

# 7<sup>e</sup> Rencontre annuelle des champions

Maîtriser l'intégration des Autochtones - Leadership et engagement

Document de travail

Les 5 et 6 décembre 2005

Aboriginal Human Resource Development Council of Canada  
Conseil pour le développement des ressources humaines autochtones du Canada

## Les chefs de file dans la maîtrise de l'intégration des Autochtones

### Réseaux de changement

Les réseaux de changement sont un partenariat unique entre le Conseil et un groupe d'entreprises et d'organismes chefs de file dans l'intégration des Autochtones. Ces entreprises se sont associées au Conseil afin de concevoir, d'élaborer et d'éprouver les outils pour faire avancer l'intégration dans le milieu de travail. L'engagement et la détermination de ces entreprises et organisations permettront de découvrir de nouveaux points de vue et procureront le cadre formatif pour le lancement de l'initiative *Maîtriser l'intégration des Autochtones* au pays.

Nous tenons à reconnaître gracieusement le nombre de membres des réseaux de changement :

Diavik  
NorTerra Inc.  
PLATO Learning (Canada) Inc.  
RBC Groupe Financier  
Gouvernement de la Saskatchewan  
Seabase Limited  
SIAST (Saskatchewan Institute for Applied Science and Technology)  
Suncor Energy Inc.  
Syncrude Canada Limited  
TransCanada Pipelines Limited  
Weyerhaeuser Company Limited

*Qu'est-ce que l'intégration des Autochtones? Il s'agit de l'ensemble des stratégies et des pratiques en milieu de travail qui mènent :*

*au recrutement, à la rétention et à l'avancement accéléré des Autochtones;  
à une culture d'équité, de respect et de sensibilité interculturelle dans le milieu de travail;*

*à une relation riche de consultation avec les collectivités autochtones;  
au recours aux Autochtones pour fournisseurs des produits et des services;  
à un engagement à améliorer tout ce qui précède.*

Conseil pour le développement des ressources humaines autochtones du Canada

## Maîtriser l'intégration des Autochtones - Leadership et engagement

Nous arrivons à la fin de la cinquième année du nouveau millénaire. Le Canada jouit d'un niveau de prospérité rarement vu auparavant. Grâce aux prix élevés des produits, à l'augmentation en flèche de notre « pétro-dollar, à l'expansion des échanges commerciaux sur le marché international et aux modestes niveaux d'inflation, les Canadiens continuent de goûter à un niveau de vie qui fait l'envie du reste du monde. Complètement à l'opposé de cette impression éblouissante, cependant, nous trouvons des poches de pauvreté persistantes, l'analphabétisme, des statistiques choquantes sur la santé, des taux de chômage chroniquement élevés et d'autres indicateurs de la vie qui correspondent davantage aux conditions du tiers-monde qu'à ceux de l'un des plus riches pays du monde. Telle est la situation dans laquelle se retrouvent trop de membres de Premières nations, de Métis et d'Inuits au Canada. Que ce soit attribuable à des raisons historiques, à des politiques socio-économiques, aux structures de gouvernance locale en évolution, au racisme ou à une myriade d'autres causes complexes, l'effet est évident : un niveau de vie radicalement différent pour l'une des minorités les plus vulnérables au Canada.

*« Nous devons avancer  
et être des activistes en faveur de  
l'intégration des Autochtones.  
Nous avons tous  
d'excellents réseaux  
d'influence et nous devons  
forcer gentiment la  
main de certains afin  
de les amener à épouser  
notre façon de penser. »*

*Jim Carter,  
président et chef de l'exploitation  
Syncrude Canada Ltd.  
prenant la parole  
à la sixième réunion  
annuelle des champions,  
en décembre 2004*

Il deviendra de plus en plus déterminant pour le maintien de la prospérité du Canada, et de sa réputation et de sa fierté sur la scène internationale, d'apporter des changements fondamentaux à notre tissu social et économique afin de constituer une société plus inclusive, plus tolérante et plus juste. Il le faut non seulement sur le plan moral, mais également sur le plan économique. Telle est la mission du Conseil pour le développement

Septième réunion annuelle des champions

des ressources humaines autochtones du Canada : travailler avec les chefs d'entreprise canadiens pour encourager et pour favoriser l'établissement d'un milieu de travail plus inclusif pour les Autochtones. Les défis socio-économiques abondent, mais lorsqu'ils viennent s'ajouter à des problèmes affreux comme les préjugés, les attitudes négatives et le manque de confiance, les avantages d'une participation à part entière à l'économie canadienne continuent d'être hors de la portée de trop de personnes. Le Conseil croit fermement que nous, en tant que nation, devons éliminer ces maux sociaux et constituer des milieux de travail sains et productifs pour tous les Canadiens. Nous devons obtenir plus de soutien à l'égard de notre mandat et tirer profit des ressources en capital humain largement inexploitées de nos collectivités autochtones pour le bénéfice de non seulement les Autochtones mêmes, mais également pour celui de l'économie canadienne et de tous ses citoyens.

Le Conseil pour le développement des ressources humaines autochtones du Canada (le Conseil) a été établi en 1998 comme partenariat public-privé dans le but d'augmenter la participation des Autochtones sur le marché du travail canadien. Dans le cadre de la structure de gouvernance à deux niveaux, les champions fournissent au Conseil une orientation stratégique et un accès étendus à un vaste réseau d'expertise et de connaissances pour favoriser la réalisation de sa mission. Les champions sont des dirigeants du gouvernement, des organismes autochtones, du milieu d'affaires, du milieu de l'éducation et des syndicats à travers le Canada.

Septième réunion annuelle des champions

## Maîtriser l'intégration des Autochtones - Leadership et engagement

Les réunions annuelles des champions offrent la possibilité aux membres de réagir face aux questions de politique cruciales ayant trait aux compétences, à l'apprentissage et à l'emploi, ce qui permet ensuite d'éclairer l'orientation stratégique et les rôles du Conseil dans le programme national. En 2003, les champions ont indiqué qu'ils étaient très intéressés à s'attaquer aux questions liées à l'intégration des Autochtones sur la scène nationale. Ainsi, la réunion de 2004 des champions a porté sur l'importance de maîtriser l'intégration des Autochtones au marché du travail. Les champions ont accepté avec enthousiasme de relever le défi et ont enjoint au Conseil et à la haute direction d'élaborer une stratégie de programme complète. Voilà pourquoi 2005, le thème de la discussion sera la stratégie du programme *Maîtriser l'intégration des Autochtones*.

### Maîtriser l'intégration des Autochtones au milieu de travail

#### Les champions

*Les champions du conseil sont des dirigeants reconnus au pays qui viennent des collectivités autochtones, de la haute direction des gouvernements, des syndicats et du milieu de l'éducation et des rangs les plus élevés des industries pivots. Ces hommes et ces femmes sont tout aussi imprégnés de la mission du Conseil d'améliorer la participation des Autochtones à l'économie canadienne.*

Le programme du Conseil *Maîtriser l'intégration des Autochtones* vise à encourager les employeurs à adopter les principes de l'intégration et à apporter des changements dans le milieu de travail qui tiennent davantage compte des besoins des Autochtones. Le programme axé sur les membres aide les entreprises à apprendre comment recruter et à retenir les employés autochtones. Par l'entremise des membres de son conseil d'administration, des champions et de ses nombreux partenaires, le Conseil a accumulé une expertise et des connaissances spécialisées sur l'intégration des Autochtones. Il offre un point de vue nouveau et une attitude ancrée novatrice face aux questions liées à l'emploi et aux ressources humaines. Pour son programme *Maîtriser l'intégration des Autochtones*, le Conseil va s'allier le concours de certains des plus grands experts de

#### Septième réunion annuelle des champions

la nation pour découvrir des moyens d'arriver avec des solutions aux écarts de compétences et d'apparier les besoins du milieu du travail et le talent autochtone. Il ne vise rien de moins qu'à constituer un milieu de travail sain, productif et inclusif pour les Autochtones.

Un élément déterminant du programme *Maîtriser l'intégration des Autochtones* est un modèle unique en sept étapes qui évalue les capacités des organisations ainsi que leur capacité d'intégration des Autochtones. La pierre angulaire du programme est un outil d'évaluation qui permet de placer les entreprises sur un continuum d'intégration en sept étapes. Les modules d'introduction offrent le contexte et l'information nécessaires pour que les entreprises se mettent à élaborer des stratégies améliorées de recrutement et de rétention pour les Autochtones. Des modules pratiques assurent que les gestionnaires et le personnel des RH possèdent les compétences et l'information nécessaires. Ils seront offerts en ligne et dans d'autres formats compatibles avec les besoins des organisations. Les deux premières ébauches des modules ont été élaborées et ont été examinées par des groupes types à Toronto, Calgary et Winnipeg durant 2005. Les autres modèles seront élaborés et testés en 2006.

Septième réunion annuelle des champions

## Les champions et les réseaux de partenaires pour le changement sont les catalyseurs

Ce programme axé sur les membres est à la recherche de plus d'investissements de la part de 50 employeurs dans tous les secteurs à travers le pays. Les membres joueront un rôle déterminant en contribuant au programme par leur apport et leurs commentaires afin de s'assurer que celui-ci continue d'évoluer pour répondre à leurs besoins changeants. Le programme sera conçu par le secteur privé pour le secteur privé. Une fois achevé, par les partenaires et les investisseurs, *Maîtriser l'intégration des Autochtones* pourra être étendu à un auditoire national pour opérer un changement fondamental dans les capacités des employeurs de recruter et de retenir les Autochtones. À mesure que le programme *Maîtriser l'intégration des Autochtones* avancera, les nouveaux secteurs de l'économie emboîteront le pas, ce qui enrichira le programme et le rendra encore plus sensible aux besoins du secteur privé. Le résultat final visé par le Conseil et le programme sera un emploi accru et accéléré des Autochtones dans des secteurs plus variés, de même qu'une rétention et une représentation améliorées des Autochtones à tous les niveaux des organisations.

*« À titre de coprésidents  
du conseil d'administration du  
Conseil, nous sommes très  
heureux du bon accueil  
réservé au programme  
Maîtriser l'intégration des  
Autochtones.  
Le nombre de nouvelles  
entreprises qui se joignent  
au programme augmente  
rapidement à mesure que  
cette initiative emballante s'implante. »*  
Anne Noonan,  
Rob G. Johnston,  
coprésidents  
du conseil d'administration  
du Conseil

Septième réunion annuelle des champions

*« Nous devons jeter des ponts pour favoriser l'avancement des réseaux de changement et l'intégration des Autochtones. Après tout, il s'agit d'une salle de champions... une salle qui comprend que la confiance, le courage et le leadership aideront à paver la voie – une salle qui a saisi le message. Établissons des liens! »*  
*Charles Coffey,*  
*coprésident du conseil*  
*d'administration des champions*

## Les points de raccordement et le point de basculement

La réunion des champions en 2004 s'est révélée un franc succès sur divers fronts. Les participants de partout au pays se sont rencontrés à Ottawa dans un seul but : augmenter la participation des Autochtones dans le marché du travail. Le cheminement vers l'intégration des Autochtones sera long, mais l'énergie et l'enthousiasme manifestes lors de la réunion de l'année dernière portent toutes à croire que le soutien en faveur de l'intégration a trouvé racine et s'est mis à s'étendre. Les champions et les réseaux de partenaires pour le changement continuent de réaliser des progrès importants en vue d'instituer l'intégration dans leur propre organisation et d'encourager les autres à l'adopter.

L'impulsion du changement est en train de gagner en vitesse, et nous nous dirigeons inmanquablement vers un « point de basculement » et l'établissement de l'intégration comme base principale pour faire des affaires au pays. Le livre de Malcolm Gladwell intitulé *The Tipping Point* décrit comment les tendances dans la société sont créées, influencées et soutenues. L'élément déterminant de la création et de la croissance des tendances sont les « points de raccordement », ces personnes qui ont de vastes réseaux de contacts dans toutes les facettes de la vie. Cette théorie va rejoindre l'opinion de plus en plus courante voulant que la seule vraie forme de marketing soit le bouche à oreille et le pouvoir de la persuasion personnelle. Les champions et les partenaires du Conseil sont de tels points de raccordement, faisant appel à leurs réseaux sociaux, économiques et politiques, par l'entremise des réseaux de changement, afin de favoriser l'apparition d'une nouvelle tendance en faveur d'un milieu de travail plus inclusif pour les Autochtones. La clé a été tournée et le moteur est en marche. Nous devons maintenant compter sur le leadership de notre Conseil pour mobiliser plus de partenaires et d'amis afin d'étendre les réseaux de changement. Les entreprises et les dirigeants qui joignent les réseaux de changement joueront un rôle important en donnant une orientation et des

Septième réunion annuelle des champions

conseils relativement à la conception du programme. Ensemble, nous élaborerons le programme *Maîtriser l'intégration des Autochtones* et nous offrirons ainsi une démarche pragmatique et formelle afin de réaliser l'intégration des Autochtones au Canada.

## Obstacles à l'intégration

Que rencontrerons-nous dans notre cheminement vers l'intégration des Autochtones au Canada? L'établissement des principes de l'intégration comme moyen fondamental de faire des affaires continuera de se heurter à des défis. D'ailleurs un défi de taille lié à la promotion de la constitution d'une culture inclusive consistera à s'attaquer à la réalité déplorable du racisme et des préjugés. Les Canadiens tirent souvent fierté du fait que notre nation dépasse d'une bonne tête les autres pays lorsqu'il est question du traitement équitable de ses citoyens et des fondements mêmes du multiculturalisme.

Nous sommes au-delà de tout doute une grande nation. Cependant, le traitement équitable de tous les Canadiens a été un slogan ironique pour trop de ses citoyens, dont nos Autochtones. Entre autres groupes, les Autochtones ont constamment été trompés en ce qui concerne l'accès aux nombreux avantages et privilèges que la plupart des Canadiens tiennent pour acquis. Selon un sondage mené par Ekos en 2003, 46 % des Autochtones vivant hors-réserve ont déclaré avoir été victimes de racisme ou de discrimination au moins une fois au cours des deux années précédentes. Une recherche précédente d'Ipsos-Reid (2002) laisse indiquer que plus de 6 Canadiens sur 10 (61 %) pensent que le racisme sépare les Autochtones du reste de la société canadienne. Le spectre des préjugés et du racisme continue de montrer son visage hideux et explique le grand nombre de statistiques malheureuses qui définissent tragiquement la vie de trop de nos citoyens autochtones.

### Sondage informel sur la rétention

*Le Conseil a mené récemment un sondage informel auprès de 222 employés autochtones au sujet de leur expérience avec leur dernier emploi. Ce sondage informatif met en évidence d'importants obstacles à la rétention des employés autochtones.*

Septième réunion annuelle des champions

*Dans l'ensemble, les faibles niveaux de satisfaction au travail sont au cœur des questions liées au lieu de travail que le sondage a révélées.*

*Parmi les répondants au sondage, environ la moitié ont indiqué ne pas être satisfaits de leur emploi précédent.*

*Plus important encore, la majorité des répondants ont indiqué que, en fait, leur superviseur précédent aurait pu intervenir pour améliorer leur satisfaction au travail.*

*En plus des préoccupations au sujet de la gestion, le salaire équitable et des possibilités d'avancement étaient des facteurs importants en vue d'augmenter le niveau de satisfaction au travail.*

*Dans les deux cas, les répondants au sondage ont fait part d'une expérience négative.*

*La moitié d'entre eux estimaient ne pas recevoir un salaire équitable et les deux tiers ont indiqué qu'il n'y avait aucune possibilité d'avancement dans leur emploi précédent.*

*Les résultats complets du sondage sont accessibles au site Web à l'adresse suivante [www.ahrdcc.com/retentionsurvey](http://www.ahrdcc.com/retentionsurvey)*

## **Un appel à l'action**

Le fléau des préjugés se manifeste souvent de façon subtile, souvent même sans que la personne le sache sciemment. Citant à nouveau M. Gladwell dans son livre intitulé *Blink*, l'auteur suggère que les perceptions que nous avons des autres sont souvent formalisées en quelques nanosecondes suivant notre rencontre. Cette perception est riche en notions préconçues reposant sur des stéréotypes, des expériences personnelles et des éléments contextuels, dont bon nombre apparaissent seulement au niveau subconscient.

Septième réunion annuelle des champions

Les préjugés et le racisme aveuglent les gens et les rendent incapables de voir le monde au-delà de leurs étroites perceptions qu'ils s'imposent eux-mêmes.

Dans la culture du milieu de travail, les stéréotypes subtils peuvent empêcher une organisation de tirer profit des nombreux avantages qu'une autre culture caractérisée par la diversité et l'intégration peut apporter. À part les conséquences morales, sociales et juridiques énormes des mesures discriminatoires, les affaires en souffrent d'une façon moins évidente. En concentrant les efforts de recrutement sur seulement certains groupes, les employeurs excluent les avantages énormes qu'un milieu de travail inclusif produit. Vu que l'offre en main-d'œuvre spécialisée est sur le point d'imposer une contrainte majeure aux entreprises canadiennes au cours des dix prochaines années, les pratiques d'exclusion ne sont tout simplement pas logiques en affaires. Le fait que votre directeur financier puisse parler avec un accent n'a aucun effet sur son acuité financière.

L'importance de plus en plus évidente de la lutte au racisme a mené au lancement de plusieurs nouvelles initiatives au Canada, dont un important projet d'aménagement à Winnipeg et une annonce majeure du gouvernement du Canada.

## Obstacles à l'intégration

Ce n'est aucune coïncidence que la réunion annuelle des champions ait lieu cette année à Winnipeg. Un événement emballant et important est en train de prendre forme dans la ville : l'aménagement du nouveau Musée canadien des droits de la personne. Ce projet de premier ordre est important non seulement parce qu'il offre un phare d'espoir pour l'éducation et la sensibilisation aux droits de la personne dans le monde. Il lance également un défi à notre fierté nationaliste et nous encourage à faire une sérieuse introspection à l'égard de notre propre rendement dans le domaine des droits de la personne. Le Musée servira également à stimuler la discussion et l'échange d'idées au sujet des répercussions des abus au chapitre des droits de la personne, et des moyens possibles de mettre fin à ces abus. Il aura pour thème central un étalage interactif où les visiteurs pourront voir une carte du monde où des repères seront allumés dans les pays qui ne respectent pas les droits de la personne. Selon un point de vue mondial, les parties intéressées ne pourront pas s'empêcher de se demander ce qu'une carte similaire du Canada révélerait.

Septième réunion annuelle des champions

*« L'intégration des Autochtones est un impératif des ressources humaines tant pour les entreprises autochtones que non autochtones au Canada. »*

*Sophie Pierre,  
coprésidente du  
conseil d'administration des champions*

*Il s'adonne que le président du conseil des champions, Charlie Coffey (Ordre du Canada, vice-président exécutif, affaires gouvernementales et développement des affaires, RBC Groupe Financier,) est également président du Conseil consultatif national du Musée canadien des droits de la personne. Le Conseil consultatif national donne des conseils et un soutien au Musée. M. Coffey sera particulièrement bien placé pour aider le Musée avec son point de vue unique sur les affaires autochtones et les droits de la personne.*

Dans le discours du Trône d'octobre 2004, le gouvernement du Canada a réitéré sa vision du pays en s'engageant à : « [prendre] des mesures pour renforcer la capacité du Canada à lutter contre le racisme, la propagande haineuse et les crimes motivés par la haine, ici même, et dans le reste du monde ». Par des programmes, des initiatives et des mesures législatives, le gouvernement a démontré un engagement solide à lutter contre le racisme et la discrimination. Par la collaboration avec les autres intervenants, le plan d'action a une visée ambitieuse, soit rien de moins que l'élimination totale du racisme.

Il s'agit d'un puissant appel à l'action. Notre clientèle fait face à plusieurs défis et à de nombreux obstacles lorsqu'il est question de trouver et de retenir un emploi. En plus du racisme et des préjugés, des problèmes cruciaux comme le logement, une eau saine, des soins de santé médiocres, une éducation limitée et, par-dessus tout, la pauvreté chronique

Septième réunion annuelle des champions

ont collectivement porté atteinte aux efforts en vue d'améliorer les niveaux d'emploi parmi les Premières nations, les Métis et les Inuits.

Les solutions demanderont un effort soutenu sous la forme d'une aide financière et constante dans un grand nombre de secteurs, mais surtout dans la formation et l'éducation. Est-ce que l'investissement en vaut la peine? Selon un point de vue purement économique, une école de pensée suggère qu'un dollar investi afin d'aider un Autochtone à trouver et à retenir un emploi peut produire un plus grand rendement global pour l'économie canadienne. De même, le coût du maintien du statu quo est élevé – la Commission royale sur les peuples autochtones a découvert que le maintien du statu quo entraîne des coûts de 7,5 milliards de dollars par année, soit presque que 1 % du produit intérieur brut en coûts financiers directs et en perte de revenu net pour les Autochtones. Ces coûts devraient atteindre 11 milliards d'ici 2016.

*Le Musée canadien  
des droits de la  
personne à Winnipeg*

*L'emplacement proposé pour  
le Musée canadien des droits de la  
personne à Winnipeg revêt un  
symbolisme particulièrement indiqué  
pour la réunion des champions de cette année.  
Winnipeg même est une ville de  
diversité ayant une résonance culturelle  
historique et multiethnique,  
qui est reconnue pour avoir favorisé  
l'avancement des droits de la femme des Métis, des Premières  
nations et des travailleurs.  
Le Musée sera construit sur la rive  
ouest de la rivière Rouge  
à un endroit connu sous le nom « de la Fourche ».  
Il y a des milliers d'années, toutes les nations  
autochtones s'y rassemblaient  
pour faire le troc, échanger des idées  
et maintenir la paix dans la  
région. Bref, le choix de  
de Winnipeg pour la septième réunion  
annuelle des champions semble  
particulièrement indiqué.*

Septième réunion annuelle des champions

Comment réagirons-nous face au défi? Le Conseil, ses champions et ses membres, ont travaillé avec diligence afin d'établir une base à partir de laquelle nous, en tant qu'intervenants, pouvons commencer à faire notre part afin de constituer une société plus inclusive et plus juste pour les Autochtones. Un important programme *Maîtriser l'intégration des Autochtones* connaîtra un vif succès afin de stimuler de nouveaux niveaux d'intégration dans le milieu de travail. La septième réunion annuelle des champions nous offre tous la possibilité cette année de faire un bilan de nos progrès, de tenir un remue-méninges des moyens qui nous permettront de maintenir l'impulsion et des moyens par lesquels nous pouvons, à titre individuel, utiliser notre leadership pour étendre nos propres réseaux de changement et favoriser l'adoption d'une éthique nationale de milieu de travail inclusif.

En réponse à ce puissant appel à l'action, nous nous sommes rassemblées à cette réunion pour devenir des agents de changement. Misons sur nos investissements en vue de maîtriser l'intégration et aidons à transformer la façon de faire des affaires au Canada. À titre d'agents de changement, nous avons un potentiel si énorme. Utilisons-le pour bâtir un meilleur Canada.

Questions de discussion :

1. Nommez un dirigeant et son organisation, qui selon vous, devraient être initiés aux avantages de l'intégration des Autochtones.
2. Quelles idées avez-vous au sujet de l'élaboration du programme *Maîtriser l'intégration des Autochtones*? Quelles suggestions avez-vous pour mettre en œuvre le programme à l'échelle nationale après qu'il aura été complètement élaboré?

Septième réunion annuelle des champions

## Le continuum de l'intégration

Sept étapes

7

### L'intégration

comme destination finale

6

### L'inclusion

L'inclusion comme catalyseur de croissance

### L'incubation

L'intégration appuyée comme compétence de base

### L'intimidation

L'intégration comme impératif des affaires

### L'image

L'intégration comme relations publiques

### L'initiation

L'intégration comme crainte et acquiescement forcé

1

### L'indifférence

L'intégration n'est pas sur l'écran radar

Septième réunion annuelle des champions

606, croissant Spadina Est, bureau 820  
Saskatoon (Saskatchewan)  
S7K 3H1

Téléphone : 306-956-5360

Courriel : [contact.us@ahrdcc.com](mailto:contact.us@ahrdcc.com)

[www.ahrdcc.com](http://www.ahrdcc.com)