoqué, qui découragerait les communautés anicinapek de s'intéresser à l'industrie minière, serait que cela attire des jugements négatifs de la part d'autres membres de la communauté :

*Ça prend un grand courage de leur part de jouer le jeu de l'excellence de « l'Homme blanc » et de la réussite scolaire. Être bon au travail. Tout ça, parfois ça les a stressés dans leurs communautés. Il faut que tu sois fait fort pour défier toute la communauté.*

*Malheureusement, ça les étiquette : « toi tu es pro blanc, tu n'es pas comme nous autres, on sait bien toi, t'as de l'argent, gros succès, t'as été à l'école... ». (NM11)*

Enfin, pour certains participants, il faut que les communautés soient d'abord intéressées, qu'elles s'organisent, et qu'elles veuillent s'investir pour qu'il y ait collaboration :

*Il faut que ces gens-là suivent les étapes que les Autochtones suivent pour rentrer dans les opérations minières. Il s'agit donc de se prendre en main, de se former [...]. Oui, on est prêt à travailler avec [les Autochtones], mais [ils doivent faire] des mesures nécessaires afin de suivre les étapes que les autres gens suivent au niveau de la formation. (NE8)*

Un participant ajoute que, si les Anicinapek ne sont pas à l'écoute des besoins de main-d'œuvre des minières de leur région, il est possible que des Cris et des Inuit occupent les postes vacants, puisqu'ils possèdent de plus en plus d'expertise et se déplacent davantage :

*J'allais voir [les chefs anicinapek], je leur disais : « si tu n'es pas à l'écoute des besoins de la minière avec ta communauté [...] ça se peut que ce soit d'autres Autochtones qui viennent travailler dans notre mine. Pas de ta réserve, pas de ta communauté, ils vont venir du Nord. ». (NM11)*

Enfin, quelques participants ont également fait valoir qu'ils ne ressentent simplement pas le besoin d'intégrer la main-d'œuvre autochtone pour le moment, par exemple :

*Pour être honnête, l'humain est mal fait de même, mais quand on va sentir le besoin d'intégrer ces gens-là, on va faire des pas. Mais là, notre réalité fait qu'on n'a pas ce combat-là. On mène d'autres combats. La journée où on va dire que la réalité est là, qu'il faut les intégrer et qu'ils vont cogner à notre porte pour des jobs, là on va changer notre façon de travailler, mais on n'ira pas les chercher. Présentement on va chercher d'autre main-d'œuvre et on réussit à combler nos postes. Les Autochtones sont des bons voisins, sans plus. (NE9)*

**Tableau 3** – Facteurs sociétaux affectant l'intégration de la main-d'œuvre (MO) autochtone dans les projets miniers signataires et non-signataires d'ententes

	<b>Projets non-signataires</b>	<b>Projets signataires</b>
<b>Contexte</b>	<p>Moyenne de 0,17% de MO autochtone.</p> <p>Les communautés anicinapek sont perçues comme étant « en retard » par rapport aux Cris et aux Inuit qui sont signataires de traités modernes. L'absence de traité favoriserait un climat de division et de compétition et la perpétuation des problèmes sociaux.</p> <p>Les règles seraient plus claires dans le Nord-du-Québec et en Ontario, alors que pour le reste du Québec, l'obligation de consulter et d'accommoder revient à la couronne. Cette situation ajouterait une complication dans les relations avec les communautés anicinapek, notamment lorsque des redevances sont revendiquées.</p> <p>Certaines entreprises ne ressentent pas le besoin d'intégrer la main-d'œuvre autochtone pour le moment.</p>	<p>Moyenne de 23,17% de MO autochtone.</p> <p>Les contextes légal et réglementaire sont qualifiés de « clairs » comparativement aux territoires non conventionnés.</p> <p>Les communautés signataires sont qualifiées de « fédérées, mieux organisées, plus politisées, actives, en affaires et mieux formées ».</p> <p>Les contextes légal et réglementaire obligent les compagnies minières à s'engager à atteindre un certain pourcentage d'employés autochtones et à leur fournir de bonnes conditions de travail.</p>
<b>Existence d'un bassin de MO autochtone qualifiée dans la région</b>	<p>La majorité ne peut pas se prononcer sur l'existence d'un bassin de MO autochtone qualifiée. Plusieurs concluent que le bassin est limité, notamment parce qu'ils ne reçoivent pas de CV de candidats autochtones.</p> <p>Le bassin de MO autochtone serait composé de candidats qui ne possèdent pas de diplôme d'études secondaires.</p> <p>L'objectif à court terme consiste à intéresser les Autochtones au domaine minier pour qu'ils réalisent des études, autant techniques qu'universitaires, afin qu'ils puissent pourvoir des postes.</p>	<p>Le bassin de MO autochtone qualifiée serait faible, voire inexistant parce que les Autochtones aptes à travailler dans le secteur minier seraient déjà en poste.</p> <p>La compétitivité entre les projets miniers pour attirer la MO autochtone est présente.</p> <p>Des employeurs sont prêts à embaucher des Autochtones même s'ils ne sont pas tout à fait qualifiés, quitte à leur offrir la formation manquante à l'interne.</p>
<b>Loi sur les compétences du gouvernement du Québec</b>	<p>Tous les projets respectent la Loi sur les compétences du gouvernement du Québec qui 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 dans des activités de formation visant le développement des compétences du personnel de l'entreprise. En moyenne, les projets investissent entre 3 et 4% de leur masse salariale pour de telles activités. Ceci s'applique également pour les deux projets au Nunavut, là où cette loi n'est pas en vigueur.</p>	
<b>Loi sur l'équité en matière d'emploi du gouvernement du Québec</b>	<p>Seulement quatre des neuf projets privilégieraient – à compétences égales – l'embauche de travailleurs autochtones.</p>	<p>Tous les projets privilégieraient – à compétences égales – l'embauche de travailleurs autochtones.</p>

Malgré le contexte peu favorable exprimé quant à l'intégration de la main-d'œuvre autochtone dans les projets non-signataires, un des neuf projets (NE3) s'est donné comme mission de « donner un coup de main » à la communauté autochtone la plus proche, et de l'aider à développer des emplois. D'autres se sont dits prêts à soutenir les projets structurants, sans toutefois s'engager financièrement.

### **3.1.2. Existence d'un bassin de main-d'œuvre qualifiée**

De nombreux participants des projets non-signataires ne pouvaient se prononcer sur l'existence d'un bassin de main-d'œuvre autochtone qualifiée dans le sud de la province. Toutefois, plusieurs ont conclu que le bassin devait être limité, notamment parce qu'ils ne recevaient pas de curriculum vitae (CV) de candidats autochtones. Enfin, un participant a précisé que le bassin de main-d'œuvre autochtone est composé de candidats qui ne possèdent pas de diplôme d'études secondaires et que l'objectif à court terme consiste à les intéresser au domaine minier pour qu'ils réalisent des études, autant techniques qu'universitaires, afin qu'ils puissent pourvoir des postes. Toujours selon ce participant, une façon de les intéresser serait l'accès à des bourses d'études.

Contrairement aux projets non-signataires, les participants des projets signataires étaient en mesure de fournir une réponse quant à l'existence d'un bassin de main-d'œuvre qualifiée dans leur région. Pour la plupart des projets, le bassin serait très faible, voire inexistant. Certains participants signataires expliquent que les Cris et les Inuit qui sont aptes à travailler dans le secteur minier sont déjà en poste. D'autres déplorent la compétition entre les minières quant à l'attraction de la main-d'œuvre autochtone. Plusieurs participants ont affirmé être prêts à embaucher des Autochtones même s'ils ne sont pas tout à fait qualifiés, quitte à leur offrir la formation manquante à l'interne. Une minorité de participants a affirmé qu'il y avait un bassin de main-d'œuvre autochtone qualifiée dans leur région pour certains postes tels qu'opérateurs de machinerie lourde, puisque plusieurs Autochtones ont déjà occupé des emplois similaires dans l'industrie forestière et celle de la construction. Pour un des huit projets, il a été possible de bénéficier d'un bassin qualifié grâce à la formation réalisée par une

ancienne mine, aujourd'hui fermée. Enfin, pour un projet de mise en valeur (SM25), il existerait un faible bassin de main-d'œuvre autochtone qualifiée composé d'anciens employés mis à pied par les responsables d'autres projets miniers.

### **3.1.3. Loi sur les compétences du gouvernement du Québec**

Pour tous les projets, qu'ils soient signataires ou non d'ententes, la Loi sur les compétences du gouvernement du Québec qui 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 non seulement respectée, mais est dépassée (moyenne de 3-4%). Les types de formation offerts varient, à tous les niveaux de l'entreprise, selon les besoins identifiés et les demandes soumises.

### **3.1.4. Loi sur l'équité en matière d'emploi du gouvernement du Québec**

Différentes réponses ont été obtenues de la part des projets non-signataires concernant la Loi sur l'équité en matière d'emploi, qui 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, seulement quatre des neuf projets privilégieraient l'embauche de travailleurs autochtones, bien que cette situation n'arrive que très rarement puisque les Autochtones ne seraient, selon les participants, généralement pas qualifiés et n'enverraient pas de CV. Pour un projet cependant, les participants se disaient prêts à intégrer et à encadrer des travailleurs autochtones, même avec de moins grandes compétences, afin « de leur donner une chance ». Pour les cinq autres projets, la perception était tout autre :

*Ça peut poser un défi de gestion que d'avoir des employés autochtones dans nos mines, à cause de la perception des employés existants et des difficultés que les gens ont à les intégrer [...]. La moitié des employés autochtones qui ont travaillé dans les mines, il y a*

*toujours des cas problèmes! Ce n'est pas des «success stories». [...] D'autres ont travaillé dans l'industrie, ont développé des compétences, et ensuite la communauté a exigé qu'ils restent dans la communauté... Pour négocier avec les mines, notamment. (NE1)*

*Non... Je ne privilégie pas une femme, un Autochtone ou peu importe. À compétences égales on se fie sur le «fit» à l'entrevue, l'attitude de la personne. On n'a pas de politique claire qui précise ça. (NE10)*

Contrairement aux projets non-signataires, tous les projets signataires privilégiaient – à compétences égales – l'embauche de travailleurs autochtones. Une majorité allait plus loin encore et favorisait les Autochtones, même si leur niveau de compétences est légèrement moindre. Pour les projets signataires, les ententes conclues avec les communautés autochtones prévoient un système de priorisation. Par exemple, pour un projet de mise en valeur, il faut privilégier, dans l'ordre suivant: la famille du maître de trappe<sup>3</sup>, les membres de la communauté, les membres des autres communautés, et finalement, le reste du Québec.

## **3.2. Facteurs organisationnels affectant l'intégration de la main-d'œuvre autochtone**

### **3.2.1. Attentes générales envers la main-d'œuvre autochtone**

La majorité des participants des projets signataires et non-signataires a affirmé avoir les mêmes attentes pour la main-d'œuvre autochtone que pour la main-d'œuvre non-autochtone (Tableau 4). Ces attentes concernent l'assiduité, la ponctualité, la loyauté, l'honnêteté, l'efficacité, ainsi que le respect des normes de santé et sécurité et d'autres règlements applicables sur le

3. Le maître de trappe ou «Tallyman» (en anglais) est un membre d'une communauté autochtone choisi par son prédécesseur en raison de ses compétences liées aux activités de subsistance, de ses connaissances des règles, des traditions, de l'environnement, des écosystèmes et des espèces qui les habitent (Feit, 1991; Royer, 2016).

site. Un participant affirme que cela représente également la volonté et l'objectif des communautés autochtones concernées :

*Les Cris nous l'ont bien dit: «On ne veut pas de traitement spécial. On ne veut pas de promotion parce qu'on est Cris. On ne veut pas de passe-droit, on veut être traités comme tout le monde». (SE13)*

Quelques participants ont néanmoins mentionné s'attendre, au départ, à un rendement inférieur de la part des employés autochtones :

*On ne peut pas avoir les mêmes attentes qu'avec les Blancs qui sont habitués à ça, que c'est des générations et des générations de mineurs. Mais on s'attend à un minimum; on s'attend à ce qu'au moins les gens se présentent au travail, qu'ils respectent les horaires de travail. [...] on va être plus patients, on va être plus flexibles avec les Autochtones [...] (SME20)*

*On est prêts à ce que ce soit moins productif au départ, pour les entrer dans le système, pour leur apprendre comment ça opère... ils le font bien. Éventuellement, ils atteignent des résultats similaires aux Blancs. (NE3)*

Un participant précise toutefois s'attendre à ce que la main-d'œuvre autochtone puisse progresser au sein de l'entreprise :

*C'est facile d'embaucher 300 Cris et de les «tolérer» par la suite. On les embauche à la cuisine, au lavage... C'est facile ça. Mais le succès, c'est quand ces gens-là montent dans les échelons, quand ils deviennent superviseurs et parlent 3 langues. Pour avoir du succès, il faut que la main-d'œuvre progresse. On a des gens qui sont rentrés comme laveurs de vaisselle et, aujourd'hui, ils sont opérateurs d'équipements, ils sont au top des métiers de mineurs sous terre, ils font 180 000 \$ par année, sans taxes. Ils gagnent le salaire d'un médecin. Ils achètent des Ski-Doo pour leur famille, des trucks, des 4-roues, ils investissent dans les communautés. Ça, c'est le succès pour moi. (SE13)*

Les participants des projets non-signataires ont affirmé que les attentes à l'égard des employés autochtones avaient été satisfaites. Selon certains, il y a eu une « sélection naturelle » : ceux qui n'étaient pas adaptés sont partis, ce qui expliquerait, entre autres, le faible nombre d'employés autochtones et le point de vue positif vis-à-vis ceux qui sont restés. Aucun des neuf projets non-signataires n'a mis en place d'initiatives pour s'assurer que les attentes à l'égard de la main-d'œuvre autochtone soient rencontrées.

Pour les projets signataires, seulement la moitié des participants ont affirmé que leurs attentes envers la main-d'œuvre autochtone avaient été satisfaites. Un participant explique :

*Pas entièrement. Particulièrement au Nunavut... Pas en Abitibi, car ça s'applique plus ou moins parce qu'il n'y a pas vraiment de main-d'œuvre autochtone. Il y a une proportion d'employés inuit qui sont très fiables, très ponctuels. [...] Ce sont souvent les gens qu'on voit progresser avec le temps dans des niveaux de poste plus élevés. Mais il y a quand même un bon groupe d'employés qui, eux, viennent un an, ils s'absentent beaucoup, on doit les congédier pour absentéisme, ils reviennent un an plus tard. Donc nos attentes n'ont pas été parfaitement satisfaites, mais on est conscients qu'on doit contribuer à faire changer cette culture du travail-là. (SME20)*

Deux participants ajoutent que, bien que les attentes aient été satisfaites, certains employés autochtones sont partis, car ils auraient dépassé certaines limites prévues au code disciplinaire. Toutefois, l'un d'eux précise que des sanctions disciplinaires sont également attribuées aux non-Autochtones :

*On a eu beaucoup de sanctions disciplinaires pour les Cris parce qu'ils manquaient leur avion, par exemple, sans aviser. [...] Par contre, quand je regarde les mesures disciplinaires dans leur ensemble, pour les Allochtones, c'est au niveau des mesures de santé et sécurité. Les Cris sont très « by the book », alors on n'a pas ce problème-là avec eux. C'est vrai qu'on a eu une*

*problématique d'assiduité avec les Cris, mais quand on relativise tout ça, ils ont leurs forces et leurs faiblesses comme les autres. (SE19)*

La majorité des projets signataires a instauré des initiatives pour assurer que les travailleurs autochtones rencontrent les attentes. La mesure mise en place dans le plus grand nombre de projets implique l'embauche d'un facilitateur autochtone responsable de la liaison avec la minière, notamment pour faciliter l'assiduité :

*On a un employé Cri, c'est un facilitateur avec la main-d'œuvre autochtone. Son rôle est de s'assurer que les employés autochtones vont travailler. (SM24)*

*On a aussi créé un poste dans la communauté [...]. Lui, il connaît tout le monde et c'est notre agent de liaison. [...] Il l'entend quand un gars ou une fille est triste à cause que son contremaître l'a regardé avec des gros yeux à matin, ou qu'il a dit quelque chose en français, mais que ça n'avait pas l'air d'être amical. [!!!] prend l'info et il fait du coaching : « là tu vas aller le voir et tu as le droit d'y poser la question ». Il peut même aller rencontrer le superviseur et lui poser des questions, lui dire que son employé va moins bien, tenter d'éclaircir la situation. (SE13)*

D'autres initiatives des projets signataires impliquent l'instauration de mécanismes de communication et de comités de travail permettant de gérer les problématiques rapidement, des formations multiculturelles pour les employés et les superviseurs non-autochtones, ainsi que, pour les employés autochtones, des systèmes de progression interne et des formations aux conditions de travail dans une mine. Pour un projet de mise en valeur, une initiative consistait à rencontrer les communautés concernées pour les sensibiliser au secteur minier et pour se familiariser avec leur culture et leur vision quant au développement de leur communauté.

**Tableau 4** – Facteurs organisationnels affectant l’intégration de la main-d’œuvre (MO) autochtone dans les projets miniers signataires et non-signataires d’ententes (attentes générales envers la main-d’œuvre autochtone)

	Projets non-signataires	Projets signataires
Attentes générales	Les attentes sont les mêmes pour la MO autochtone que pour la MO non-autochtone, et ce, autant pour les projets signataires que pour les projets non-signataires : assiduité, ponctualité, loyauté, honnêteté, efficacité, et respect des normes de santé et sécurité et d’autres règlements en vigueur.	
	Quelques participants s’attendent, au départ, à un rendement inférieur de la part MO autochtone, mais sa progression est toutefois souhaitée.	
Satisfaction des attentes	Les attentes ont été satisfaites : les employés autochtones qui n’auraient pas réussi à s’adapter ou ceux qui ne répondaient pas aux attentes ont quitté, ce qui explique leur faible présence au sein de la MO.  Aucune initiative n’est mise en place pour s’assurer que les attentes envers la MO autochtone soient satisfaites.	Les attentes ont été satisfaites dans la moitié des projets. Pour d’autres, l’absentéisme demeure problématique.  Des initiatives ont été mises en place dans la majorité des projets : embauche d’un agent de liaison, instauration de mécanismes de communication et de comités de travail pour gérer les problématiques, formations multiculturelles et systèmes de progression interne.  La possibilité de venir visiter les travailleurs, ou aux employés qui sont en couple de partager des chambres conçues à cet effet est offerte aux membres.

### 3.2.2. Formation et développement des compétences

Contrairement aux projets signataires, plusieurs participants des projets non-signataires étaient d’avis que la responsabilité de former et de développer les compétences des Autochtones revenait au gouvernement et aux institutions d’enseignement (Tableau 5) :

*C’est le rôle du gouvernement de les former, nous on n’ira pas jusque-là. Quand ils seront formés, on étudiera nos pratiques de sélection, de rétention et autres, mais réfléchir à ça présentement ça serait inefficent, ça ne servirait à rien. (NE10)*

*De les former de A et Z pour leur offrir des emplois? Il n’y a pas personne avec qui on fait ça et il y a des établissements scolaires qu’on ne peut pas remplacer. Ils sont là pour ça. (NE7)*

Les participants non-signataires ont toutefois affirmé qu’ils seraient prêts à collaborer avec les institutions d’enseignements, les autorités gouvernementales et les communautés en offrant l’accès aux installations, des stages et des occasions d’apprentissage sur le site.

À l’exception de deux projets de mise en valeur, tous les projets signataires offraient la possibilité aux employés autochtones de participer à des programmes de formation, que ce soit en collaborant avec les nations et instances autochtones, avec les établissements d’enseignement et avec les autorités gouvernementales, ou par le biais de systèmes de progression interne. Néanmoins, pour ces deux projets, les mêmes types d’initiatives étaient en cours de planification afin d’être appliquées lorsque le site progressera au stade d’exploitation. À cet égard, les participants d’un de ces projets soutenaient qu’ils effectueraient de la formation par le biais de mentorat afin de maximiser la proportion de main-d’œuvre autochtone dans 10 ans :

*Le meilleur exemple, c’est comment on gère notre profil en environnement actuellement. Notre coordonnateur, c’est un gars qui a 35 ans d’expérience en environnement minier industriel. [...] Ensuite de ça, on va engager un technicien en environnement qui a environ 3 à 5 ans d’expérience. Ben lui, il faut qu’il soit Cri. Et ça, c’est tout un défi d’en trouver un. [...] Ensuite de ça, on va engager un col vert, donc un jeune qui va sortir directement du programme de formation qu’on va avoir donné*

*en suivi environnemental, on va l'avoir formé, on va l'amener sur le site, et lui sa job c'est juste d'apprendre du coordonnateur intermédiaire, qui, lui, a appris du coordonnateur senior. [...] Le but c'est qu'il y ait une migration, un transfert de connaissances dans l'échelle hiérarchique. L'intermédiaire devient senior [quand le senior prend sa retraite], le junior devient intermédiaire, et on embauche un nouveau junior. [...] C'est clair qu'il va toujours y avoir des sous-traitants, mais l'objectif c'est d'avoir des employés directs. [...] C'est certain qu'on ne sera pas capables de faire ça tout de suite en partant, mais si on se donne un horizon de 5 à 10 ans, je pense qu'on serait capables [...]. Le but c'est d'avoir un maximum de main-d'œuvre autochtone. (SM22)*

Quelques participants signataires ont souligné que la collaboration avec les autorités gouvernementales et les établissements d'enseignement était possible en raison de l'organisation des communautés concernées, ce qui ne serait pas nécessairement le cas dans toutes les communautés autochtones au Québec :

*Au bout de la ligne, c'est leur initiative. Le recrutement, le démarchage, inscrire les gens, la formation, les amener, c'est tous les Cris qui font ça, ils ont toute la structure pour faire ça. Si je travaillais avec les Atikamekw, les Algonquins, je ne pourrais pas faire ce que je fais là. On est dans un contexte particulier, et c'est ça qui nous permet de faire ce qu'on fait. C'est important de comprendre ça. (SM23)*

Dans deux projets (mise en valeur et exploitation), les Inuit qui y travaillaient avaient tous été formés par la compagnie :

*Tous les employés inuit qu'on a, on les a formés nous-mêmes. [...] C'est vraiment des gens qui n'ont pas de formation technique minière. Certains ont une formation en comptabilité, mais il n'y a pas beaucoup de postes offerts dans ce domaine. La majorité de nos besoins sont des postes techniques. On les forme. Que ce soit en mécanique, en soudure, en usine. (SME21)*

*Pour quelques-uns, lorsqu'ils auront complété leur programme à l'interne, ils vont aller se spécialiser ailleurs [...]. Mais c'est très rare. C'est vraiment pour obtenir une spécialité spécifique. Quand ils reviennent, ce sont des héros dans leur communauté on appelle ça un « red seal » en soudure. Ce sont les meilleurs soudeurs dans le pays, et ils deviennent des modèles. C'est nous qui payons pour ces formations, même à l'extérieur de la compagnie. (SME21)*

Pour deux autres projets signataires, des sommes ont été investies dans les communautés autochtones concernées afin de construire ou de développer un établissement d'enseignement minier. Enfin, plusieurs participants des projets signataires ont souligné l'importance de contribuer à la formation des Autochtones, et ce, non seulement pour les besoins de la mine, mais afin qu'ils puissent travailler dans n'importe quelle autre compagnie par la suite. En ce sens, la reconnaissance par les commissions scolaires de la formation offerte à l'interne est acquise dans certains cas :



*On ne veut pas faire travailler quelqu'un pour que, quand la mine va fermer, il retourne chez eux sans diplôme. On veut que les gens aient des diplômes en main pour qu'ils puissent appliquer n'importe où. C'est la commission scolaire qui fait la reconnaissance des acquis.* (SE13)

Des participants des projets signataires et non-signataires ont affirmé que, pour réussir à intéresser la main-d'œuvre autochtone, les programmes de formation doivent être adaptés. Un moyen soulevé à maintes reprises consisterait à offrir des programmes plus pratiques que théoriques, dans lesquels on miserait davantage sur l'apprentissage terrain que sur des cours magistraux conventionnels, notamment parce que les Autochtones auraient « une culture d'apprentissage basée sur l'expérience, à partir des anciens » (SM22).

Pour certains projets signataires, les formateurs se seraient adaptés au rythme des travailleurs, des cheminements personnalisés auraient été créés et des occasions de reprises

seraient offertes afin d'augmenter les chances de succès. Une autre stratégie d'adaptation évoquée consiste à rapprocher les programmes de formation des communautés. En effet, selon certains participants, les Autochtones seraient moins enclins à se déplacer dans les grands centres pour suivre une formation technique ou universitaire, ce qui expliquerait notamment le manque de géologues autochtones. Pour les projets signataires, les programmes de formation sont adaptés en fonction de la langue maternelle des employés autochtones. Un participant soutient que, pour être adaptés à n'importe quel travailleur, les programmes de formation devraient miser davantage sur la polyvalence :

*Les entreprises aujourd'hui sont dans un contexte de polyvalence des métiers. La main-d'œuvre est plus rare, un moment donné il faut que tu sois capable de l'utiliser à différentes tâches, différentes fonctions. [...] Ils veulent être heureux. Passer ta vie à faire la même chose, y'a pu grand monde intéressé à faire ça.* (SM22)

**Tableau 5** – Facteurs organisationnels affectant l'intégration de la main-d'œuvre (MO) autochtone dans les projets miniers signataires et non-signataires d'ententes (formation et développement des compétences)

	Projets non-signataires	Projets signataires
Opportunités de formation pour les employés autochtones	<p>Formation considérée comme une responsabilité du gouvernement et des institutions d'enseignement.</p> <p>Ouverture à collaborer en offrant l'accès aux installations, des stages et des opportunités d'apprentissage sur le site.</p>	<p>Opportunités offertes aux employés autochtones de participer à des programmes de formation (systèmes de progression interne ou collaboration avec les nations, les instances autochtones, les établissements d'enseignement et les autorités gouvernementales).</p> <p>Collaboration possible en raison de l'organisation des communautés concernées.</p> <p>Formation de tous les employés autochtones aux frais de la compagnie offerte dans deux projets.</p> <p>Investissements dans les communautés autochtones concernées afin de construire ou de développer un établissement d'enseignement minier dans deux autres projets.</p> <p>Importance de former les Autochtones afin qu'ils puissent travailler dans n'importe quelle compagnie.</p> <p>Reconnaissance par les commissions scolaires de la formation offerte en entreprise.</p>
Stratégie d'adaptation	Formation doit être plus pratique que théorique, offerte à proximité des communautés, au rythme de la MO autochtone et axée sur la polyvalence.	

### 3.2.3. Sélection et recrutement

La majorité des participants de projets non-signataires ont affirmé ne pas faire d'efforts particuliers pour joindre la main-d'œuvre autochtone (Tableau 6). Pour certains, lorsqu'un affichage de poste a lieu, de nombreux candidats éduqués et expérimentés appliquent et il est relativement facile de combler les postes sans avoir recours à la main-d'œuvre autochtone qui ne serait pas prête à l'emploi, selon eux :

*Nous, on reçoit des CV de partout dans le monde, mais je n'en reçois pas de la communauté autochtone à 30 km de chez nous. [...] Peut-être que, quand ils se demandent ce qu'ils peuvent offrir à une minière, ils voient ça comme une montagne infranchissable. Ils ne sont peut-être pas faits pour ça. (NM11)*

Certains participants non-signataires ont supposé que leurs façons de recruter, soit via LinkedIn, Emploi-Québec, le site web de la compagnie ou les journaux, n'étaient peut-être pas adaptées à la main-d'œuvre autochtone. Pour trois des projets non-signataires, des stratégies ont été mises en place pour joindre et recruter cette main-d'œuvre, mais avec des résultats mitigés :

*On est allés au moins 3 fois [dans la communauté], leur expliquer le projet, on est allés et on a fait des présentations formelles pour dire : « voici les opportunités », ensuite, ça s'est tout refermé. Ça n'a pas fonctionné, ça n'a pas suscité un intérêt. Peut-être qu'il faut revenir à la charge avec d'autres formules. (NM11)*

Pour un autre projet, un programme gouvernemental d'insertion de la main-d'œuvre autochtone a été créé et a permis à quelques employés autochtones de s'y intégrer. Bien qu'il ne s'agissait pas d'une initiative de l'entreprise, celle-ci s'est dite prête à retenter l'expérience afin de recruter davantage d'employés autochtones. Enfin, pour le dernier projet, les communications sont constantes entre l'entreprise et la communauté autochtone avoisinante afin d'octroyer le plus de contrats possibles aux entrepreneurs locaux et de communiquer les postes à combler.

Seulement quelques participants non-signataires ont affirmé que des stratégies seraient davantage efficaces pour joindre les chercheurs d'emplois autochtones. En plus d'utiliser la radio et les journaux locaux, il a été suggéré de questionner directement les Autochtones afin de connaître les canaux de communication qu'ils privilégient. Un participant a suggéré de s'y prendre différemment et de consulter les établissements scolaires afin de savoir si de futurs diplômés autochtones seraient intéressés par l'industrie minière. Pour les participants d'un projet, il serait inutile de réfléchir à de meilleures stratégies de recrutement, alors que la main-d'œuvre autochtone n'est pas formée. Un participant ajoute :

*Les opportunités sont là pour tout le monde. Si, comme le discours qu'on entend, beaucoup des jeunes Autochtones ne veulent plus être différents, ben peut-être que les chemins à suivre sont les chemins normaux que toutes les autres personnes suivent. Les établissements scolaires sont là et font beaucoup de publicité sur les formations et emplois disponibles en région. On participe à beaucoup de forums aussi, dans les écoles et les établissements, pour communiquer les types d'emplois qu'on a dans les journées carrières, dans les CEGEPS, et partout au Québec. Tout est diffusé, partout, amplement. Quand on veut vraiment s'en sortir ou bien aller de l'avant et faire les choses différemment, ben il faut que ça parte de nous, il ne faut pas toujours aller chercher les gens, le taux de succès ne sera pas là si ça ne vient pas réellement d'eux. (NE7)*

Pour trois autres projets non-signataires, la mise en place de telles stratégies n'a pas fait l'objet de réflexion.

Sept des huit projets signataires ont mis en place des stratégies pour joindre les chercheurs d'emplois autochtones et les inciter à travailler au sein de leur organisation. Pour le huitième, soit un projet de mise en valeur, les ressources limitées n'auraient pas permis d'appliquer de stratégie particulière jusqu'à maintenant :

*On ne peut pas passer beaucoup de temps dans les communautés et appliquer toutes sortes de stratégies. Ça coûte énormément cher et on n'a pas les reins aussi solides que des entreprises majeures. Souvent, on arrive à la dernière minute, ce n'est pas très efficace.* (SM25)

En plus des initiatives appliquées par les trois projets non-signataires, soit les rencontres, les programmes de collaboration et les communications en continu dans les communautés autochtones concernées par le biais de comités de travail, les projets signataires effectuent plusieurs démarches. Celles-ci incluent la collaboration avec des organismes tels que le *Cree Human Resources Development* (CHRD), l'organisation et la participation à des foires d'emplois, des salons carrières et des séances d'informations, ainsi que l'affichage des postes directement dans divers établissements de la communauté. Quelques projets vont plus loin encore et se rendent dans les écoles primaires et secondaires afin de rencontrer les jeunes Autochtones et de leur parler des différentes carrières possibles dans le but de les intéresser à l'industrie minière. Ces présentations sont généralement accompagnées d'une possibilité pour les élèves de se rendre sur le site et de visiter les installations. Tous les projets signataires utilisent la radio et les journaux des communautés locales. Les agents de liaison employés par tous les projets en exploitation et trois des quatre projets de mise en valeur appliquent de nombreuses démarches directement dans la communauté afin de joindre les chercheurs d'emplois autochtones :

*Il explique c'est quoi le type d'emplois chez nous parce que, bien souvent, c'est perçu autrement. Ils pensent que pour être mineur, il faut mesurer 6 pieds, cogner de la roche avec un gros marteau, mais non! [II] leur explique que ce sont des jobs d'opérateur, avec des joysticks hydrauliques qu'on pousse... D'ailleurs on a des infirmiers, des avocats, laboratoires, environnement, analyse... On leur montre tout le spectre des jobs.* (SE13)

Pour un projet, l'agent de liaison procède également à des appels téléphoniques aux membres de la communauté autochtone locale pour joindre un maximum d'employés potentiels. Dans trois projets signataires, il était possible de remplir un formulaire à la main qui permet de remplacer le CV, puisqu'il serait plus facile pour les Autochtones de procéder ainsi. Il est également possible de remplir une application en ligne pour deux projets, directement dans la communauté, avec l'aide de l'agent de liaison. Des formations de présélection en ligne étaient également offertes aux Autochtones, chercheurs d'emplois ou non, afin qu'ils puissent visualiser et mieux comprendre ce que signifie travailler dans une mine.

Un participant signataire explique qu'il faut aller au-delà des pratiques habituelles d'entrevue afin de sélectionner et de recruter des employés autochtones :

*La majorité sont timides et gênés. Ils ne parlent pas beaucoup. [...] Ils n'aiment pas ça se vendre, ils n'aiment pas ça dire qu'ils sont bons. On demande à un Blanc dans quoi il est bon et il nous raconte plein de trucs. On demande à un Autochtone c'est quoi ses forces... pas capable vraiment de dire... il faut aller les chercher. Il faut leur demander, par exemple, c'est quoi qu'il a fait en fin de semaine. Là, il va dire qu'il a fait du Ski-Doo. Si on creuse, il va nous dire que c'est un vieux Ski-Doo et qu'il l'a réparé. Donc là, on sait qu'il est capable de réparer des choses.* (SE13)

Plusieurs participants de projets signataires ont mentionné que l'utilisation de Facebook serait une méthode efficace pour joindre les chercheurs d'emplois autochtones. Toutefois, la majorité des projets n'ont pas l'autorisation du siège social pour gérer de tels réseaux sociaux. Un projet réussit néanmoins à joindre les Autochtones par ce biais :

*Ce qui fonctionne très bien avec les Autochtones, c'est Facebook. C'est un défi pour nous comme on n'a pas les autorisations requises pour avoir notre page, mais on s'organise. On envoie nos publications à d'autres organismes intermédiaires qui, eux, publient.* (SE14)

D'autres réseaux sociaux et sites Internet sont également utilisés par les projets signataires afin de joindre spécifiquement les Autochtones. Pour les participants d'un projet de mise en valeur, le fait de s'assurer que des occasions de formation sont à la disposition des Autochtones représente la première étape pour un recrutement efficace. Enfin, un participant explique que les efforts pour joindre les chercheurs d'emplois autochtones sont plus élaborés pour les projets signataires que pour les projets non-signataires parce qu'ils sont maintenant tenus de procéder ainsi :

*En Abitibi il y a peu d'initiatives, les entreprises ne l'ont pas vraiment abordé encore systématiquement dans leur processus. Au Nunavut, on a un processus très structuré. On se trouve à gérer une agence de personnel à l'interne. D'abord c'est un processus très structuré, car il fait partie de notre IIBA. C'est une initiative qu'on a mise de l'avant et qui est devenue une obligation dans notre entente. Comme c'était une meilleure pratique, c'est devenu un standard que l'organisation a appliqué et les Inuit nous ont demandé de l'inclure dans notre entente. (SME20)*

Selon les projets signataires, les méthodes qui auraient le mieux fonctionné incluent les démarches effectuées par l'agent de liaison, la radio, Facebook, les affichages dans les communautés, les formations de présélection ainsi que la collaboration avec le CHRD. Un agent de liaison autochtone présent lors de l'entrevue ajoute que les offres d'emploi imprimées sont efficaces. Les moyens qui auraient le moins permis de joindre les chercheurs d'emplois autochtones sont le site

Internet de la compagnie, le système d'application en ligne sans accompagnement et les entrevues conventionnelles. Un participant signataire souligne l'importance de s'informer des événements dans la communauté lors de la planification des activités de recrutement :

*Quand tu fais un événement et que c'est en même temps que le bingo à la radio... C'est arrivé! Quand tu ne t'informes pas... On n'avait personne qui travaillait à notre bureau. On avait fait un événement là-bas. On est arrivé là en après-midi et il n'y avait pas un chat. Parce qu'il y avait un bingo qui commençait à 5 heures. (SE19)*

La majorité des participants des projets signataires ont toutefois expliqué que les méthodes sont de moins en moins fructueuses dû au nombre en constante décroissance de chercheurs d'emplois autochtones, et qu'il importe de se concentrer d'abord sur le défi relatif à leur formation. Une nouvelle initiative qui permettrait de joindre davantage les chercheurs d'emplois autochtones a toutefois été soulignée par trois participants signataires, soit le développement d'un outil qui permettrait aux Autochtones de rendre public leur statut de chercheurs d'emplois. De plus, un participant soutient qu'il serait bénéfique d'avoir accès à des listes des Autochtones qui ont réussi des formations liées à l'industrie minière dans divers établissements d'enseignement. Enfin, un participant affirme qu'il serait beaucoup plus facile de diffuser de l'information si la compagnie avait l'autorisation de gérer une page Facebook spécifique au projet.

**Tableau 6** – Facteurs organisationnels affectant l’intégration de la main-d’œuvre (MO) autochtone dans les projets miniers signataires et non-signataires d’ententes (sélection et recrutement)

	Projets non-signataires	Projets signataires
<b>Stratégies mises en place pour rejoindre les chercheurs d’emplois autochtones</b>	<p>La majorité n’applique pas de mesures spécifiques pour sélectionner ou recruter la MO autochtone.</p> <p>Trois projets ont mis en place des stratégies pour joindre et recruter la MO autochtone, sans toutefois engendrer de résultats positifs (rencontres dans les communautés, programmes de collaboration et communications en continu dans les communautés autochtones concernées).</p>	<p>Plusieurs stratégies sont appliquées : rencontres dans les communautés, programmes de collaboration, communications en continu dans les communautés autochtones, embauche d’un agent de liaison, collaboration avec certains organismes tels le CHRD organisation et participation à des foires d’emplois, salons de carrières et séances d’informations, affichage des postes dans la communauté, visite des écoles, radio, journaux, Facebook, etc.</p> <p>Possibilité de remplir un CV à la main, avec l’aide de l’agent de liaison.</p> <p>Nécessité d’aller au-delà des pratiques habituelles d’entrevue afin de sélectionner et de recruter des employés autochtones.</p>
<b>Stratégies qui fonctionnent le mieux</b>	Aucune réponse fournie.	Démarches effectuées par l’agent de liaison, la radio, Facebook, les affichages dans les communautés, les formations de présélection, la collaboration avec le CHRD, ainsi que les offres d’emploi imprimées.
<b>Stratégies qui fonctionnent moins bien</b>	Certains supposent que leurs façons de recruter, par le biais de LinkedIn, Emploi-Québec, le site web de la compagnie ou les journaux, ne sont pas adaptées.	<p>Méthodes utilisées de moins en moins fructueuses vu le nombre en constante décroissance de chercheurs d’emploi autochtones.</p> <p>Site Internet de la compagnie, système d’application en ligne sans accompagnement et entrevues conventionnelles.</p>
<b>Stratégies qui pourraient être appliquées</b>	<p>Quelques stratégies proposées : radio, journaux locaux, questionner directement les Autochtones afin de connaître les canaux privilégiés.</p> <p>Pour un projet : inutile d’y réfléchir, la MO autochtone n’est pas formée.</p>	<p>Facebook : la majorité des projets n’ont pas l’autorisation du siège social pour gérer de tels réseaux sociaux.</p> <p>Développement d’un outil qui permettrait aux Autochtones de rendre public leur statut de chercheurs d’emplois.</p> <p>Accès à des listes de candidats ayant réussi des formations liées à l’industrie minière dans divers établissements.</p>

### 3.2.4. Accueil et intégration

La majorité des participants non-signataires n’étaient pas en mesure d’expliquer comment se déroule l’accueil des nouveaux travailleurs autochtones au sein de leur organisation, soit parce qu’ils n’en avaient pas, soit parce qu’ils n’étaient pas encore en poste au moment où des Autochtones étaient employés par l’entreprise (Tableau 7). Néanmoins, ils ont tous affirmé que le processus serait le même que pour tout autre employé. Le processus comprend généralement une formation préliminaire

concernant les valeurs, les politiques et les mesures de sécurité de l’entreprise, une visite des installations et des bureaux, une présentation à l’équipe, ainsi qu’une formation technique liée aux tâches à effectuer, mais aucune particularité qui soit propre aux Autochtones. Un participant suppose toutefois que, dans le cas où de nouveaux employés autochtones seraient embauchés, il serait bénéfique de préparer l’équipe en place afin de faciliter l’intégration, comme cela avait déjà été fait lors de l’embauche de femmes dans des équipes entièrement masculines.

En plus d'appliquer un processus d'accueil général, similaire à celui des projets non-signataires, plusieurs projets signataires ont instauré des mesures d'intégration spécifiques afin de gérer la diversité culturelle. Dans trois projets, l'intégration et l'accueil des employés autochtones débutent avant leur arrivée au site, alors que l'agent de liaison ou des formateurs autochtones les initient à leur futur environnement de travail par le biais de séances d'information et de formations obligatoires. Ces formations traitent de nombreux sujets et permettent un maximum de préparation pour les employés autochtones :

*Il s'agit d'une formation qui est donnée par des Autochtones dans les communautés. Ça peut même se faire dans leur langue. [...] C'est un peu un principe d'entonnoir, où on part d'un haut niveau (entrée sur le marché du travail, qu'est-ce que ça représente avec la famille, comment faire la gestion de ton budget, comment tu vas gérer tes sous, et tout), jusqu'à : à quoi tu peux t'attendre dans un campement avec 500 autres personnes, avec des Allochtones, toutes sortes de gens, francophones, anglophones, des jeunes, des femmes... (SME20)*

L'accueil et l'intégration dans ces projets sont d'autant plus efficaces que les nouveaux employés autochtones ont pu expérimenter le fonctionnement d'un site minier avant de commencer à y travailler :

*Souvent, on les fait venir au site [...] où ils apprennent c'est quoi le site et les différents emplois. Donc on leur montre c'est quoi être concierge, être opérateur, etc. Quand ils partent de là ils savent c'est quoi, ils font leur choix de carrière, ils savent ce qu'ils veulent faire. Parce que t'as beau leur expliquer ça dans leur communauté, ils ne l'ont jamais vu donc ils ne comprennent pas. (SME21)*

Des formations concernant la diversité culturelle lors de l'accueil des employés, autochtones ou non, sont également exigées dans plusieurs projets signataires. Un participant d'un projet de mise en valeur signataire pour lequel les programmes d'accueil et d'intégration étaient en cours de réalisation soutient :

*Il faut prévoir un mécanisme d'intégration des Autochtones avec les Allochtones, mais l'inverse aussi. [...] Encore là, c'est un gros travail qui doit être fait avec les communautés ainsi que les autres instances qui sont parties prenantes. C'est eux qui vont nous guider sur comment on va faire les choses dans notre intégration. (SM22)*

Enfin, un participant d'un autre projet signataire explique que, suivant la formation générale, l'employé autochtone est jumelé à un employé non-autochtone bilingue jusqu'à ce que l'intégration soit terminée, ce qui complète le processus.

Les participants de trois projets non-signataires et de deux projets de mise en valeur signataires n'étaient pas en mesure de fournir des exemples de défis liés à l'intégration des employés autochtones. Pour les autres projets, alors que les participants non-signataires ont évoqué des défis liés à l'éducation, au racisme et à l'équité, les participants signataires ont mentionné des enjeux relatifs à la langue, aux différences culturelles, ainsi qu'aux aptitudes des gestionnaires. Quelques participants des projets signataires et non-signataires ont aussi fait référence aux défis inhérents à l'adaptation au contexte industriel :

*L'adaptation à la culture des Blancs. [...] Il y a toute une éducation à faire sur notre secteur. Eux ils pensent à la contamination, ils sont restés à la vieille image minière qui ne fait pas attention à l'environnement. Il faut expliquer que les choses ont changé. (NE1)*

*Je pense qu'il existe encore beaucoup de racisme, il ne faut pas se le cacher. De part et d'autre, ce n'est pas que du côté autochtone, il faut faire attention. Je pense qu'il y a aussi du racisme à l'inverse, chez les Autochtones envers les Allochtones. (NE2)*

*Que nos employés [non-autochtones] n'aient pas l'impression qu'on favorise les employés autochtones en leur attribuant des congés particuliers pour leur mode de vie particulier. (NE2)*

*La langue! C'est un problème, c'est un défi, disons-le comme ça. Beaucoup de travailleurs miniers ne parlent pas anglais, et beaucoup [d'Autochtones] ne parlent pas français. [...] Un Autochtone qui parle français a deux fois plus de chance de rester plus que six mois. (SE14)*

*Faut pas les mettre à part, il faut qu'ils se sentent comme s'ils font partie de l'équipe et comme s'ils sont désirés. Pour ça, ça prend des bons superviseurs. C'est pour ça qu'on a développé un cross-cultural program. (SE13)*

*Pour certains employés l'adaptation à l'horaire de travail ce n'est pas facile. (SE12)*

*Il y a aussi tout le côté des « pratiques traditionnelles » : nous on ne connaît pas ça : le Goose break au printemps, la mortalité aussi, il y a d'autres traditions. Il faudrait sûrement en tenir compte et essayer d'en faire plus pour s'adapter à ça. (SE16)*

*Il faut comprendre qu'il y a des gens qui viennent d'une petite communauté de 200 ou 300 personnes. Ils arrivent dans un site minier où il y a plus de monde que dans leur propre communauté. Beaucoup ne sont pas habitués de côtoyer des gens de toute sorte de communautés [...]. Pour eux, aller à la cafétéria, c'est une adaptation. [...] C'est un concept de se prendre un cabaret et de faire la file. [...] Ils arrivent et ne savent même pas comment s'y prendre. Ils sont toujours en observation des autres [...]. C'est cette cohabitation-là qui est le plus difficile, et c'est d'être loin de la famille. (SME20)*

*C'est surtout de développer des réflexes industriels : se lever le matin, tôt. Se coucher le soir, d'avoir des bonnes habitudes de travail industriel. Ce sont des bons travailleurs comme tout le monde, mais ils n'ont pas eu la chance dans leur jeunesse de développer ce réflexe-là [...]. Parfois il va y avoir un taux d'absentéisme marquant, parce qu'ils ont des obligations familiales, des*

*fois ils doivent s'occuper des plus jeunes [...]. C'est ça qui est un défi principal. Des fois, après 3 jours, ils s'ennuient à mourir parce qu'ils n'ont jamais été loin de leur famille. Pour nous, on doit reconnaître que, quand une personne veut partir, elle peut partir (SME21).*

Pour un projet signataire, les défis seraient maintenant moindres en raison de l'augmentation du nombre d'employés autochtones depuis les dernières années. Ces derniers se sentent plus à l'aise, donc l'accueil et l'intégration sont facilités.

Aucun des neuf projets non-signataires n'a instauré de programme ou d'activité pour faciliter l'intégration des travailleurs autochtones. Cependant, un de ces participants suggère qu'il faudrait engager un agent de liaison pour accompagner, encadrer et assister les travailleurs autochtones, en plus d'offrir aux travailleurs non-autochtones de la formation concernant les réalités culturelles afin d'assurer un accueil et une intégration réussis.

À l'opposé, les projets signataires ont fait preuve d'initiatives pour faciliter l'intégration des Autochtones dans les semaines suivant leur embauche. Dans la majorité des projets, un centre culturel a été établi spécifiquement pour les employés autochtones, bien que les non-Autochtones y soient également bienvenus. Dans ces centres, les employés peuvent se rassembler, cuisiner ou entreposer de la viande dans des congélateurs prévus à cet effet. Certaines activités telles que des repas traditionnels ou la « journée autochtone » ont lieu dans ces centres, et tous les employés sont incités à participer. Pour plusieurs participants, il s'agit d'un endroit où de riches échanges ont lieu entre Autochtones et non-Autochtones, lesquels permettraient de renforcer les relations. C'est également dans ces centres, accessibles en tout temps, que les membres de la famille des travailleurs autochtones sont accueillis lors des visites. Dans deux projets, le port d'armes est autorisé pour les Autochtones afin qu'ils puissent pratiquer leurs activités de chasse en dehors des heures de travail. Des installations sportives sont disponibles, et des bingos, des concours de construction d'igloos, des soirées casino ainsi que des soirées de danse sont offerts et appréciés par les

employés autochtones. Enfin, dans deux projets signataires, des soirées spécifiques sont organisées en compagnie d'un formateur autochtone afin d'échanger sur divers sujets tels les fonds de pension, le *fly-in/fly-out*, etc. Concernant l'adaptation des travailleurs autochtones qui se trouvent loin de leur famille pendant les semaines de travail, un projet a mis à leur disposition des locaux munis d'appareils permettant de communiquer avec leur famille par vidéoconférence. Un autre projet va plus loin encore et autorise les conjoint(e)s des travailleurs à résider sur le site :

*On permet également aux jeunes couples de vivre ensemble. C'est quand même très innovateur. Il y a une*

*partie de l'hébergement qui est dédié aux couples. On en a plusieurs. La minière fournit les repas et l'hébergement pour les 14 jours où l'employé travaille. C'est qu'au début on avait un problème : on voulait minimiser les agressions et la prostitution. On a donc permis aux couples de venir [...]. On n'autorise pas les couples avec enfants pour l'instant. Peut-être que ce sera une avenue un jour. (SME21)*

Finalement, pour deux projets, les agents de liaison présents dans la communauté d'accueil auraient également pour rôle d'assister les familles des travailleurs lorsque surviennent certains problèmes.

**Tableau 7** – Facteurs organisationnels affectant l'intégration de la main-d'œuvre (MO) autochtone dans les projets miniers signataires et non-signataires d'ententes (accueil et intégration)

	Projets non-signataires	Projets signataires
<b>Accueil des nouveaux travailleurs autochtones</b>	Le processus est le même pour tous les employés : formation d'entrée concernant les valeurs, les politiques et les mesures de sécurité de l'entreprise, visite des installations et des bureaux, présentation à l'équipe, et formation technique liée aux tâches à effectuer.	Les projets signataires offrent des visites du site et de la formation industrielle aux Autochtones avant l'embauche, en plus du processus appliqué par les projets non-signataires  La formation sur la diversité culturelle offerte à tous les employés contribuerait également au bon déroulement de l'accueil des nouveaux travailleurs autochtones.  Le nouvel employé autochtone est jumelé, pour un projet, à un employé non-autochtone bilingue suivant la formation générale jusqu'à ce que son intégration soit terminée.
<b>Défis liés à l'intégration</b>	Les défis mentionnés sont liés à l'éducation, au racisme et à l'équité.	Les défis sont liés à la langue, à l'adaptation au contexte industriel, aux différences culturelles, ainsi qu'aux aptitudes des gestionnaires.  Les défis seraient réduits en raison de l'augmentation du nombre d'employés autochtones.
<b>Programmes mis en place pour faciliter l'intégration</b>	Aucun programme ou activité n'est mis en place.	Plusieurs programmes et activités sont mis en place : formation sur la diversité culturelle autochtone obligatoire pour les superviseurs et les employés, centre culturel, activités sociales et sportives, visites familiales, formations spécifiques, accompagnement offert par l'agent de liaison, installation permettant de communiquer avec la famille, etc.

### 3.2.5. Rétention

Aucun des neuf projets non-signataires n'a développé de stratégie de rétention des travailleurs autochtones (Tableau 8). Peu de participants ont été en mesure de suggérer des moyens permettant de favoriser davantage la rétention, mentionnant notamment que le défi consistait d'abord à les intéresser à travailler dans les mines. En ce sens, un participant ajoute qu'il sera pertinent d'y réfléchir lorsqu'il y aura des employés autochtones au sein de l'entreprise, que cela deviendra nécessairement un enjeu à ce moment-là.

Pour les projets signataires, bien que la rétention de la main-d'œuvre représente un défi, quelques participants ont souligné que la rétention est aussi difficile en ce qui concerne les travailleurs non-autochtones pour qui les occasions de travail sont nombreuses. Certains participants signataires expliquent que le taux de roulement élevé des employés autochtones est dû à différentes raisons :

*D'abord, les problèmes sociaux et familiaux... en fait, les challenges, pas les problèmes. Ils ont des enfants jeunes, ils ont beaucoup d'enfants, un moment donné le 14/14 ça dure un temps... y'a toutes sortes de problèmes associés à l'alcool et la drogue dans les communautés. (SE14)*

*Parce qu'ils s'en vont ailleurs, parce qu'ils ont d'autres opportunités, ils retournent aux études, toutes sortes de raisons, mais on a de la difficulté avec notre rétention. On a également cette difficulté-là avec la main-d'œuvre non-autochtone. (SE19)*

Les défis de rétention seraient également alimentés par le mode de vie à court terme.

*[...] il y a 50 ans, ils vivaient de la pêche et la chasse, c'était important ce que tu avais à mettre sur la table demain. Pas ce que tu allais faire l'année prochaine, ou dans 5 ans. Le court terme chez eux est excessivement ancré. [...] Donc pour eux, changer de job, ce n'est pas grave! Pour 3-4 mois ils vont avoir un super bon salaire.*

*Ce qu'ils vont faire après? Ben on verra. Il faut essayer de changer cette culture-là. Ça demande du temps et de l'éducation. D'un autre côté, il faut que nos gestionnaires comprennent ça aussi. D'où l'importance d'offrir notre formation culturelle à nos gestionnaires. (SE19)*

*Il y a aussi des employés pour lesquels c'est un cycle. Ils viennent travailler un an et c'est suffisant : ils se sont acheté un camion ou un 4-roues et c'est assez. Ils sont prêts à revenir à leur vie un peu plus traditionnelle. Ensuite, ils reviennent un ou deux ans plus tard, quand ils ont fait le tour de ça. (SME20)*

Une minorité de projets signataires soutient que le taux de roulement des employés autochtones s'est réduit avec les différentes initiatives mises en place. En effet, tous les projets ont instauré des mesures pour favoriser la rétention de la main-d'œuvre autochtone, à l'exception d'un projet de mise en valeur où il était encore trop tôt pour procéder ainsi. Dans un premier temps, les installations, les programmes et les activités mis en place par les entreprises pour faciliter l'intégration des travailleurs autochtones dans les semaines suivant leur embauche (section 3.2.4) contribuent également à leur rétention à long terme. Le site culturel, les installations de divertissement, les tournois et les autres activités organisées rendent le milieu de travail plus agréable, selon certains participants. Au-delà de ces installations et de ces activités, la stratégie de rétention la plus souvent appliquée dans les projets signataires s'avère être le système de progression interne. Plusieurs participants considèrent cette stratégie comme étant la plus efficace :

*[...] la compagnie investit dans leur formation, dans leur avenir. [...] C'est important de prendre soin de nos gens, de faire des évaluations, des rencontres, il faut faire ça trois fois par année. (SE13)*

*La meilleure stratégie de rétention est en lien avec la formation. C'est d'offrir la possibilité aux employés de « graduer », de monter les échelons. Monter dans la hiérarchie des postes. Ça encourage les employés. On organise le programme de formation en conséquence. (SE12)*

Dans le même ordre d'idées, un participant souligne l'importance d'effectuer un suivi lorsque des employés autochtones appliquent à des postes sans les obtenir :

*Ce que j'ai vu sur le terrain, c'est qu'il faut expliquer pourquoi ils ne sont pas retenus, pourquoi ils n'ont pas accès au training pour le moment, il faut leur expliquer qu'est-ce que ça prend pour y avoir accès. Après, il faut faire un suivi, il faut leur expliquer pourquoi ils n'ont pas été sélectionnés cette fois... [...]Sinon ils pensent qu'ils ne sont pas les bienvenus. (SE13)*

Pour plusieurs projets signataires, une autre méthode favorisant la rétention des employés autochtones consiste à s'adapter à leurs activités de chasse et pêche, à leurs fêtes traditionnelles ainsi qu'à leur contexte familial différent de celui des non-Autochtones. En ce sens, des congés particuliers leur sont accordés, dans la mesure du possible :

*On laisse passer des petites choses qu'on laisserait pas passer pour des Allochtones. Par exemple au niveau des décès, la politique veut que ce soit un nombre de jours d'absence déterminé dépendamment du membre de la famille décédé (p.ex. pour frère/sœur/parent des congés sont alloués, mais pas pour les cousins). Pour les Autochtones, comme ils ont un lien très serré avec la famille, on est plus conciliant: on leur laisse plus de flexibilité. Si un cousin décède et que c'est pratiquement le frère, ils ont été élevés ensemble, on laisse prendre plus de congés. (SE12)*

Toutefois, pour deux projets, il s'avérait difficile de concilier certaines demandes de congé puisque les employés autochtones provenaient de différentes communautés ayant des horaires de chasse et pêche qui varient. Des efforts sont quand même consentis alors que les employés autochtones sont encouragés à planifier leurs congés. Un participant souligne toutefois que cette initiative de conciliation serait à l'origine de certaines tensions entre les employés autochtones et non-autochtones :

*Il y a de l'accommodement et de la tolérance concernant les aspects plus culturels et disciplinaires. On leur laisse plus de chances quand ils sont en retard par exemple. Les familles des travailleurs sont toujours les bienvenues. Elles mangent gratuitement. Parfois, ça crée des tensions avec certains gestionnaires blancs qui ne sont pas habitués à ça. (SM24)*

Concernant la conciliation des horaires pour permettre aux employés autochtones d'être plus près de leur famille, diverses stratégies ont été tentées dans deux projets :

*Les mesures des programmes familiaux où ont fait venir les conjoints au site, ç'a été des tentatives pour retenir la main-d'œuvre autochtone. [...] Les gens, ce qu'ils veulent, c'est d'avoir du temps de qualité à la maison. Ils trouvent ça dur être partis deux semaines, mais ils sont contents d'être à la maison deux semaines. Tandis que le sept jours, ça passe vite au site, mais à la maison, ça passe trop vite. Ils n'ont pas le temps d'aller « on the land » chasser, ou à leur cabin, donc ils n'aiment pas ça. Ils aiment mieux faire le compromis du 14/14 parce qu'ils ont plus de temps à la maison. (SME20)*

Un autre défi de rétention de la main-d'œuvre autochtone serait lié à l'obligation de payer de l'impôt. En effet, plusieurs participants des projets signataires ont mentionné perdre des travailleurs qui se font engager par des employeurs autochtones, car ces derniers n'auraient pas l'obligation de prélever de l'impôt sur les payes des employés. Alors que cette situation demeure problématique pour quelques projets, d'autres ont trouvé des solutions :

*Quand tu es [Autochtone], et que tu fais bien ton rapport d'impôt et que tu es conscient de tous les crédits que tu peux avoir, ben tu peux aller en chercher une grosse partie, même presque autant que si tu travaillais pour une compagnie [autochtone] qui ne paie pas d'impôt. Ça aide à avaler la pilule de leur bord. Ce qui est décevant, c'est l'attrait de ne pas payer d'impôt, c'est fort. On a perdu beaucoup d'employés à cause de leur déception face à ça. Au moins 10 ou 15. (SE19)*

*Pour les Autochtones, la seule chose qui a changé c'est qu'on n'enlève plus d'impôt sur leur paye. Au départ ça avait causé un peu de friction de ce côté-là donc on s'est ajusté. Ils doivent présenter une carte autochtone quand ils remplissent les papiers d'embauche et le gouvernement nous permet de ne pas retirer de l'impôt. (SE17)*

Des compensations financières ont également été offertes aux employés de quatre projets signataires, à la condition que les employés restent en poste, afin de favoriser la rétention de la main-d'œuvre autochtone. Cette méthode n'a toutefois pas eu les effets escomptés dans l'un de ces projets, des ajustements seraient toutefois en cours :

*Le lien avec la rémunération a très peu d'impacts [...]. On accumule [les bonis] tous les mois, mais c'est payé juste une fois par année. C'est trop loin pour eux, ils ne le voient pas. On ne peut pas les retenir avec ça. On a changé pour le mettre aux quarts, donc le montant est intéressant et s'ils quittent, ils le perdent. On espère que ça va être un incitatif à la rétention un peu plus important. (SME20)*

Enfin, pour un projet signataire, la meilleure stratégie de rétention se traduit par la capacité des superviseurs à gérer la diversité culturelle.

*C'est un atout exceptionnel la journée que t'as un gestionnaire capable de faire ça [gérer la diversité culturelle]. [...] Ça prend une touche spéciale dans le cerveau, ça prend un superviseur spécial pour être capable de rassembler les gens. (SE13)*

D'ailleurs, la majorité des projets signataires ainsi qu'un des neuf projets non-signataires ont instauré un programme de formation visant à sensibiliser les superviseurs à l'égard de la culture et des réalités autochtones. Pour plusieurs projets, cette formation est déjà offerte aux autres employés, alors que pour deux autres, elle serait en cours de développement afin de l'être sous peu. Ce programme aurait des effets positifs, non seulement sur la rétention, mais sur le climat de travail également.

Alors que plusieurs projets signataires sont en réflexion concernant d'autres initiatives qui pourraient être mises en place pour favoriser davantage la rétention de la main-d'œuvre autochtone, certains ont déjà identifié les prochaines mesures qui devraient être appliquées. L'initiative mentionnée le plus souvent par les projets signataires consiste à appliquer un système de mentorat personnalisé. Certains projets ont déjà mis en place un tel système, alors que d'autres l'envisagent :

*On veut embaucher un mentor pour les [Autochtones] afin qu'ils aient une espèce de point d'attache dans l'organisation. Quelqu'un qu'ils peuvent aller voir quand ça va mal. Par exemple, dans le cas où le lien de confiance n'a pas été bien fait avec le superviseur, ils savent qu'il y a quelqu'un d'autorité qu'ils peuvent aller voir [...]. Le mentor va donner des trucs, de l'aide, il va suivre. (SE13)*

Une autre initiative envisagée consiste à favoriser le regroupement des employés autochtones en dehors des heures de travail : « Ils aiment beaucoup se regrouper entre eux. On pourrait encourager ça davantage pour renforcer les liens et la dynamique et favoriser la rétention » (SE12). D'autres participants proposent divers concours qui pourraient remplacer les bonis offerts aux employés qui demeurent en poste. Pour deux projets, une autre initiative envisagée se traduit par du soutien aux communautés, aux familles des employés qui travaillent à l'extérieur, par exemple un service de garde d'enfants ou de l'aide pour régler des problèmes de la vie courante (plomberie, chauffage, voiture, etc.). Enfin, les participants ont dit souhaiter collaborer davantage avec les instances gouvernementales pour trouver des façons innovantes pour financer les différentes stratégies envisagées.

**Tableau 8** – Facteurs organisationnels affectant l’intégration de la main-d’œuvre (MO) autochtone dans les projets miniers signataires et non-signataires d’ententes (rétention)

	Projets non-signataires	Projets signataires
<b>Stratégies de rétention des travailleurs autochtones</b>	Aucune stratégie appliquée.	<p>Appliquer partout des stratégies de rétention : systèmes de progression interne et de compensation, respect des traditions (chasse et pêche) et du contexte familial (congé en cas de décès), permission de visite aux conjoint(e)s.</p> <p>Mettre en place la gestion de la diversité culturelle par les superviseurs s’est révélé la meilleure stratégie de rétention dans un projet.</p>
<b>Stratégies qui pourraient être appliquées</b>	Aucune stratégie proposée : « pas pertinent de réfléchir à cela pour le moment ».	<p>Appliquer un système de mentorat personnalisé.</p> <p>Favoriser le groupement des employés autochtones en dehors des heures de travail.</p> <p>Offrir du soutien aux familles des employés qui travaillent à l’extérieur, p. ex. service de garde d’enfants, aide pour régler des problèmes de la vie courante (plomberie, chauffage, voiture, etc.).</p> <p>Organiser divers concours pour remplacer les bonis offerts aux employés qui demeurent en poste.</p> <p>Collaborer davantage avec les instances gouvernementales dans la recherche de façons innovantes pour financer les différentes stratégies envisagées</p>

### 3.3. Facteurs liés au groupe de travail affectant l’intégration de la main-d’œuvre autochtone dans les projets miniers

#### 3.3.1. Climat de travail

Il était difficile pour les participants des projets non-signataires de se prononcer sur le climat de travail et les relations entre travailleurs, vu la très faible proportion de travailleurs autochtones dans leurs organisations (Tableau 9). Néanmoins, pour certains projets, l’expérience passée a donné lieu à un climat de travail difficile, notamment en raison du fait que certains employés non-autochtones percevaient du favoritisme en faveur des employés autochtones dont le manque d’assiduité était toléré. Toutefois, pour les cinq projets non-signataires

dont la main-d’œuvre inclut des employés autochtones, le climat de travail n’aurait pas changé à la suite de leur intégration et les relations entre travailleurs seraient satisfaisantes. Enfin, pour un projet dans lequel il n’y a jamais eu d’employés autochtones, un participant suppose :

*Dans le Nord, les meilleurs opérateurs d’équipement lourd, ce sont les Autochtones. Eux, la compréhension du 3D, c’est une coche au-dessus. Il y a beaucoup de forces insoupçonnées. Mais avant qu’on découvre leurs talents [ici], ça va prendre un certain temps. [...] le carcan des préjugés embarque. (NM11).*

Contrairement aux projets non-signataires, la présence d’employés autochtones dans la majorité des projets signataires aurait un effet positif sur le climat de travail. À l’exception de deux projets de mise en valeur où il serait trop tôt pour procéder à l’évaluation, plusieurs participants signataires affirment

que la diversité culturelle apporte une richesse à l'équipe. Un participant ajoute que les employés ont beaucoup à apprendre les uns des autres, que les non-Autochtones veulent apprendre la culture autochtone et qu'ils posent beaucoup de questions. Pour certains, la capacité des gestionnaires à gérer la diversité culturelle serait la clé d'un climat de travail optimal :

*Les superviseurs qui ont réussi à amalgamer ça ensemble, ça a permis d'élever le jeu. C'est une meilleure équipe. On est meilleur que n'importe quelle autre mine [dans la région] car on a la chance d'avoir la diversité culturelle. [...] La diversité amène une meilleure équipe et ça, c'est prouvé. Quand les superviseurs réussissent, il n'y a pas d'accidents, ils réussissent leurs objectifs, et ils les dépassent, même. Dans les meetings, je les entends rire, ils sont performants. Je passe, et je les entends faire des jokes. Ces gars-là ont hâte de revenir travailler. Les Blancs vont visiter les [Autochtones] pour aller à la pêche avec eux autres. Ils se visitent entre eux-autres. Tu imagines? Ils délaissent leur famille pendant leur off pour se voir, voir des games de hockey ensemble. (SE13)*

Pour deux projets signataires, le fait que la proportion de main-d'œuvre autochtone soit élevée favoriserait un bon climat de travail, comme si une masse critique était nécessaire pour faire évoluer les perceptions. Une minorité de participants signataires confirme par ailleurs l'appréhension des participants non-signataires à l'égard du sentiment de favoritisme perçu par des employés non-autochtones à l'égard des Autochtones :

*Tout le monde comprend très bien la nécessité de travailler dans un milieu multiculturel [...]. Donc, je ne croirais pas qu'il y ait des effets négatifs. Il y a parfois le spectre du double standard qui circule. C'est le seul inconvénient sur l'ambiance de travail que je pourrais mentionner. (SE14)*

Un participant ajoute que les cas d'absentéisme d'employés autochtones sont accueillis par de la déception plutôt que de la frustration :

*«Il est bon, il a du talent et il ne se présente pas...». C'est globalement positif, mais il va y avoir des éléments de déception quand les Inuit ne se présentent pas. Il y a des gens qui sont très amis. (SME20)*

Pour quelques projets, la barrière de la langue demeurerait problématique et affecterait le climat de travail, bien que plusieurs initiatives soient déployées pour outiller les superviseurs et les employés. Néanmoins, pour un projet, les rencontres avec les employés ont été séparées en fonction de leur langue afin d'augmenter l'efficacité :

*On avait commencé à faire nos meetings bilingues, mais on s'est rendu compte qu'on a tendance à parler beaucoup plus en français qu'en anglais donc ce n'était pas très efficace. Maintenant les meetings sont séparés, en anglais et en français. Y'en a qui disait qu'ils ont été ostracisés, mais on ne peut pas avoir le beurre et l'argent du beurre. (SE14)*

Enfin, pour un projet de mise en valeur signataire, le climat serait bon malgré le racisme qui demeurerait présent :

*C'est relativement bon. Ça dépend toujours de l'ouverture des employés allochtones. C'est là où ça se joue. Si t'as des gens dans des équipes qui sont très ouverts à vouloir connaître et comprendre, ça va bien aller. S'il y a des gens dans une équipe qui sont plus racistes, qui ont de la misère, qui créent des barrières, alors ça va être plus difficile. Les gens sont racistes, comme partout. (SM25)*

En ce qui a trait au degré d'intégration des employés autochtones, plusieurs participants signataires ont affirmé qu'il était plus fort en surface que sous terre :

*En surface, dans tous les domaines, c'est beaucoup plus intégré que sous terre. Car sous terre c'est un domaine particulier, les gens sont compétitifs, la pression sur la production est extrêmement élevée. Le temps et la marge de manœuvre pour la formation sont limités. (SE14)*

*En surface, c'est plus facile que sous terre. Dans la mine, c'est plus fermé, c'est un monde qui est plus difficile à percer. Les employés ont déjà travaillé ensemble dans d'autres organisations, donc il se crée un effet de petit groupe où c'est plus difficile de s'intégrer.* (SE12)

*Ce qui manque, sous terre, ce sont des superviseurs [autochtones], des leaders. [...] À partir du moment où t'as un leader [autochtone] ben ça crée chez des employés [autochtones] un sentiment que : « ben coudonc, y'a moyen de monter dans la compagnie, de progresser et d'avoir des postes de supervision ». (SE19)*

Enfin, un participant signataire souligne l'intégration accrue des équipes d'entretien comparativement à celles de l'usine, car elles passeraient plus de temps ensemble.

Les projets signataires ont mis en œuvre différentes initiatives pour assurer de bonnes relations de travail entre les employés autochtones et non-autochtones. Celles-ci impliquent les programmes d'apprentissage de langues secondes ainsi que les comités multiculturels ayant pour mission d'aborder les enjeux

relatifs au climat et de trouver des solutions. Un participant souligne que cette dernière initiative s'est améliorée alors que les Autochtones ont acquis une plus grande confiance envers l'entreprise :

*T'avais beau leur dire qu'un comité de collaboration c'est un endroit pour dire les choses qui ne te plaisent pas, mais si t'avais en tête que si tu te plaignais tu perdais ton emploi, alors ça ne fonctionne pas. Ça prend du temps avant de bâtir un environnement de confiance où les gens peuvent le croire à 100% qu'ils ne seront pas dans le trouble s'ils s'expriment sur les choses qu'ils n'aiment pas. [...] Quand les employés voient que « les bottines [de l'entreprise] suivent les babines », alors ils sont plus confiants, plus à l'aise.* (SME21)

Selon plusieurs, les programmes et les activités d'intégration (Section 3.7) contribueraient grandement à l'amélioration du climat de travail. Enfin, quelques participants signataires soulignent que l'agent de liaison joue un rôle important dans l'amélioration du climat de travail au sein de leur projet.



Credit: Pixabay

**Tableau 9** – Facteurs liés au groupe de travail affectant l’intégration de la main-d’œuvre (MO) autochtone dans les projets miniers signataires et non-signataires d’ententes (climat de travail)

	Projets non-signataires	Projets signataires
<b>Climat de travail et relations entre les travailleurs</b>	<p>Pour la majorité des participants, il est difficile de se prononcer vu la faible proportion de MO autochtone : climat inchangé.</p> <p>Pour certains, l’expérience passée a donné lieu à un climat de travail difficile, alors que certains employés non-autochtones percevaient du favoritisme à l’égard des employés autochtones dont le manque d’assiduité était toléré.</p>	<p>La présence de la MO autochtone aurait un effet positif sur le climat de travail.</p> <p>La diversité culturelle apporterait une richesse à l’équipe.</p> <p>Le fait que la proportion de MO autochtone soit élevée favoriserait un bon climat de travail.</p> <p>Le sentiment de favoritisme perçu par des employés non-autochtones à l’égard des Autochtones est confirmé par quelques participants.</p> <p>L’absentéisme des employés autochtones est accueilli par de la déception plutôt que de la frustration.</p> <p>La barrière de la langue demeure problématique.</p>
<b>Pratiques mises en place pour assurer un bon climat de travail</b>	<p>Aucune pratique n’est mise en place.</p>	<p>Des pratiques sont mises en place : formation sur la diversité culturelle, programmes d’apprentissage de langues secondes offerts à tous les employés, comités multiculturels ayant pour mission d’aborder les enjeux relatifs au climat et de trouver des solutions.</p>
<b>Degré d’intégration des travailleurs autochtones</b>	<p>Aucune réponse fournie.</p>	<p>Le degré d’intégration des travailleurs autochtones serait plus fort en surface que sous terre.</p> <p>Le degré d’intégration des équipes d’entretien est plus fort que celui des équipes de l’usine, car elles passeraient beaucoup plus de temps ensemble.</p>

### 3.3.2. Attentes relatives aux habiletés personnelles et interpersonnelles

Pour plusieurs participants, les attentes relatives aux habiletés personnelles et interpersonnelles sont les mêmes envers tous les employés, qu’ils soient autochtones ou non-autochtones; elles incluent (Tableau 10) :

- Vouloir bien faire les choses
- Aimer son travail, en être fier, avoir le goût d’apprendre
- Avoir une bonne attitude / être positif
- Travailler de manière sécuritaire
- Être intègre, authentique, respectueux, motivé, engagé, ponctuel et assidu

- Être capable de s’exprimer et d’entrer en relation avec les autres travailleurs
- Être capable d’écrire, de lire et de communiquer

Aucun des projets non-signataires n’a appliqué d’initiatives pour assurer que les attentes concernant les habiletés personnelles et interpersonnelles soient satisfaites par les travailleurs autochtones. Pour les quelques employés autochtones qui occupent des postes au sein des projets non-signataires, les attentes ont été concrétisées, et cela se serait réalisé de façon naturelle. Deux participants ajoutent que ceux qui ne répondaient pas aux attentes ont quitté, souvent d’eux-mêmes.

En général, les participants des projets signataires se sont dits satisfaits quant aux habiletés personnelles et interpersonnelles

des travailleurs autochtones. D'ailleurs, plusieurs soulignent la minutie et la propension pour la sécurité des employés autochtones dans l'opération de machinerie lourde, ce qui les rendrait plus performants à cet égard. Un participant signataire souligne néanmoins qu'il est parfois difficile pour les employés autochtones d'être efficaces et performants en raison des problèmes sociaux ou familiaux.

Certains participants des projets signataires soulignent que leurs initiatives relatives aux observations de tâches, aux rencontres de discussion et de rétroaction avec les employés, aux évaluations annuelles ainsi qu'aux cheminements personnalisés contribuent à l'amélioration des habiletés personnelles et interpersonnelles des travailleurs. Par ailleurs, les activités d'accueil et d'intégration (section 3.7) aideraient également à rendre les employés plus à l'aise, et les encourageraient à

s'exprimer et à entrer en relation avec leurs collègues non-autochtones. Dans un autre ordre d'idées, un participant signataire tente de collaborer avec une organisation autochtone spécialisée en ressources humaines en vue d'obtenir de l'accompagnement pour ses employés. Enfin, un projet de mise en valeur signataire prévoit avoir recours à des tests psychométriques dans une perspective d'amélioration continue des habiletés de ses employés autochtones :

*Avec ces résultats, on va savoir où ils se situent par rapport à la norme. On est loin ou proche comment? À ce moment-là, on va pouvoir définir des objectifs et des moyens pour les aider. [...] Ça va nous permettre également d'identifier le potentiel de leadership de la main-d'œuvre autochtone. (SM22)*

**Tableau 10** – Facteurs liés au groupe de travail affectant l'intégration de la main-d'œuvre (MO) autochtone dans les projets miniers signataires et non-signataires d'ententes (attentes relatives aux habiletés personnelles et interpersonnelles)

	Projets non-signataires	Projets signataires
<b>Attentes relatives aux habiletés personnelles et interpersonnelles des travailleurs autochtones</b>	Les attentes relatives aux habiletés personnelles et interpersonnelles sont les mêmes envers tous les employés, qu'ils soient autochtones ou non-autochtones; elles incluent : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vouloir bien faire les choses</li> <li>• Aimer son travail, en être fier, avoir le goût d'apprendre</li> <li>• Avoir une bonne attitude/être positif</li> <li>• Travailler de manière sécuritaire</li> <li>• Être intègre, authentique, respectueux, motivé, engagé, ponctuel et assidu</li> <li>• Être capable de s'exprimer et d'entrer en relation avec les autres travailleurs</li> <li>• Être capable d'écrire, de lire et de communiquer</li> </ul>	
<b>Satisfaction des attentes</b>	Les attentes ont été satisfaites par les quelques employés autochtones en poste, ceux qui ne les rencontraient pas ont quitté.	Attentes généralement satisfaites. La minutie et la propension pour la sécurité des employés autochtones dans l'opération de machinerie lourde les rendraient plus performants. Difficultés pour certains employés autochtones d'être efficaces et performants en raison de problèmes sociaux ou familiaux.
<b>Initiatives mises en place pour que les attentes soient satisfaites</b>	Aucune initiative mise en place.	Initiatives mises en place : observations de tâches, rencontres de discussion et de rétroaction avec les employés, évaluations annuelles, cheminements personnalisés, activités d'accueil et d'intégration, collaboration avec une organisation autochtone spécialisée en ressources humaines en vue d'obtenir de l'accompagnement, tests psychométriques.

### 3.3.3. Sentiment d'appartenance

Des quatre projets non-signataires dont la main-d'œuvre incluait des employés autochtones, deux n'étaient pas en mesure de définir les façons selon lesquelles ces derniers expriment un sentiment d'appartenance au groupe de travail ou à l'entreprise (Tableau 11). Pour les deux autres projets, selon les participants, le sentiment d'appartenance des employés autochtones se reflète par leur assiduité, leur efficacité, leur engagement ainsi que leur attitude positive au travail.

À l'exception de deux projets, tous les participants signataires ont été en mesure d'identifier différentes façons selon lesquelles les travailleurs autochtones expriment un sentiment d'appartenance à l'équipe de travail :

*On entend souvent dans les communautés cette espèce de fierté-là des employés qui travaillent à la mine. Ils sont contents, ils en parlent. J'entends des [Autochtones] me dire qu'ils sont contents de travailler chez [nous], ils me disent qu'ils sont contents d'envoyer leur enfant au collège [...]. C'est comme... wow! Ça c'est le succès, c'est de l'appartenance. (SE13)*

*Les Autochtones sont tissés serré dans une équipe. [...] C'est du «caring». Ils se préoccupent de leurs coéquipiers. (SE14)*

Pour les participants d'un projet de mise en valeur signataire, les Autochtones développent un sentiment d'appartenance si l'entreprise se démarque et si un lien de confiance est établi, notamment avec un agent de liaison :

*[...] il faut travailler sur ce sentiment d'appartenance là, pour que ce soit LEUR projet à eux autres. [...] [L'agent de liaison] joue un rôle important là-dedans. Il faut comprendre que, dans la culture autochtone, c'est la confiance qui est importante. C'est le lien. Alors, il faut avoir les bonnes figures sur place qui représentent ce rapport avec l'individu en qui les gens ont confiance. [...] Il faut que les gens soient capables d'aller le voir, en tout temps, même pour des commentaires négatifs. (SM22)*

Un participant d'un autre projet de mise en valeur signataire soutient que le sentiment d'appartenance de leurs quelques employés autochtones se traduit par le fait qu'ils reviennent d'année en année travailler sur le site, et qu'ils réfèrent des membres de leur famille pour qu'ils se joignent l'équipe. Un autre participant signataire soutient que la transparence et l'information sont nécessaires au développement du sentiment d'appartenance des employés :

*On travaille beaucoup sur le sentiment d'appartenance. Ça passe à travers l'information, par bien savoir d'où on vient et qui on est. [...] Quand je suis à la mine, le soir, je fais des présentations sur l'histoire du projet, d'où on vient et qui on est, comment on en est arrivé là. [...] Le sentiment d'appartenance passe par l'information. Je réunis les gens après souper et je réponds à leurs questions. Sur n'importe quoi. Dans la mesure où je suis capable de répondre, je le fais. Ça aide beaucoup. Les gens retournent dans leur milieu de travail, ils fournissent des réponses à leurs collègues et à partir du moment où c'est transparent, que les gens savent ce qu'on fait, ils savent ce qui arrive à l'entreprise. (SE19)*

Dans tous les projets, qu'ils soient signataires ou non, des mesures sont mises en place afin d'encourager le sentiment d'appartenance des employés (autochtones et non-autochtones), à l'entreprise et à l'équipe de travail. Ces mesures incluent la proximité des dirigeants et des travailleurs, le processus participatif de prise de décision, la communication constante, les investissements dans les communautés d'accueil, l'organisation d'activités sociales, les programmes de prime à la performance, les systèmes de parrainage, les rencontres individuelles avec les employés, les programmes de formation, les valeurs et la culture de l'entreprise ainsi que les conditions de travail offertes. Un projet de mise en valeur signataire a mis en place un processus participatif de gestion avec les Autochtones :

*C'est dans notre image, et nos actions. C'est dans la façon dont on va les exposer au fait qu'ils sont des parties prenantes au-delà d'être des travailleurs, et qu'ils*

*influencent l'entreprise. Ça, ils l'ont bien vu, car dans la planification du projet, ils ont décidé de la localisation des infrastructures. Le projet a été co-conçu avec eux. Comme ils ont vécu ça dans le développement, ils s'attendent à ce que ça se poursuive dans les opérations. On a un modèle de gestion participative à la base. Historiquement, il y avait un premier lay-out qui a complètement changé. La seule chose qui n'a pas changé c'était l'emplacement du gisement. Non seulement du point de vue environnement ça a été un gain, on a moins d'impacts, et la superficie a été réduite de 25%, mais socialement aussi et économiquement ça a coûté moins cher. [...] Nous on a demandé au maître de trappe de localiser les conduites. Y'a pas un ingénieur à Québec qui aurait pu faire ce que ce gars-là a fait. Il marche là ça fait 50 ans! Il bat tous les relevés géotechniques qui existent. (SM22)*

Un mur « familial » sur lequel des photos des familles des travailleurs sont affichées a été installé dans un projet. Deux autres projets misent également sur la promotion des performances et des promotions des employés :

*Oui, on fait beaucoup de communication en ce sens. On souligne les bons coups. Par exemple : performance en SST, ça passe sur les écrans, même chose pour les promotions, ceux qui passent d'un poste à un autre plus élevé. Là, il sait quand sa photo passe sur les écrans et il dit aux autres : regardez, regardez! C'est moi encore! Alors là ça se taquine. (SE13)*

Les programmes et les activités organisés dans différents projets pour faciliter l'intégration des employés contribueraient également à renforcer le sentiment d'appartenance :

*Il y a aussi les sports qu'on organise : on a un gymnase, une salle de jeux, table de billard, toute! Du badminton, du hockey [...]. Les gens s'en parlent de la game de la veille, ils se taquent, ils sont fiers... Quand je les entends comme ça je sais que la chimie est là. (SE13)*

Les participants de plusieurs projets signataires et non-signataires ont affirmé réaliser des sondages annuels auprès de leurs employés afin de vérifier le niveau d'engagement et le sentiment d'appartenance, dans une perspective d'amélioration continue. Enfin, dans deux projets, les participants affirment mettre l'accent sur le fait d'être situés en territoire autochtone, ce qui contribuerait également à accroître le sentiment d'appartenance des Autochtones. L'un d'eux ajoute :

*Au niveau autochtone, le sentiment d'appartenance passe par les formations culturelles, leur montrer qu'on comprend qu'on travaille dans leur garde-manger, sur leur terrain de jeu. Au camp d'exploration, même si c'était légal, les Allochtones ne faisaient aucun prélèvement (pêche ou chasse). On laisse tout ça aux [Autochtones]. On n'y touche pas. (SM25)*



Crédit: Dave Dyett

**Tableau 11** – Facteurs liés au groupe de travail affectant l’intégration de la main-d’œuvre (MO) autochtone dans les projets miniers signataires et non-signataires d’ententes (sentiment d’appartenance)

	Projets non-signataires	Projets signataires
Sentiment d’appartenance des travailleurs autochtones au groupe de travail	<p>La majorité n’a pas fourni de réponse.</p> <p>Pour deux projets, le sentiment d’appartenance des employés autochtones se traduirait par leur assiduité, leur efficacité, leur engagement et leur positivisme.</p>	<p>Les employés autochtones manifesterait leur sentiment d’appartenance en le communiquant, que ce soit directement ou sur les réseaux sociaux.</p> <p>Le sentiment d’appartenance des employés autochtones se traduirait par le fait qu’ils reviennent d’année en année travailler sur le site, qu’ils réfèrent des membres de leur famille pour qu’ils se joignent l’équipe, et que les liens sont serrés entre les travailleurs.</p> <p>La transparence, la confiance et la communication seraient nécessaires au développement du sentiment d’appartenance des employés.</p>
Stratégies mises en place pour encourager le sentiment d’appartenance	<p>Plusieurs stratégies sont mises en œuvre : la proximité des dirigeants et des travailleurs, le processus participatif de prise de décision, la communication constante, les investissements dans les communautés d’accueil, l’organisation d’activités sociales, les programmes de prime à la performance, les systèmes de parrainage, les rencontres individuelles avec les employés, les programmes de formation, les valeurs et la culture de l’entreprise ainsi que les conditions de travail offertes.</p> <p>Des sondages annuels sont réalisés auprès des employés afin de vérifier le niveau d’engagement et le sentiment d’appartenance, dans une perspective d’amélioration continue</p>	

### 3.3.4. Plaintes et conflits

Puisque le nombre d’employés autochtones est très faible dans les projets non-signataires, la majorité des participants n’ont pu référer à des cas de plaintes liées à des conflits de travail entre autochtones et non-autochtones (Tableau 12). Aucun projet n’a mis en place de mécanismes spécifiques pour régler de tels conflits, en dehors des processus de gestion habituels.

La situation est tout autre pour les projets signataires. Comme le nombre d’employés autochtones est plus élevé, des plaintes liées à des conflits de travail entre Autochtones et non-Autochtones ont été traitées :

*Oui, quand même. On a eu des plaintes à saveur raciale, discriminatoire. C’est une petite population, comme un petit village. Souvent c’est des perceptions: « il a levé le ton, il a crié après moi, j’ai été victime de racisme », on a tous entendu ça. [...] La communication c’est*

*important. Il faut être sensibilisé à ça [...]. Le travail de [notre mentor] permet d’éclaircir les choses et les gens font plus attention. (SE13)*

*Oui, j’ai vu des conflits où c’était de la mauvaise communication. Un francophone qui ne parle pas bien anglais, quand il demande à un Autochtone de faire quelque chose, il le traduirait ainsi: « I demand that you do... ». Mais en anglais, « I demand » c’est comme un ordre. [...] J’ai également vu des conflits individuels personnels. Un Autochtone veut aller à la chasse, mais le superviseur dit non, car il avait déjà choisi ses vacances, il change à la dernière minute... Mais on pense que c’était plus personnel que culturel. (SM24)*

Pour les participants de deux projets, les plaintes à cet effet seraient peu nombreuses, malgré la forte proportion d’employés autochtones au sein de la main-d’œuvre :

*Oui, mais autant comme on en a eu pour des Blancs. Je ne dirais pas qu'il y en a plus. Y'en a parce que ça demeure des travailleurs, mais y'en n'a pas eu beaucoup.* (SME20)

*Tous nos employés, quand ils sont engagés, on les forme sur la réalité autochtone. Ça permet d'éviter certains conflits. [...] Moins les gens sont éduqués, plus le racisme sort.* (SE13)

Contrairement aux projets non-signataires, quelques projets signataires ont mis des mesures en place pour régler des conflits entre travailleurs autochtones et non-autochtones en dehors du processus général de gestion des plaintes. Pour un projet, des rencontres ont eu lieu entre la direction et les employés non-autochtones afin de les sensibiliser à certaines réalités des Autochtones, dans le but d'éradiquer les préjugés. En plus de ces rencontres, des participants ajoutent que les formations sur la diversité culturelle autochtone ont contribué à contrer le racisme :

Un participant explique que, de nature, les Autochtones n'ont pas un instinct de conflit et que l'entreprise a le devoir de les protéger :

*Ce sont des gens qui sont très ouverts, ils n'arrivent pas avec un préjugé ou un instinct de conflit. Ils arrivent très ouverts. À la limite, il faut plus les protéger qu'autre chose, car ils peuvent arriver vulnérables. C'est notre rôle aussi de les protéger là-dedans.* (SME20)

**Tableau 12** – Facteurs liés au groupe de travail affectant l'intégration de la main-d'œuvre (MO) autochtone dans les projets miniers signataires et non-signataires d'ententes (plaintes et conflits)

	Projets non-signataires	Projets signataires
<b>Plaintes liées à des conflits de travail entre Autochtones et non-Autochtones</b>	Peu de conflits rapportés (peu d'employés autochtones).	Les conflits rapportés sont liés au racisme, aux perceptions, et à la barrière de la langue. Le racisme peut provenir des deux côtés (Autochtones et non-Autochtones). Peu de conflits au sein des deux projets où la MO autochtone est la plus nombreuse.
<b>Mécanismes mis en place pour régler de tels conflits</b>	Aucune mesure particulière mise en place pour gérer de tels conflits.	Plusieurs mesures ont été instaurées : formation culturelle, établissement des règles, explication de celles-ci à la MO non-autochtones, mécanisme de règlement de différends élaboré en collaboration avec les Autochtones. Les agents de liaison contribuent également à la résolution de conflits.

Pour deux projets signataires, les mécanismes de règlement de différends font partie de l'entente établie avec les Autochtones. Dans certains cas, un comité spécifique composé de membres autochtones participe à la résolution de conflit. Des participants expliquent que l'agent de liaison, ou le mentor, qui est le lien entre les Autochtones et les superviseurs, participerait également à ce processus. Un participant ajoute :

*Dans de très rares occasions, c'est arrivé que, pour le bien-être des deux personnes, on a modifié les cédules de travail, ou changé les personnes d'équipe. Mais ce n'est jamais la solution #1. On cherche toujours à résoudre le conflit avant. C'est dans des cas extrêmes qu'on fait ça. Au besoin, on peut utiliser une tierce partie (firmes de consultants), pour aider à résoudre un conflit. (SME20)*

### **3.4. Perception à l'égard de la main-d'œuvre autochtone et de son potentiel comme solution à la rareté de main-d'œuvre**

---

#### **3.4.1. Perception générale**

Tous les participants de projets non-signataires ayant des employés autochtones ont souligné qu'ils percevaient ces derniers comme étant efficaces, assidus et appréciés par les autres employés (Tableau 13). La majorité a toutefois affirmé qu'il s'agissait de cas exceptionnels, que ces employés étaient restés à l'emploi contrairement à bien d'autres qui n'avaient pas réussi à s'adapter. Enfin, plusieurs participants perçoivent les Autochtones en général comme étant inaptes à occuper des postes, notamment par manque d'organisation, de formation ou d'intérêt. Concernant le manque de formation, un participant affirme percevoir les autochtones comme des gens « terrain » ou « manuels », pour qui ce n'est pas une tradition de réaliser de longues études. Dans le même ordre d'idées, quelques participants déplorent le manque de formation et d'intérêt de la main-d'œuvre autochtone, croyant qu'ils

seraient d'excellents géologues ou techniciens en environnement, notamment à cause de leurs connaissances de la faune et de la flore, du terrain et de l'environnement.

Quant aux projets signataires, les perceptions sont positives. La main-d'œuvre autochtone est généralement perçue comme une opportunité et un avantage, alors que les employés sont décrits comme étant fiers, positifs, généreux, curieux, minutieux, rieurs et débrouillards, bien qu'ils soient parfois timides au début. D'autres ajoutent qu'il s'agit d'une main-d'œuvre qui a un grand potentiel, qui apprend bien, qui désire améliorer son sort, et qui veut s'impliquer et contribuer. Quelques participants précisent que ce ne sont pas les employés autochtones qui seraient à l'origine de problèmes, mais plutôt les employeurs inexpérimentés en termes de gestion de la diversité culturelle. Un autre participant fait une distinction entre les Anicinapek et les Inuit, évoquant que les relations avec ces derniers sont meilleures en raison de leur attitude positive à l'égard du développement économique sur leur territoire. D'autres avantages sont évoqués comparativement à la main-d'œuvre non-autochtone, notamment concernant les femmes :

*Ce sont nos meilleurs employés. On a des points à vérifier sur nos équipements. C'est une checklist, c'est une question de sécurité. Si tu prends un employé blanc, après six mois, sur 20 points, il va en vérifier 10. Alors qu'un Autochtone, lui, va toujours tout vérifier, même quand tu ne le surveilles pas. [...] De plus, les femmes autochtones sont impeccables. On veut plus de femmes sous terre. Elles sont plus soucieuses du détail, elles font plus attention. Elles veulent bien faire les choses. (SE13)*

*Dans certains quarts d'emploi, c'est une main-d'œuvre qui nous amène une qualité supérieure de rendement. Pour la machinerie par exemple, on constate que les Autochtones sont beaucoup plus minutieux : ils font plus attention. Surtout les femmes autochtones : la machinerie qu'elles utilisent ne brise pas. Moins besoin d'entretien et autant de rendement. (SE12)*

*Les gens parlent souvent de la connotation négative en lien avec la main-d'œuvre autochtone. Mais moi, statistiquement parlant, j'ai pas mal plus de problèmes avec la main-d'œuvre allochtone. Règle générale, sur un campement, les problèmes ne viennent pas des Autochtones. Loin de là. Problèmes de boisson, problèmes de drogues, name it... Tous les problèmes qu'on a entendus à connotation associée à la main-d'œuvre autochtone, ce n'est pas eux le problème. (SM22)*

Pour plusieurs projets signataires, il serait essentiel de bâtir une relation avec les membres des communautés autochtones avant de négocier les termes d'une quelconque entente. Enfin, le principal défi souligné par les participants de projets signataires est à l'effet que la main-d'œuvre autochtone ne serait pas toujours prête à intégrer le marché du travail.

**Tableau 13** – Perception du potentiel de la main-d'œuvre (MO) autochtone comme solution à la rareté dans les projets miniers signataires et non-signataires d'ententes (perception à l'égard de la main-d'œuvre autochtone)

	<b>Projets non-signataires</b>	<b>Projets signataires</b>
<b>Perception à l'égard de la MO autochtone</b>	<p>Les quelques employés autochtones qui ont « réussi à s'adapter » sont qualifiés d'« efficaces, assidus, appréciés par les autres employés et de cas exceptionnels ».</p> <p>Plusieurs employés autochtones n'apprécieraient pas payer de l'impôt.</p> <p>Les employés autochtones ne seraient pas assidus et sont parfois qualifiés de « cas problèmes ».</p> <p>La MO autochtone est qualifiée de « revendicatrice, inapte à occuper des postes et qui manque de formation ou d'intérêt ».</p>	<p>La MO autochtone est perçue comme étant une opportunité, un avantage et comme ayant un grand potentiel.</p> <p>Les employés autochtones sont qualifiés de fiers, positifs, généreux, curieux, minutieux, rieurs et débrouillards, bien qu'ils soient parfois timides (surtout au début).</p> <p>Le manque de capacité des superviseurs à gérer la diversité culturelle s'avère problématique.</p> <p>Il est essentiel de bâtir une relation de confiance avec une communauté autochtone avant de penser négocier les termes d'une quelconque entente.</p>

### 3.4.2. Solution à la rareté de main-d'œuvre

Deux des neuf projets non-signataires ont affirmé ne pas être affectés par la rareté de main-d'œuvre, ne pas avoir de problèmes à combler les postes et ne pas s'être questionnés à cet égard (Tableau 14). Pour la majorité des autres participants non-signataires, la main-d'œuvre autochtone peut faire partie de la solution. Cependant, nombreux sont les défis énumérés inhérents à l'intégration d'employés autochtones dans les mines, tels que le racisme, le favoritisme perçu par les employés non-autochtones, le manque de volonté de la part des entreprises et des communautés autochtones, ainsi que le manque d'organisation de ces dernières. Un participant soutient que la main-d'œuvre autochtone n'est pas assez prête ou intéressée pour faire partie de la solution.

La majorité des participants des projets signataires considère que la main-d'œuvre autochtone représente une solution claire à la rareté de main-d'œuvre, notamment parce qu'il s'agit d'une main-d'œuvre jeune, disponible et en pleine croissance. Deux participants ajoutent qu'il s'agit d'un bassin d'employés incontournable, et que leurs projets ne seraient pas opérationnels sans la main-d'œuvre autochtone. Plusieurs soulignent qu'il est essentiel d'embaucher des travailleurs des communautés locales dans une perspective de développement économique. Un autre participant est allé plus loin encore en disant que la compagnie pour laquelle il travaille vise à ce que la mine soit opérée entièrement par des Autochtones d'ici une dizaine d'années. Certains participants admettent toutefois être avantagés par la proximité de communautés autochtones,

contrairement à d'autres projets. La compétitivité entre les projets miniers pour attirer la main-d'œuvre autochtone a été évoquée à quelques reprises. Un seul des participants d'un projet signataire s'accordait avec la majorité des participants non-signataires et concluait que la main-d'œuvre autochtone ne représente pas une solution à la rareté de main-d'œuvre :

*Dans le fond, ce qui est drôle avec la rareté de la main-d'œuvre, c'est qu'on parlait de ça il y a 15 ans, 10 ans, 5 ans, 2 ans... l'année passée. C'est l'ensemble du Québec, voire du Canada, qui est aux prises avec la situation. C'est le syndrome de la pinte de lait. On l'a remise vide dans le frigidaire en se disant : « si ça va bien, quand je vais revenir, elle va être pleine ». Et ça ne s'est pas produit. Ce qui est encore plus intéressant, c'est que cette situation va persister au moins pour les quinze prochaines années, à moins qu'il y ait un revirement concernant l'immigration, c'est la seule chose que je peux voir personnellement. (SE14)*

Plusieurs participants de projets signataires et non-signataires réfèrent au manque de formation de la main-d'œuvre autochtone en tant qu'obstacle principal à la solution de la rareté. À cet égard, quelques participants signataires insistent sur l'importance d'intéresser les Autochtones à faire carrière dans le domaine minier et de les inciter à réaliser des études postsecondaires. Enfin, une minorité de participants déplore le recrutement de main-d'œuvre à l'international et les subventions offertes aux immigrants alors que des mesures similaires n'existent pas pour la main-d'œuvre autochtone.

**Tableau 14** – Perception du potentiel de la main-d’œuvre (MO) autochtone comme solution à la rareté dans les projets miniers signataires et non-signataires d’ententes (solution à la rareté de main-d’œuvre)

	Projets non-signataires	Projets signataires
<b>Solution à la rareté de MO</b>	<p>La MO autochtone pourrait faire partie de la solution à la rareté de MO, mais nombreux sont les défis énumérés inhérents à leur intégration : racisme; favoritisme perçu par les employés non-autochtones; manque de volonté de la part des entreprises et des communautés autochtones; manque d’organisation, de formation et d’intérêt des communautés autochtones.</p> <p>Deux projets sur 9 ne seraient pas affectés par la rareté de MO et ne se sont donc pas questionnés à cet égard.</p>	<p>La MO autochtone est une solution claire, voire incontournable, à la rareté, notamment parce qu’elle est jeune, disponible et en pleine croissance.</p> <p>Il est essentiel d’embaucher des travailleurs des communautés locales dans une perspective de développement économique.</p> <p>Un projet vise à ce que la mine soit opérée entièrement par des Autochtones d’ici une dizaine d’années.</p> <p>Il demeure important de former la MO autochtone et de l’intéresser au secteur minier.</p>



## 4. Discussion

### 4.1. Facteurs sociétaux

---

Les résultats de la présente étude montrent que si le contexte légal ne l'impose pas, les compagnies minières font peu d'efforts pour intégrer les Autochtones au sein de leur main-d'œuvre (Tableau 2). Conséquemment, les entreprises accordent une plus grande valeur à la gestion de la diversité culturelle lorsque l'embauche d'employés autochtones est obligatoire, reflétant ainsi une forte culture de conformité (Sammartino *et al.*, 2003). Dans le cas contraire, l'expérience et l'anticipation des conflits entre Autochtones et non-Autochtones ainsi que les pertes économiques qui en découleraient ont incité les entreprises non-signataires à ne pas embaucher des Autochtones (Maru & Davies, 2011). Dans l'industrie minière australienne, la main-d'œuvre autochtone n'a été sérieusement envisagée comme solution pour contrer la rareté qu'après l'adoption du *Native Title Act*, en 1993 (Barker, 2006; Parsons, 2008). C'est aussi ce que reflètent différents projets miniers en Amérique du Nord, caractérisés par un contexte légal et politique qui favorise la reconnaissance des droits autochtones, dont les mines canadiennes Diavik, Cameco, Ekati et Voisey's Bay, qui ont atteint respectivement des taux de 33%, 40%, 51% et 55% de main-d'œuvre autochtone (Diavik, 2009; Dominion Diamond, 2013; Haley & Fisher, 2012; Langlois, 2016; Parsons & Barsi, 2001). Quant à la mine Red Dog en Alaska, elle comptait 60% d'employés autochtones au sein de sa main-d'œuvre en 2010, taux qui a sans doute augmenté depuis, considérant l'objectif d'atteindre les 100% (Haley & Fisher, 2014). D'autres facteurs sociétaux ont influencé la participation autochtone au sein de l'industrie minière dans les dernières décennies, dont la pression publique, les exigences des investisseurs ainsi qu'un sens de responsabilité grandissant à l'égard des communautés situées à proximité des projets d'exploitation (Brereton & Parmenter, 2008; Crawley & Sinclair, 2003; Humphreys, 2001; Owen, 2016; Prno, 2013). Les facteurs sociétaux, dont les contextes politique, juridique, géographique et la situation

socioéconomique, déterminent 49% des facteurs organisationnels tels les politiques, les procédures et les pratiques des entreprises (Brodbeck *et al.*, 2004).

### 4.2. Facteurs organisationnels

---

Des avantages liés à la performance et à l'efficacité organisationnelles découlant d'une main-d'œuvre diversifiée, dont l'amélioration de l'efficacité, de la créativité, de l'innovation et de l'intégration sociale, ont été montrés dans le cadre de plusieurs études (Dijke *et al.*, 2012; Guillaume *et al.*, 2012; Joshi & Roh, 2009). Des participants signataires ont d'ailleurs confirmé ces retombées positives, lesquelles surpassent, selon eux, les défis inhérents à sa gestion. Quant aux participants des projets non-signataires, la perception est tout autre. Le contexte et les justifications évoqués par ces derniers témoignent de leur réticence à considérer les Autochtones comme solution à la rareté de main-d'œuvre. Bien que la haute direction ne soit généralement pas impliquée directement dans des processus d'embauche et de gestion des ressources humaines, ses perceptions et ses convictions en matière de pluralité façonnent les politiques, les procédures et la culture des organisations (Brodbeck *et al.*, 2004; Guillaume *et al.*, 2014; Schneider, 1987). Dans l'industrie minière, la position et le niveau d'engagement du président directeur général seraient d'ailleurs considérés comme les facteurs qui influencent le plus les relations des entreprises avec les communautés autochtones (Crawley & Sinclair, 2003). Les justifications évoquées par certains participants quant à l'exclusion de la main-d'œuvre autochtone pourraient se traduire par un manque d'efforts concernant leurs pratiques d'intégration, ou par de la discrimination statistique. Étant donné les coûts que génèrent l'absentéisme et le manque d'engagement, ces perceptions contribueraient à la sélection discriminatoire des employés lors de l'embauche (Norman, 2003; Sammartino *et al.*, 2003). Par ailleurs, certains participants non-signataires ont évoqué le manque de volonté et d'organisation des communautés autochtones pour justifier leur désintérêt face à la main-d'œuvre autochtone. Or, les Autochtones en

recherche d'emplois seraient plus motivés à travailler que les chômeurs non-autochtones, mais seraient davantage découragés, notamment en raison du manque de qualifications, du désavantage géographique et du manque de collaboration des entreprises (Hunter & Gray, 2001; Sammartino *et al.*, 2003).

De façon générale, l'opinion des dirigeants des projets non-signataires concernant la main-d'œuvre autochtone confirme certaines études antérieures qui ont révélé que les employeurs issus de toutes les industries ne la considèrent pas comme une solution à la rareté (Lamontagne, 2004). À l'opposé, les perceptions des participants signataires concordent avec d'autres recherches, dont le sondage du Conseil des ressources humaines de l'industrie minière (Conseil RHIM) sur le marché du travail canadien à l'intention des employeurs miniers, selon lequel ces derniers considèrent la possibilité d'embaucher une main-d'œuvre plus diversifiée comme solution permettant de surmonter les principaux enjeux en matière de ressources humaines (Conseil RHIM, 2017). Enfin, comparativement à d'autres secteurs d'activités, l'industrie minière serait généralement plus portée à privilégier la main-d'œuvre autochtone et à instaurer des politiques et procédures favorisant son intégration (Sammartino *et al.*, 2003). Il serait néanmoins possible que la réelle motivation des minières soit basée sur le désir d'accéder aux ressources naturelles sous les contraintes légales, plutôt que par souci de surmonter la discrimination à l'égard des employés autochtones.

Si les convictions des dirigeants sont pour la diversité culturelle, des gestes concrets devraient être accomplis dans ce sens. C'est pourquoi les entreprises caractérisées par la présence d'employés autochtones seraient généralement dotées de politiques et de procédures en matière d'égalité à l'emploi, de harcèlement racial et de règlement de différends (Hunter & Hawke, 2002; Sammartino *et al.*, 2003). Ainsi, dans la présente étude, les projets non-signataires ont mis en place très peu d'initiatives visant à favoriser la participation de la main-d'œuvre autochtone, contrairement aux projets signataires qui ont investi de nombreux efforts en ce sens.

#### 4.2.1. Sélection et recrutement

Les employeurs doivent porter une attention particulière aux stratégies que les chercheurs d'emplois autochtones utilisent puisqu'elles peuvent différer de celles privilégiées par les chercheurs d'emplois non-autochtones. En effet, les Autochtones s'appuieraient davantage sur les liens personnels que sur d'autres méthodes, potentiellement en raison du haut niveau d'importance accordé à la confiance dans l'établissement de relations sociales (Maru & Davies, 2011). Les procédures jugées les plus efficaces par les participants signataires sont les démarches effectuées par l'agent de liaison, les annonces à la radio communautaire ou sur Facebook, les affichages dans les communautés, les formations de présélection, la collaboration avec des organismes comme le *Cree Human Resources Development* (CHRD), ainsi que les offres d'emploi imprimées. Ces résultats sont semblables aux initiatives récemment soulignées dans une étude concernant les attitudes de diverses entreprises, dont certaines dans le domaine des ressources extractives, à l'égard d'une main-d'œuvre locale minoritaire (Waxin *et al.*, 2018) : développement de relations avec les communautés et les établissements d'enseignement, promotion des offres d'emplois dans la langue natale, participation à des salons de l'emploi ciblés en collaboration avec les responsables des communautés, ateliers spéciaux et conférences dans les universités, médias sociaux, offres de stages et de parrainage ainsi qu'agences de recrutement spécialisées. L'expérience de la mine Red Dog (Alaska) a montré qu'il importe, dans un premier temps, de s'assurer que tous les membres de la communauté soient conscients des opportunités d'emplois, des qualifications requises ainsi que des programmes permettant de les acquérir. Pour ce faire, la sensibilisation dans les écoles primaires, les écoles secondaires et dans la communauté s'avèrerait nécessaire (Haley & Fisher, 2014). Le secteur minier présente une variété de carrières intéressantes, souvent inconnues des chercheurs d'emplois. C'est pourquoi, selon plusieurs participants signataires, il faut réaliser le plus de sensibilisation possible. Le manque de connaissances des minorités à l'égard de la variété des

emplois offerts dans l'industrie pétrolière et gazière constituerait également un défi pour les employeurs désireux de recourir à cette main-d'œuvre (Waxin *et al.*, 2018). Les difficultés inhérentes au recrutement d'employés autochtones dans l'industrie minière ne sont toutefois pas nécessairement dues à une carence d'information, mais parfois à un manque d'intérêt, alors que certains préféreraient s'investir dans des emplois respectueux de l'environnement ou dans des entreprises autochtones établies directement au sein de leur communauté (Pearson & Daff, 2013). Certains Autochtones éprouvent un sentiment de trahison envers leur peuple lorsqu'ils acceptent un emploi salarié dans le cadre d'un projet de développement, particulièrement dans les industries extractives qui perturbent et endommagent le territoire (Hobart, 1981). Pour d'autres, au-delà les valeurs implicites du travail dans l'industrie minière qui peuvent être en opposition avec certaines coutumes et croyances (Trigger, 2002), travailler dans cette industrie présenterait une occasion d'améliorer les pratiques, de se valoriser et de faire la différence (Parmenter & Trigger, sous presse). La façon priorisée pour procéder au recrutement dans plusieurs projets signataires, réside dans l'embauche d'un agent de liaison, un employé de l'entreprise accessible en tout temps par la communauté. Son rôle consiste à faciliter la communication entre l'entreprise et la communauté, notamment en organisant ou en participant à des activités de sensibilisation relatives aux possibilités d'emploi et de formation. Cette stratégie s'est également avérée essentielle pour le recrutement de main-d'œuvre autochtone à la mine Red Dog et dans des mines australiennes (Haley & Fisher, 2014; Maru & Davies, 2011).

Les réseaux des Autochtones sont généralement denses et composés d'amis, de membres de la famille ou de la communauté. Bien qu'il s'agisse d'un capital social important, ces contacts faciliteraient peu l'intégration à l'emploi, qui nécessiterait plutôt des liens avec des personnes externes qui permettraient l'obtention de nouvelles informations et l'établissement d'un lien direct avec les entreprises en recherche de main-d'œuvre (Hunter & Gray, 2006). Cela pourrait expliquer pourquoi d'autres candidats mieux connectés avec

des personnes clés des entreprises réussissent davantage à intégrer le marché du travail (Burt, 2005). L'importance du rôle des agents de liaison se reflète dans le fait qu'ils peuvent rapidement devenir surchargés par les demandes d'assistance dans divers domaines, la résolution de conflits et la gestion d'attentes issues de deux cultures parfois contradictoires. Les employeurs doivent alors leur donner les ressources nécessaires pour bien faire leur travail et leur éviter du stress et l'épuisement professionnel (Maru & Davies, 2011).

Il est intéressant de constater que les médias sociaux sont parmi les méthodes les plus efficaces pour joindre les chercheurs d'emplois autochtones, alors que d'autres moyens informatiques, dont le site Internet de la compagnie ou le système d'application en ligne sans accompagnement, sont considérés comme étant les moins opérants. L'utilisation des réseaux sociaux, dont Facebook, serait en effet populaire auprès des communautés autochtones, que ce soit pour la diffusion d'informations, la communication, ou l'implication dans des mouvements de contestation comme *Idle no more* (Castleton, 2014; Lemelin *et al.*, 2010; Molyneaux *et al.*, 2014; Rice *et al.*, 2016; Wood, 2015).

Selon plusieurs participants, les entrevues conventionnelles seraient à éviter dans la sélection et la mobilisation d'employés autochtones. Le même constat a été fait par d'autres auteurs qui soutiennent que les méthodes de recrutement traditionnelles, dont la rédaction et la soumission d'un CV en ligne ainsi que des entrevues en personne, sont inefficaces en raison d'un désavantage socio-économique ancré pour de nombreux Autochtones (Ewing *et al.*, 2017). Ces derniers étant souvent timides, ils n'auraient pas nécessairement l'aisance de faire valoir leurs capacités, leur potentiel, et leur désir d'engagement. Les valeurs traditionnelles de plusieurs cultures autochtones – notamment en Alaska – privilégient également l'humilité et il serait alors inapproprié de demander une promotion ou de la reconnaissance (Haley & Fisher, 2014). Selon certains participants, il est plus efficace d'amener la personne à parler de ses intérêts (p.ex. réparation de motoneige) pour y déceler certaines compétences. Cette façon de procéder s'apparente

aux entrevues situationnelles et comportementales qui ont permis à des candidats issus de minorités, sans expérience professionnelle, de répondre aux questions sur la façon dont ils gèreraient certaines situations, donnant ainsi au comité de sélection une idée claire de leurs techniques de résolution de problèmes (Waxin *et al.*, 2018).

Certaines entreprises ont investi des efforts afin de s'assurer que leur processus de sélection soit exempt de tout élément discriminatoire, notamment en instaurant un comité de dotation inclusif et culturellement formé (Waxin *et al.*, 2018). Tout comme c'était le cas pour quelques projets signataires, ces entreprises favoriseraient le recrutement de candidats en abaissant certains critères d'embauche, dont les exigences en matière d'éducation et d'expérience et en adaptant les questions d'entrevue. Une autre façon de faire, complémentaire à celles appliquées par les projets signataires, consiste en l'inclusion d'un gestionnaire de la communauté au comité de sélection; l'objectif étant de s'assurer que les Autochtones se sentent bienvenus et constatent que la pluralité fait partie intégrante de la culture de l'entreprise. Il serait également bénéfique que les membres du comité de sélection aient reçu une formation visant à mieux comprendre la diversité au sein de la main-d'œuvre, les différences culturelles, l'existence et les effets des stéréotypes, ainsi que les moyens de les gérer (Waxin, 2008). Enfin, à compétences égales, bien que la Loi sur l'équité en matière d'emploi du gouvernement du Québec l'exige, seulement quatre des neuf projets non-signataires privilégiaient l'embauche de travailleurs autochtones, versus la totalité des projets signataires. Ces derniers vont plus loin encore, en appliquant un système qui priorise, dans l'ordre, la famille du maître de trappe, les membres de la communauté, les membres des autres communautés, et finalement, le reste du Québec. Une stratégie semblable est appliquée à la mine Red Dog, laquelle favorise, dans un premier temps, l'embauche d'employés autochtones issus de la communauté qui est la plus affectée par les activités du projet (Haley & Fisher, 2014). Ce type de politique semble apprécié des communautés autochtones concernées et pourrait être transférable à d'autres projets.

#### **4.2.2. Accueil et intégration**

L'intégration au marché du travail peut être particulièrement difficile pour les employés autochtones qui doivent s'adapter à des exigences culturelles et comportementales autres que celles de la communauté (Dwyer, 2003; Smith, 2005). Les responsabilités familiales et communautaires étendues des Autochtones compliquent parfois l'équilibre entre leur vie professionnelle et privée, particulièrement dans les six à douze premiers mois de leur nouvel emploi (Dockery & Milson, 2007). Nombreuses sont les politiques et procédures instaurées par les employeurs signataires afin de favoriser la fusion des cultures et le bien-être des employés autochtones, ce qui pourrait expliquer une plus grande réussite de leur intégration comparativement aux projets non-signataires. L'accès à un centre culturel, à des activités traditionnelles et la formation sur la diversité représentent des facteurs de succès, et concordent avec différentes études qui soulignent l'importance du rôle des organisations dans la modification des politiques et procédures pour les rendre plus spécifiques à la culture (Ramamoorthy & Carroll, 1998; Spector *et al.*, 2007). En ce sens, si les employés autochtones constatent du respect et de la compréhension quant à leur vécu et à leur culture, ils ressentent du bien-être duquel résulte de l'accomplissement professionnel. Dans ces circonstances, ils apprécient davantage leur travail et, conséquemment, deviennent plus performants et assidus (Haar & Brougham, 2013).

#### **4.2.3. Rétention**

Un défi majeur concernant la rétention de la main-d'œuvre autochtone est l'adaptation au mode de vie industriel, lequel implique d'abord un éloignement de la famille et de la communauté pour une période prolongée. L'environnement de travail suppose une hiérarchie entre dirigeants, chefs d'équipes et autres corps de métiers, ce qui nécessite une communication proactive et un haut degré d'autonomie et de ponctualité, le tout dans des conditions parfois peu attrayantes, dont le bruit, la poussière et les espaces fermés (Haley & Fisher, 2014). Cela diffère considérablement du mode de vie de nombreuses communautés, en forêt et s'articulant autour des cycles saisonniers

plutôt que d'être basé sur le calendrier scolaire et les horaires industriels (Haley & Fisher, 2014; Young & McDermott, 1988). Pour plusieurs projets signataires, une méthode favorisant la rétention des employés autochtones consiste à s'adapter à leurs activités de chasse et pêche, à leurs fêtes traditionnelles ainsi qu'à leur contexte familial. Pour ce faire, une solution consiste à avoir recours à un bassin de main-d'œuvre sur appel afin de répondre aux demandes de congés de dernière minute visant notamment à assister à des funérailles ou à d'autres affaires familiales urgentes (Haley & Fisher, 2014). Il s'agit de pratiques qui satisfont nécessairement un besoin, alors que l'éloignement de la communauté et la réticence à renoncer à des activités traditionnelles de chasse et de pêche ont été identifiés comme étant des barrières à l'emploi des Autochtones (O'Faircheallaigh, 2006; Pearson & Daff, 2013). Il demeurerait néanmoins important pour le fonctionnement opérationnel des minières de sensibiliser les employés autochtones quant à la planification des congés relatifs aux activités traditionnelles (Haley & Fisher, 2014), habitudes que tentent d'inculquer certains projets signataires de la présente étude. Malgré cela, et tout comme pour d'autres projets miniers, il est commun que des employés autochtones valorisent peu l'idée de faire carrière et abandonnent lorsqu'il est temps de faire autre chose (Haley & Fisher, 2014; Pearson & Daff, 2013). Cela peut s'expliquer par la grande priorité accordée aux activités traditionnelles (Haley & Fisher, 2014; Pearson & Daff, 2013; Young & McDermott, 1988), ou par un comportement axé sur les besoins à court terme, tel que souligné par des participants signataires. Bien que l'attribution plus fréquente de promotions ou de primes soit envisagée pour encourager la rétention des employés autochtones, celles-ci pourraient toutefois s'avérer inefficaces, alors qu'elles contredisent les valeurs collectivistes en allant à l'encontre de la coopération de groupe (Gomez-Mejia & Welbourne, 1991), valeurs souvent ancrées dans les cultures autochtones (Haar & Brougham, 2013). En contrepartie, des efforts de sensibilisation concernant les bienfaits de demeurer en poste, dont la subvention à l'égard des besoins familiaux à long terme, pourraient s'avérer bénéfiques (Haley & Fisher, 2014).

Au-delà des procédures visant à s'adapter aux pratiques traditionnelles, la méthode favorisant la rétention de travailleurs autochtones la plus souvent mentionnée par les projets signataires consiste à appliquer un système de mentorat. Conçu pour accompagner les nouveaux employés dans l'accomplissement de leurs tâches en leur offrant le soutien d'un employé plus expérimenté (Kram, 1988), le mentorat serait associé à l'établissement de bonnes relations entre la direction et les employés et améliorerait la performance globale au travail (Sadri & Tran, 2002). Bien qu'il s'agisse d'une solution particulièrement priorisée à des fins de fidélisation, les participants signataires ont également souligné les effets positifs du mentorat à d'autres fins, dont le recrutement, l'accueil, l'intégration et l'instauration d'un bon climat de travail. Cette pratique a également été évoquée comme outil favorisant un climat de travail optimal dans un contexte de diversité culturelle dans d'autres projets miniers (Burgess & Dyer, 2009; Haley & Fisher, 2014; Hunter & Hawke, 2002; Sammartino *et al.*, 2003), et serait plus efficace que les autres politiques et procédures de soutien (Burgess & Dyer, 2009; Stead, 1997). Cependant, pour que le système de mentorat avec les employés autochtones soit efficace, il est suggéré de sélectionner des mentors qui sont eux-mêmes autochtones, ou minimalement dotés d'une sensibilité à l'égard du contexte historique et culturel, en plus d'être formés spécifiquement sur la diversité culturelle (Ewing *et al.*, 2017; Jowett & Stead, 1994; Kogler-Hill & Gant, 2000; Veale & Wachtel, 1996). Le fait que le même mentor soutienne et supervise les employés autochtones à travers leur formation serait également apprécié (Ewing *et al.*, 2017) alors que le mentorat réalisé directement par les superviseurs serait à éviter (Burgess & Dyer, 2009). Le mentorat assisterait les employés quant à leur choix de carrière, offrirait du soutien psychologique et contribuerait à lutter contre les obstacles à l'emploi auxquels font face les minorités (Stead, 1997), dont les Autochtones (Burgess & Dyer, 2009; Sammartino *et al.*, 2003). Dans certains cas, et comme envisagé par des participants signataires, le soutien fourni par les mentors dépasse les limites du cadre organisationnel des employés autochtones, et concerne plusieurs autres aspects dont les relations

familiales et communautaires, la dépendance à l'aide sociale, le logement, les soins aux enfants et le déplacement. Certains mentors dans le domaine minier s'efforceraient même d'entretenir des conversations personnelles avec des membres de la famille des employés autochtones afin de les sensibiliser à l'importance de rompre la dépendance à l'aide sociale, d'améliorer les conditions de vie, de hausser le niveau d'éducation et de permettre aux populations autochtones de faire la différence dans la société. Cela a contribué à réduire l'absentéisme dans certaines minières australiennes, alors que les familles des employés autochtones concernés étaient plus favorables à leur contribution au marché du travail et leur offraient, conséquemment, plus de soutien (Burgess & Dyer, 2009). À la mine Red Dog, le mentorat aurait aussi fait ses preuves alors qu'il s'est avéré essentiel pour que les Autochtones acquièrent de l'estime de soi, de la motivation et des compétences en leadership, en plus de réduire l'absentéisme et le taux de roulement (Haley & Fisher, 2014). Concrètement, cette pratique encouragerait les employés autochtones à exprimer leurs doléances en cas de problème, au lieu de partir, tout en aidant les nouveaux employés à tempérer leur sentiment d'inconfort relatif au nouvel environnement de travail. Le mentorat entraîne l'établissement d'un lien de confiance et d'amitié qui permet au mentor d'encourager le nouvel employé à lui partager ses peurs, ses angoisses et ses préoccupations personnelles qui peuvent interférer ou diminuer sa productivité ou son bien-être au travail. En échange, le mentor écoute activement et offre une expérience autant personnelle que professionnelle pour aider à résoudre les problèmes (Kram, 1986, 1988). C'est entre autres pour ces raisons que les systèmes de mentorat ont été reconnus pour favoriser la rétention d'employés issus de groupes minoritaires (Stead, 1997), incluant les Autochtones (Burgess & Dyer, 2009). Le mentorat aurait d'ailleurs un impact positif encore plus grand sur la réussite professionnelle des Autochtones que sur celles des autres travailleurs, puisque cela leur permettrait de mieux comprendre leur rôle dans l'entreprise, le fonctionnement, la culture et la mission de celle-ci (Jowett & Stead, 1994; Kogler-Hill & Gant, 2000; Sadri & Tran, 2002; Veale & Wachtel, 1996).

Par ailleurs, une combinaison de différents types de mentorat, dont le mentorat formel (planifié), informel (sur demande) et en groupe (réunissant plusieurs employés bénéficiaires), s'est révélée profitable pour des Autochtones employés dans des minières australiennes (Burgess & Dyer, 2009).

Une autre politique a également été évoquée par les participants signataires comme étant efficace pour la rétention des employés autochtones, soit le système de progression interne. La possibilité de gravir les échelons au sein de l'entreprise encouragerait les employés autochtones à persévérer dans le contexte industriel. La progression interne permet aux employés autochtones d'acquérir plusieurs expériences et, conséquemment, de mieux comprendre le processus inhérent à leur travail (Ewing *et al.*, 2017). Dans le cas contraire, l'absence de possibilités de progression interne pour les employés autochtones serait susceptible de favoriser l'aversion à l'égard des tâches qui leur sont attribuées ainsi qu'un taux de roulement élevé, surtout s'il s'agit de travail d'entretien routinier, qui ne nécessite pas de qualifications particulières (Pearson



& Daff, 2013). Cependant, certains Autochtones ne souhaiteraient pas accéder à des postes de direction afin de ne pas devoir réprimander des travailleurs subalternes devenus des amis ou faisant partie de leur famille (Haley & Fisher, 2014). Une formule qui aurait fait ses preuves dans le secteur minier australien consiste à jumeler le système de mentorat à celui de progression interne. Puisque les mentors connaissent bien les nouveaux employés de même que les possibilités d'avancement dans la compagnie, ils sont souvent les mieux placés pour conseiller et encourager les Autochtones dans leur progression de carrière (Burgess & Dyer, 2009). Enfin, les comités multiculturels instaurés dans certains projets signataires et ayant pour mission d'aborder les enjeux relatifs au climat et de trouver des solutions, peuvent contribuer à diminuer le taux de roulement. Cette façon de faire suit la recommandation de Haley & Fisher (2014) à l'effet de tenir des rencontres entre les représentants autochtones et les employés issus de départements problématiques afin de solliciter leurs idées sur la façon d'améliorer les conditions de travail.

### **4.3. Facteurs liés au groupe de travail**

#### **4.3.1. Aptitudes des superviseurs**

Ce sont les cadres intermédiaires, tels que les superviseurs et les chefs d'équipe, qui sont responsables de leur mise en œuvre des politiques et des procédures élaborées par les dirigeants (Rentsch, 1990; Zohar, 2000, 2002). Leurs aptitudes sont généralement déterminantes dans l'instauration d'un bon climat de travail (Groggins & Ryan, 2013; Guillaume *et al.*, 2014; Nishii, 2013; Shore *et al.*, 2011), et leurs démarches vont souvent plus loin que les politiques et les procédures documentées (Sammartino *et al.*, 2003). C'est ce qu'ont affirmé des participants signataires, alors que la capacité des superviseurs à gérer la diversité culturelle fut évoquée comme étant la meilleure stratégie de rétention. À la mine Red Dog, les équipes dotées de superviseurs sensibilisés à la culture autochtone ont montré un taux de roulement plus faible (Haley & Fisher, 2014). Par ailleurs, l'instauration d'objectifs concrets,

d'incitations ou de sanctions pour assurer que les superviseurs favorisent la participation autochtone sont également des stratégies importantes (O'Faircheallaigh, 2006).

#### **4.3.2. Formation à la diversité culturelle et attentes des employeurs à l'égard de la main-d'œuvre autochtone**

Les participants signataires ont affirmé que la formation à la diversité culturelle représentait un facteur important pour l'instauration d'un bon climat de travail. De plus en plus populaire au sein des entreprises minières (Sterritt *et al.*, 2011), ce type de formation vise à sensibiliser les employés non-autochtones à la culture, aux pratiques et aux croyances des Autochtones et, conséquemment, à améliorer le climat de travail dans l'entreprise (Parmenter & Trigger, sous presse). Les entreprises dotées d'une main-d'œuvre partiellement autochtone seraient généralement plus portées à investir dans la formation de leurs superviseurs concernant la gestion de la diversité culturelle et dans l'application de pratiques axées sur le travail d'équipe et l'évaluation du personnel (Hunter & Hawke, 2002; Sammartino *et al.*, 2003). Des employés autochtones de quelques projets signataires ont souligné l'importance d'offrir de telles formations aux superviseurs et à tous les employés des entreprises (Ewing *et al.*, 2017). Plusieurs pratiques sont recommandées afin d'assurer l'efficacité des formations à la diversité culturelle (Parmenter & Trigger, sous presse). Dans un premier temps, il importe que le formateur soit autochtone, et qu'il ait été choisi par la communauté concernée. L'approche paternaliste est à éviter, et l'histoire autochtone doit être présentée de façon à ce que les employés comprennent ce qui s'est passé, sans toutefois adopter un discours accusatoire à l'égard des non-Autochtones. Par ailleurs, bien que les aspects culturels « mythiques » ou « mystérieux » pour certains suscitent souvent un intérêt pour l'auditoire, il serait important que la formation aborde également des aspects opérationnels, afin de pourvoir un réel soutien aux employés au quotidien et de contribuer à l'instauration d'un bon climat de travail. De plus, pour être efficaces, les formations doivent porter sur les

deux cultures, en adoptant une approche de reconnaissance et de réconciliation, tout en évitant de focaliser seulement sur les différences. Enfin, tel que pratiqué par certains projets signataires, il serait préférable que la formation ait lieu dans la communauté autochtone et non dans les locaux de l'entreprise ou dans une salle de classe, car cela permet aux non-Autochtones de constater l'environnement dans lequel évoluent leurs collègues autochtones (Parmenter & Trigger, sous presse).

Les participants ont manifesté plusieurs attentes à l'égard des employés, qu'ils soient autochtones ou non. Il est intéressant de constater que, de façon générale, ces attentes ont été satisfaites par les employés autochtones. Ce résultat diffère légèrement de celui de l'étude de Sammartino *et al.* (2003), selon laquelle les employeurs miniers ont affirmé être moyennement satisfaits de la performance de leurs employés autochtones. Enfin, la minutie et la propension pour la sécurité des employés autochtones dans l'opération de machinerie lourde sont des qualités appréciées par les employeurs signataires, puisque des performances accrues en résulteraient. Bien que peu d'études s'intéressent spécifiquement à cet aspect, les Autochtones ont été identifiés comme étant des employés qui apprécient particulièrement les travaux qui nécessitent l'utilisation de machineries (Ewing *et al.*, 2017).

### 4.3.3. Climat de travail

En plus d'être affecté par les aptitudes et attitudes des superviseurs, le climat de travail est également influencé par les relations entre les travailleurs. D'ailleurs, les interactions entre collègues ont été jugées plus importantes pour la satisfaction professionnelle des employés issus d'une culture collectiviste (Haar & Brougham, 2013; Hartung *et al.*, 2010; Holcombe, 2009). De façon générale, plus la proportion d'employés autochtones est élevée, plus le climat de travail au sein des projets signataires est favorable. Ce résultat s'est également reflété à la mine Red Dog, alors que les équipes composées principalement de travailleurs autochtones ont révélé un taux de roulement inférieur (Haley & Fisher, 2014). L'importance du nombre d'employés autochtones au sein d'une main-d'œuvre

encouragerait ces derniers et les rendrait fiers de leurs pairs (Ewing *et al.*, 2017). Pour d'autres projets, l'intégration de ces travailleurs dans leur groupe de travail ainsi que leur acceptation par leurs collègues ont toutefois été jugées moyennes, révélant les obstacles constants auxquels font face les employés autochtones en milieu de travail (Sammartino *et al.*, 2003). Utilisé principalement à des fins de rétention par les projets signataires, le mentorat représenterait une solution efficace dans ces circonstances également. Ayant eux-mêmes vécu des situations conflictuelles d'ordre racial, les mentors seraient bien placés pour conseiller les employés autochtones ainsi que les superviseurs dans des situations discriminatoires. Par ailleurs, si les employés autochtones sont mal à l'aise de dénoncer de tels comportements directement auprès de leurs superviseurs, les mentors peuvent agir comme intermédiaires en les assistant dans les situations conflictuelles, en renseignant les superviseurs quant au protocole culturel et en recommandant des actions appropriées (Burgess & Dyer, 2009). Malgré un bon climat au sein des projets signataires, des complications ont aussi été évoquées, dont le favoritisme perçu par les employés non-autochtones, l'absentéisme, la barrière de la langue et certains cas de racisme. L'absentéisme est l'un des problèmes les plus importants rapportés par les employeurs à l'égard des employés issus de groupes ethniques minoritaires (Avery *et al.*, 2007; Haley & Fisher, 2014). Les politiques et les procédures instaurées par la direction, de même que les plans mis en œuvre par les superviseurs dans l'intérêt de la diversité culturelle, sont néanmoins susceptibles d'en atténuer les risques (Avery *et al.*, 2007). Les barrières linguistiques associées à l'intégration des minorités ethniques au sein des entreprises ont également été soulignées comme étant un obstacle à l'instauration d'un climat de travail favorable et, par conséquent, à la rétention des travailleurs autochtones (Pearson & Daff, 2013). S'ajoutent d'autres difficultés, dont des lacunes liées à la communication et aux compétences générales, analytiques, techniques et spécifiques à l'industrie extractive (Waxin *et al.*, 2018). Afin de contrer les barrières linguistiques, les procédés mis en œuvre par les projets signataires dans la présente étude, dont les programmes

de formation personnalisée en ligne, sont innovateurs et ne semblent pas encore avoir fait l'objet d'études quant à leur efficacité. Au-delà des barrières linguistiques, les méthodes de communication des Autochtones diffèrent parfois de celles des non-Autochtones, pouvant engendrer des conséquences négatives sur le climat de travail si elles sont incomprises. Le comportement silencieux et observateur des Autochtones, l'importance accordée au non verbal, ainsi que l'évitement du contact visuel ou physique sont souvent interprétés par les non-Autochtones comme étant de l'impolitesse ou de l'hostilité (Elsworth, 1986). Enfin, le racisme et les stéréotypes à l'égard des employés autochtones ne proviendraient pas seulement des collègues, mais également des dirigeants et des superviseurs (O'Faircheallaigh, 2006). Bien que cela n'ait pas été souligné par les employeurs interrogés dans la présente étude, il serait intéressant de sonder les employés autochtones à cet égard. Puisque la discrimination et l'exclusion demeurent des enjeux préoccupants, les employeurs auraient avantage à procéder à un examen rigoureux des obstacles potentiels et à préciser, dans leur planification traitant de l'intégration d'Autochtones, la façon de les éliminer (Campbell *et al.*, 2012). C'est d'autant plus important que la discrimination au travail subie par les Autochtones peut entraîner un stress psychologique ayant une incidence sur leur bien-être général (Australian Institute of Health and Welfare, 2013), ainsi qu'un rendement professionnel inférieur à celui des non-Autochtones (Borooh & Mangan, 2002).

## **4.4. Facteurs individuels**

### **4.4.1. Éducation**

Malgré une volonté grandissante de prendre part aux activités minières et de se développer (Deanna & John, 2017), plusieurs communautés autochtones sont peu scolarisées (Knotsch *et al.*, 2010; Martin *et al.*, 2016). La formation et l'emploi représentent des moyens pour les individus, les familles et les communautés de briser la dépendance à l'égard de l'aide sociale, d'assumer leur responsabilité quant à leur avenir et

de s'enrichir (Brown & Fraehlich, 2012; Hughes & Hughes, 2010; Lawrence, 2005). Par ailleurs, l'éducation et l'emploi représentent des enjeux cruciaux pour la population en croissance des communautés autochtones, surtout alors qu'elles accusent un retard par rapport aux non-Autochtones en matière de réussite scolaire et de revenu d'emploi (Mendelson, 2006). Certains projets miniers exigent d'ailleurs, comme qualification minimale, un diplôme d'études secondaires (Haley & Fisher, 2014; Pearson & Daff, 2013). Néanmoins, la notion linéaire quant à l'obligation d'obtenir des qualifications afin de s'engager dans une carrière professionnelle serait parfois incomprise par certains chercheurs d'emplois autochtones qui s'attendent à être recrutés sur la base d'autres aptitudes, dont celle de la conduite d'un véhicule (Pearson & Daff, 2013). Selon la majorité des participants, le bassin de main-d'œuvre autochtone qualifiée serait faible, voire inexistant, notamment en raison d'un manque de formation. La situation serait telle que les entreprises minières, à l'instar de l'industrie pétrolière et gazière, seraient en compétition les unes contre les autres quant au recrutement d'employés autochtones (Waxin *et al.*, 2018). Le principal enjeu qui empêcherait les Autochtones de bénéficier de l'accès aux emplois demeure le manque d'éducation (Ciceri & Scott, 2006; Daly & Gebremedhin, 2015; Fang & Gunderson, 2015; Kalb *et al.*, 2014).

Alors que les projets non-signataires étaient d'avis que la responsabilité de former et de développer les compétences des Autochtones revenait au gouvernement et aux institutions d'enseignement, les projets signataires considèrent que les entreprises doivent également s'impliquer. En Australie, plusieurs entreprises minières ont souligné que le gouvernement devrait investir plus d'efforts dans le développement et la mise en œuvre de programmes visant la formation et l'intégration de la main-d'œuvre autochtone (Crawley & Sinclair, 2003). La collaboration entre les communautés autochtones, le gouvernement, les institutions d'enseignement et l'industrie afin de résoudre les enjeux liés à la rareté de main-d'œuvre est fondamentale (Ho, 2016; Sterritt *et al.*, 2011).

#### 4.4.2. Adaptations aux programmes de formation

Des programmes de formation adaptés aux besoins des employés autochtones et la mise en place d'un encadrement qui offre un soutien constant ont été identifiés comme facteurs clés de succès pour la participation de la main-d'œuvre autochtone à l'industrie minière (Sterritt *et al.*, 2011). Toutefois, selon certains auteurs et des participants à la présente étude, le style d'enseignement et d'apprentissage des cultures autochtones différerait du style occidental, et reposerait sur l'observation, l'apprentissage par l'expérience et l'interaction sociale (Barnhardt, 2005; Kawagley, 2006; Walker, 1989). C'est dans cette perspective que différentes procédures prévues, souhaitées ou en cours d'application ont été évoquées par les participants afin que la formation à l'intention des Autochtones soit pertinente, utile et adaptée. Entre autres, une stratégie d'adaptation évoquée consiste à rapprocher les programmes de formation des communautés, alors que les Autochtones sont moins enclins à se déplacer dans les centres urbains pour suivre une formation technique ou universitaire. Le choc culturel et les conséquences qu'engendre l'éloignement de la maison et de la famille pour les Autochtones sont largement documentés (Haley & Fisher, 2014; Nagler, 1970, 1975; Prno *et al.*, 2010; Tetra Tech, 2009; Young & McDermott, 1988). À ces pratiques s'ajoutent d'autres méthodes, dont la reconnaissance explicite de la culture, des réalités, de l'histoire et des traditions autochtones dans les programmes de formation et l'intégration des compétences et des connaissances occidentales dans la mesure souhaitée par chaque communauté (Laughlin & Leman, 2010). À cet égard, il est important d'ajouter le plus tôt possible à ces connaissances les valeurs de ponctualité et d'assiduité, car les étudiants qui les auront intégrées dans leurs cours seront plus susceptibles de les appliquer au travail (Haley & Fisher, 2014). La polyvalence a également été évoquée par un participant comme étant un aspect important sur lequel la formation devrait miser, notamment en raison de l'intérêt des employés à réaliser plusieurs tâches pour briser la monotonie. Dans un contexte de rareté de main-d'œuvre, il serait en effet bénéfique de former des travailleurs polyvalents

afin de faciliter le transfert de connaissances, de combler le fossé de l'inadéquation des compétences (Haas *et al.*, 2001), et de s'adapter au contexte dynamique du développement des technologies (Dickie & Dwyer, 2011). Des Autochtones employés par une organisation gouvernementale industrielle ont confirmé apprécier la diversité des possibilités de formation disponibles au travail (Ewing *et al.*, 2017). Dans le cas contraire, la monotonie des tâches ouvrières aurait incité des Autochtones employés par un projet minier à quitter leur emploi (Pearson & Daff, 2013). Selon quelques projets signataires, l'acquisition de connaissances diversifiées serait bénéfique pour le placement des employés dans d'autres secteurs d'activités une fois les activités minières terminées. Enfin, des stratégies permettant de préserver la culture autochtone dans les programmes consisteraient à offrir la formation dans la langue natale, à des moments et des fréquences adaptés, car les connaissances s'acquièrent non seulement par le contenu, mais par la structure des programmes (Young & McDermott, 1988).

Un enjeu réside dans l'écart persistant entre le taux de placement et les revenus des non-Autochtones et des Autochtones, malgré l'amélioration du niveau de scolarité de ces derniers. En ce sens, les qualifications obtenues par les Autochtones au moyen de l'éducation formelle n'ont pas encore atteint les mêmes résultats que chez les non-Autochtones ayant reçu la même formation (Mendelson, 2006; Prno *et al.*, 2010; Wilson & Macdonald, 2010). Une évaluation de l'efficacité des programmes visant la formation des Autochtones et leur intégration au marché du travail pourrait s'intéresser à l'analyse de ces deux variables. Enfin, bien que l'éducation soit un critère d'embauche important (Chapin, 2004; Hart *et al.*, 2001), toute expérience de travail présente une préparation à l'emploi et est généralement considérée par les employeurs qui recrutent des personnes minoritaires ou défavorisées (Stephens *et al.*, 2005; Weston, 2002). Il est intéressant de constater que, dans les projets signataires où la main-d'œuvre autochtone n'avait aucune expérience de travail ni aucune idée de ce que représentait la culture industrielle, des visites du site et de la formation spécifique avant l'embauche ont été instaurées.

Les politiques et procédures relatives au développement des compétences appliquées par certains projets signataires présentent des pistes de solution à l'enjeu important que consiste le manque de formation de la main-d'œuvre autochtone.

Finalement, alors que les participants signataires déplorent que tous les Autochtones aptes à travailler dans le secteur minier soient déjà en poste, et ce, malgré un taux de chômage élevé dans les communautés, certains auteurs se sont intéressés aux autres facteurs individuels à l'origine du manque de candidats autochtones. Le manque de formation serait notamment influencé par différents problèmes sociaux, dont la consommation de drogues, la criminalité, l'influence parentale et le mode de vie basé sur les activités traditionnelles. D'autres facteurs individuels pourraient être à l'origine du manque de

participation des Autochtones au marché du travail, dont le manque de motivation, l'absence de services de garde, la maladie, l'invalidité, ainsi que les responsabilités familiales (Haley & Fisher, 2014; Pearson & Daff, 2013; Poppel *et al.*, 2007). L'insuffisance d'ambition peut s'expliquer par l'accès à d'autres sources de revenus (Sammartino *et al.*, 2003). Le fait de recevoir de l'aide sociale ou des redevances minières aurait entraîné la démission d'employés autochtones dans d'autres projets, lesquels ont justifié ne pas avoir besoin de travailler (Pearson & Daff, 2013). Néanmoins, des participants signataires et non-signataires soutiennent que certaines communautés autochtones souhaitent acquérir la formation nécessaire pour se développer afin de briser leur dépendance à l'aide gouvernementale.



Crédit: Dominik Vanyi - Umsplash

## 5. Conclusion

Lorsque bien planifiées, les activités minières peuvent compter sur la main-d'œuvre autochtone pour pourvoir les postes vacants tout en favorisant le développement socio-économique des communautés, particulièrement par le biais du développement de compétences et d'aptitudes transférables. L'objectif général de cette recherche était d'étudier les attitudes et comportements des employeurs à l'égard de la diversité de la main-d'œuvre autochtone, en identifiant les mesures mises en place par les employeurs de l'industrie minière pour favoriser le recrutement, l'intégration et la rétention de ces employés. L'utilisation du modèle de Guillaume *et al.* (2014) a permis d'obtenir une vision globale de la gestion de la diversité dans les organisations étudiées, en identifiant les facteurs clés de succès liés à la société, à l'organisation, au groupe de travail, ainsi qu'aux individus. Les résultats de cette étude ont fait ressortir que, là où le contexte légal ne l'impose pas, les compagnies minières font peu d'efforts pour inclure les Autochtones au sein de leur main-d'œuvre (projets signataires d'ententes = 23% d'employés autochtones, projets non-signataires = < 1%). Les projets signataires appliquent de nombreuses stratégies de recrutement, d'intégration et de rétention afin de favoriser la participation autochtone dans leurs entreprises, tant au stade de mise en valeur que d'exploitation. L'élaboration et la mise en œuvre de programmes de liaison, de mentorat, de progression interne ainsi que l'organisation d'activités et l'établissement d'installations qui valorisent la culture autochtone dans le milieu de travail sont parmi les stratégies qui favorisent une gestion efficace de la diversité culturelle au sein des entreprises minières. De façon générale, plus la proportion d'employés autochtones est élevée, plus le climat de travail au sein des projets signataires est favorable. Les résultats de cette étude permettront de proposer des améliorations ou de nouveaux programmes gouvernementaux et industriels afin de favoriser l'accès à l'emploi pour les Autochtones dans le secteur minier, et ainsi réduire la rareté de main-d'œuvre qui afflige le secteur.

## 6. Remerciements

Nous tenons à remercier 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. Un remerciement particulier s'adresse également aux 25 employeurs qui ont participé à cette étude et qui ont fait preuve de patience et d'intérêt envers ce projet malgré des horaires très chargés. Leurs connaissances ont permis d'enrichir ce travail et leur contribution aidera à faire progresser la participation autochtone au marché du travail dans l'industrie minière. Enfin, nous remercions Delphine Théberge pour sa contribution aux réflexions et pour son assistance lors de la collecte de données.

## 7. Références

- Arnold, W., & Timmons, H. (2007, 27 février). Labor shortage pushes mining companies to recruit and pay more. *The New York Times*. En ligne <https://www.nytimes.com/2007/02/27/business/27miner.html>
- Australian Institute of Health and Welfare. (2013). Reports & statistics. *Australian Institute of Health and Welfare*. En ligne [www.aihw.gov.au/WorkArea/DownloadAsset.aspx?id=60129544075](http://www.aihw.gov.au/WorkArea/DownloadAsset.aspx?id=60129544075)
- Avery, D. R., McKay, P. F., Wilson, D. C., & Tonidandel, S. (2007). Unequal attendance : the relationships between race, organizational diversity cues, and absenteeism. *Personnel Psychology*, 60(4), 875–902.
- Bankes, N. (2018). Clarifying the parameters of the Crown's duty to consult and accommodate in the context of decision-making by energy tribunals. *Journal of Energy & Natural Resources Law*, 36(2), 163-180. <https://doi.org/10.1080/02646811.2017.1403812>
- Barker, T. (2006). Employment outcomes for Aboriginal people : An exploration of experiences and challenges in the Australian minerals industry. *Centre for Social Responsibility in Mining*, 6, 1-39.
- Barnhardt, R. (2005). Indigenous knowledge systems and Alaska Native ways of knowing. *Anthropology & Education Quarterly*, 36(1), 8–23.
- Barreau du Québec. (2003). Droit des peuples autochtones évolution ou révolution? En ligne <http://www.barreau.qc.ca/pdf/journal/vol35/no7/autochtone.html>
- Beaupré, P., Laroui, R., & Hébert, M.-H. (2017). *Le chercheur face aux défis méthodologiques de la recherche : freins et leviers*. Québec : Les Presses de l'Université du Québec.
- Blackwell, B., Fischer, A., McFarlane, J., & Dollery, B. (2015). Mining and other industry contributions to employment leakage in Australia's Northern Territory. *The Journal of Developing Areas*, 49(6), 263–278.
- Blanchet, A. (2015). *Dire et faire dire : l'entretien* (2e édition). Paris : Armand Colin.
- Boroah, V. K., & Mangan, J. (2002). An analysis of occupational outcomes for Indigenous and Asian employees in Australia. *Economic Record*, 78(240), 31–49.
- Bouchard, S., & Cyr, C. (2000). *Recherche psychosociale : pour harmoniser recherche et pratique* (2e édition). Québec : Les Presses de l'Université du Québec.
- Boutin, G. (2006). *L'entretien de recherche qualitatif*. Québec : Les Presses de l'Université du Québec.
- Brereton, D., & Parmenter, J. (2008). Indigenous employment in the Australian mining industry. *Journal of Energy & Natural Resources Law*, 26(1), 66–90.
- Brodbeck, F. C., Hanges, P. J., Dickson, M. W., Gupta, V., & Dorfman, P. W. (2004). Societal culture and industrial sector influences on organizational culture. *Leadership, culture, and organizations : The GLOBE study of 62 societies*, 1, 654–668.
- Brown, J., & Fraehlich, C. (2012). Assets for employment in Aboriginal community-based human services agencies. *Adult Education Quarterly*, 62(3), 287–303.
- Burgess, J., & Dyer, S. (2009). Workplace mentoring for indigenous Australians: A case study. *Equal Opportunities International*, 28(6), 465–485.
- Burt, R. S. (2005). *Brokerage and closure : An introduction to social capital*. New York : Oxford University Press.
- Campbell, P., Kelly, P., & Harrison, L. (2012). *The problem of Aboriginal marginalisation : education, labour markets and social and emotional well-being*. Geelong : Alfred Deakin Research Institute.
- Castleton, A. (2014). *Inuit Identity and Technology : An exploration of the use of Facebook by Inuit youth* (Mémoire non publié). Carleton University, Ottawa.

- Chapin, M. H. (2004). Employment follow-up of undergraduate rehabilitation majors. *College Student Journal*, 38(2), 273–280.
- Cianfrini, M. I. (2015). *Deconstructing the interconnectedness of community: An exploratory study on skill shortages, labour migration, and mining booms in Western Australia* (Thèse). Curtin University, Perth.
- Ciceri, C., & Scott, K. (2006). The determinants of employment among Aboriginal peoples. *Aboriginal Policy Research Consortium International*, 132, 1-31.
- Comité sectoriel de main-d'œuvre de l'industrie des mines. (2015). Estimation des besoins de main-d'œuvre du secteur minier au Québec 2015-2025. En ligne [http://www.emploi-quebec.gouv.qc.ca/publications/pdf/00\\_Estimation\\_besoins\\_MO\\_minier\\_2015-2025.pdf](http://www.emploi-quebec.gouv.qc.ca/publications/pdf/00_Estimation_besoins_MO_minier_2015-2025.pdf)
- Conseil RHIM. (2017). Aperçu du marché du travail dans l'industrie minière au Canada. En ligne [https://www.mihir.ca/pdf/publications/National-Report-2017\\_FR\\_WEB.pdf](https://www.mihir.ca/pdf/publications/National-Report-2017_FR_WEB.pdf)
- Crawley, A., & Sinclair, A. (2003). Indigenous human resource practices in Australian mining companies: Towards an ethical model. *Journal of Business Ethics*, 45(4), 361–373.
- Crinis, V. (2017). Global commodity chains in crisis: The garment industry in Malaysia. *Institutions and Economies*, 4(3), 61–82.
- Daly, A., & Gebremedhin, T. A. (2015). Can an “Indigenous Employment Program” work? A case study of National Australia Bank. *Economic Papers: A journal of applied economics and policy*, 34(3), 128–138.
- De Klerk, J. C. (2012). *The perceptions of the work environment of women in core mining activities* (Thèse). North-West University, Potchefstroom.
- Deanna, K., & John, R. O. (2017). Corporate readiness and the human rights risks of applying FPIC in the global mining industry. *Business and Human Rights Journal*, 2(1), 163–169.
- Diavik. (2009). 2008 Socio-economic monitoring report. En ligne <http://miningnorth.com/docs/Socio-EconomicReport2008.pdf>
- Dickie, C., & Dwyer, J. (2011). A 2009 perspective of HR practices in Australian mining. *Journal of Management Development*, 30(4), 329–343.
- Dijke, M., Engen, M., & Knippenberg, D. (2012). Defying conventional wisdom: A meta-analytical examination of the differences between demographic and job-related diversity relationships with performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 119(1), 38-53.
- Dockery, A. M., & Milson, N. (2007). *A review of Indigenous employment programs. A national vocational education and training research and evaluation program report*. Adélaïde: National Centre for Vocational Education Research.
- Dominion Diamond. (2013). Ekati diamond mine 2012 year in review. En ligne <https://slidex.tips/download/ekati-diamond-mine-2012-year-in-review>
- Dungey, M., Fry-McKibbin, R., & Linehan, V. (2014). Chinese resource demand and the natural resource supplier. *Applied Economics*, 46(2), 167–178.
- Dwyer, R. J. (2003). Career progression factors of Aboriginal executives in the Canada federal public service. *Journal of Management Development*, 22(10), 881–889.
- Emploi-Québec. (2015). Plan d'action 2015-2016. En ligne [http://www.emploi-quebec.gouv.qc.ca/publications/pdf/00\\_admin\\_plan-action\\_2015-2016.pdf](http://www.emploi-quebec.gouv.qc.ca/publications/pdf/00_admin_plan-action_2015-2016.pdf)
- Ewing, B., Sarra, G., Price, R., O'Brien, G., & Priddle, C. (2017). Access to sustainable employment and productive training: Workplace participation strategies for indigenous employees. *Australian Aboriginal Studies*, 2, 27-42.
- Fältholm, Y., & Norberg, C. (2017). Gender diversity and innovation in mining – a corpus-based discourse analysis. *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, 9(4), 359–376.
- Fang, T., & Gunderson, M. (2015). Vulnerable groups in Canada and labour market exclusion. *International Journal of Manpower*, 36(6), 824–847.

- Feit, H. A. (1991). Gifts of the land: Hunting territories, guaranteed incomes and the construction of social relations. *Senri Ethnological Studies*, 30, 223-268.
- Ferguson, G. (2015). *An evaluation of Aboriginal, government, and mining industry relationships and policies in Manitoba: Accessing land for mineral exploration and mine development* (Thèse). University of Manitoba, Winnipeg.
- Fisher, B. S., & Schnittger, S. (2012). Autonomous and remote operation technologies in the mining industry: Benefits and costs. *BAEconomics Report*, 12(1), 1-60.
- Fourboul, C. V. (2012). Ce que « analyse de données qualitatives » veut dire. *Revue internationale de psychosociologie*, 18(44), 71-88.
- FRQSC. (2016). Fonds Société et culture - Attitudes et comportements des employeurs à l'égard de la diversité de la main-d'œuvre—le cas des personnes immigrantes et des Autochtones. En ligne <http://www.frqsc.gouv.qc.ca/fr/bourses-et-subs-ventions/consulter-les-programmes-remplir-une-demande/bourse?id=8wnnyu2f1449861872715>
- Galbraith, L., Bradshaw, B., & Rutherford, M. B. (2007). Towards a new supraregulatory approach to environmental assessment in Northern Canada. *Impact Assessment and Project Appraisal*, 25(1), 27-41.
- Garnaut, R. (2012). The contemporary China resources boom. *Australian Journal of Agricultural and Resource Economics*, 56(2), 222-243.
- Gauthier, B. (2003). *Recherche sociale : de la problématique à la collecte des données*. Québec : Les Presses de l'Université du Québec.
- Giddy, K., Lopez, J., & Redman, A. (2009). *Brokering successful Aboriginal and Torres Strait Islander employment outcomes: Common themes in good-practice models*. Adélaïde : National Centre for Vocational Education Research.
- Gomez-Mejia, L. R., & Welbourne, T. (1991). Compensation strategies in a global context. *People and Strategy*, 14(1), 29.
- Gouvernement du Québec. (2008). Amérindiens et Inuits du Québec: Guide intérimaire en matière de consultation des communautés autochtones. En ligne [https://www.autochtones.gouv.qc.ca/publications\\_documentation/publications/guide\\_inter\\_2008.pdf](https://www.autochtones.gouv.qc.ca/publications_documentation/publications/guide_inter_2008.pdf)
- Gouvernement du Québec. (2015). Document d'information à l'intention des promoteurs et introduction générale aux relations avec les communautés autochtones dans le cadre de projets de mise en valeur des ressources naturelles. En ligne [https://www.autochtones.gouv.qc.ca/publications\\_documentation/publications/2015-02-document-intention-promoteurs.pdf](https://www.autochtones.gouv.qc.ca/publications_documentation/publications/2015-02-document-intention-promoteurs.pdf)
- Gouvernement du Québec. (2017). Activités minières au Québec. En ligne <http://mern.gouv.qc.ca/publications/mines/publications/activite-miniére-quebec.pdf>
- Gouvernement du Québec. (2018). Projets soumis à la procédure d'évaluation environnementale. En ligne <http://www.mddelcc.gouv.qc.ca/evaluations/>
- Grant, J. A., Panagos, D., Hughes, M., & Mitchell, M. I. (2014). A historical institutionalist understanding of participatory governance and Aboriginal Peoples: The case of policy change in Ontario's mining sector. *Social Science Quarterly*, 95(4), 978-1000.
- Groggins, A., & Ryan, A. M. (2013). Embracing uniqueness: The underpinnings of a positive climate for diversity. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 86(2), 264-282.
- Guillaume, Y. R. F., Brodbeck, F. C., & Riketta, M. (2012). Surface- and deep-level dissimilarity effects on social integration and individual effectiveness related outcomes in work groups: A meta-analytic integration. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 85(1), 80-115.

- Guillaume, Y. R. F., Dawson, J. F., Priola, V., Sacramento, C. A., Woods, S. A., Higson, H. E., Budhwar, P.S & West, M. A. (2014). Managing diversity in organizations: An integrative model and agenda for future research. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 23*(5), 783–802.
- Haar, J. M., & Brougham, D. M. (2013). An indigenous model of career satisfaction: Exploring the role of workplace cultural wellbeing. *Social Indicators Research, 110*(3), 873–890.
- Haas, C. T., Rodriguez, A. M., Glover, R., & Goodrum, P. M. (2001). Implementing a multiskilled workforce. *Construction Management & Economics, 19*(6), 633–641.
- Haley, S., & Fisher, D. (2012). *Shareholder employment at Red Dog Mine*. University of Alaska. Anchorage: Institute of Social and Economic Research.
- Haley, S., & Fisher, D. (2014). Indigenous employment, training and retention: Successes and challenges at Red Dog Mine. Dans *Natural Resource Extraction and Indigenous Livelihoods. Development Challenges in an Era of Globalization*. New York: Routledge.
- Harrison, P., & Zack, T. (2012). The power of mining: The fall of gold and rise of Johannesburg. *Journal of Contemporary African Studies, 30*(4), 551–570.
- Hart, D., Zimbrich, K., & Ghiloni, C. (2001). Interagency partnerships and funding: Individual supports for youth with significant disabilities as they move into postsecondary education and employment options. *Journal of Vocational Rehabilitation, 16*(3, 4), 145–154.
- Hartung, P. J., Fouad, N. A., Leong, F. T., & Hardin, E. E. (2010). Individualism-collectivism: Links to occupational plans and work values. *Journal of Career Assessment, 18*(1), 34–45.
- Ho, P. H. K. (2016). Labour and skill shortages in Hong Kong's construction industry. *Engineering, Construction and Architectural Management, 23*(4), 533–550.
- Hobart, C. W. (1981). Performance of Native trainees in an apprenticeship training program. *The Canadian Journal of Native Studies, 1*(1), 33–58.
- Holcombe, S. (2009). *Indigenous entrepreneurialism and Mining Land Use Agreements* (Rapport No. ID 1551530). Rochester (NY): Social Science Research Network. En ligne <https://papers.ssrn.com/abstract=1551530>
- Hughes, H., & Hughes, M. (2010). *Indigenous employment, unemployment and labour force participation: Facts for evidence based policies*. Sydney: Centre for Independent Studies.
- Hultin, G., & Åkerman-Börje, E. (2014). Unlocking the potential of migration for inclusive development: a focus on mining and labor migration. *Mineral Economics, 27*(2), 157–161.
- Humphreys, D. (2001). Sustainable development: can the mining industry afford it? *Resources policy, 27*(1), 1–7.
- Hunter, B., & Gray, M. (2001). Indigenous labour force status re-visited: Factors associated with the discouraged worker phenomenon. *Australian Journal of Labour Economics, 4*(2), 111.
- Hunter, B. H., & Gray, M. C. (2006). The effectiveness of Indigenous job search strategies. *Economic Record, 82*(256), 1–10.
- Hunter, B. H., & Hawke, A. E. (2002). Industrial relations in workplaces employing Indigenous Australians. *Australian Journal of Labour Economics, 5*(3), 373.
- Institut de la statistique du Québec. (2017). Mines en chiffres. En ligne <http://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/mines/mines-chiffres-2017.pdf>
- Joshi, A., & Roh, H. (2009). The role of context in work team diversity research: A meta-analytic review. *Academy of Management Journal, 52*(3), 599-627.
- Jowett, V., & Stead, R. (1994). Mentoring students in higher education. *Education & Training, 36*(5), 20–26.

- Kalb, G., Le, T., Hunter, B., & Leung, F. (2014). Identifying important factors for closing the gap in labour force status between Indigenous and non-Indigenous Australians. *Economic Record*, 90(291), 536–550.
- Kawagley, A. O. (2006). *A Yupiaq worldview: A pathway to ecology and spirit*. Long Grove, Illinois: Waveland Press.
- Knotsch, C., Siebenmorgen, P., & Bradshaw, B. (2010). Les « Ententes sur les répercussions et les avantages » et le bien-être des communautés : Des occasions ratées ? *Recherches amérindiennes au Québec*, 40(3), 59-68.
- Kogler-Hill, S. ., & Gant, G. (2000). Mentoring by minorities for minorities: The organizational communications support program. *Review of Business*, 21(1/2), 53-57.
- Kram, K. E. (1986). Mentoring in the workplace. Dans *Career development in organizations* (pp. 160-201). San Francisco: Jossey-Bass.
- Kram, K. E. (1988). *Mentoring at work: Developmental relationships in organizational life*. England: University Press of America.
- Lacroix, K. (2014). *Les relations de travail entre travailleurs natifs et travailleurs immigrants en Abitibi-Témiscamingue : recherche-action sur les pratiques des ressources humaines du domaine minier* (Mémoire). Université du Québec à Montréal, Montréal.
- Lamontagne, F. (2004). *The Aboriginal work force: What lies ahead*. Ottawa: Canadian Labour and Business Centre.
- Langlois, P. (2016). Case study on Aboriginal workforce development. En ligne <https://www.oecd.org/dev/inclusivesocietie-sanddevelopment/Session%205%20-%20Vale%20Case%20Study%20on%20Aboriginal%20Workforce%20Development.pdf>
- Laughlin, J., & Leman, D. (2010). *Redefining success in Aboriginal learning in Canada*. Ottawa: Canadian Council on Learning.
- Lawrence, R. (2005). Governing Warlpiri subjects: Indigenous employment and training programs in the Central Australian mining industry. *Geographical Research*, 43(1), 40-48. <https://doi.org/10.1111/j.1745-5871.2005.00291.x>
- Lemelin, H., Matthews, D., Mattina, C., McIntyre, N., Johnston, M., & Koster, R. (2010). The Weenusk First Nation at Peawanuck. Climate change, wellbeing and resilience in the Weenusk First Nation at Peawanuck: the Moccasin Telegraph goes global. *Rural and remote health*, 10(2), 1-18.
- Levanon, G., Cheng, B., & Pattera, M. (2014). The risk of future labor shortages in different occupations and industries in the United States. *Business Economics*, 49(4), 227-243.
- Lucas, T., & Knights, P. (2014). A maturity scale for Indigenous employment in the Australian minerals industry. *Mining Education Australia*, 3(1), 33-38.
- Major, Z., & Kovács, T. (2017). An analysis of the labor force engaged in security: tackling the problem of labor shortage observed in security. *International Journal of Engineering*, 15(4), 97–101.
- Martin, D., Trigger, D., & Parmenter, J. (2016). Mining in aboriginal Australia: economic impacts, sustainable livelihoods and cultural difference at Century Mine, northwest Queensland. Dans *Natural Resource Extraction and Indigenous Livelihoods: Development Challenges in an Era of Globalization*. New York: Routledge.
- Maru, Y. T., & Davies, J. (2011). Supporting cross-cultural brokers is essential for employment among Aboriginal people in remote Australia. *The Rangeland Journal*, 33(4), 327–338.
- Mathu, K. (2014). The need for public-private partnership model in the South African coal-mining industry. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(4), 224.
- Mayes, R. (2014). Gendered dimensions of resource extraction: the place of women. Dans *Resource Curse or Cure?* (pp. 121–133). New York: Springer.

- Mayes, R., & Pini, B. (2014). The Australian mining industry and the ideal mining woman: Mobilizing a public business case for gender equality. *Journal of Industrial Relations*, 56(4), 527–546.
- Mendelson, M. (2004). *Aboriginal people in Canada's labour market: Work and unemployment, today and tomorrow* (Vol. 1). Ottawa: Caledon Institute of Social Policy.
- Mendelson, M. (2006). *Aboriginal peoples and postsecondary education in Canada*. Ottawa: Caledon Institute of Social Policy.
- Molyneaux, H., O'Donnell, S., Kakekaspan, C., Walmark, B., Budka, P., & Gibson, K. (2014). Social media in remote First Nation communities. *Canadian Journal of Communication*, 39(2), 275–288.
- Moyser, M. (2017). *Aboriginal people living off-reserve and the labour market: estimates from the Labour Force Survey, 2007-2015*. Ottawa: Statistique Canada. En ligne [http://publications.gc.ca/collections/collection\\_2017/statcan/71-588-x/CS71-588-2017-1-eng.pdf](http://publications.gc.ca/collections/collection_2017/statcan/71-588-x/CS71-588-2017-1-eng.pdf)
- Muller, J., Hicks, R., & Winocur, S. (1993). The effects of employment and unemployment on psychological well-being in Australian clerical workers: Gender differences. *Australian Journal of Psychology*, 45(2), 103–108.
- Nagler, M. (1970). *Indians in the City: A study of the urbanization of Indians in Toronto*. Main, Ottawa: The Canadian Research Centre for Anthropology.
- Nagler, M. (1975). *Natives without a Home*. Don Mills, Ontario: Longman Canada.
- Nishii, L. H. (2013). The benefits of climate for inclusion for gender-diverse groups. *Academy of Management Journal*, 56(6), 1754–1774.
- Norman, P. (2003). Statistical discrimination and efficiency. *The Review of Economic Studies*, 70(3), 615–627.
- Nurmi, P. A., & Molnár, F. (2014). The future of metal minerals mining in the EU. *European Geologist*, 37, 12–19.
- O'Faircheallaigh, C. (2006). Mining agreements and Aboriginal economic development in Australia and Canada. *Journal of Aboriginal Economic Development*, 5(1), 74–91.
- O'Faircheallaigh, C., & Ali, S. (2017). *Earth matters: Indigenous Peoples, the extractive industries and corporate social responsibility*. New York: Routledge.
- Oseghale, B. O., Abiola-Falemu, J. O., & Oseghale, G. E. (2015). An evaluation of skilled labour shortage in selected construction firms in Edo state, Nigeria. *American Journal of Engineering Research*, 1(4), 156–167.
- Oshokoya, P. O., & Tetteh, M. N. M. (Sous presse). Mine-of-the-future: How is Africa prepared from a mineral and mining engineering education perspective? *Resources Policy*.
- Owen, J. R. (2016). Social license and the fear of Mineras Interruptus. *Geoforum*, 77, 102–105.
- Parmenter, J., & Trigger, D. (sous presse). Aboriginal cultural awareness training for mine employees: Good intentions, complicated outcomes. *The Extractive Industries and Society*. <https://doi.org/10.1016/j.exis.2017.12.005>
- Parsons, G., & Barsi, R. (2001). Uranium mining in Northern Saskatchewan: a public-private transition. Dans *Large Mines and the Community: socioeconomic and environmental effects in Latin America, Canada and Spain*. G. McMahon and F. Remy. Washington, DC: World Bank.
- Parsons, R. (2008). We are all stakeholders now: The influence of western discourses of “community engagement” in an Australian Aboriginal community. *Critical perspectives on international business*, 4(2/3), 99–126.
- Pearson, C. A., & Daff, S. (2013). Indigenous workforce participation at a mining operation in Northern Australia. *Australian Bulletin of Labour*, 39(1), 42–63.
- Poppel, B., Kruse, J., Duhaime, G., & Abryutina, L. (2007). *Survey of living conditions in the Arctic: results*. Anchorage: Institute of Social and Economic Research, University of Alaska Anchorage.

- Prno, J. (2013). An analysis of factors leading to the establishment of a social licence to operate in the mining industry. *Resources Policy, 38*(4), 577–590.
- Prno, J., Bradshaw, B., & LaPierre, D. (2010). Impact and benefit agreements : are they working. Dans *Canadian Institute of Mining, Metallurgy and Petroleum Annual Conference, Vancouver, British Columbia*.
- Pryce, J., Welters, R., Lynch, P., Blackman, A., Murphy, L., Eagle, L., Case, P. & Low, D. (2014). Mining through the talent pool of potential fly-in fly-out (FIFO) workers. *Australian Bulletin of Labour, 40*(2), 201-220.
- Ramamoorthy, N., & Carroll, S. J. (1998). Individualism/collectivism orientations and reactions toward alternative human resource management practices. *Human Relations, 51*(5), 571–588.
- Rasmussen, T., & O’Keefe, E. (2014). The extractive industry as a development industry? Only through mineral skills development. *Mineral Economics, 27*(2-3), 153–156.
- Rentsch, J. R. (1990). Climate and culture: Interaction and qualitative differences in organizational meanings. *Journal of Applied Psychology, 75*(6), 668-681.
- Ressources naturelles Canada. (2013). Ententes entre des sociétés minières et des collectivités autochtones ou des gouvernements. En ligne <https://www.nrcan.gc.ca/sites/www.nrcan.gc.ca/files/mineralsmetals/files/pdf/abor-auto/aam-eac-f2013.pdf>
- Rheault, S., & Poirier, J. (2012). *Le vieillissement démographique : de nombreux enjeux à déchiffrer*. Québec : Institut de la statistique du Québec. En ligne <http://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/conditions-vie-societe/vieillessement.pdf>
- Rice, E. S., Haynes, E., Royce, P., & Thompson, S. C. (2016). Social media and digital technology use among Indigenous young people in Australia: a literature review. *International journal for equity in health, 15*(1), 81.
- Royer, M.-J. S. (2016). Eastern James Bay and the Cree. Dans *Climate, Environment and Cree Observations* (pp. 35-61). New York: Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-25181-3\\_3](https://doi.org/10.1007/978-3-319-25181-3_3)
- Sadri, G., & Tran, H. (2002). Managing your diverse workforce through improved communication. *Journal of Management Development, 21*(3), 227–237.
- Sammartino, A., O’flynn, J., & Nicholas, S. (2003). The employer perspective of Indigenous (un)employment. *Economic Papers, 22*(4), 45-60.
- Schneider, B. (1987). The people make the place. *Personnel Psychology, 40*(3), 437–453.
- Shore, L. M., Randel, A. E., Chung, B. G., Dean, M. A., Holcombe Ehrhart, K., & Singh, G. (2011). Inclusion and diversity in work groups: A review and model for future research. *Journal of Management, 37*(4), 1262–1289.
- Smith, L. T. (2005). On tricky ground : researching the native in an age of uncertainty. Dans *The Sage Handbook of Qualitative Research* (3e éd., pp. 85-108). Thousand Oaks : Sage.
- Spector, P. E., Allen, T. D., Poelmans, S. A., Lapierre, L. M., Cooper, C. L., Michael, O., Sanchez, J.I, Abarca, N. & Beham, B. (2007). Cross-national differences in relationships of work demands, job satisfaction, and turnover intentions with work–family conflict. *Personnel Psychology, 60*(4), 805–835.
- Statistique Canada. (2018). Enquête sur la population active (EPA), estimations selon le groupe autochtone, le sexe et le groupe d’âge, Canada, certaines provinces et régions. En ligne <http://www5.statcan.gc.ca/cansim/a26?lang=fra&id=2820226>
- Stead, R. (1997). Mentoring young learners: does everyone really need a mentor? *Education & Training, 39*(6), 219–224.
- Stephens, B. J. (2010). The determinants of labour force status among Indigenous Australians. *Australian Journal of Labour Economics, 13*(3), 287-312.

- Stephens, D. L., Collins, M. D., & Dodder, R. A. (2005). A longitudinal study of employment and skill acquisition among individuals with developmental disabilities. *Research in Developmental Disabilities, 26*(5), 469–486.
- Sterritt, L., Wallin, A., & Langill, L. (2011). Removing barriers to employment: Courageous leadership required! A partnership model for industry and First Nations. *Presentation to the Canadian Aboriginal Minerals Association Conference, and supporting case study.*
- Tasker, S.-J., Lee, T., & Chambers, M. (2010). Employers warn of mine wage blowout because of government inaction. *The Weekend Australian*. En ligne <https://www.theaustralian.com.au/business/employers-warn-of-mine-wage-blowout-because-of-gobvernment-inaction/story-e6frg8zx-1225962947854?sv=3e1c63737af46c69b13d7b52eb04826d>
- Tetra Tech. (2009). Red Dog Mine Extension : Aqqualuk Project. *Final Supplemental Environmental Impact Statement*. En ligne <http://dnr.alaska.gov/mlw/mining/largemine/reddog/pdf/rdseis2009vol1.pdf>
- Trigger, D. (2002). Large-scale mining in Aboriginal Australia : cultural dispositions & economic aspirations in Indigenous communities. Dans *International codes, technology and sustainability for the minerals industry* (pp. 189–194). Cairns, Queensland : The Australasian Institute of Mining and Metallurgy.
- Veale, D. J., & Wachtel, J. M. (1996). Mentoring and coaching as part of a human resource development strategy : an example at Coca-Cola Foods. *Leadership & Organization Development Journal, 17*(3), 16–20.
- Walker, R. (1989). *Maori identity*. In Novitz and Wilmott. Culture and Identity in New Zealand. Wellington : Government Printer.
- Waters, L. E., & Moore, K. A. (2001). Coping with economic deprivation during unemployment. *Journal of Economic Psychology, 22*(4), 461–482.
- Waters, L. E., & Moore, K. A. (2002). Reducing latent deprivation during unemployment : The role of meaningful leisure activity. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 75*(1), 15–32.
- Watson, M. (2012). Concerns for skills shortages in the 21st century: A review into the construction industry, Australia. *Construction Economics and Building, 7*(1), 45–54.
- Waxin, M.-F. (2008). Le recrutement et la sélection à l'international. *Gestion des ressources humaines internationales, 4*, 151–204.
- Waxin, M.-F., Lindsay, V., Belkhodja, O., & Zhao, F. (2018). Workforce localization in the UAE : Recruitment and selection challenges and practices in private and public organizations. *The Journal of Developing Areas, 52*(4), 99-113.
- Weston, J. (2002). Supported employment and people with complex needs : A review of research literature and ongoing research. *Journal of Social Work, 2*(1), 83–104.
- Willis, W. K., Muslin, I., & Timko, K. N. (2016). A house divided : Cooperative and competitive recruitment in vital industries. *Journal of Nursing Management, 24*(2), 253–260.
- Wilson, D., & Macdonald, D. (2010). *The income gap between Aboriginal peoples and the rest of Canada*. Ottawa : Canadian Centre for Policy Alternatives.
- Wood, L. J. (2015). Idle no more, Facebook and diffusion. *Social Movement Studies, 14*(5), 615–621.
- Young, R. A., & McDermott, P. (1988). Employment training programs and acculturation of native peoples in Canada's Northwest Territories. *Arctic, 41*(3), 195–202.
- Zohar, D. (2000). A group-level model of safety climate : testing the effect of group climate on microaccidents in manufacturing jobs. *Journal of Applied Psychology, 85*(4), 587-596.
- Zohar, D. (2002). The effects of leadership dimensions, safety climate, and assigned priorities on minor injuries in work groups. *Journal of Organizational Behavior, 23*(1), 75–92.

# Annexe 1 – Guide d’entrevue à l’attention des employeurs miniers

## 1. Introduction

---

- 1.1. Pouvez-vous 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 rareté 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.

## 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. 2.1Y 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 joindre les chercheurs d’emplois autochtones et les inciter à travailler au sein de votre organisation?
- 3.2. Selon vous, qu’est-ce qui pourrait être mis en place par votre organisation pour joindre 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 de 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 des 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. Selon vous, de manière générale, comment la présence d'employés autochtones agit-elle sur le climat de travail au sein de votre entreprise?
- 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 rencontrées 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 rencontrées 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. Selon vous, de quelle façon l'entreprise encourage-t-elle le sentiment d'appartenance des travailleurs (autochtones et non-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 concernant la gestion de la diversité culturelle autochtone?

# Annexe 2 – Formulaire de consentement

## 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).

## 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](mailto:jean-michel.beaudoin@sbf.ulaval.ca)

## **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](mailto:info@ombudsman.ulaval.ca)