

CHAIRE DE LEADERSHIP EN ENSEIGNEMENT (CLE)
EN FORESTERIE AUTOCHTONE



Credit: Jean-Philippe Char

**REGARDS SUR LES ATTITUDES
ET COMPORTEMENTS DES
EMPLOYEURS À L'ÉGARD
DE LA DIVERSITÉ DE LA
MAIN-D'ŒUVRE AUTOCHTONE**
(SONDAGE PROVINCIAL SUR
LE SECTEUR FORESTIER)

2019

Faculté de foresterie,
de géographie
et de géomatique



UNIVERSITÉ
LAVAL

ÉQUIPE DE RÉALISATION

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

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

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

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

Marc Mazerolle, Professeur adjoint, Département des sciences du bois et de la forêt, Université Laval

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

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

Citer ce rapport :

Thériège, D., J.-M. Beaudoin, H. Asselin, É. St-Jean, M. Mazerolle, L. Bouthillier et J. Ben Mansour. (2019). *Regards sur les attitudes et comportements des employeurs à l'égard de la diversité de la main-d'œuvre autochtone (sondage provincial sur le secteur forestier)*. Rapport remis à : Fonds de recherche du Québec – Société et culture (FRQSC) et au Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale (MTESS). Université Laval.

ISBN : 978-2-9817327-5-0

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

CHERCHEUR PRINCIPAL

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

COCHERCHEURS

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

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

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

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

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

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

Résumé

La rareté de main-d'œuvre touche plusieurs secteurs d'activités au Québec, l'industrie forestière en fait partie. Par ailleurs, les communautés autochtones souhaitent participer à l'économie de leurs régions et constituent une population jeune, en croissance et à la recherche d'emplois. Ce contexte est opportun pour favoriser l'emploi de travailleurs autochtones dans le secteur forestier. L'objectif de cette recherche est de comprendre les attitudes et les comportements des employeurs à l'égard des travailleurs autochtones. Pour ce faire, nous avons réalisé un sondage auprès des employeurs du domaine forestier au Québec. Au total, 127 répondants ont évalué, entre autres, le niveau de maturité dans lequel se situe leur entreprise pour différents domaines de gestion de la diversité autochtone. Plus précisément, les employeurs

devaient positionner leur entreprise sur le long d'un gradient allant de pratiques inexistantes ou minimales, en passant par des pratiques intermédiaires, jusqu'à des pratiques proactives. Pour la majorité des employeurs, la main-d'œuvre autochtone n'a pas encore été envisagée comme solution à la rareté. De plus, la plupart des entreprises sondées se situent dans les niveaux de maturité inférieurs. La taille de l'entreprise semble avoir un effet sur la maturité, mais ce sont les entreprises autochtones qui semblent avoir les meilleures pratiques de gestion des employés autochtones. Les collaborations et les partenariats influencent aussi positivement la maturité des entreprises en termes de gestion des employés autochtones. De manière générale, les employeurs ont besoin de formation et de soutien pour favoriser l'employabilité autochtone.



© Geoff. Maine, Jesse Larocque

Table des matières

Résumé	3	4. Discussion	14
1. Introduction	6	4.1. Intérêt des employeurs envers la main- d'œuvre autochtone	14
2. Méthode de recherche	7	4.2. Comportements des employeurs.....	14
2.1. Élaboration du questionnaire.....	7	4.3. Influence de la taille des entreprises et de la région	16
2.2. Population visée.....	8	4.4. Influence de l'entreprise autochtone	16
2.3. Démarche	8	4.5. Collaborations et partenariats	17
3. Résultats.....	9	5. Conclusion	18
3.1. Profils des entreprises.....	9	6. Remerciements	19
3.2. Attitudes et comportements des employeurs du secteur forestier	11	7. Bibliographie	20
3.2.1. Intérêt face à l'employabilité autochtone	11	ANNEXE 1- Questionnaire.....	22
3.2.2. Domaine d'intégration des employés autochtones ..	11	ANNEXE 2 – Modèle de gestion de la diversité.....	37
3.3. Comparaison des variables	12	ANNEXE 3 Profils des répondants.....	38
3.3.1. Influence de la taille, du fait que l'entreprise soit autochtone et de la région sur le classement par niveau.....	12		
3.3.2. Influence des collaborations avec les communautés dans le classement par niveau	13		

Liste des tableaux

Table des matières

Tableau 1 - Profil des entreprises - général9

Tableau 2 - Profil des entreprises - Type d'activité10

Tableau 3 - Profil des entreprises - aspects géographiques10

Tableau 4 - Profil des entreprises - Collaboration.....11

Tableau 5 – Importance de la main-d'œuvre11

Tableau 6 - Variation du degré de sophistication en fonction de la taille de l'entreprise, du type d'entreprise (autochtone ou non), et de la région estimée à l'aide de régressions logistiques ordinales ($n = 127$). Les estimations sont présentées avec les erreurs-types correspondantes entre parenthèses et les éléments en gras indiquent un effet significatif ($\alpha = 0.05$) de la variable explicative. À noter que le pseudo R^2 de Cox et Snell est une mesure d'ajustement apparenté au coefficient de détermination (R^2) d'une régression linéaire.12

Tableau 7- Variation du degré de sophistication en fonction des collaborations avec les communautés autochtones ($n = 104$). Les estimations sont présentées avec les erreurs-types correspondantes entre parenthèses et les éléments en gras indiquent un effet significatif ($\alpha = 0.05$) de la variable explicative. À noter que le pseudo R^2 de Cox et Snell est une mesure d'ajustement apparenté au coefficient de détermination (R^2) d'une régression linéaire.13

Liste des figures

Figure 1 - Classement par domaine11

Figure 2 - Influence des collaborations.....13

1. Introduction

Le problème de la rareté de la main-d'œuvre a pris beaucoup de place récemment dans l'espace médiatique québécois¹. Les difficultés d'accès à un bassin de travailleurs spécialisés se font particulièrement sentir dans le secteur forestier (APFC, 2014; CSMOAF, 2012). En parallèle, plusieurs communautés autochtones souhaitent participer davantage à l'économie de leur région (Beaudoin *et al.*, 2009; 2015; Proulx, 2012), car leur population est jeune, en croissance et en recherche d'emplois (Statistique Canada, 2017a,b, 2018). Comme porteur de projets générateurs d'emplois et de retombées locales (Proulx, 2012), le secteur forestier pourrait combler en partie les besoins des communautés autochtones et des entreprises forestières.

L'objectif de la présente étude est de mieux comprendre les attitudes et comportements des employeurs du secteur forestier québécois face à la gestion de la diversité de la main-d'œuvre autochtone. Pour y arriver, nous avons distribué un sondage sur la gestion de la diversité autochtone aux employeurs du secteur forestier québécois. Ce sondage s'inscrit dans un projet de recherche plus large : *Regards sur les attitudes et comportements des employeurs à l'égard de la diversité de la main-d'œuvre autochtone*. Il fournit, notamment, une information complémentaire à une analyse qualitative du secteur des forêts (Proulx *et al.*, 2018). Plus précisément, ce sondage a pour but de connaître l'intérêt et le comportement des employeurs à l'égard de la main-d'œuvre autochtone. D'abord, nous avons caractérisé le niveau de maturité des pratiques de gestion de

la diversité autochtone des employeurs du secteur forestier, et ce, selon six domaines relatifs à l'intégration des employés autochtones. Ensuite, nous avons examiné comment certains facteurs spécifiques, soit la taille de l'entreprise, la région où elle se trouve, le fait qu'une entreprise soit autochtone et le fait qu'elle ait des collaborations avec des communautés autochtones, influençaient les niveaux de maturité des pratiques des employeurs.



© Getty Images/Philippe Guay

1. Voir quelques exemples à ces adresses :

- <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/1124388/immigration-penurie-main-oeuvre-donnees>
- <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/1121867/pme-penurie-main-oeuvre-immigrant-banque-developpement-canada>
- <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/1121046/emploi-autochtones-solution-penurie-main-oeuvre-travailleurs>
- <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/1120536/autochtones-travail-manawan-st-michel-des-saints-emploi>
- <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/1126512/immigration-travail-emploi-uashat-maliotenam>

2. Méthode de recherche

2.1. Élaboration du questionnaire

Dans ce sondage (Annexe 1), six domaines relatifs à l'intégration des employés autochtones ont été utilisés pour construire le cœur du questionnaire. Ces domaines sont inspirés de ceux présentés dans le *Global Diversity & Inclusion Benchmarks: Standards for Organizations Around the World* (GDIB) (O'Mara et Richter, 2016) qui vise à soutenir les entreprises dans le développement et la mise en œuvre de meilleures pratiques de gestion de la diversité. Afin d'ancrer le questionnaire dans la réalité de la main-d'œuvre autochtone dans le secteur forestier québécois, six domaines du GDIB ont été retenus : 1. Vision stratégique, 2. Leadership et responsabilité, 3. Mise en œuvre de l'intégration des employés autochtones, 4. Recrutement, rétention, développement et avancement de carrière, 5. Avantages, flexibilité, conciliation vie professionnelle et vie personnelle, 6. Apprentissage et formation (Annexe 1).

Puisque ce sondage s'adressait directement aux employeurs, les domaines utilisés se classaient dans les facteurs *organisationnels et groupe de travail* du schéma du modèle multiniveaux de gestion de la diversité de Guillaume *et al.* (2014) (Annexe 2). À l'instar des modèles de recherche de O'Mara et Richter (2016) et de Dufour et Trudel (2012) sur la gestion du développement durable en entreprise, les pratiques de chaque domaine ont été classées en différents «niveaux de maturité» référant à une échelle de mesure de la proactivité des entreprises en matière de gestion de la diversité de la main-d'œuvre. Le texte qui suit fournit une description de chaque niveau :

Niveau I - L'entreprise peu ou pas concernée

- L'entreprise possède un minimum de pratiques relatives à l'intégration des employés autochtones lui permettant de répondre aux lois et normes en vigueur.
- L'entreprise ne se sent pas concernée spécifiquement par les conditions de travail des Autochtones.

- L'entreprise n'a pas de document de base (convention de travail, manuel ou autre).

Niveau II - L'entreprise réactive

- L'entreprise a mis en place certaines pratiques de gestion de la diversité.
- Un document de base (convention de travail, manuel ou autre) encadre la gestion de la diversité et son contenu reflète les lois et normes en vigueur.
- L'information est communiquée aux employés.
- La gestion des ressources humaines est conditionnée par une préoccupation à répondre minimalement aux exigences légales.

Niveau III - L'entreprise accommodante

- L'entreprise a mis en place des pratiques de gestion des ressources humaines qui ciblent les Autochtones (ex : recrutement, formation, avancement de carrière, conditions de travail).
- L'entreprise adhère à une gestion stratégique des ressources humaines autochtones. Cette approche est comparable à d'autres entreprises du même secteur d'activité.

Niveau IV - L'entreprise proactive

- L'entreprise offre des conditions de travail supérieures au marché dans l'optique de se distinguer. Le mot d'ordre est innovation.
- L'entreprise peut aussi être un chef de file en matière d'intégration des employés autochtones.
- Elle n'hésite pas à communiquer ses pratiques innovantes et contribue activement à l'amélioration de la gestion des ressources humaines autochtones.

Afin de situer leur entreprise sur l'un ou l'autre des parmi ces quatre niveaux de maturité des pratiques de gestion de la diversité autochtone, les répondants devaient faire un choix de manière générale. Les pratiques mentionnées étaient présentées à titre d'exemple et non comme des critères de classement par niveau. Malgré la possibilité de biais, cette méthode d'auto-évaluation est reconnue et fréquemment utilisée en recherche (Chan, 2009).

2.2. Population visée

À l'instar de Proulx *et al.* (2016, p.20), nous avons opté pour une définition large et inclusive de l'entreprise du secteur forestier : « toutes entreprises dont les activités dépendent des ressources forestières ou qui offre des produits et services au secteur forestier ». Cette définition vise à bien représenter la diversité des activités forestières au Québec, incluant à la fois des entreprises autochtones et non-autochtones.

Nous avons utilisé cette définition dans le cadre du recrutement des répondants au sondage, afin d'inclure un large éventail d'entreprises forestières. Toutefois, nous avons considéré un seul répondant par entreprise. Pour les entreprises ayant des activités à plusieurs endroits, notre critère était d'avoir un répondant par région.

2.3. Démarche

Avant d'administrer le questionnaire, nous avons organisé des prétests afin de vérifier la pertinence et la clarté des questions, ainsi que la capacité du sondage à collecter les données recherchées (Babbie, 2010). Un premier prétest a eu lieu à La Tuque le 9 avril 2018 avec des praticiens du milieu. Grâce aux commentaires reçus, nous avons amélioré le sondage, notamment en utilisant un vocabulaire plus adapté au secteur forestier. Ensuite, un deuxième prétest a été organisé à

Québec le 13 juin 2018. Il a permis de valider la nouvelle version de sondage et de faire quelques modifications mineures. Finalement, nous avons testé une version en ligne du sondage auprès de 10 personnes de manière à vérifier les questions et la plateforme web *Survey Monkey*.

Pour augmenter le taux de réponse, nous avons embauché une firme de sondage. La nature des questions faisait en sorte que le questionnaire était plus facile à comprendre en ayant le texte sous les yeux. Il a été convenu qu'un premier appel téléphonique serait effectué auprès des entreprises, afin de présenter le projet de recherche et d'identifier la meilleure personne dans l'entreprise pour répondre au sondage. Si une version papier était préférée, le questionnaire était envoyé par la poste. Immédiatement après ce premier appel, un courriel était envoyé reprenant les explications fournies par téléphone et un lien web permettant l'accès au sondage. Par la suite, deux rappels téléphoniques et deux rappels par courriel ont été faits en alternance et à des intervalles d'une semaine (inspiré de la méthode proposée dans Salant et Dillman (1994) et celle utilisée dans Proulx *et al.* (2016).

Nous avons eu recours à deux bases de données différentes pour le recrutement des participants au sondage. La première comprenait les listes des associations partenaires de la Chaire de leadership en enseignement (CLE) en foresterie autochtone comprenant 201 entreprises. De plus, une organisation collaboratrice de la CLE a accepté de transmettre l'invitation courriel du sondage à 572 entreprises additionnelles. Toutefois, les coordonnées de ces entreprises n'étaient pas disponibles, il n'y a donc pas eu de suivi téléphonique avec celles-ci. La base de données globale comprenait les coordonnées d'entreprises forestières autochtones. Avant le premier appel téléphonique, les représentants des associations ont envoyé un courriel à leurs membres, afin de leur expliquer l'importance du projet et la pertinence de leur participation. Le sondage a été ouvert du 16 juillet au 9 août 2018.

3. Résultats

Pour l'analyse, nous avons de conserver uniquement les questionnaires entièrement complétés. Pour quelques entreprises, plus d'une personne avait répondu au sondage. Seulement le premier questionnaire rempli a été conservé². Après ce tri, 127 questionnaires ont été conservés pour l'analyse. Parmi ceux-ci 81 proviennent de la 1^{ère} base de données, soit celle permettant un suivi téléphonique, ce qui représente un taux de réponse d'environ 40%. Un profil sociodémographique des répondants est disponible à l'annexe 3.

3.1. Profils des entreprises

Parmi les 127 répondants, la majorité (59,9%) travaillait dans une entreprise ayant moins de 50 employés et n'avait aucun employé autochtone (66,4%) (Tableau 1). Parmi les entreprises sondées, 15% étaient détenues majoritairement par des Autochtones.

En ce qui concerne la principale activité des entreprises, la plupart étaient dans le domaine des travaux sylvicole (39,4%) (activités de reboisement, d'éclaircie pré-commerciale et commerciale, ainsi que d'acériculture et de contrôle de la végétation), dans la récolte (19,7%) et dans la transformation du bois (17,3%) (Tableau 2).

Tableau 1 - Profil des entreprises - général

Profil des entreprises - général		
Est-ce que votre entreprise est détenue à 51% ou plus par un Autochtone, des Autochtones ou un Conseil de bande ?	Fréquence	%
Oui	19	15,0
Non	108	85,0
Total	127	100,0
Quelle est la taille de votre entreprise ?	Fréquence	%
Moins de 5 employés	18	14,2
De 5 à 49 employés	58	45,7
De 50 à 99 employés	18	14,2
De 100 à 499 employés	22	17,3
500 employés ou plus	11	8,6
Total	127	100%
Nombre d'employés autochtone dans l'entreprise	Fréquence	% valide
Aucun	73	66,4
Moins de 5 employés	19	17,3
De 6 à 10 employés	6	5,5
De 11 à 20 employés	4	3,6
De 21 à 30 employés	4	3,6
De 31 à 50 employés	3	2,7
51 et plus	1	0,9
Retiré de l'analyse *	17	-
Total	127	

* Plusieurs répondants n'ont pas donné de réponse à cette question.

2. Sauf, comme mentionné au point 2.3., dans le cas où cette entreprise a des activités dans plusieurs régions.

Tableau 2 - Profil des entreprises - Type d'activité

Profil des entreprises – Type d'activité		
Quelle est la principale activité* de votre entreprise ?	Fréquence	%
Pépinière	6	4,7
Planification	6	4,7
Travaux sylvicoles (incluant acériculture, contrôle de la végétation, ...)	50	39,4
Récolte (abattage, débardage, ébranchage, biomasse, etc.)	25	19,7
Transport	1	0,8
Voierie forestière	8	6,30
Transformation du bois	22	17,3
Intervention en forêt privée	3	2,4
Autre (entreprise intégrée, culture d'arbre à noix, construction et rénovation, quincaillerie, mesurage du bois abattu, hébergement)	6	4,7
Total	127	100%

* En ce qui concerne la principale activité de l'entreprise, deux catégories ont été ajoutées suite à la collecte des données, car près de 19% des répondants se classaient dans « autre ». Puisqu'ils avaient précisé leur type d'activité, ils ont pu être reclassés. La catégorie « travaux sylvicoles » a été élargie et deux nouvelles catégories ont été créées, soit : planification et intervention en forêt privée.

Les régions où les entreprises ont des activités ont été regroupées selon les trois catégories du *Portrait économique des régions du Québec*, publié par le ministère de l'Économie, Science et Innovation (Beaulieu *et al.*, 2017) :

- **Régions manufacturières** : Saguenay–Lac-Saint-Jean, Mauricie, Estrie, Chaudière-Appalaches, Lanaudière, Laurentides, Montérégie, Centre-du-Québec
- **Régions ressources** : Bas-Saint-Laurent, Abitibi-Témiscamingue, Côte-Nord, Nord-du-Québec, Gaspésie–Îles-de-la-Madeleine
- **Régions urbaines** : Capitale-Nationale, Montréal, Outaouais, Laval

Il est à noter que les répondants devaient cocher une (ou plusieurs) des 17 régions du Québec. Les entreprises avaient des activités principalement dans les régions manufacturières (43,3%) et dans les régions ressources (41%) (Tableau 3). De plus, pour 58,3% des répondants, la communauté autochtone la plus près de leurs opérations était à plus de 50 km.

Tableau 3 - Profil des entreprises - aspects géographiques

Profil des entreprises – aspects géographiques		
Dans quelle (s) région(s) est située votre entreprise ?	Fréquence	%
Régions manufacturières	55	43,3
Régions ressources	52	41,0
Régions urbaines	9	7,1
Multi-catégories*	11	8,6
Total	127	
À quelle distance (km) les opérations de votre entreprise sont-elles situées de la plus proche communauté autochtone qui constitue un bassin de main-d'œuvre potentiel ?	Fréquence	%
Mon entreprise est située dans une communauté autochtone	10	7,9
Moins de 25 km	16	12,6
25 à 49 km	20	15,7
50 à 99 km	27	21,3
100 à 199 km	35	27,6
Plus de 200 km	12	9,4
Ne sait pas	7	5,5
Total	127	

* Les entreprises ayant des activités dans plusieurs régions qui se faisaient toutes partie de la même catégorie n'ont pas été classées dans « Multi-catégories ».

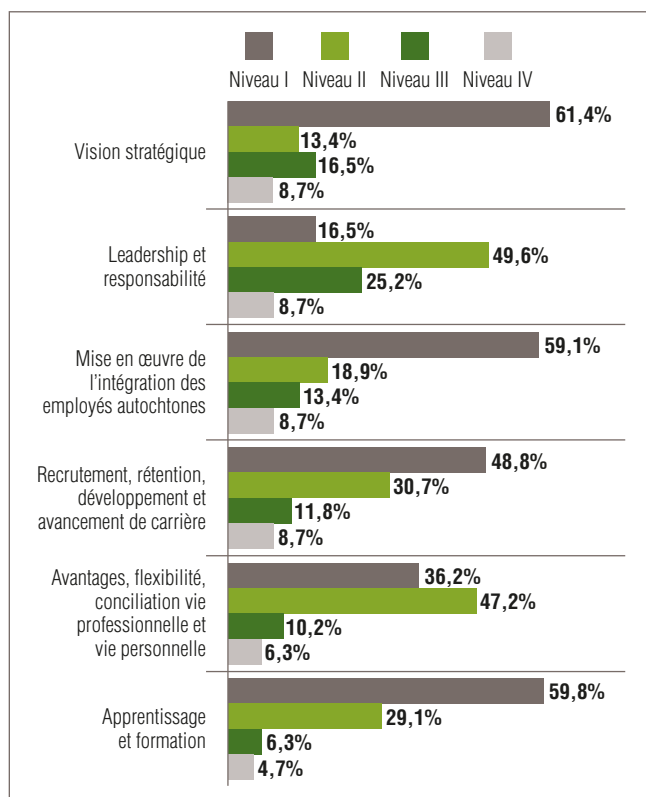
En ce qui concerne la collaboration avec les communautés autochtones, les répondants étaient répartis presque également entre les catégories. En effet, 47,2% avaient des collaborations, tandis que 49,1% n'en avaient pas (Tableau 4). Il faut toutefois préciser que le terme « collaboration » a été pris au sens large et pouvait autant signifier un partenariat structuré à long terme qu'un simple échange commercial comme la vente de bois de chauffage à une communauté.

Tableau 4 - Profil des entreprises - Collaboration

Profil des entreprises – Collaboration *		
Votre entreprise a-t-elle des collaborations avec des communautés autochtones?	Fréquence	%
Oui, (ex : partenariat, entente contractuelle, accord de coopération commerciale, co-entreprise, entente de principe)	51	47,2
Non	53	49,1
Ne sait pas	4	3,7
Total	108	100%

* Les entreprises autochtones ont été retirées de cette analyse

Figure 1 - Classement par domaine



3.2. Attitudes et comportements des employeurs du secteur forestier

3.2.1. Intérêt face à l'employabilité autochtone

Un peu moins du tiers (30,6%) des répondants étaient indifférents quant à l'importance de la main-d'œuvre autochtone comme solution à la rareté et le quart (25,9%) considérait cette main-d'œuvre comme peu ou pas importante (Tableau 5).

Tableau 5 – Importance de la main-d'œuvre

Selon votre entreprise, quelle est l'importance de la main-d'œuvre autochtone comme solution à la rareté de main-d'œuvre dans votre secteur ?	Fréquence	%
Aucune importance	8	7,4
Peu d'importance	20	18,5
Plus ou moins d'importance	33	30,6
De l'importance	34	31,5
Grande importance	13	12,0
Total	108	

3.2.2. Domaine d'intégration des employés autochtones

Au cœur du questionnaire, les répondants devaient positionner leurs entreprises selon leur niveau de maturité pour les 6 domaines de gestion de la diversité autochtone (Figure 1). Malgré un biais de désirabilité sociale anticipé, 78% des entreprises se classaient aux niveaux 1 (*entreprise peu ou pas concernée*) et 2 (*entreprise réactive*). Le domaine *apprentissage et formation* avait la plus forte proportion de répondants aux niveaux 1 et 2 (88,9%). Par ailleurs, les classements dans les niveaux de maturité 3 et 4, soit entreprise accommodante et entreprise proactive étaient plus élevés dans les domaines vision stratégique (25,2%) et leadership et responsabilité (33,9%).

3.3. Comparaison des variables

3.3.1. Influence de la taille, du fait que l'entreprise soit autochtone et de la région sur le classement par niveau

Nous avons utilisé une régression logistique ordinale (Agresti, 2002). Cette analyse permet d'évaluer l'effet de différentes variables explicatives sur une variable réponse ordinale (le niveau de maturité des entreprises en termes de gestion de la diversité autochtone). Spécifiquement, nous avons estimé l'effet de la taille de l'entreprise, du type d'entreprise (autochtone ou non), et du type de région dans laquelle est localisée l'entreprise sur le degré de maturité des pratiques de l'entreprise.

Nos résultats montrent que le degré de maturité de l'entreprise était plus élevé dans les entreprises autochtones que dans les entreprises non autochtones, et ce, pour chacun des six domaines que nous avons considérés (Tableau 6). Le degré de maturité augmentait généralement avec la taille de l'entreprise, mais l'effet était plus faible que pour le type d'entreprise (autochtone ou non). L'effet de la taille de l'entreprise était similaire pour tous les domaines que nous avons considérés, bien que cette variable avait un effet marginal pour le volet leadership et responsabilité. Nous n'avons détecté aucun effet de la région sur le degré de sophistication des pratiques des entreprises.

Tableau 6 - Variation du degré de sophistication en fonction de la taille de l'entreprise, du type d'entreprise (autochtone ou non), et de la région estimée à l'aide de régressions logistiques ordinaires (n = 127). Les estimations sont présentées avec les erreurs-types correspondantes entre parenthèses et les éléments en gras indiquent un effet significatif ($\alpha = 0.05$) de la variable explicative. À noter que le pseudo R² de Cox et Snell est une mesure d'ajustement apparenté au coefficient de détermination (R²) d'une régression linéaire.

		Vision stratégique		Leadership et responsabilité		Mise en œuvre		Recrutement...		Avantage...		Apprentissage et formation	
		Estim.	P	Estim.	P	Estim.	P	Estim.	P	Estim.	P	Estim.	P
Taille		1,008 (0,194)	< 0,001	0,263 (0,154)	0,087	0,376 (0,164)	0,022	0,695 (0,167)	< 0,001	0,534 (0,159)	0,001	0,700 (0,174)	< 0,001
Entreprise autochtone ou non		3,074 (0,569)	< 0,001	3,416 (0,615)	< 0,001	3,27 (0,565)	< 0,001	3,821 (0,597)	< 0,001	1,99 (0,519)	< 0,001	2,210 (0,531)	< 0,001
Région	Manufacturière	-0,588 (0,666)	0,377	0,215 (0,639)	0,736	-0,166 (0,671)	0,805	0,103 (0,656)	0,875	0,172 (0,648)	0,791	-0,633 (0,671)	0,346
	Ressource	-1,736 (0,702)	0,013	0,010 (0,639)	0,988	-0,239 (0,670)	0,721	-0,377 (0,660)	0,568	0,401 (0,647)	0,536	-0,648 (0,669)	0,333
	Urbaine	-1,239 (0,999)	0,215	0,168 (0,872)	0,847	-0,282 (0,938)	0,764	-0,132 (0,906)	0,884	0,249 (0,878)	0,777	-0,432 (0,933)	0,644
	Multicatégorie	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Pseudo R ² Cox et Snell		0,342		0,256		0,253		0,338		0,148		0,194	

3.3.2. Influence des collaborations avec les communautés dans le classement par niveau³

Les résultats du sondage indiquent que les entreprises ayant des collaborations avec les communautés autochtones ont un niveau de maturité des pratiques en gestion des ressources humaines autochtones plus élevé que les entreprises sans collaboration (Figure 2). En effet, les entreprises n'ayant pas de collaborations ne sont jamais classées au niveau 4 et sont classées au niveau 3 uniquement dans une faible proportion.

Afin de préciser la Figure 2, nous avons utilisé une régression logistique ordinale (Agresti, 2002). Comme mentionné précédemment, cette analyse permet d'évaluer l'effet de différentes variables explicatives sur une variable réponse ordinale (le niveau de maturité des entreprises en termes de gestion de la diversité autochtone). Ici, nous avons estimé l'effet des collaborations avec les communautés autochtones sur le degré de maturité des pratiques de l'entreprise.

Pour les six domaines analysés, nos résultats montrent que le degré de maturité était plus élevé dans les entreprises ayant des collaborations avec les communautés autochtones (Tableau 7).

Figure 2 - Influence des collaborations

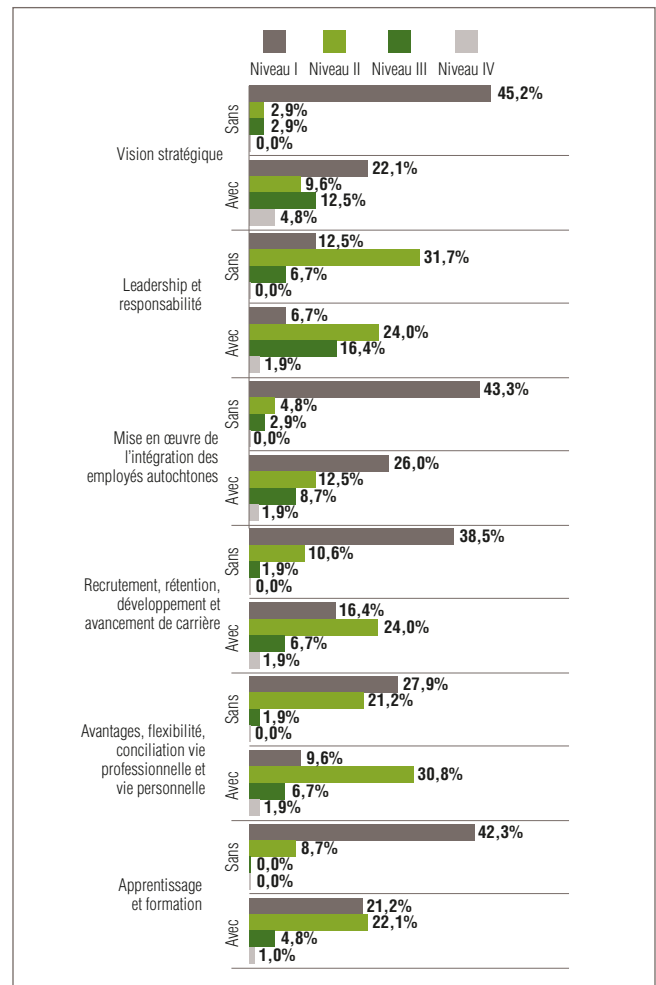


Tableau 7- Variation du degré de sophistication en fonction des collaborations avec les communautés autochtones (n = 104). Les estimations sont présentées avec les erreurs-types correspondantes entre parenthèses et les éléments en gras indiquent un effet significatif ($\alpha = 0.05$) de la variable explicative. À noter que le pseudo R^2 de Cox et Snell est une mesure d'ajustement apparenté au coefficient de détermination (R^2) d'une régression linéaire.

		Vision stratégique		Leadership et responsabilité		Mise en œuvre		Recrutement...		Avantage...		Apprentissage et formation	
		Estim.	P	Estim.	P	Estim.	P	Estim.	P	Estim.	P	Estim.	P
Collaboration	Non	-2,266 (0,512)	< 0,001	1,094 (0,401)	0,006	-1,607 (0,470)	0,001	-1,807 (0,426)	< 0,001	-1,623 (0,421)	< 0,001	-1,924 (0,461)	< 0,001
	Oui	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Pseudo R^2 Cox et Snell		0,211		0,073		0,119		0,175		0,146		0,175	

3. Pour cette section, les entreprises autochtones et celles ayant répondu « ne sait pas » ont été retirées de l'analyse.

4. Discussion

4.1. Intérêt des employeurs envers la main-d'œuvre autochtone

L'objectif de cette recherche était de comprendre les attitudes et comportements des employeurs à l'égard de la diversité de la main-d'œuvre autochtone. La plupart des répondants (56,5%) considéraient la main-d'œuvre autochtone comme peu ou pas importante comme solution à la rareté. De plus, 66% des entreprises sondées n'employaient pas d'Autochtone. Cela fait écho au sondage⁴ australien de Sammartino *et al.* (2003) où, bien que 58% des entreprises employaient des Autochtones, seulement 6,6% d'entre elles avaient plus de 2% d'employés autochtones. Dans le même ordre d'idées, l'analyse sectorielle du domaine des mines (Caron *et al.*, 2018) souligne que les répondants des projets miniers non-signataires d'ententes avec les communautés autochtones⁵ ne considéraient pas la main-d'œuvre autochtone comme une solution sérieuse à la rareté, notamment à cause des nombreux défis liés à leur employabilité. Toutefois, dans les projets signataires, les employés autochtones étaient considérés comme une solution évidente à la rareté de main-d'œuvre.

Dans l'étude de Blackman (2017), 85% des entreprises sondées étaient désengagées face aux communautés autochtones⁶. Dans cette étude, c'est le secteur des ressources naturelles qui avait le plus haut taux d'engagement, avec 25% des entreprises ayant des partenariats avec les Autochtones. Il faut toutefois préciser qu'à l'intérieur de ce secteur, il y avait une différence notable entre les domaines des « carrières, mines, pétrole et gaz » (32%) et « agriculture, foresterie, chasse et

pêche » (14%). De plus, 68% des entreprises désengagées de l'étude de Blackman (2017) considéraient qu'elles auraient besoin de soutien ou de ressources spécifiques pour les aider dans leurs démarches avec les communautés autochtones; ne serait-ce que pour savoir par où commencer. *Indigenous Works*, l'organisme qui a commandé cette étude, a conçu différents outils pour favoriser les partenariats entre les entreprises canadiennes et les communautés autochtones⁷.

4.2. Comportements des employeurs

La grande majorité des répondants (78,5%) se situaient aux niveaux 1 et 2 de maturité de gestion de la diversité, soit *entreprise peu ou pas concernée* et *entreprise réactive*. L'intérêt envers la main-d'œuvre autochtone est un phénomène relativement complexe et nouveau, accentué par une participation autochtone accrue au développement économique (Proulx, 2012) et par le problème de raréfaction de la main-d'œuvre (CSMOAF, 2012). Tel que montré dans l'étude qualitative du secteur forestier (Proulx *et al.*, 2018), les employeurs souhaitent développer de nouvelles pratiques pour attirer et retenir les travailleurs autochtones. Toutefois, ils manquent d'outils pour le faire.

Les résultats du sondage montrent que les efforts des employeurs du secteur forestier sont davantage axés sur les politiques de l'entreprise. En effet, c'est dans le domaine *Leadership et responsabilité* que le niveau de maturité était le plus élevé (33,9% pour les niveaux 3 et 4). Le domaine *Vision stratégique* était celui qui se classait en deuxième (25,2% pour les niveaux 3 et 4). Dans l'étude de Sammartino *et al.* (2003), 33% des entreprises sondées avaient des politiques de gestion de la diversité et moins de 14% des entreprises avaient un engagement explicite envers l'employabilité autochtone.

4. Sammartino *et al.* (2003) ont sondé, en 1999, 229 entreprises australiennes.

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

6. Blackman (2017) a sondé 511 moyennes et grandes entreprises canadiennes de différents secteurs.

7. Pour en savoir plus, consulter : <https://indigenousworks.ca/en>



Credit: Marie-Josée Larocque

Les efforts des employeurs étaient moins développés vis-à-vis des pratiques affectant directement les employés, dans des domaines comme *Avantages, flexibilité, conciliation VP-VP* (16,5% pour les niveaux 3 et 4) et *Apprentissage et formation* (11,02%). Cela fait écho au sondage de Blackman (2017)⁸, qui révèle que 24% des entreprises sondées avaient une stratégie d'embauche de travailleurs autochtones. Toutefois, lorsqu'il était question de mise en œuvre de ces stratégies, le taux baissait à 10%.

C'est dans le domaine *Apprentissage et formation*, lié à l'intégration des employés autochtones, que le classement aux niveaux 3 et 4 était le moins élevé (11%). Brigham et Taylor (2006 [dans Bruce et Marlin, 2012]) affirment que les préjugés des employeurs découlent souvent de préjugés envers les Autochtones; ou encore, d'un manque de connaissances des réalités et des cultures autochtones (Conseil des ressources humaines autochtones 2009a [dans Bruce et Marlin, 2012 : 55]). L'appel à l'action de la Commission Vérité et réconciliation (2012), interpelle directement les entreprises en demandant à ce que les cadres supérieurs et les employés

aient de l'information sur l'histoire des peuples autochtones : « À cet égard, il faudra, plus particulièrement, offrir une formation axée sur les compétences pour ce qui est de l'aptitude interculturelle, du règlement de différends, des droits de la personne et de la lutte contre le racisme » (CVRC, 2012 : 13).

Dans l'étude sectorielle sur la forêt (Proulx *et al.*, 2018), les entreprises conscientisées aux réalités et aux cultures autochtones avaient plus de succès dans le recrutement d'employés autochtones. La formation des gestionnaires peut permettre une meilleure inclusion des employés autochtones (Julian *et al.*, 2017). « La sensibilisation de tous les employés aux codes culturels, à la communication interculturelle et aux préjugés inconscients permet de développer les connaissances et la sensibilité dont ils ont besoin pour reconnaître leurs propres préjugés et ceux des autres. » (CTIC, 2017 : 26). De plus, le développement de connaissances sur les réalités autochtones contribue à créer un environnement de travail culturellement sécurisant (William, 1999; Hutchins *et al.*, 2009).

8. Blackman (2017) a sondé 511 moyennes et grandes entreprises canadiennes de différents secteurs.

4.3. Influence de la taille des entreprises et de la région

La taille des entreprises avait un effet significatif sur le niveau de maturité des pratiques de gestion des ressources humaines autochtones (Tableau 6). Les entreprises qui avaient le plus d'employées avaient les pratiques les plus matures. Cette tendance a aussi été perçue dans l'analyse sectorielle du secteur forêt. Les moyennes et les grandes entreprises auraient plus de ressources à consacrer aux collaborations avec les communautés autochtones (Proulx *et al.*, 2018). Par ailleurs, les résultats de cette étude ne montrent pas de lien entre les régions où se situent les activités de l'entreprise et le niveau de maturité des pratiques de gestion des ressources humaines autochtones.

4.4. Influence de l'entreprise autochtone

Le fait que l'entreprise soit détenue majoritairement par des Autochtones a une influence significative sur le classement des niveaux de maturité par domaine. L'étude du secteur forêt de Proulx *et al.* (2018) souligne aussi que les entreprises autochtones embauchent plus d'Autochtones. Plusieurs entreprises autochtones ont pour mission de donner du travail aux membres de leurs communautés. Par exemple, la Coopérative Inter-Nations (Opitciwan) a pour objectif de créer des emplois pour les travailleurs atikamekw. «Ce sont des sylviculteurs s'étant retrouvés sans emplois pendant deux ans (2007-2008) qui ont décidé de prendre leur destinée en main» (Awashish et Verrier, 2012:32). Un autre exemple est l'entreprise Eeyou Lumberjack (Wemindji), qui affiche sur la page d'accueil de son site Web⁹ que 95% de ses employés sont autochtones. Leur mandat est de :

«réaliser des travaux forestiers de diverses natures [...] en mettant à contribution et en développant prioritairement le potentiel et le savoir des communautés autochtones. [...] C'est également dans cet ordre d'idée que nous abordons la formation de nos travailleurs. Jusqu'à maintenant plusieurs travailleurs forestiers autochtones ont bénéficié de diverses formations en lien avec leur travail. Plus que jamais, nous comptons continuer à développer le potentiel de nos ressources humaines.»¹⁰

La création d'un climat de confiance peut favoriser l'employabilité autochtone (Perkons et Brown, 2010; CTIC, 2017). Chez les Maoris, il a été démontré que les valeurs des dirigeants autochtones, telles que l'humilité, le communautarisme, l'altruisme et l'authenticité, amènent une perception positive du leadership et améliorent le bien-être des employés (Haar *et al.*, 2018). Certaines recherches portent à croire que les entreprises autochtones créent un environnement de travail plus attirant (Proulx *et al.*, 2018). Reste que ce sujet mériterait d'être étudié davantage, afin de mieux comprendre les bonnes pratiques utilisées par les entreprises autochtones.

9. <http://eeyoulumberjack.com/fr/accueil/>

10. <http://eeyoulumberjack.com/fr/notre-approche/>

4.5. Collaborations et partenariats

En ce qui a trait aux collaborations avec les communautés autochtones, on remarque que 47,2% des répondants affirmaient avoir, ou avoir déjà eu, des relations avec au moins une communauté autochtone. Il s'agit ici d'une définition large de la collaboration. Dans l'étude sectorielle du domaine forestier (Proulx *et al.*, 2018), les entreprises ayant des collaborations ou des partenariats avec des communautés autochtones avaient un meilleur taux de recrutement. Parmi ces entreprises, il y avait tout de même une variation importante du taux d'employés autochtones, potentiellement liée au niveau de participation et d'engagement dans l'exercice des responsabilités (Arnstein, 1969, tiré de Rodon, 2003). Dans l'étude sectorielle du domaine minier (Caron *et al.* 2018), les projets non-signataire avaient un taux d'employés autochtones inférieur à 1%, tandis que les projets signataires avaient, en moyenne, 23% d'employés autochtones¹¹.

Les résultats du présent sondage montrent que les entreprises se classant au niveau 4 de maturité des différents domaines de gestion de la diversité autochtone avaient toutes des collaborations avec au moins une communauté autochtone. De même, les entreprises qui n'avaient pas de collaboration se situaient généralement aux niveaux 1 et 2. Cette tendance suggère que les entreprises ayant des collaborations avec les communautés autochtones sont plus proactives dans la gestion de la diversité autochtone (Figure 3 et Tableau 7). Néanmoins, davantage de recherches seraient nécessaires pour comprendre le lien entre les différents niveaux de collaboration et l'employabilité autochtone.



Credit: Jean-Philippe Guay

11. Caron *et al.* (2018) ont fait une étude qualitative concernant 17 projets miniers, 9 non-signataires et 8 signataires.

5. Conclusion

L'objectif de ce sondage était de comprendre l'intérêt et les comportements des employeurs du secteur forestier à l'égard de la main-d'œuvre autochtone. D'abord, nous avons mesuré le niveau de maturité de leurs pratiques selon six domaines relatifs à l'intégration des employés autochtones. Cette façon de faire pouvait potentiellement amener un biais de désirabilité sociale où des répondants émettent une réponse plus socialement acceptable que ce qu'aurait été leur « vraie » réponse, afin de projeter une image favorable et d'éviter de recevoir des évaluations négatives (Lavrakas, 2008). Tout de même, les résultats du sondage montrent qu'il y a encore du travail à faire pour l'intégration des employés autochtones dans le secteur forestier. Premièrement, parce que 66% des répondants n'employaient aucun Autochtone. Deuxièmement, parce que 56,5% des répondants considéraient la main-d'œuvre autochtone comme étant plus ou moins, peu ou aucunement importante comme solution à la rareté. Troisièmement, parce que 78,5% des répondants se situaient aux niveaux 1 et 2 de maturité de gestion de la diversité, soit *entreprise peu ou pas concernée* et *entreprise réactive*. C'est dans le domaine apprentissage et formation qu'il y a le plus d'efforts à faire en matière de pratiques d'intégration des employés autochtones. La formation des cadres supérieurs et des employés aux réalités autochtones permettrait une meilleure intégration des employés autochtones, tout en s'inscrivant dans une démarche de réconciliation.

Ensuite, nous avons examiné comment la taille de l'entreprise, la région où elle se trouve et le fait qu'une entreprise soit autochtone influençaient les niveaux de maturités des pratiques. Le fait qu'une entreprise soit autochtone apparaît comme un facteur important dans le classement du niveau de maturité. La taille a aussi un effet, probablement parce que l'intégration des employés autochtones nécessite des ressources. La région où se situe l'employeur ne semblait pas avoir d'influence sur son classement par niveau. Enfin, nous avons évalué l'impact des collaborations et des partenariats sur le niveau de maturité

des pratiques. En ce sens, la collaboration apparaît comme un facteur favorisant une plus grande maturité de la gestion de la diversité autochtone. En plus d'améliorer l'employabilité autochtone, la collaboration et les partenariats peuvent toucher une foule de sujets importants pour les deux parties, tels que le contenu de formations des employés sur les réalités autochtones, l'aménagement forestier ou l'utilisation du territoire. La collaboration permettrait aussi aux employeurs de mieux comprendre les réalités autochtones en ayant des contacts directs avec eux. Il est important que les partenariats impliquent un haut niveau de participation et de dévolution (Arnstein, 1969 [tiré de Rodon, 2003]), afin de s'assurer que les apports des communautés autochtones soient réellement pris en considération.

Au cours de ce projet, nous avons brièvement abordé le concept de sécurisation culturelle. Il serait pertinent d'approfondir les recherches à ce sujet, afin d'explorer comment l'appliquer concrètement dans l'environnement de travail des emplois du secteur forestier québécois. En ce sens, les entreprises autochtones et celles ayant des collaborations semblent avoir un haut niveau de maturité des pratiques de gestion des employés autochtones. Il serait intéressant d'analyser les attitudes et les pratiques présentées dans ces entreprises, ainsi que les éléments liés au succès des partenariats. Plusieurs entreprises ne savent pas par où commencer leurs relations avec les communautés autochtones. Il serait donc important de trouver des manières d'accompagner les entreprises, et les communautés, dans une relation mutuellement bénéfique.

6. Remerciements

Nous voulons 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. Nous remercions particulièrement nos collaborateurs qui ont participé aux prétests du sondage et qui en ont fait la promotion auprès de leurs membres. Finalement, nous tenons à remercier tous ceux qui ont pris le temps de répondre au questionnaire et de nous envoyer leurs commentaires.

7. Bibliographie

- Association des produits forestiers du Canada (APFC). 2014. Bilan de Vision2020. Ottawa.
- Agresti, A. 2002. *Categorical data analysis*. John Wiley et Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, USA.
- Arnstein, S.R. (1969). A Ladder of Citizen Participation, *Journal of the American Planning Association*, 35 (4): 216–224
- Awashish, K. et J. Verrier. (2012). Travaillons ensemble. *Les cahiers du CIÉRA*. 9: 25-41.
- Babbie, E. 2010, *The practice of social research, (12th ed.)*. Belmont: Wadsworth.
- Beaudoin, J.-M., L. LeBel et L. Bouthillier, (2009). Aboriginal forestry entrepreneurship: A case study in Mashteuiatsh Innu Nation. *Forestry Chronicle*, 85(5), 783-788.
- Beaudoin J.-M., Bouthillier L. Bulkan J. Nelson H. et Wyatt S. (2015). Community-based forest enterprise as a strategy for development in Aboriginal communities: Learning from Essipit's Forest Enterprises. *Journal of Aboriginal Economic Development* 9 (2): 24-40.
- Beaudoin, J.-M., Y. Abzaoui et B. Ethier (2017). Portrait des travailleurs forestiers de Mashteuiatsh. Mashteuiatsh: Chaire de leadership en enseignement en foresterie autochtone et Pekuakamiulnuatsh Takuhikan.
- Blackman, J. (2017). *Researching Indigenous Partnerships: An Assessment of Corporate-Indigenous Relations*. Ottawa: R.A. Malatest et Associates Ltd.
- Brigham, S. et A. Taylor. (2006). Youth apprenticeship programs for Aboriginal youth in Canada: Smoothing the path from school to work? *Canadian Journal of Native Education*, 29 (2): 165-181.
- Bruce, D. et A. Marlin. (2012). *Analyse documentaire des facteurs affectant la transition des études au marché du travail pour les jeunes autochtones*. Conseil des ministres de l'Éducation du Canada (CMEC). En ligne: https://www.cmec.ca/Publications/Lists/Publications/Attachments/298/Literature-Review-on-Factors_FR.pdf
- Caron J., H. Asselin et J.-M. Beaudoin. (2018), Attitudes et comportements des employeurs à l'égard de la main-d'œuvre autochtone dans le secteur minier, Rapport remis au 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.
- CSMOAF - Comité sectoriel de main-d'œuvre en aménagement forestier. (2012). Portrait de la main-d'œuvre en aménagement forestier: Enquête auprès des entreprises. Québec.
- Chan, D. (2009). So why ask me? Are self-report data really that bad. Dans C. E. Lance et R. Vandenberg (dir.), *Statistical and methodological myths and urban legends: Doctrine, verity and fable in the organizational and social sciences*, New York, Routledge:309-336.
- CTIC – Conseil des technologies de l'information et des communications. (2017). Approvisionnement de talents dans l'économie numérique: Autochtones du Canada. Repéré à: https://www.ictc-ctic.ca/wp-content/uploads/2017/06/Indigenous_Supply_ICTC_FINAL_FR.pdf
- CVRC Commission de vérité et réconciliation du Canada. (2012). *Commission de vérité et réconciliation du Canada: Appels à l'action*. Repérer à: http://www.trc.ca/websites/trcinstitution/File/2015/Findings/Calls_to_Action_French.pdf

- Dufour, M.-E. et J.-M. Trudel. (2012). Conditions de travail: Les efforts vers la marque employeur. Dans Cadieux, J. et Dion, M. (dir.). *Manuel de gestion du développement durable en entreprise: une approche progressiste*, chapitre 13, Éditions Fides.
- Haar J., M. Roche et D. Brougham. (2018). Indigenous Insights into Ethical Leadership: A Study of Maori Leaders, *Journal of Business Ethics*, publié en ligne: <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3869-3>
- Hutchins T., K. Frances et S. Saggars. (2009). «Improving the representation of Indigenous workers in the mainstream childcare workplace», *Australasian Journal of Early Childhood*, 34(1): 2-9.
- Julian M., K. Somerville et J. Brant. (2017). Indigenous perspectives on work-life enrichment and conflict in Canada. *Equality, Diversity and Inclusion*, 36(2): 165-181.
- Lavraskas P. (2008), *Encyclopedia of Survey Research Methods*, Thousand Oaks: SAGE Publications, 826p.
- O'Mara J. et A. Richter. (2016). *Global Diversity et Inclusion Benchmarks Standards for Organizations Around the World*, The Diversity Collegium. Repérer à: <http://diversitycollegium.org/usertools/GDIB-V-03072016-3-2MB.pdf>
- Perkons, R. et N. Brown, (2010). Intercultural organisational development. *Systemic Practice & Action Research*, 23(1), 47-71.
- Proulx C., J.-M. Beaudoin, S. Nadeau, L. Bouthillier, L. LeBel et S. Wyatt. (2016). Les entreprises forestières autochtones du Québec, Chaire de leadership en enseignement en foresterie autochtone.
- Proulx M.-U. (2012). Regards sur l'économie des collectivités autochtones du Québec. Québec. Presses de l'Université du Québec.
- Proulx, G., Beaudoin, J.-M., Asselin, H., Théberge, D., St-Jean, É., Bouthillier, L., Ben Mansour, J. et B. Fabi. (2018). Regards sur les attitudes et comportements des employeurs à l'égard de la diversité de la main-d'œuvre autochtone (Secteur forestier). Rapport remis au Fonds de recherche du Québec – Société et culture (FRQSC) et au Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale (MTESS). Université Laval.
- Rodon T. (2003). En partenariat avec l'état: les expériences de cogestion des autochtones du Canada. Québec: Presses de l'Université Laval.
- RCAAQ – Regroupement des centres d'amitié autochtone du Québec. (2018). *Portrait de l'accessibilité aux services et des besoins en milieu urbain des Autochtones au Québec*. Wendake.
- Salant P. et D.A. Dillman (1994). *How to conduct your own survey*. John Wiley et Sons Inc. 232 p.
- Sammartino, A., J. O'Flynn, et S. Nicholas, (2003). The employer perspective of Indigenous (un)employment. *Economic Papers*, 22(4), 45-60.
- Statistique Canada. (2017a). Les peuples autochtones au Canada: faits saillants du Recensement de 2016. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/171025/dq171025a-fra.htm>
- Statistique Canada. (2017b). Série «Perspective géographique», Recensement de 2016. Produit no 98-404-X2016001 au catalogue de Statistique Canada. Ottawa, Ontario. Produits de données, Recensement de 2016.
- Statistique Canada. (2018). Tableaux de données, Recensement de la population de 2016, produit numéro 98-400-X2016266 au catalogue de Statistique Canada.
- William, R. (1999). «Cultural safety – what does it means for ou work practices? », *Australian and New Zealand Journal of Public Health*, 23(2): 213-214.

ANNEXE 1- Questionnaire



QUESTIONNAIRE

SONDAGE SUR L'INTÉGRATION DES EMPLOYÉS AUTOCHTONES DANS LE SECTEUR FORESTIER (ÉTÉ 2018)

DOCUMENT DE TRAVAIL
Version du 10-07-2018



UNIVERSITÉ
LAVAL



UQAT
UNIVERSITÉ DU QUÉBEC
EN ABITIBI-TÉMISCAMINGUE

INFORMATION POUR UN CONSENTEMENT IMPLICITE ET CONFIDENTIEL

TITRE DE LA RECHERCHE :	Regard sur les attitudes et comportements des employeurs à l'égard de la main-d'oeuvre autochtone
ÉQUIPE DE RECHERCHE :	Jean-Michel Beaudoin (chercheur principal), Jamal Ben Mansour, Hugo Asselin, Luc Bouthillier, Bruno Fabi, Étienne St-Jean, Delphine Théberge et Ghislain Evoua Obam
ORGANISME DE FINANCEMENT :	Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale (MTESS) Fonds de recherche du Québec – Société et culture (FRQSC)

RENSEIGNEMENTS SUR LE PROJET :

Notre projet de recherche vise à étudier les attitudes et comportements des employeurs à l'égard de la main-d'œuvre autochtone. Ces connaissances seront mobilisées pour favoriser la participation des autochtones au marché du travail, et ce au travers d'un sondage par questionnaire.

VOTRE PARTICIPATION :

Votre participation à cette recherche consistera à remplir le présent questionnaire comprenant 8 sections de questions sur les attitudes et comportements des employeurs à l'égard de la main-d'œuvre autochtone. Bien que les réponses à chacune des questions soient importantes pour la recherche, vous demeurez libre de choisir de ne pas répondre à l'une ou l'autre d'entre elles ou encore de mettre fin à votre participation à tout moment, sans avoir à vous justifier. 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. À cette occasion celui-ci vérifiera si vous l'autorisez à conserver vos données et à les utiliser pour la recherche, malgré votre retrait. Si vous refusez, elles seront détruites. Toutefois, si vous acceptez, elles seront conservées selon les mesures décrites ci-après et qui seront appliquées pour tous les participants.

CONFIDENTIALITÉ

Les chercheurs sont tenus d'assurer la confidentialité aux participants. À cet égard, voici les mesures qui seront appliquées dans le cadre de la présente recherche :

Durant la recherche :

- Votre nom sera remplacé par un code dans tout le matériel et les données de la recherche contenant des renseignements personnels;
- Seule l'équipe de recherche aura accès à la liste contenant les noms et les codes, elle-même conservée séparément du matériel de la recherche et des données;
- Tout le matériel de la recherche sera conservé dans un classeur barré, dans un local sous clé;
- Les données en format numérique seront, pour leur part, conservées dans des fichiers encryptés dont l'accès sera protégé par l'utilisation d'un mot de passe et auquel seul le chercheur aura accès;

Lors de la diffusion des résultats :

- Les noms des participants ne paraîtront dans aucun rapport;
- Les résultats seront présentés sous forme globale de sorte que les résultats individuels des participants ne seront jamais communiqués;

- Les résultats de la recherche seront publiés 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 au chercheur dont les coordonnées sont fournies dans le présent document.

Après la fin de la recherche :

- La liste des noms et des codes sera détruite afin que les données qui seront utilisées dans le cadre d'autres recherches, soient rendues anonymes sans possibilité absolue d'identifier les participants les ayant fournies.

REMERCIEMENTS :

Votre collaboration est précieuse pour nous permettre de réaliser cette étude. C'est pourquoi nous tenons à vous remercier pour le temps et l'attention que vous acceptez de consacrer à votre participation.

ATTESTATION DU CONSENTEMENT :

Le simple retour du questionnaire rempli sera considéré comme l'expression implicite de votre consentement à participer au projet.

RENSEIGNEMENTS SUPPLÉMENTAIRES :

Si vous avez des questions sur la recherche ou sur les implications de votre participation, veuillez communiquer avec Jean-Michel Beaudoin, Professeur au Département des sciences du bois et de la forêt, par téléphone au 418-656-2131 poste 6106 ou par courriel : jean-michel.beaudoin@sbf.ulaval.ca.

PLAINTES OU CRITIQUES :

Si vous avez des plaintes ou des critiques relatives à votre participation à cette recherche, vous pouvez vous adresser, en toute confidentialité, au bureau de l'Ombudsman de l'Université Laval aux coordonnées suivantes :

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
 Courriel : info@ombudsman.ulaval.ca

Acceptez-vous les conditions énoncées ci-dessus ?

- Oui
 Non

Signature : _____

Sondage sur l'intégration des employés autochtones dans le secteur forestier (été 2018)

1. Merci d'indiquer le nom de votre entreprise. Cette information demeurera confidentielle.

2. Est-ce que votre organisation est détenue à 51% ou plus par un Autochtone, des Autochtones ou un Conseil de bande?
 Oui
 Non
3. Quelle est la taille de votre organisation ?
 Moins de 5 employés
 De 5 à 49 employés
 De 50 à 99 employés
 De 100 à 499 employés
 500 employés ou plus
4. Dans votre organisation, il y a combien d'employés autochtones au niveau...
des travailleurs?

des chefs d'équipe?

des dirigeants / gestionnaires?

Ne sait pas (inscrire 0)

5. Quelle est la principale activité de votre organisation ?
 Récolte (abattage, débardage, ébranchage, etc.)
 Transport
 Voierie forestière
 Travaux sylvicoles
 Transformation du bois
 Produits forestiers non-ligneux (ex : récolte de champignons, de petits fruits,...)
 Pépinière
 Éco-tourisme
 Pourvoierie
 Autre, veuillez préciser :

6. Dans quelle (s) région (s) est située votre organisation?
 01 Bas-Saint-Laurent
 02 Saguenay-Lac-Saint-Jean
 03 Capitale-Nationale
 04 Mauricie
 05 Estrie
 06 Montréal
 07 Outaouais
 08 Abitibi-Témiscamingue
 09 Côte-Nord
 10 Nord-du-Québec
 11 Gaspésie-Iles-de-la-Madelaine
 12 Chaudière-Appalaches
 13 Laval
 14 Lanaudières
 15 Laurentides
 16 Montérégie
 17 Centre-du-Québec
7. À quelle distance (km) les opérations de votre entreprise sont-elles situées de la plus proche communauté autochtone qui constitue un bassin de main-d'oeuvre potentiel?
 Mon organisation est située dans une communauté autochtone
 Moins de 24 km
 25 à 49 km
 50 à 99 km
 100 à 199 km
 Plus de 200 km
 Ne sait pas

8. Votre organisation a-t-elle des collaborations avec des communautés autochtones?

Oui, (ex : partenariat, entente contractuelle, accord de coopération commerciale, co-entreprise, entente de principe)

Non

Ne sait pas

Autre (veuillez préciser)

9. Selon votre entreprise, quelle est l'importance de la main-d'oeuvre autochtone comme solution à la rareté de main-d'oeuvre dans votre secteur?

Aucune importance

Peu d'importance

Plus ou moins d'importance

De l'importance

Grande importance

Commentaire :

Consignes pour remplir le sondage

Ce sondage présente six domaines relatifs à l'intégration des employés autochtones :

1. Vision stratégique
2. Leadership et responsabilité
3. Mise en œuvre de l'intégration des employés autochtones
4. Recrutement, rétention, développement et avancement de carrière
5. Avantages, flexibilité, conciliation vie professionnelle et vie personnelle
6. Apprentissage et formation

À l'intérieur de ceux-ci, vous trouverez quatre niveaux de pratiques :

Niveau I - L'organisation peu ou pas concernée

- L'organisation possède un minimum de pratiques relatif à l'intégration des employés autochtones lui permettant de répondre aux lois et normes en vigueur.
- L'organisation ne se sent pas concernée spécifiquement par les conditions de travail des Autochtones.
- L'organisation n'a pas de document de base (convention de travail, manuel ou autre forme).

Niveau II - L'organisation réactive

- L'organisation a mis en place certaines pratiques de gestion des ressources humaines.
- Un document de base (convention de travail, manuel ou autre forme) encadre la gestion des ressources humaines et son contenu reflète les lois et normes en vigueur.

- L'information est communiquée aux employés.
- La gestion des ressources humaines est conditionnée par une préoccupation de répondre minimalement aux exigences légales.

Niveau III - L'organisation accommodante

- L'organisation a mis en place des pratiques de gestion des ressources humaines qui ciblent les Autochtones (ex : recrutement, formation, avancement de carrière, conditions de travail).
- L'organisation adhère à une gestion stratégique des ressources humaines autochtones. Cette approche est comparable avec son secteur d'activité.

Niveau IV - L'organisation proactive

- L'organisation offre des conditions de travail supérieures au marché dans l'optique de se distinguer. Le mot d'ordre est innovation.
- L'organisation peut aussi être un chef de file en matière d'intégration des employés autochtones.
- Elle n'hésite pas à communiquer ses pratiques innovantes et contribue activement à l'amélioration de la gestion des ressources humaines autochtones.

Pour chaque domaine d'intégration des employés autochtones, nous vous invitons, premièrement, à lire les descriptions des niveaux de pratiques. Deuxièmement, à cocher le niveau qui représente le mieux votre organisation.

1. Vision stratégique

9. Pour le domaine « **VISION STRATÉGIQUE** », cochez le niveau qui s'applique le mieux à votre organisation. Faites un choix de manière générale, les énoncés associés à chaque niveau sont des exemples, et non des critères qui doivent être tous applicables à votre organisation.

Niveau I - L'organisation peu ou pas concernée

- Notre organisation n'a pas de plan d'action en vigueur (en termes d'objectifs, de politiques, de programmes ou de pratiques), permettant d'intégrer la main-d'oeuvre autochtone.

Niveau II - L'organisation réactive

- Les pratiques non-discriminatoires et les politiques liées à l'intégration des employés autochtones ont été adoptées principalement pour respecter la loi et protéger la réputation de notre organisation auprès des communautés autochtones.

Niveau III - L'organisation accommodante

- Notre organisation a évalué ses systèmes, ses pratiques, ses exigences et sa culture et a créé des stratégies pour réduire les obstacles à l'intégration des employés autochtones (ex : pratique d'embauche, sensibilisation à l'interne).
- Une vision et une stratégie ont été développées et communiquées à tous les employés. Celles-ci décrivent les différentes façons dont les individus, les équipes et l'organisation bénéficient de l'intégration des employés autochtones.
- Des objectifs (quantitatifs et qualitatifs) en matière d'intégration des employés autochtones considérant l'intérêt des parties prenantes (internes et externes) ont été développés.

Niveau IV - L'organisation proactive

- La vision et les objectifs en matière d'intégration des employés autochtones, toute comme l'exigence de réduire la discrimination, sont pleinement soutenus et récompensés par l'organisation.
- La majorité des parties prenantes (employés, chef d'équipe, RH, dirigeants, syndicats, clients, fournisseurs, actionnaires...) reconnaissent l'importance de l'intégration des employés autochtones pour la réussite de l'organisation.
- La majorité des employés démontrent des compétences favorisant l'intégration des employés autochtones.
- L'intégration des employés autochtones est bien intégrée à la stratégie de l'organisation. Elle est une valeur fondamentale, une source d'innovation et un moyen de croissance et de réussite.
- L'organisation est reconnue comme un chef de file pour l'intégration des employés autochtones. Elle est fréquemment mentionnée pour ses réalisations novatrices en matière l'intégration des employés autochtones.

2. Leadership et responsabilité

10. Pour le domaine « **LEADERSHIP ET RESPONSABILITÉ** », cochez le niveau qui s'applique le mieux à votre organisation. Faites un choix de manière générale, les énoncés associés à chaque niveau sont des exemples, et non des critères qui doivent être tous applicables à votre organisation.

Niveau I - L'organisation peu ou pas concernée

- Le plus souvent, les dirigeants voient la diversité autochtone comme un défi en termes de gestion plutôt qu'une opportunité d'enrichissement, de progrès et de réussite pour l'organisation.

Niveau II - L'organisation réactive

- De façon générale, les dirigeants sont peu familiers avec l'intégration des employés autochtones. Ils se concentrent surtout sur la conformité avec les responsabilités liées à leur poste de gestionnaire.

Niveau III - L'organisation accommodante

- Les dirigeants sont compétents en matière d'intégration des employés autochtones et en acceptent la gestion comme l'une de leurs responsabilités.
- Les dirigeants coachent les autres membres de l'organisation et n'hésitent pas à communiquer, tant à l'interne qu'à l'externe, les efforts déployés par l'organisation en matière d'intégration des employés autochtones .

Niveau IV - L'organisation proactive

- Des Autochtones font partie de l'équipe de direction de notre organisation.
- Les dirigeants sont imputables (responsables de l'atteinte des résultats) des objectifs et de la mise en œuvre de la stratégie de l'intégration des employés autochtones.
- Gérer l'intégration des employés autochtones est une compétence essentielle des gestionnaires sur laquelle ils sont évalués.
- La majorité d'employés autochtones estime que leurs dirigeants les traitent de manière juste et inclusive.
- Les dirigeants sont imputables (responsables de l'atteinte des résultats) en matière d'intégration des employés autochtones . Ils veillent à ce que les personnes, à tous les niveaux de notre organisation, soient également tenues imputables de l'intégration des employés autochtones .

3. Mise en oeuvre de l'intégration des employés autochtones

11. Pour le domaine « **MISE EN OEUVRE DE L'INTÉGRATION DES EMPLOYÉS AUTOCHTONES** », cochez le niveau qui s'applique le mieux à votre organisation. Faites un choix de manière générale, les énoncés associés à chaque niveau sont des exemples, et non des critères qui doivent être tous applicables à votre organisation.

Niveau I - L'organisation peu ou pas concernée

- Nous n'avons aucune structure organisationnelle, aucun responsable (reconnu formellement) et aucun budget pour s'occuper de l'intégration des employés autochtones.

Niveau II - L'organisation réactive

- L'intégration des employés autochtones ne fait pas partie de la description de tâches de la personne responsable des ressources humaines.
- Les comités responsables de l'intégration des employés autochtones peuvent exister, mais ils n'ont pas de budget, de pouvoir défini ou d'influence précise.

Niveau III - L'organisation accommodante

- Dans notre entreprise, il y a du personnel compétent et directement responsable de l'intégration des employés autochtones.
- Un comité responsable de l'intégration des employés autochtones reçoit un soutien visible de la part des dirigeants, et des parties prenantes internes, et influence les efforts en matière d'intégration des employés autochtones.
- Notre entreprise accorde un budget et des ressources limitées pour l'intégration des employés autochtones.

Niveau IV - L'organisation proactive

- Notre entreprise fournit les ressources, le personnel et le soutien adéquats pour assurer la mise sur pied de sa stratégie d'intégration des employés autochtones .
- La fonction d'intégration des employés autochtones est conduite par un dirigeant influent qui a de bonnes connaissances en la matière.
- Les dirigeants à tous les niveaux de l'entreprise conduisent les initiatives en matière d'intégration des employés autochtones et sont considérés comme des chefs de file en intégration des employés autochtones .
- L'intégration des employés autochtones est bien intégrée aux pratiques et aux systèmes de base de l'entreprise.

4. Recrutement, rétention, développement et avancement de carrière

12. Pour le domaine « **RECRUTEMENT, RÉTENTION, DÉVELOPPEMENT ET AVANCEMENT DE CARRIÈRE** », cochez le niveau qui s'applique le mieux à votre organisation. Faites un choix de manière générale, les énoncés associés à chaque niveau sont des exemples, et non des critères qui doivent être tous applicables à votre organisation.

Niveau I - L'organisation peu ou pas concernée

- Il n'y a aucun effort déployé pour recruter, sélectionner, retenir ou faire progresser les employés autochtones.

Niveau II - L'organisation réactive

- L'embauche d'employés autochtones n'est pas généralisée à tous les postes.
- L'embauche ne considère pas les réactions spécifiques des Autochtones durant les entrevues de sélection.
- Les systèmes de recrutement, de développement et d'avancement de carrière ne mettent pas l'accent sur la considération des candidats Autochtones.
- L'objectif d'embauche est principalement basé sur la représentativité des employés autochtones afin d'atteindre les objectifs en matière de diversité et d'équité en emploi.

Niveau III - L'organisation accommodante

- L'embauche d'employés autochtones est généralisée à tous les postes.
- Le (ou les) membre(s) du personnel attiré(s) à la sélection, au développement et à l'avancement de carrière des employés sont formés pour comprendre leurs préjugés envers les Autochtones.
- Notre entreprise offre un programme de développement et encourage les employés autochtones à en bénéficier.

Niveau IV - L'organisation proactive

- Certaines pratiques de recrutement (ex : l'utilisation d'agence de placement autochtone, l'utilisation des médias sociaux et du réseautage) ciblent directement les Autochtones.
- Les comités d'embauche sont composés de membres qui connaissent bien la population autochtone que l'entreprise désire attirer et retenir.
- Notre entreprise encourage le développement des employés autochtones par le développement professionnel, l'autoévaluation, le coaching, le mentorat et la participation à des projets où les réalisations peuvent être connues.
- Des efforts particuliers sont déployés afin de placer les employés autochtones à des postes qui les préparent à des promotions futures.
- Dans le cadre des efforts de développement et de rétention, tous employés sont exposés à la culture, aux valeurs et aux pratiques autochtones.

5. Avantages, flexibilité, conciliation vie professionnelle et vie personnelle

13. Pour le domaine « **AVANTAGES, FLEXIBILITÉ, CONCILIATION VIE PROFESSIONNELLE ET VIE PERSONNELLE** », cochez le niveau qui s'applique le mieux à votre organisation. Faites un choix de manière générale, les énoncés associés à chaque niveau sont des exemples, et non des critères qui doivent être tous applicables à votre organisation.

Niveau I - L'organisation peu ou pas concernée

- Seulement les avantages sociaux et les services légalement requis sont offerts aux employés.

Niveau II - L'organisation réactive

- Des mesures de conciliation vie professionnelle-vie personnelle existent, mais ils sont les mêmes pour tous les employés; il n'y a rien de spécifique pour les Autochtones.
- Généralement, les horaires de travail sont typiques, sans possibilités de modification.
- Dans l'organisation, la flexibilité peut être appliquée injustement par les gestionnaires. Elle peut aussi être mal comprise ou perçue comme du favoritisme par les travailleurs.

Niveau III - L'organisation accommodante

- La plupart des fêtes culturelles sont respectées même si ce ne sont pas des congés fériés de la majorité des employés.
- Pour les employés autochtones, la flexibilité dans leur apparence personnelle et leur espace de travail est accordée, à condition que cela soit fait d'une manière respectant les sensibilités culturelles.
- Notre entreprise offre des services adaptés aux familles (tels que services de garde, soins aux personnes âgées et salles d'allaitement).

Niveau IV - L'organisation proactive

- Des congés payés allant au-delà de ce qui est légalement requis sont offerts aux employés autochtones.
- La culture organisationnelle accepte des formules de travail flexibles telles que le travail à temps partiel et le partage de poste.
- L'accommodement pour les pratiques culturelles autochtones est accepté et n'a pas d'impact négatif sur l'avancement des employés ou les perceptions de leur performance.
- La notion de la « famille élargie » guide l'organisation dans la détermination des avantages et dans la participation des employés autochtones aux événements organisationnels.

6. Apprentissage et formation

14. Pour le domaine « **APPRENTISSAGE ET FORMATION** », cochez le niveau qui s'applique le mieux à votre organisation. Faites un choix de manière générale, les énoncés associés à chaque niveau sont des exemples, et non des critères qui doivent être tous applicables à votre organisation.

Le domaine apprentissage et formation touche les formations que vous effectuez auprès de certains, ou tous vos employés, sur les réalités de l'intégration des employés autochtones. Par exemple, des formations sur la culture autochtone auprès de vos employés non-autochtones.

Niveau I - L'organisation peu ou pas concernée

- Il n'y a pas d'activités formelles ou éducatives liées à l'intégration des employés autochtones.

Niveau II - L'organisation réactive

- La formation relative à l'intégration des employés autochtones est brève et axée uniquement sur l'éducation des employés au sujet des politiques et du respect des exigences légales.
- Les personnes qui conçoivent et dispensent la formation n'ont pas d'expertise particulière en intégration des employés autochtones.

Niveau III - L'organisation accommodante

- L'intégration des employés autochtones fait partie de diverses formations de notre organisation (ex : orientations des employés, services à la clientèle, programmes de gestion).
- Les formations sur l'intégration des employés autochtones abordent des sujets parfois délicats, afin de résoudre des problèmes, en termes de perception de privilège, de stéréotypes et de préjugés.
- À l'échelle de toute l'entreprise, les activités de « partage culturel » sont encouragées.
- Les personnes qui conçoivent et dispensent la formation ont une expertise particulière en intégration des employés autochtones.
- En plus de l'éducation sur l'intégration des employés autochtones, les employés reçoivent également une formation pour implanter la stratégie de l'intégration des employés autochtones. Cette formation comprend du contenu spécifique à leur niveau et à leurs domaines de responsabilité.

Niveau IV - L'organisation proactive

- Des experts en intégration des employés autochtones, des experts en apprentissage et en formation interculturelle, ainsi que des dirigeants sont impliqués dans le développement, l'enseignement et le renforcement de l'apprentissage et de l'éducation en matière d'intégration des employés autochtones.
- Lors des formations sur l'intégration des employés autochtones, diverses méthodes d'apprentissage novatrices sont utilisées (formation en salle, autoformation, expérientiel, apprentissage en ligne, évaluation, apprentissage social, médias sociaux, vidéos, jeux, études de cas...).
- L'intégration des employés autochtones est présente dans toutes les formations données dans l'organisation.
- L'intégration des employés autochtones crée une nouvelle culture organisationnelle ayant un effet sur la performance et la durabilité de l'entreprise.
- Les questions difficiles, et parfois controversées, telles que le racisme et le préjugé social, sont traitées avec sensibilité, équité et conviction.

Questions générales

15. Au cours de la période 2018-2021, indiquer l'importance d'investissement que votre organisation compte faire dans chacun des domaines relatifs l'intégration des employés autochtones?

	Aucune importance	Peu d'importance	Plus ou moins d'importance	De l'importance	Grande importance
1. Vision stratégique	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Leadership et responsabilité	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Mise en œuvre de l'intégration des employés autochtones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Recrutement, rétention, développement et avancement de carrière	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Avantages, flexibilité, conciliation professionnelle et vie personnelle	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Apprentissage et formation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

16. Pour votre organisation, quels sont les principaux freins à l'embauche d'Autochtones?

1.

2.

3.

4.

5.

17. À votre avis, parmi les domaines suivants, quelles sont les actions prioritaires pouvant faciliter l'intégration de la main-d'oeuvre autochtone (ex : embauche, rétention, mobilisation) . Ces recommandations seront transmises au Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale (MTESS) qui est notre partenaire de recherche. Les données recueillies demeurent confidentielles.

- Vision stratégique
- Leadership et responsabilité
- Mise en oeuvre de l'intégration des employés autochtones
- Recrutement, rétention, développement et avancement de carrière
- Avantages, flexibilité, conciliation vie professionnelle et vie personnelle
- Apprentissage et formation

Veuillez préciser les actions prioritaires à mettre en oeuvre

DONNÉES SOCIODÉMOGRAPHIQUES

18. De quel sexe êtes-vous ?

- Féminin
- Masculin

19. Quel est votre statut d'emploi au sein de votre organisation ?

- Je détiens un poste permanent à temps complet
- Je détiens un poste permanent à temps partiel
- J'ai un statut temporaire/occasionnel

20. Quelle occupation exercez-vous au sein de votre employeur actuel ?

- Cadre
- Dirigeant-e
- Conseiller-ère
- Autre, précisez : _____

21. Depuis combien de temps exercez-vous cette occupation avec votre employeur actuel ?

Année(s) : _____

22. Quel est le diplôme le plus élevé que vous avez obtenu ?

- Doctorat
- Maîtrise ou DESS
- Baccalauréat
- Certificat (université)
- Diplôme d'études collégiales
- Diplôme d'études professionnelles (DEP)
- Je ne détiens pas de diplôme

23. Dans quelle tranche d'âge vous situez-vous ?

- 18 à 24 ans
- 25 à 34 ans
- 35 à 44 ans
- 45 à 54 ans
- 55 à 64 ans
- 65 ans et plus

24. Quel est votre niveau de connaissance des cultures et réalités autochtones ?

- Faible
- Intermédiaire
- Élevé

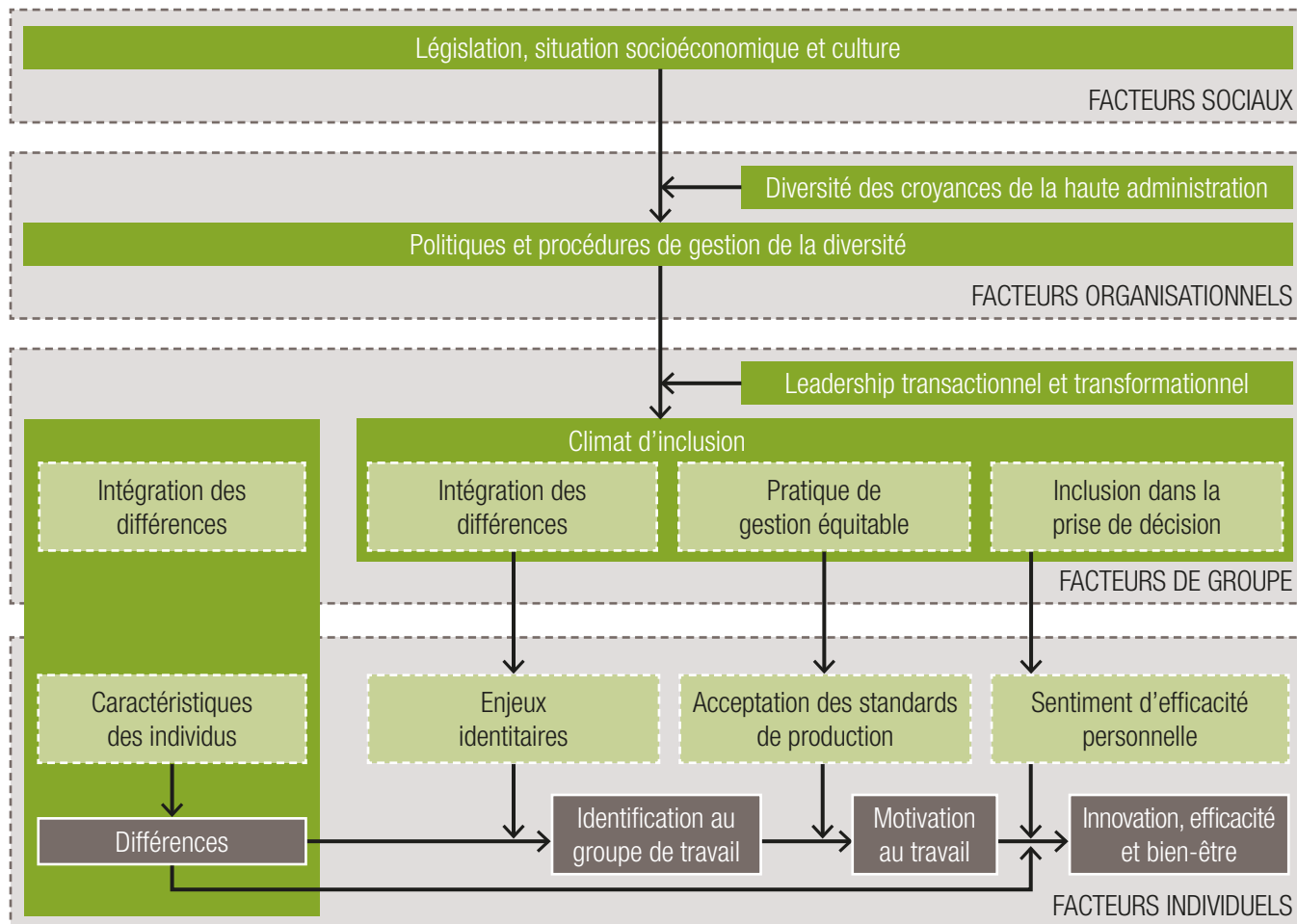
25. Merci de nous laisser vos coordonnées si vous souhaitez recevoir les résultats de cette étude ou être recontacté pour partager davantage votre expérience dans le cadre de cette étude.

- Oui, je souhaite recevoir les résultats de cette étude
- Oui, vous pouvez me recontacté dans le cadre de cette étude

Nom et coordonnées

26. Vous avez des commentaires concernant cette étude ? N'hésitez pas à les formuler dans cet espace.

ANNEXE 2 – Modèle de gestion de la diversité



Source : Guillaume *et al.* (2014)

ANNEXE 3 Profils des répondants

La plupart des répondants détenaient un poste permanent à temps complet (92,91%), occupaient une fonction de dirigeant (66,14%) et avaient un diplôme universitaire (57,48%).

Profil des répondants - professionnel		
Quel est votre statut d'emploi au sein de votre entreprise?	Fréquence	%
Je détiens un poste permanent à temps complet	118	92,91
Je détiens un poste permanent à temps partiel	7	5,51
J'ai un statut temporaire/occasionnel	2	1,57
Total	127	
Quelle occupation exercez-vous au sein de votre employeur actuel?	Fréquence	%
Dirigeant-e	84	66,14
Cadre/gestionnaire	30	23,62
Conseiller-ère	3	2,36
Autre	10	7,87
Total	127	
Quel est le diplôme le plus élevé que vous avez obtenu?	Fréquence	%
Maîtrise ou DESS	12	9,45
Baccalauréat	53	41,73
Certificat (université)	8	6,30
Diplôme d'études collégiales	35	27,56
Diplôme d'études professionnelles (DEP)	14	11,02
Je ne détiens pas de diplôme	5	3,94
Total	127	

La très grande majorité (72,44%) des répondants étaient de genre masculin, ils avaient plus de 45 ans (62,99%) et ils avaient un niveau intermédiaire (53,54%) de connaissance des cultures et réalités autochtones.

Profil des répondants - personnelles		
De quel genre êtes-vous?	Fréquence	%
Féminin	35	27,56
Masculin	92	72,44
Total	127	
Dans quelle tranche d'âge vous situez-vous?	Fréquence	%
25 à 34 ans	11	8,66
35 à 44 ans	36	28,35
45 à 54 ans	41	32,28
55 à 64 ans	35	27,56
65 ans et plus	4	3,15
Total	127	
Quel est votre niveau de connaissance des cultures et réalités autochtones?	Fréquence	%
Faible	31	24,41
Intermédiaire	68	53,54
Élevé	28	22,05
Total	127	100