



Perceptions des employeurs et des intervenants concernant les facteurs de motivation professionnelle des Premières Nations dans le secteur forestier

Jeanne Desrochers-Arsenault¹, Faculté de foresterie, de géographie et de géomatique

Jean-Michel Beaudoin¹, Faculté de foresterie, de géographie et de géomatique

Marie-Ève Dufour¹, Faculté des sciences de l'administration

¹Université Laval, Québec, Canada

Citer ce rapport:

Desrochers-Arsenault, J., Beaudoin, J.-M. et Dufour, M.-È. (2024). *Perceptions des employeurs et intervenants concernant les facteurs de motivations professionnelles des Premières Nations dans le secteur forestier*. Québec: Chaire de leadership en enseignement en foresterie autochtone, Université Laval. ISBN: 978-2-9820537-1-7.

Ce projet a été réalisé avec la contribution financière de:



Conseil de recherches en
sciences humaines du Canada

Social Sciences and Humanities
Research Council of Canada

The wordmark "Canada" in a large, black, serif font, with a small red maple leaf above the letter 'a'.

Remerciements

L'équipe de recherche tient à remercier le comité de travail de Wemotaci:

- **Adam Jourdain**, Directeur général adjoint au Conseil des Atikamekw de Wemotaci
- **Cécile Ambroise**, conseillère secteur Développement social et de la main-d'oeuvre
- **Hélène Niquay**, conseillère secteur Développement social et de la main-d'oeuvre
- **Luc Richard**, directeur Services forestiers Atikamekw Aski
- **Maybelline Chilton**, Directrice secteur Développement social et de la main-d'oeuvre
- **Nicky Petiquay**, Directeur général Corporation Nikanik





Table des matières

○	Introduction	5
	• Problématique	6
	• Objectif de recherche	7
○	Méthodologie	8
	• Approche collaborative	9
	• Méthode qualitative	10
	• Cadre conceptuel	11
	• Définitions	12
○	Résultats	20
	• Facteurs de démotivation	22
	• Facteurs de motivation	29
○	Discussion	45
○	Coordonnées de l'équipe de recherche	51
○	Bibliographie	52



Introduction

Problématique et objectif de recherche

Problématique de recherche

Le secteur forestier canadien se transforme sous la pression d'une **rareté de main-d'œuvre croissante** (1) et de la **culture d'inclusion organisationnelle** (2,3).

Les personnes autochtones représentent un **groupe distinct en termes de diversité** (4,5). Elles ne correspondent ni à la définition légale des minorités visibles ni à celle des minorités ethniques (6). Néanmoins, elles sont **sous-représentées dans les organisations**, malgré leur inclusion dans:

La Loi sur l'équité en matière d'emploi (6,7), ainsi que diverses initiatives des organisations et entreprises (8,9).

Les personnes autochtones représentent un **bassin de main-d'œuvre jeune, en croissance démographique, disponible à l'emploi, à proximité** (10,11).



L'inclusion des personnes autochtones, notamment des jeunes et des femmes, passe par les **pratiques – discours et actions – des employeurs** et intervenants du milieu (12).

Les personnes autochtones sont confrontées à des **barrières à l'emploi, ainsi qu'en emploi** (p. ex., un manque d'opportunités d'avancement et le racisme systémique) qui les empêchent de progresser dans leur carrière (13–15). Les jeunes et les femmes autochtones y sont davantage confronté.e.s puisque leur âge, leur identité autochtone et de genre sont à l'**intersection** de multiples catégories d'oppression (13,16).

Objectif de recherche

Mieux comprendre les perceptions des employeurs et intervenants concernant les facteurs de motivation professionnelle des Premières Nations dans le secteur forestier



Méthodologie

Approche collaborative et méthode qualitative

Méthodologie

Approche collaborative

- Poursuite de la **collaboration avec Wemotaci depuis 2019**:
 - Entente de recherche renouvelée et signée à l'automne 2022
 - **Comité de travail** à Wemotaci composé de membres du Conseil des Atikamekw de Wemotaci, du secteur Développement social et de la main-d'œuvre, de la Corporation Nikanik, de l'entreprise forestière Services Forestiers Atikamekw Aski
 - Assistanat de recherche auprès d'une employée secteur Développement social et de la main-d'œuvre du Conseil des Atikamekw de Wemotaci durant l'été et l'automne 2022
 - **Séjour** de 9 semaines durant l'été et l'automne 2022; implication prolongée, notamment par la réalisation de projets connexes et présentations
 - Transfert des connaissances par des rencontres et présentations auprès du comité de travail et des partenaires



Méthodologie

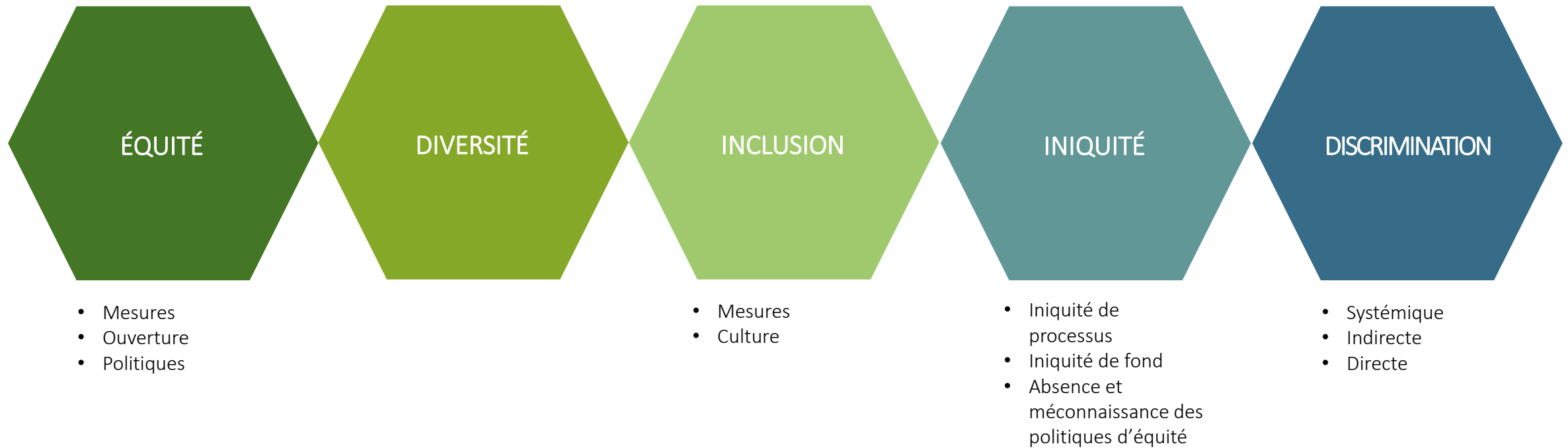
Méthode qualitative (17)

- 30 entrevues individuelles semi-dirigées:
 - auprès d’employeuses, employeurs (E) et intervenantes, intervenants (I) ;
 - autochtones (A) et allochtones (N) ;
 - du domaine forestier (F) et du domaine de l’emploi (E).
- **Recrutement:** personnalisé, initié par réseau de contacts, à partir d’informateurs-clés et de membres du comité de travail. Par lettre de recrutement. Poursuite du recrutement par chaîne de référence à partir des participants répondants aux critères de sélection
- Déroulement des entrevues: à distance, durée moyenne: **1 heure 30 minutes**
- **Analyse de contenu thématique** des verbatims avec le logiciel NVivo (v 11)
- **Validation** des résultats dans le cadre de présentations aux participants et au comité de travail

	Caractéristiques	Nombre de participants (n=30)	Pourcentage
Âge	35 ans et moins	8	26,6%
	36 ans à 64 ans	17	56,6%
	65 ans et plus	5	16,6%
	Total	30	100%
Genre	Homme	13	43%
	Femme	17	57%
	Total	30	100%
Poste	Employeur et employeuse	15	50%
	Intervenant et intervenante	15	50%
	Total	30	100%
Région administrative	Mauricie	21	70%
	Saguenay-Lac-St-Jean	3	10%
	Nord-du-Québec	2	6,6%
	Capitale-Nationale	2	6,6%
	Côte-Nord	1	3,3%
	Montréal	1	3,3%
	Total	30	100%

Cadre conceptuel

Le cadre conceptuel est celui de l'équité, la diversité et l'inclusion (EDI) auquel s'ajoute les concepts de discrimination et d'iniquités vécus par les personnes autochtones (18). Les auteurs y ont également ajouté les sous-catégories telles que relevées lors de l'analyse inductive des résultats.



Équité

L'équité se rapporte au fait d'agir de façon **juste**, « [...] selon ce qui est dû à chacun et **en tenant compte des différences** et de la diversité des situations vécues par les personnes. Dans le contexte de la reconnaissance des compétences professionnelles, l'équité comporte trois dimensions » (19) :

1. **L'équité dans les processus** : il s'agit de la façon dont les décisions de reconnaissance sont prises, ainsi que dans les différentes étapes qui mènent à ces décisions et à leur application;
2. **L'équité sur le fond** : il s'agit de la légalité et du caractère raisonnable du contenu des décisions de reconnaissance;
3. **L'équité relationnelle** : il s'agit de la façon dont les individus sont traités, ainsi que dans leur perception à l'égard du processus de reconnaissance et de ses résultats » (19).

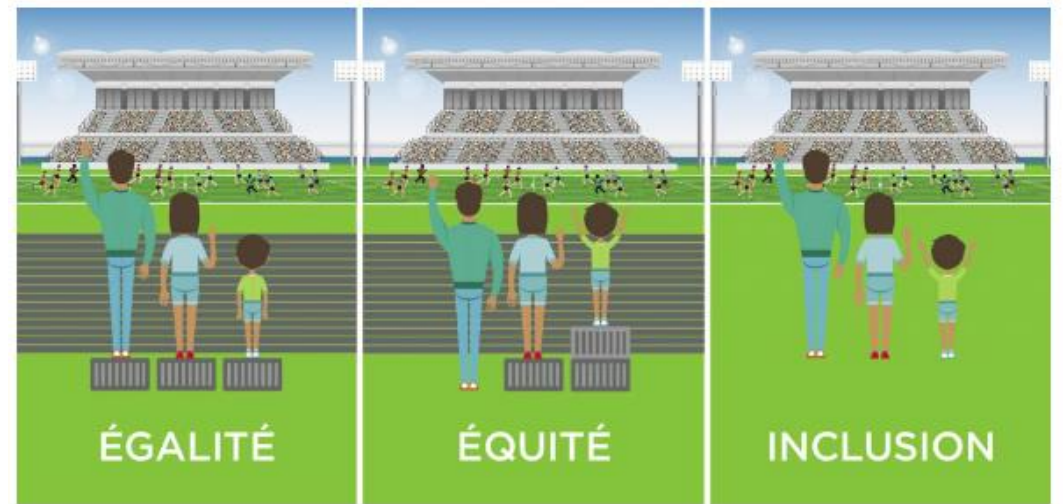


Image: UQAM, inspirée de l'illustration originale créée par Craig Froehle, University of Cincinnati

Diversité

Il existe un éventail de types de diversité. Celles-ci peuvent concerner **l'âge** (20), le genre (21), les **religions** ou **l'origine ethnique** (22), mais **sans s'y limiter**. La diversité peut aussi concerner le croisement – ou **l'intersectionnalité** – de plusieurs de ces types de diversité (23). Dans un contexte d'emploi, la « gestion de la diversité » est une forme de gestion qui **reconnait et valorise l'hétérogénéité** de manière à augmenter l'innovation tout comme la performance financière et non financière de l'organisation (24).

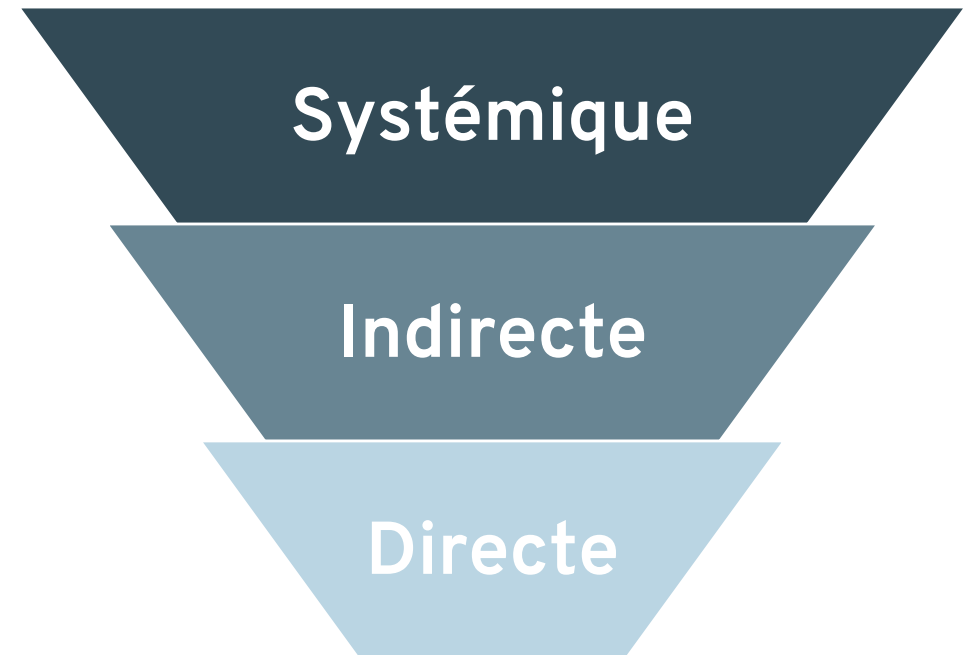
Inclusion

Le concept d'inclusion dans le milieu du travail fait référence au **sentiment d'appartenance des individus à l'organisation**. Le sentiment d'appartenance se présente tant dans les processus formels que dans les processus informels (25). Le concept d'inclusion en milieu de travail fait également référence au **sentiment d'unicité**. L'unicité réfère au sentiment selon lequel **l'organisation accueille les différences individuelles et respecte toutes perspectives culturelles** (26). **Les individus ressentent qu'ils peuvent présenter des identités qui diffèrent de la culture organisationnelle dominante sans subir de répercussions** (27).

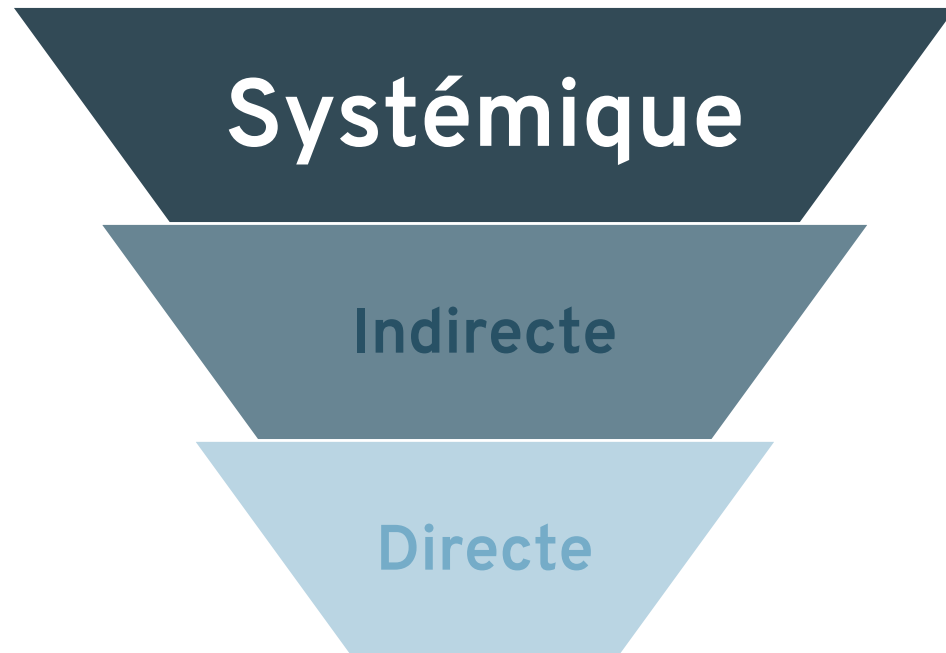
Les formes de discrimination

Il est à noter que les auteurs ont fait le choix de présenter les résultats en lien avec les formes de discrimination en une **pyramide inversée**.

Ce choix s'explique par le **caractère global** de la discrimination systémique; le **caractère neutre** de la discrimination indirecte et le **caractère visible** et ciblé de la discrimination directe. Les auteurs présentent les définitions des formes de discrimination aux pages suivantes.

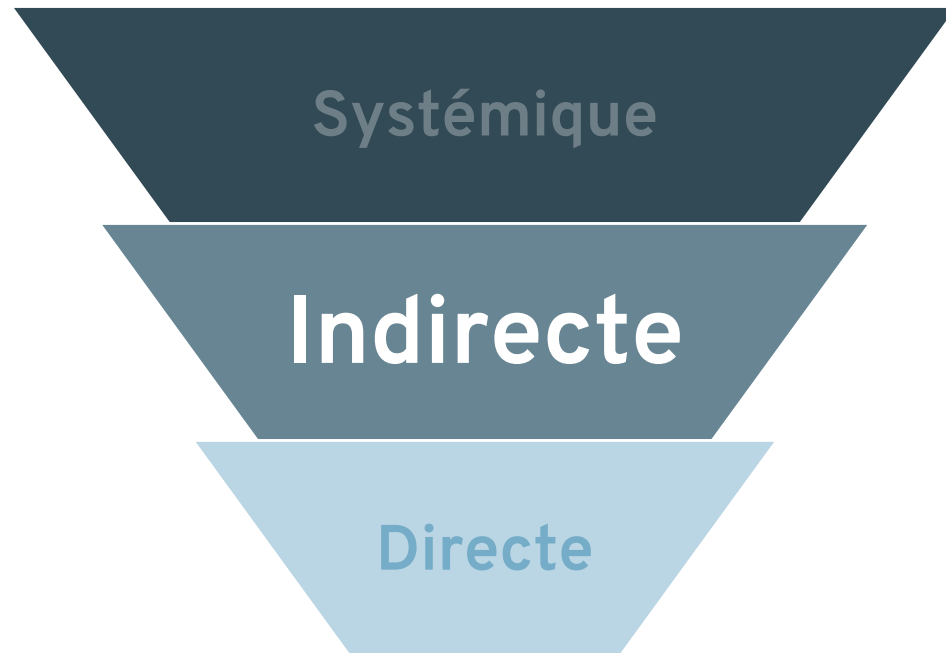


Discrimination systémique



La discrimination systémique repose sur un ensemble d'interactions de niveaux individuel, organisationnel, institutionnel, ainsi qu'entre ces niveaux (28). Elle repose également sur un **système, des normes, des pratiques, des décisions, des comportements et des politiques qui se veulent neutres et universellement applicables dans une société pourtant diversifiée**. Celles-ci participent à un contexte d'**inégalités cumulatives** et dynamiques, ainsi qu'à une vision discriminante et produisent des effets **préjudiciables et d'exclusion** (28,29). Par exemple, le rapport de la Commission Viens (30), au Québec, parle de discrimination systémique dans les relations entre les personnes autochtones et certains services publics.

Discrimination indirecte



La discrimination indirecte est une forme de discrimination **plus souvent inconsciente, tirée de critères en apparence neutres** (28). La discrimination indirecte peut découler de **catégorisations**. Les expériences les moins fréquentes dans une population peuvent être catégorisées selon des **stéréotypes**. La discrimination indirecte ne porte pas d'intention discriminatoire. Elle apparaît plus souvent comme universellement applicable (28). Par exemple, la discrimination indirecte peut concerner **l'exigence de l'expérience locale (l'expérience québécoise)**, tout comme la discrimination, à partir du nom de la personne, sur la base de préoccupations liées aux compétences linguistiques (31).

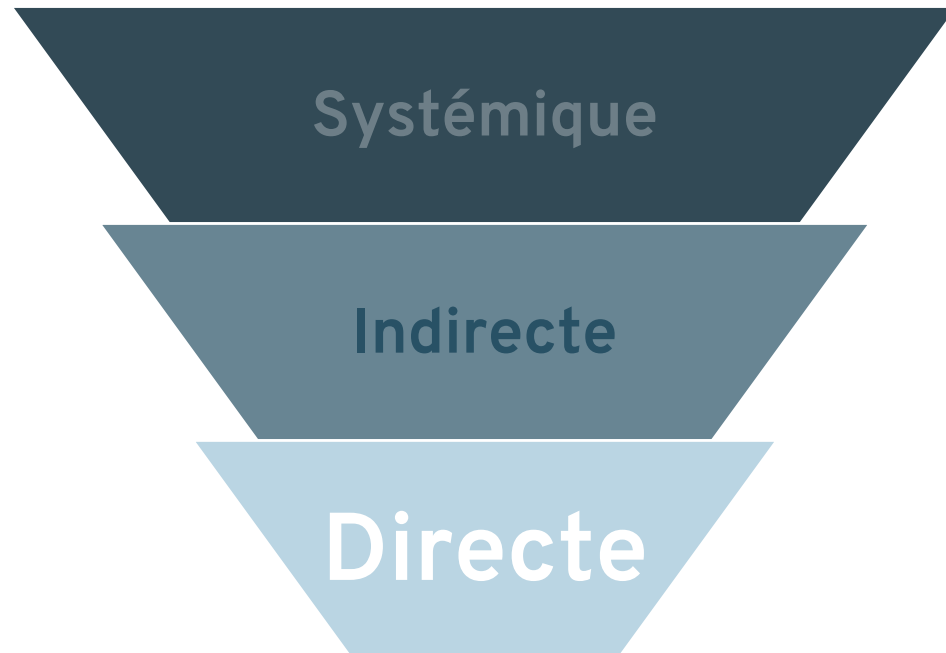
Racisme « sans race » (*color-blind racism*)

Parmi les formes de discrimination indirecte, notons le racisme « sans race ». Depuis les années 1960, le « nouveau racisme » ou « racisme moderne » met l'accent sur l'égalité et la méritocratie (32). Le racisme moderne se présente ainsi sous des formes insidieuses à l'intérieur d'un **racisme « sans couleur » ou « sans race »** sur la base de **quatre assises centrales**:

- i. **Le libéralisme abstrait** présente les opportunités comme égales, en opposition aux politiques d'actions visant des groupes, sous le prétexte qu'il s'agit de traitements préférentiels. Le libéralisme abstrait suggère une approche individualisante et responsabilisante (**« les individus font des choix »**) et ne reconnaît pas les discriminations systémiques (33).
- ii. **La naturalisation** présente le racisme comme des phénomènes normaux (**« c'est ainsi et c'est tout »**), biologiques ou innés, ainsi que des phénomènes dits typiques, caractéristiques ou essentialisant des groupes d'individus (34).
- iii. **Le culturalisme** est tiré de **préjugés sur la culture d'autrui**. Les employeurs peuvent se servir du culturalisme pour expliquer un traitement réservé aux individus et aux groupes sociaux en termes de mérite (34).
- iv. **La minimisation du racisme** est le discours selon lequel **le racisme est dépassé**, que le contexte actuel est moins raciste que par le passé et que le racisme n'est plus un facteur central qui affecte la qualité de vie des minorités.

Il est à noter que les assises du racisme sans race sont utilisées de manière combinée et non pas isolées (33).

Discrimination directe



La discrimination directe est un **traitement différencié préjudiciable**, fondé sur un marqueur de différenciation dans le but de pénaliser les membres d'un groupe. La discrimination directe est l'expression d'une volonté ouverte, visible ou explicite comme le sont, par exemple, les **insultes et le refus d'embauche** (28).

La diversité « au banc des accusés » (*diversity on trial*)

Parmi les formes de discrimination directe, notons la diversité « au banc des accusés ». Elle est **la tendance à soumettre les personnes issues de la diversité à une pression supplémentaire**. Par exemple, si une personne issue de la diversité échoue à une tâche, le fait qu'elle soit une femme issue d'une minorité ethnoculturelle peut être mis de l'avant comme cause de cet échec. Par opposition, il est rare qu'une personne de genre masculin, blanche ou hétérosexuelle qui échoue à une tâche fasse l'objet d'un examen minutieux basé sur ces caractéristiques (35).





Résultats

Facteurs de motivation

Synthèse des résultats sur les perceptions des employeurs et intervenants concernant les facteurs de motivation professionnelle des Premières Nations dans le secteur forestier

Discrimination (n=16)

- Systémique
- Indirecte
 - Perspective locale
 - « Racisme sans race » (*color-blind racism*)
- Directe
 - « Diversité au banc des accusés » (*Diversity on trial*)

Iniquités (n=11)

- Iniquité de processus
- Iniquité de fond
- Absence et méconnaissance des politiques d'équité

Inclusion (n=23)

- Mesures
 - Encadrement
 - Modification du vocabulaire
 - Modification de l'horaire
 - Programmes
 - Certifications
 - Mesures de formation
 - Formation culturelle
 - Accompagnement à travers les défis psychosociaux
 - Travail d'équipe et cohortes
 - Évaluation du rendement
- Culture
 - Instaurer une culture d'inclusion par le haut
 - Contribuer à une culture d'inclusion par les compétences culturelles

Équité (n=11)

- Mesures
 - Allocation de ressources matérielles
 - Répartition des tâches
 - Représentativité
 - Mesures financières
 - Modification des mesures disciplinaires
- Ouverture vis-à-vis la parentalité
- Politiques



Facteurs de démotivation



Parmi les facteurs de motivation professionnelle rapportés par les employeurs et les intervenants, voici les freins de la motivation liés à la discrimination et aux iniquités

Discrimination systémique

Certains répondants tiennent des propos qui se rapportent à de la discrimination systémique.

- « *Le support, nous, je pense qu'on peut le donner. Le support financier, on peut le passer. Encore là, il faut qu'on s'assure que ça clique, qu'on va être capable de le faire. Comme le gars qui a la pelle, je l'ai financé, je l'ai aidé, on a magasiné avec lui, je lui ai fait son budget, je me suis investi. Mais là des fois tu arrives et: "ah, je ne suis pas là aujourd'hui". Après, il m'appelle: "je n'ai pas de paie cette semaine". Ben oui, mais ça fait cinq jours que tu es dans le bois à courir les marmottes. Demain matin, je veux bien t'aider, mais tu as une compagnie, tu as une pelle ». Puis; "Ah, mais là je ne suis pas capable de faire mon terme". Je veux bien, je vais te le faire ton terme, mais... alors il y a toutes ces notions-là, on dirait qu'il faudrait que ce soit de l'acquis. **Bien non, ce n'est pas parce que tu es autochtone**: il y a des paiements à faire, **il y a une rigueur tant que tu es dans un système**. Tu ne paies pas ta maison demain matin, tu vas voir que la Banque ne sera pas bien bien contente, puis à un moment, ça va cogner à ta porte. C'est de l'éducation. Alors on les éduque par rapport à ça, mais des fois on plisse des yeux un peu. »*
- « *Puis quand vous faites cette éducation-là, est-ce que ça finit par fonctionner? Est-ce que vous vous comprenez? »*
- « *Oui, mais c'est difficile. Mais il y en a que oui, à force... C'est de l'éducation, donc à force... ça finit.... **Pareil comme des enfants**: tu leur dis "c'est chaud, c'est chaud, ne mets pas ta main sur le rond!". Mais il faut qu'ils la mettent, qu'ils le vivent, qu'ils passent par là. Tu lui dis que tu avais tout expliqué » (ENF2).*

Discrimination **indirecte** par la perspective locale

Parmi les répondants, certains témoignent de discrimination indirecte par la perspective locale.

- « *Que pensez-vous du secteur forestier en termes de possibilité d'avancement ou de progression de carrière pour la main-d'œuvre autochtone?* »
- « *Ils sont peut-être un peu plus **réservés**, de sorte que peut-être qu'ils accèdent moins à des postes de supervision* » (INE1).
- « *Parce que ce n'est pas qu'ils ne veulent pas travailler, c'est qu'ils veulent le faire quand... un peu plus quand c'est le temps pour eux de le faire* » (ENF10).
- « *[...] eux aussi, ils ont à s'adapter par rapport à notre contexte. **L'usine, même si tu es à la chasse aux outardes, elle continue, puis il faut l'opérer encore. Alors, il faut être en mesure de discuter de ces enjeux-là*** » (ENF2).

Discrimination indirecte de type « racisme sans race » (*color-blind racism*)

Certains répondants tiennent des propos qui se rapportent à de la discrimination indirecte de type « racisme sans race ».

- « *Moi, je ne viens pas de [nom du village], je viens de [nom de la ville], donc quand je voyais les gens dire: "ah, un Indien". Ils parlent souvent des Indiens. **Mais moi, tu sais, un Indien, un Noir, un Chinois, moi je viens de [nom de la ville], je ne fais pas de profilage, de dire: "ah, lui il est..."**.* » (ENF11).
- « *Les travailleurs, les Autochtones, sont acceptés comme des travailleurs normaux. **Ce n'est pas des Autochtones, c'est des travailleurs*** » (ENF10).

Discrimination directe

Certains répondants témoignent de discrimination directe.

- « *Je dis souvent que si tu n'as jamais eu de modèle, [puisque] le seul modèle c'était de voir ton père couché sur le divan puis il avait la manette de télévision dans les mains, c'est sûr que tu reproduis ce que tu vois* » (ENF2).
- « *Moi, ce qui est arrivé à un moment donné, dans la première cohorte, on les a mis deux par chambre, puis ils les ont mis dans l'aile [du camp forestier] qui était la moins favorable* » (ENF6).

Discrimination directe de type « diversité au banc des accusés » (*Diversity on trial*)

Parmi les répondants, certains font preuve de discrimination directe de type « diversité au banc des accusés ».

- « *Dans les camionneuses aussi, la même chose, on a des gens qui opèrent des niveleuses. J'en ai une, elle est excellente. Elle vaut, des fois, deux gars* » (ENF2).
- « *De façon générale, les Autochtones, c'est là, ça travaille et ça travaille plus que la moyenne des travailleurs. [...] De façon générale, je ne te dis pas qu'ils sont tous comme ça, mais de façon générale, physiquement, tu n'as rien à dire. Tu demandes de faire un travail, s'il a bien compris ce qu'il a à faire, il va le faire et dans un temps plus vite que la moyenne du monde* » (ENF10).

Iniquités de processus

Certains répondants font preuve d'iniquité de processus.

- « *En règle générale, je pense qu'on utilise pas mal nos mêmes stratégies. On veut être dans l'inclusion, donc on ne fait pas de trucs particuliers* » (INE3).
- « *Puis nous, souvent, quand on parle avec des Autochtones, ils ne comprennent pas ça qu'on soit obligé d'imposer la même règle, la même rigueur. C'est parce que si on ne le fait pas, l'autre travailleur à côté qui n'est pas Autochtone, il va dire: "Moi aussi je fais ce que je veux". Tu comprends? Sinon, ça devient...* » (ENF10).

Iniquités de fond

Certains répondants témoignent d'iniquités de fond.

- « *Comment le secteur forestier se débrouille par rapport à la main-d'œuvre autochtone, peut-être en termes d'ouverture ou d'inclusion? [...] Puis côté conditions d'emploi, c'est quoi qui...* »
- « *C'est pareil. Pareil. Ils n'ont pas plus, pas moins* » (ENF10).


Iniquités

Absence et méconnaissance des politiques d'équité

Certains répondants n'ont pas de politique d'équité en organisation ou en sont incertains. D'autres répondants ne connaissent pas leur politique d'équité.

- « Une politique pour d'encourager l'emploi des femmes? Je ne suis pas sûr, **je ne pense pas**, mais il faudrait que je vérifie. Il faudrait que je vérifie, mais je ne pense pas » (ENF12).
- « [...] je pense, quelque part, que c'est un choix de famille. Qu'est-ce que l'employeur peut faire? Quand je pense à ma conjointe - puis ce n'est pas une Autochtone - des fois tu t'en vas un an de temps, des fois tu es arrêté avant... À un moment donné, **je ne sais pas ce que l'employeur pourrait faire de particulier** » (ENF11).





Facteurs de motivation



Parmi les facteurs de motivation professionnelle rapportés par les employeurs et les intervenants, voici les leviers de la motivation liés à l'inclusion et à l'équité

Inclusion

Mesures d'encadrement

Certains répondants témoignent de mesures d'encadrement.

- « *Moi, j'avais demandé d'avoir... parce que les projets qui fonctionnent bien avec les communautés, c'est quand tu es capable d'avoir un genre de **contremaître-ressource** - on l'appelle comme on veut - qu'au début, eux voient arriver un Blanc, ils sont comme gênés et tout ça, ça prend quatre ou cinq semaines avant qu'ils soient vraiment à l'aise avec toi, qu'ils puissent te parler de n'importe quoi. Quand on a un genre de contremaître-ressource comme ça, [...] s'il y a des choses qu'il n'a pas bien comprises, il peut en parler dans sa langue* » (INE2).
- « *Il va falloir mettre en place peut-être un système de **compagnonnage** où nos finissants vont être des gens qui vont aider ou supporter la location de main-d'œuvre autochtone* » (ENF6).

La modification du vocabulaire comme mesure d'inclusion

Certains répondants modifient leur vocabulaire pour favoriser l'inclusion des travailleurs autochtones.

- « *[...] quand on leur enseigne, il faut [...] **aller avec des mots le plus courants possible** parce qu'à tout instant, ils disent: "ah, ce mot-là je ne le comprends pas" et pour nous, c'est un mot très banal. Mais si tu ne le comprends pas, tu viens de perdre tout le sens de la phrase* » (INE2).

Inclusion

La modification de l'horaire comme mesure d'inclusion

Certains répondants modifient l'horaire de travail pour favoriser l'inclusion des employés autochtones.

- « *Moi, quand j'arrivais sur un poste, je disais au surintendant: "regarde. Lui, au début, il va faire 10 minutes à l'heure pour commencer". Il disait: "ben non!". Je répondais: "Laisse-moi aller, c'est un bon travaillant, il va te faire un bon gars, mais donne-moi du temps. Dix minutes, quinze minutes, puis une demi-heure..." Puis, je demandais [à l'employé autochtone]: "aimes-tu ça?". Il me répondait: "oui, tu as bien fait". J'insistais, s'il me disait : "je ne fournirai pas". Je disais: "tu vas l'avoir, je suis sûr que tu vas l'avoir, mais il faut que tu prennes un petit peu plus de temps". Alors il faut leur donner le temps » (INE2).*
- « *Au printemps, il y a deux semaines culturelles pour la chasse à l'oie ou à l'outarde et deux semaines à l'automne pour la chasse à l'original. [...] La scierie est arrêtée. La scierie, le sciage est vraiment arrêté » (ENF12).*

Inclusion

Le recours aux programmes comme une mesure d'inclusion

Certains répondants recourent aux programmes d'employabilité comme mesure d'inclusion.

- « Il y en a qui, des fois, ne savent pas, mais ils ont [accès à] des programmes qui pourraient... Comme **MFor**, des choses comme ça, pour les intégrer dans le milieu du travail. Mais ça fait partie de mes projets hivernaux de... Quand je serai dans mes périodes de temps mort, je veux en apprendre plus au niveau des programmes autochtones et tout ça, voir ce qu'on pourrait faire avec [nom de la communauté autochtone] pour comment attirer cette clientèle-là davantage » (ENF9).

Le recours aux certifications comme incitatif à l'adoption de mesures d'inclusion

Certains répondants considèrent les certifications forestières comme un incitatif à l'adoption de mesures d'inclusion au sein de leur organisation.

- « Je pense qu'il y a un intérêt [pour la main-d'œuvre autochtone], compte tenu du fait que les communautés autochtones occupent le territoire, ce sont des intervenants qui sont incontournables **avec les certifications qui se sont installées, ils sont devenus nécessaires**. Il y a toujours le consentement libre, préalable et éclairé de FSC. Ils sont importants. Puis ensuite, toute la loi, le cadre réglementaire québécois qui fait aussi que ce sont des incontournables au niveau des consultations, des harmonisations, etc. Je pense que de là sont venues la réflexion, puis la volonté aussi de l'industrie forestière en général, d'un choix de s'associer ou d'ouvrir ses portes à la main-d'œuvre autochtone » (ENF3).

Inclusion

Mesures de formation

Certains répondants utilisent différentes mesures de formation tant à l'emploi qu'en emploi pour favoriser l'inclusion des travailleurs autochtones.

En emploi:

- « *Mais quand c'est un des leurs qui donne la formation, c'est merveilleux* » (ENF6).

À l'emploi:

- « *Parce que ce que moi je disais c'était que si on les assoit trop longtemps puis qu'on leur donne plein de théorie, on va tous les perdre* » (INE2).



Inclusion

La formation culturelle comme mesure d'inclusion

Certains répondants considèrent la formation culturelle comme une mesure d'inclusion.

- « *Ça prend une bonne connaissance de la culture, mais à l'inverse, chez les Autochtones, ça prend de bonnes connaissances sur la culture du travail des non-Autochtones. Je pense que c'est un mariage des deux. Donc, je pense qu'il faut qu'il y ait des adaptations probablement des deux cultures. Alors, c'est un peu ça, je dirais, d'initier des projets et des formations, des événements. Pour permettre de rapprocher des... Que ça se complète sur une base régulière et pour **développer une certaine familiarité, je dirais, entre les cultures*** » (ENF5).
- « *Je pense qu'on a encore de grands pas à faire, **on a à se connaître** et à s'approprier. Je pense qu'on a encore un très grand pas à faire* » (ENF2).

Inclusion

L'accompagnement à travers les défis psychosociaux comme mesure d'inclusion

Certains répondants considèrent l'accompagnement à travers les défis psychosociaux comme une mesure d'inclusion.

- « On les dirige beaucoup vers... soit on leur offre des services ou alors on les dirige vers ceux qui offrent des services. **On a des accès privilégiés quand même au niveau des centres de santé**, par exemple. Donc on peut dire: "OK, tu as besoin d'être soutenu, la santé mentale ou au niveau des dépendances". On va tout de suite le mettre en contact avec la personne; "on va essayer de t'avoir un rendez-vous". Donc on donne un petit coup de main à la personne de ce côté-là » (INE1).
- « Ben c'est ça, je fais aussi des rencontres individuelles avec eux dans le programme, donc il va falloir qu'on ait un moment seul à seul. J'ai ma grille où est-ce que j'ai des objectifs à cocher s'ils veulent travailler. Disons, côté **logement**: "es-tu correct dans ton logement? Ça va-tu bien? As-tu de la misère à payer?". S'il ne me dit rien, on va passer à autre chose: "côté **nourriture**, as-tu de la difficulté à faire ton épicerie? À faire à manger?". Plusieurs affaires comme ça, plusieurs facettes de leur vie, donc à partir de là, je suis capable de savoir sur quoi travailler pour rendre la personne le plus autonome possible pour qu'il puisse être capable » (IAE5).

Inclusion

Le travail d'équipe et les cohortes autochtones comme mesure d'inclusion

Certains répondants utilisent le travail d'équipe et les cohortes de travailleurs autochtones comme une mesure d'inclusion.

- « Ce que je disais qui est important, c'est que tu [...] aies **au moins deux [employés issus de la même communauté]**. Pourquoi au moins deux? Pour qu'ils soient capables de se jaser le soir et qu'ils soient capables de se voyager. Parce que ce n'était pas tout le monde qui avait des autos, puis pas tout le monde avait des autos convenables » (INE2).
- « Et selon la demande, c'est arrivé une année où il y avait beaucoup beaucoup d'Autochtones de trois communautés, donc on avait fait **une cohorte** "conduite de machinerie lourde" exclusivement pour les Autochtones. [...] Ils étaient 24, ils ont commencé à 24 et il me semble qu'ils ont fini quand même 22, donc c'était quand même un bon succès » (INE4).

Inclusion

L'évaluation du rendement comme opportunité de réaliser un suivi personnalisé

Certains répondants considèrent l'évaluation du rendement comme une opportunité de réaliser un suivi personnalisé pouvant favoriser l'inclusion des employés autochtones.

- « Bonne question encore. Ça, je ne peux pas répondre à ça. Il faudrait... Ça pourrait faire partie de l'évaluation qu'il faudrait faire avec les travailleurs après l'année. Après l'année, il faudrait lui faire un questionnaire un peu comme tu viens de me faire, regarder ses intérêts, où elle se voit dans 5 ans, ce qu'elle aimerait apprendre. À partir de ce moment-là, on aurait un topo et là on aurait plus une description de [nom de l'employée autochtone] et à ce moment-là on pourrait plus travailler avec elle, l'aider... » (ENF9).



Instaurer une culture d'inclusion par le haut

Certains répondants témoignent de l'instauration d'une culture d'inclusion par le fait qu'elle provient de la haute direction.

- « La volonté, elle vient du président. Ça veut dire qu'on va mettre en place des solutions » (ENF6).

Inclusion

Contribuer à une culture d'inclusion par les compétences culturelles

Certains répondants témoignent d'une culture d'inclusion favorisée par les compétences culturelles.

- « *Ce sont des gens qu'on se doit d'**écouter** aussi, ils ont raison bien souvent. Mais c'est ça, il faut les prendre chacun différemment* » (ENF9).
- « *On essaie parfois de les caser dans un siège de machine, un poste à l'usine, un rôle de planteur d'arbres ou d'inventaire qui ne sont peut-être pas assez larges et philosophiques, si je peux dire, dans un sens où on passe un peu à côté de la créativité qui peut venir de ces peuples* » (ENF1).

Équité

L'allocation de ressources matérielles comme mesure d'équité

Certains répondants considèrent l'allocation de ressources matérielles comme une mesure d'équité.

- « [...] on se préoccupe de **l'hébergement** pour tous les travailleurs, maintenant, autant les Autochtones que les non-Autochtones. On se préoccupe des frais de **déplacement** pour les personnes de l'extérieur. On a des mesures pour ça qui s'adressent autant aux Autochtones qu'aux non-Autochtones. Autochtones, il y a des choses spécifiques quand même » (ENF3).
- « On a engagé aussi un jeune technicien pour faire de la technique. Lui, dans le fond, j'ai payé ses équipements de sécurité. Il n'avait pas de véhicules: on l'a accommodé » (ENF11).

Équité

La répartition des tâches comme mesure d'équité pour les emplois en forêt

Certains répondants témoignent de la répartition des tâches comme une mesure d'équité pour les emplois en forêt.

- « Donc, ce qu'on fait, c'est qu'on arrive, on prend une fourche, puis on la fait. On commence dans le fond puis on s'en revient. Le processus est toujours le même. C'est sûr que des fois, des terrains, tu n'en as pas de beaux, des fois, ils sont tous beaux et des fois, dans la fourche, c'est mixte. Donc, c'est sûr que quelqu'un... Le technicien le sait, il écoute. Quelqu'un qui a été... Nous on dit: "dans la marde" ou "dans la crème". Donc quelqu'un qui a été "dans la marde" pendant une semaine, deux semaines, ensuite on essaie de le mettre dans un beau terrain. Inversement, quelqu'un qui a été "dans la crème", qui a eu son beau terrain, c'est rare qu'il va en avoir un deuxième. **Normalement, on va le donner à quelqu'un d'autre pour essayer d'être équitable.** Mais ce n'est pas toujours possible. Des fois, il y a une fourche qui est plus belle que l'autre, mais ça, ce n'est pas voulu, ça arrive comme ça. [...] Ça peut varier d'une compagnie à l'autre, mais nous, c'est notre système » (ENF9).

Équité

La représentativité comme mesure d'équité

Certains répondants témoignent de la représentativité comme mesure d'équité.

- « On utilise toujours "**journalier, journalière**". [...] Pour montrer que le poste est ouvert vraiment aux deux » (ENF10).
- « [...] il faut que ce soit **représentatif de leur communauté**. S'il y a 25% d'Autochtones, je pense qu'on devrait trouver un pourcentage semblable dans les... Mais où commencer? À la coop, si je suis capable de faire ma petite part, faire monter des gens comme ça, je crois que je fais ma part. Je crois que les gestionnaires ont beaucoup à faire là-dedans, de ne pas se gêner. Puis amener des Autochtones à des postes de direction » (ENF9).

Équité

Mesures financières

Certains répondants utilisent des mesures financières comme levier favorisant l'équité.

- « *Si vous voulez avoir des Autochtones, c'est deux choses différentes. **Regardez pour savoir combien ça coûte, puis investissez un peu.** Oui, ça va être plus long parce qu'un Autochtone, ils m'ont raconté pas mal toute leur vie et c'est pas mal toujours la même affaire. Ils ont vécu du racisme que les Blancs, nous autres, on n'a jamais vécu* » (INE2).
- « *[...] les deux premières années, [nom de l'employé autochtone], qui travaille pour nous [...] n'a pas adhéré à la coopérative parce que nous, on est une formule coopérative. Les gens, en travaillant chez nous, font partie de la coop, puis ont accès aux ristournes. [...] parce qu'au début, il voulait être payé par le Conseil de Bande pour ne pas payer d'impôts, parce qu'eux sont habitués à ça, alors nous, on payait directement le Conseil de Bande qui payait [nom de l'employé autochtone]. Donc, il n'était pas membre de la coop. Légalement, en passant par le Conseil de Bande, il ne pouvait pas avoir accès aux ristournes. C'est dans la Loi des coopératives. [...] Donc éventuellement, la question s'est posée. Nous, on trouvait ça inéquitable; on versait des sous aux membres de la coop, tous les travailleurs, puis lui n'en faisait pas partie. On n'était pas capable de lui verser. Donc, on lui a posé la question puis, au fil des discussions, il a décidé de faire partie de la coop. Donc, aujourd'hui, on lui verse son salaire directement à lui. Il est membre de la coopérative, **il a accès aux ristournes** ça fait déjà quelques années, mais ça fait toute une différence financière à la fin de l'année* » (ENF3).

Équité

La modification des mesures disciplinaires comme mesure d'équité de processus

Certains répondants mentionnent modifier les mesures disciplinaires afin de favoriser l'équité de processus.

- « Tu ne peux pas arriver avec [...] un **avis disciplinaire**. Ce n'est vraiment pas la même façon de travailler » (ENF9).
- « Moi, je leur fais une petite feuille disciplinaire. Je leur dis: "**on va voir ensemble ce qu'on peut faire pour contrer ça**. Est-ce qu'il y a des choses qu'on peut mettre en place? Y a-t-il quelque chose en particulier avec lequel tu as de la misère dans ta routine du matin?". Donc on essaie de mettre le doigt sur le bobo et de mettre des moyens en place pour contrer ça le plus possible. Puis on laisse quand même une marge de manœuvre, on n'est pas trop rough sur des affaires parce ce qu'on comprend leur réalité aussi. Juste le fait de savoir qu'ils ont cette surcharge mentale là en moins, de ne pas se stresser là-dessus, elles vont dire: "OK, ils vont m'accepter pareil" et elles reviennent. Donc, c'est mieux comme ça. C'est de se donner des buts, etc. J'en avais un, il était tout le temps en retard et je lui ai dit: "voyons, c'est quoi, tu n'aimes pas ça venir ici? Pourquoi tu es là?". Eh ben il a lâché » (IAE5).

Équité

Ouverture à la parentalité

Certains répondants témoignent d'une ouverture à la parentalité comme mesure d'équité.

- « *Normalement, pour les gens de production, il y a un retrait préventif parce que le travail ne permet pas... Ils partent, je te dirais, un six mois à huit mois avant l'accouchement, puis après ça, ils prennent les congés dont ils ont droit, puis ensuite il y a un retour prévu. Je te dirais que **ça fait partie de nos affaires, on a tout le temps quatre-cinq personnes qui sont en maternité.** On le sait, en fonction de l'âge du candidat, **on sait que ça va arriver un jour ou l'autre, de façon générale, à moins qu'ils aient déjà des enfants. Ce n'est pas vraiment un problème pour nous autres. [...]** Ce n'est juste pas vraiment une question qu'on se pose à l'embauche. De se dire: la fille a à peu près 25 ans, va-t-elle partir en congé de maternité un jour? C'est des questions qu'on peut se poser, mais ce n'est pas une question qui est un critère de sélection. C'est juste qu'on sait que la vie est faite comme ça, que la majorité des gens ont des enfants. **Tout comme on sait que le père va partir en congé de paternité** » (ENF10).*



Politiques d'équité

Certains répondants mentionnent l'application de politiques, en organisation, comme mesure favorisant l'équité.

- « *Actuellement, on a mis en avant une **politique sur le harcèlement au travail.** On a une **politique maintenant sur les femmes au travail** pour faciliter l'intégration et éviter la discrimination. On n'a pas de politique autochtone, mais on s'est donné quand même des **guides avec les Autochtones** et tout ça. Et ils s'insèrent aussi dans le harcèlement et dans la discrimination puis tout le reste. Est-ce qu'il faudrait avoir une politique spécifique autochtone au niveau des travailleurs? Je ne le sais pas, mais la question se poserait. Il faudrait voir » (ENF3).*



Discussion

Quelques constats

La *Loi sur l'équité en matière d'emploi* délimite les groupes-cibles auxquelles elle s'adresse. Parmi ceux-ci, il est à noter que les personnes autochtones représentent un **groupe distinct en termes de diversité** (4,5). En effet, les personnes autochtones ne correspondent ni à la définition légale des minorités visibles ni à celle des minorités ethniques (6,7) (figure gauche). Par contre, il est possible de dépasser le cadre légal et de s'intéresser aux multiples catégories de la diversité (figure droite). Les employeurs et intervenants sont invités à considérer les personnes autochtones à l'intérieur de leur cadre de référence et ainsi mieux comprendre ce qui favorise leur attraction, leur rétention et leur fidélisation en emploi :

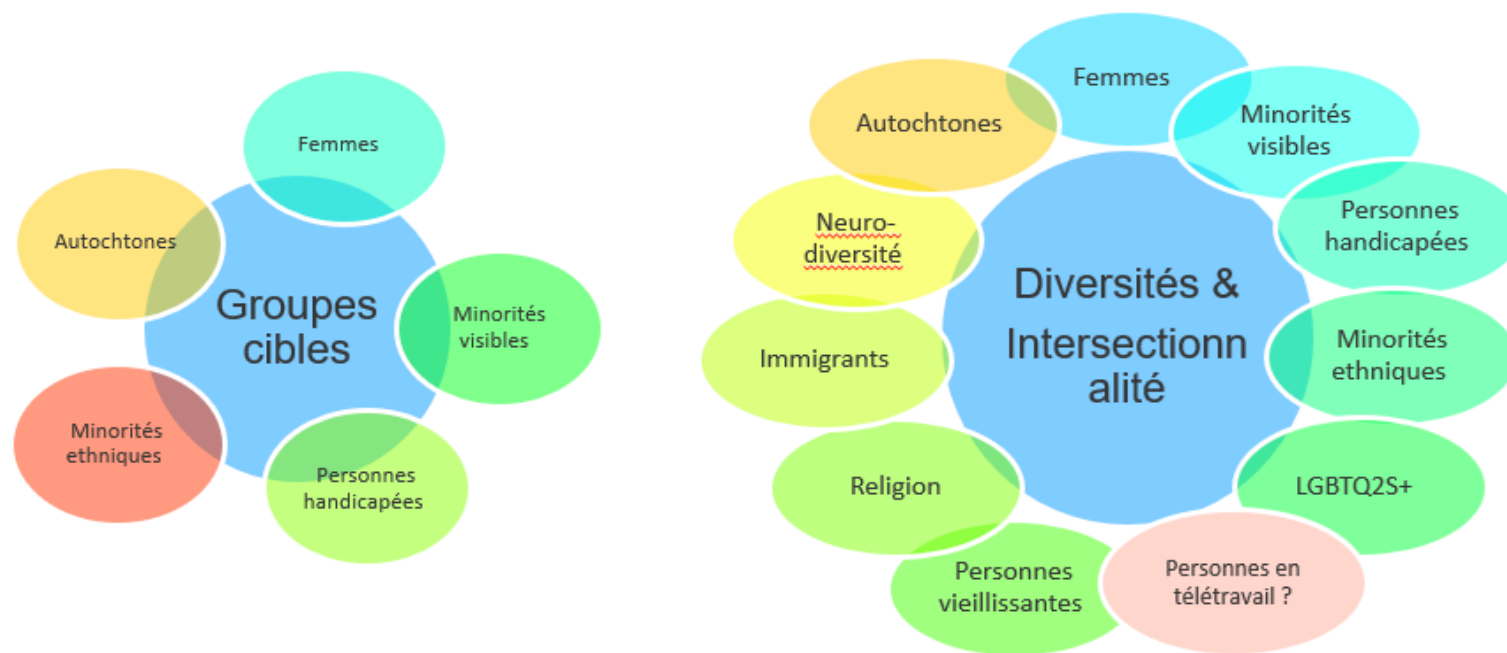


Image: CerG-DPO (2022)



Facteurs de démotivation



L'inclusion par les mesures d'encadrement

Plusieurs employeurs ont relevé différentes mesures d'encadrement: mentorat, compagnonnage, contremaître-ressource, modèles et personnes-ressources.

- La littérature **nuance cette mesure d'inclusion individuelle en contexte de diversité**. Les études montrent que les mentors, lesquels ont davantage de probabilité d'être des hommes blancs en position (formelle ou informelle) d'autorité, pourraient **limiter le support reçu par les personnes mentorées issues de la diversité au niveau de ressources organisationnelles globales** (p. ex., surpasser des obstacles organisationnels, fournir des ressources de carrière, fournir du support psychosocial) (36–38).
- Les mentors pourraient plutôt favoriser les « conseils et partages d'informations » qui n'apportent pas le support et les ressources nécessaires aux changements de niveau organisationnel (36–38).





Facteurs de motivation



Instaurer une culture d'inclusion par le haut

La littérature montre que ce sont les **comportements (discours et actions) des présidents-directeurs généraux (PDG)** qui indiquent aux membres de l'organisation que leurs **efforts pour implanter des pratiques de diversité vont être appuyés** par l'organisation.

- Ces comportements permettent de mesurer le degré d'engagement du PDG vis-à-vis la diversité. Les gestionnaires interprètent le degré d'engagement du PDG pour ensuite choisir les actions à poser. **Les gestionnaires auront davantage tendance à endosser les initiatives de diversité et les voir comme des priorités pour l'organisation lorsque les gestionnaires perçoivent des signaux/rétroactions positives du PDG en ce sens (12).**



Contribuer à une culture d'inclusion par les compétences culturelles

Certains employeurs ont partagé des expériences d'ouverture et d'écoute, de collaboration et d'engagement sincère comme preuves de leurs compétences culturelles.

- La littérature recense plusieurs compétences culturelles pour une gestion organisationnelle inclusive. Parmi celles, ci:
 - Un engagement sincère et visible (39,40)
 - L'intelligence culturelle (39–43)
 - L'humilité (39,40)
 - L'ouverture et l'écoute (39,40,44)
 - La collaboration (39,40)

Coordonnées de l'équipe de recherche

Jeanne Desrochers-Arsenault

Candidate au doctorat

Département des sciences du bois et de la forêt, Faculté de foresterie, de géographie et de géomatique, Université Laval, Québec, Canada

jeanne.desrochers-arsenault.1@ulaval.ca

Jean-Michel Beaudoin

Professeur titulaire

Département des sciences du bois et de la forêt, Faculté de foresterie, de géographie et de géomatique, Université Laval, Québec, Canada

jean-michel.beaudoin@sbf.ulaval.ca

Marie-Ève Dufour

Professeure titulaire

Département de management, Faculté des sciences de l'administration, Université Laval, Québec, Canada

marie-eve.dufour@fsa.ulaval.ca

Bibliographie

1. MacLaine C, Lalonde M, Fiser A. Working Together. Indigenous Recruitment and Retention in Remote Canada. The Conference Board of Canada, editor. Ottawa; 2019.
2. Free To Grow. Resistance: Gender Diversity and Inclusion in the Workplace. 2020. 35 p.
3. Free To Grow. Inclusive Leadership. 2021.
4. CDRHPNQ. Guide de référence pour l'intégration et le maintien en emploi des Premières Nations. 2023. 62 p.
5. Deschênes É. L'insertion sociale et professionnelle des travailleurs autochtones. Éditions JFD, editor. 2022.
6. Saba T. Livre blanc. Pour des organisations inclusives dans la grappe aérospatiale du Québec: Miser sur des compétences diversifiées et des pratiques équitables. 2020.
7. Cukier W, Gagnon S, Roach E, Elmi M, Yap M, Rodrigues S. Trade-offs and disappearing acts: shifting societal discourses of diversity in Canada over three decades. *Int J Hum Resour Manag.* 2017 Apr 12;28(7):1031–64.
8. Comité consultatif des Premières Nations et des Inuits sur le marché du travail. Les pratiques les plus prometteuses dans le milieu de l'emploi et de la formation chez les Premières Nations et les Inuit au Québec [Internet]. Québec; 2021. Available from: http://www.ccpnimt-fnilmac.com/publica/pratiques-les-plus-prometteuses-PNI_CCPNIMT.pdf
9. Morris M. Indigenous recruitment and retention : Ideas and best practices from a literature review of academic and organizational sources. Ottawa, Ontario; 2017.
10. Cahill IG. Indigenous Access to Skilled Jobs in the Canadian Forest Industry: The Role of Education. *Int Indig Policy J.* 2018;9(2):1–42.
11. Proulx G, Beaudoin J-M, Asselin H, Bouthillier L, Theberge D. Untapped potential? Attitudes and behaviours of forestry employers toward the indigenous workforce in Quebec, Canada. *Can J For Res* [Internet]. 2020;50(4):413–21. Available from: <http://dx.doi.org/10.1139/cjfr-2019-0230>
12. Ng ES, Sears GJ. Walking the Talk on Diversity: CEO Beliefs, Moral Values, and the Implementation of Workplace Diversity Practices. *J Bus Ethics.* 2020;164:437–50.
13. Bond A, Quinlan L. Indigenous Gender-based Analysis for Informing the Canadian Minerals and Metals Plan. Native Women's Association of Canada. Ontario; 2018.
14. Smith MAP, Knight E. Indigenous Women's Leadership in the Forest Sector. National Steering Committee for Gender Equity in Canada's Forest Sector, editor. Canada; 2021. 12 p.
15. Wyatt S, Reed M, Feng X, Boakye-Danquah J, Smith MAP. Evidence on Diversity in Canada's Forest Sector. Ottawa; 2021. 43 p.
16. Koch AJ, D'Mello SD, Sackett PR. A meta-analysis of gender stereotypes and bias in experimental simulations of employment decision making. *J Appl Psychol.* 2015;100(1):128–61.
17. Gauthier B. Recherche sociale. 5e ed. Québec: Presses de l'Université du Québec; 2009. 767 p.
18. Wolbring G, Nguyen A. Equity/Equality, Diversity and Inclusion, and Other EDI Phrases and EDI Policy Frameworks: A Scoping Review. *Trends High Educ.* 2023;2(1):168–237.
19. Lavoie-Sergerie M-F, Bacon-Loignon S, Généreux-Godbout M-G, Gariépy A. Synthèse des enjeux liés à la conception et à l'application des mécanismes de reconnaissance des compétences dans le cadre de l'admission aux professions. Office des professions du Québec. Commissaire aux plaintes en matière de reconnaissance des compétences professionnelles; 2017. 93 p.
20. De Meulenaere K, Boone C, Buyl T. Unraveling the impact of workforce age diversity on labor productivity: The moderating role of firm size and job security. *J Organ Behav.* 2016;37:193–212.

21. Mousa M, Massoud HK, Ayoubi RM. Gender, diversity management perceptions, workplace happiness and organisational citizenship behaviour. *Empl Relations Int J.* 2020;42(6):1249–69.
22. Ying Liao Y, Soltani E, Wang W-Y, Iqbal A. The dynamics of workplace relationships in a diverse internationally staffed organisation: a qualitative ethnographic assessment. *Int J Hum Resour Manag.* 2017 Apr 28;28(8):1182–211.
23. Özbilgin MF, Tatli A, Ipek G, Sameer M. Four approaches to accounting for diversity in global organisations. *Crit Perspect Account.* 2016;35:88–99.
24. Özbilgin MF, Tatli A. Mapping out the field of equality and diversity: Rise of individualism and voluntarism. *Hum relations.* 2011;64(9):1229–53.
25. Mor Barak ME. *Managing diversity : toward a globally inclusive workplace.* Fourth ed. Los Angeles: SAGE Publications, Inc.; 2014. 394 p.
26. Shore LM, Randel AE, Chung BG, Dean MA, Ehrhart KH, Singh G. Inclusion and Diversity in Work Groups: A Review and Model for Future Research. *J Manage.* 2011;37(4):1262–89.
27. Shore LM, Cleveland JN, Sanchez D. Inclusive workplaces: A review and model. *Hum Resour Manag Rev.* 2018;28(2):176–89.
28. Dhume F. Du racism institutionnel à la discrimination systémique? Reformuler l’approche critique. *Migr Société.* 2016;28(163):33–46.
29. Chicha-Pontbriand M-T. *Discrimination systémique: Fondement et méthodologie des programmes d’accès à l’égalité en emploi.* Éditions Yvon Blais; 1989.
30. Gouvernement du Québec. Commission d’enquête sur les relations entre les Autochtones et certains services publics : écoute, réconciliation et progrès [Internet]. Bibliothèque et Archives nationales du Québec; 2019 [cited 2020 Oct 28]. 522 p. Available from: www.cerp.gouv.qc.ca
31. Oreopoulos P. Why Do Skilled Immigrants Struggle in the Labor Market? A Field Experiment with Thirteen Thousand Resumes. *Am Econ J Econ Policy.* 2011;3(4):148–71.
32. Shoshana A. The language of everyday racism and microaggression in the workplace: Palestinian professionals in Israel. *Ethn Racial Stud.* 2016 May 2;39(6):1052–69.
33. Bonilla-Silva E. The Central Frames of Color-Blind Racism. In: *Racism without Racists: Color-blind Racism and the Persistence of Racial Inequality in the United States.* 2nd ed. Rowman & Littlefield Publishers; 2010. p. 25–52.
34. Moisseeff M. Métissage et hiérarchisation des cultures : les soubassements idéologiques de l’essentialisation des différences. *Alterstice.* 2014;4(2):25–38.
35. Samdanis M, Özbilgin M. The Duality of an Atypical Leader in Diversity Management: The Legitimization and Delegitimization of Diversity Beliefs in Organizations. *Int J Manag Rev.* 2020;22(2):101–19.
36. Blake-Beard S, Murrell AJ, Thomas DA. *Unfinished business: The impact of race on understanding mentoring relationships.* Division of Research, Harvard Business School; 2006.
37. Özbilgin MF. Accounting for Diversity : a global diversity perspective. In 2022. p. 46.
38. Roberson QM. Diversity in the Workplace: A Review, Synthesis, and Future Research Agenda. *Annu Rev Organ Psychol Organ Behav.* 2019 Jan 21;6(1):69–88.
39. Bourke J, Espedido A. The Key to Inclusive Leadership. *Harv Bus Rev.* 2020;(March):6.
40. Fortier D. De quelles compétences multiculturelles les gestionnaires ont-ils besoin? In: *Gestion.* 2011.
41. Chen S-H. Cultural intelligence, psychological well-being, and employability of Taiwan’s indigenous college students. *Rev Eur Stud.* 2015;7(11):147–58.
42. Earley PC, Peterson RS. The Elusive Cultural Chameleon: Cultural Intelligence as a New Approach to Intercultural Training for the Global Manager. *Acad Manag Learn Educ.* 2004 Mar 28;3(1):100–15.
43. Groves KS, Feyerherm AE, Sumpter D. Cultural intelligence as a global leadership competency in disruptive contexts. In: *Handbook of Cultural Intelligence Research.* Edward Elgar Publishing; 2023. p. 214–31.
44. Wang Y, Chen H. Are human resource managers with good listening competency more likely to avoid job burnout? *BMC Public Health.* 2022;22(246).