

# Des compétences pour des milieux de travail inclusifs et l'avancement des peuples autochtones



## Partners



Le Diversity Institute entreprend des recherches sur la diversité en milieu de travail afin d'améliorer les pratiques dans les organisations. Nous travaillons avec des organisations pour élaborer des stratégies, des ressources et des programmes personnalisés afin de promouvoir de nouvelles connaissances et pratiques interdisciplinaires sur la diversité en ce qui concerne le genre, la race ou l'origine ethnique, les peuples autochtones, les capacités et l'orientation sexuelle. À l'aide d'un modèle écologique de changement, notre approche axée sur l'action et fondée sur des données probantes stimule l'innovation sociale dans tous les secteurs.



**Future Skills Centre**

**Centre des Compétences futures**



Le Centre des Compétences futures (CCF) est un centre de recherche et de collaboration avant-gardiste qui se consacre à préparer les Canadiens à leur réussite professionnelle. À notre avis, les Canadiens devraient être confiants quant aux compétences qu'ils possèdent pour réussir au sein d'une main-d'oeuvre en constante évolution. À titre de communauté pancanadienne, nous collaborons pour définir, tester, mesurer et partager de façon rigoureuse des approches novatrices pour évaluer et développer les compétences dont les Canadiens ont besoin pour prospérer dans les jours et les années à venir. Le Centre des Compétences futures a été fondé par un consortium dont les membres sont la Toronto Metropolitan University, Blueprint et le Conference Board du Canada, et est financé par le Programme des compétences futures du gouvernement du Canada.

Canadian Council for  
**ABORIGINAL BUSINESS**



Le Conseil canadien pour l'entreprise autochtone (CCEA) s'est engagé à assurer la pleine participation des peuples autochtones à l'économie canadienne. Association nationale non partisane dont la mission est de promouvoir, de renforcer et d'améliorer une économie autochtone prospère en favorisant les relations d'affaires, les possibilités et la sensibilisation, le CCEA offre des connaissances, des ressources et des programmes à ses membres afin de favoriser les possibilités économiques pour les peuples autochtones et les entreprises partout au Canada. Pour de plus amples renseignements, rendez-vous sur [www.ccab.com](http://www.ccab.com).

## Commanditaire

The Future Skills Centre – Centre des Compétences futures est financé par le programme Compétences futures du gouvernement du Canada.

Les opinions et les interprétations contenues dans cette publication sont celles de l'auteur et ne reflètent pas forcément celles du gouvernement du Canada.

Financé par le programme  
des Compétences futures du  
gouvernement du Canada.



## Autrices et auteurs

**Wendy Cukier**

Fondatrice et directrice académique, Diversity Institute

**Christopher Zou**

Associé de recherche principal, Diversity Institute

**Lucas Alexiou**

Associé principal, recherche, Conseil canadien pour l'entreprise autochtone

**Orizekevwe Messiri**

Coordonnatrice de recherche, Conseil canadien pour l'entreprise autochtone

**Maesynne Walsh**

Associée de recherche, Conseil canadien pour l'entreprise autochtone

## Contributrice

**Angela Mark**

Directrice de la recherche, Conseil canadien pour l'entreprise autochtone

**Valentina Sitnik**

Associée de recherche, Diversity Institute

**Juan Marsiaj**

Directeur de recherche – Projets spéciaux, Diversity Institute

**Date de publication :**

Mai 2024

# Table des matières

<b><u>À propos de cette recherche</u></b>	<b>ii</b>
<b><u>Résumé</u></b>	<b>iii</b>
<b><u>Introduction</u></b>	<b>1</b>
<b><u>L'histoire du leadership autochtone : une analyse de l'environnement</u></b>	<b>3</b>
<b><u>Le paysage actuel du leadership : une revue de la littérature</u></b>	<b>6</b>
<b><u>Les entrevues avec des leaders autochtones : la méthodologie</u></b>	<b>15</b>
<b><u>Les entrevues avec des leaders autochtones : résultats qualitatifs</u></b>	<b>19</b>
<b><u>Conclusion</u></b>	<b>57</b>
<b><u>Recommandations</u></b>	<b>58</b>
<b><u>Annexe A — Formulaire approuvé de protocole d'entrevue : questionnaire</u></b>	<b>61</b>
<b><u>Annexe B — Les programmes à l'intention des conseils d'administration et de la direction</u></b>	<b>65</b>
<b><u>Références</u></b>	<b>72</b>

# À propos de cette recherche

Le Conseil canadien pour l'entreprise autochtone (CCEA), en partenariat avec le Diversity Institute (DI) de la Toronto Metropolitan University, présente *Des compétences pour des milieux de travail inclusifs et l'avancement des peuples autochtones*. Ce rapport examine les expériences de personnes issues des peuples autochtones occupant des postes de direction afin de comprendre les obstacles et les catalyseurs qui ont façonné leur parcours, ainsi que l'incidence de la diversité en milieu de travail. Des recherches antérieures ont montré que les membres des peuples autochtones siègent rarement à des conseils d'administration<sup>1</sup> et font face à des obstacles à l'inclusion au sein de conseils d'administration, ainsi que dans des rôles de direction et d'autres postes décisionnels au sein des entreprises. Par conséquent, il est essentiel de soutenir et de promouvoir les possibilités d'avancement qui permettent aux professionnelles et professionnels autochtones d'accéder à des postes de direction.



*Des recherches antérieures ont montré que les membres des peuples autochtones siègent rarement à des conseils d'administration et font face à des obstacles à l'inclusion au sein de conseils d'administration.*

Ce rapport vise à répondre aux questions de recherche suivantes :

1

Quelles sont les expériences des leaders autochtones dans le milieu des affaires canadien ?

2

De quelles compétences et de quelles ressources les leaders en devenir autochtones ont-ils besoin pour réussir ?

3

Comment définissons-nous les capacités de leadership ?

4

Comment les propriétaires d'entreprises peuvent-ils créer un environnement propice aux leaders autochtones ?

Les résultats de cette recherche visent à aider les gouvernements, les entreprises du secteur privé et les peuples autochtones à mieux comprendre les limites, à mettre en évidence les possibilités futures et à décrire des méthodes pour combler les lacunes existantes. Les connaissances recueillies à partir des expériences des leaders autochtones contribueront à l'avancement des membres des peuples autochtones et de leurs carrières. Ces connaissances permettront aux entreprises canadiennes de tirer parti de la valeur du leadership autochtone grâce à des pratiques exemplaires pour créer des relations durables et significatives avec les leaders autochtones.

# Résumé

La diversité dans le milieu de travail permet un éventail de perspectives, ce qui améliore les processus de prise de décision, ouvre la porte à l'engagement auprès de divers marchés et augmente la capacité d'innovation d'une entreprise. Cependant, malgré les avantages que la diversité peut apporter en milieu de travail, le Canada souffre d'un manque de diversité au sein de la haute direction et des conseils d'administration. Les peuples autochtones, les membres de la communauté 2ELGBTQ+ et d'autres groupes méritant l'équité demeurent gravement sous-représentés dans les postes de direction des entreprises canadiennes. Un sondage mené dans le cadre de la *Loi canadienne sur les sociétés par actions* (LCSA) a révélé que, sur les 230 sociétés régies par la LCSA qui ont divulgué la diversité de leur conseil d'administration en 2020, environ 1 % des postes au sein du conseil d'administration étaient occupés par des Autochtones.<sup>2</sup> Bien que de nombreuses grandes entreprises adoptent des politiques de diversité et s'engagent à accorder la priorité à la diversité dans les processus de recrutement, les groupes méritant l'équité sont toujours face à des obstacles — en particulier les peuples autochtones, pour accéder aux postes de direction et aux conseils d'administration. La préoccupation en ce qui concerne les femmes autochtones est plus vaste, car elles assument simultanément le rôle de leaders dans les domaines communautaire et corporatif. Souvent, la difficulté de trouver un équilibre entre les deux rôles découle des attentes du milieu des affaires.

Il est essentiel que les entreprises canadiennes établissent des pratiques exemplaires pour assurer la représentation des peuples autochtones dans les rôles de leadership.

Cette recherche a trois objectifs principaux :

- 1 Évaluer les expériences des leaders autochtones dans le milieu des affaires canadien au moyen d'entrevues approfondies avec des dirigeantes et dirigeants et des membres de conseils d'administration.
- 2 Identifier les compétences et les ressources dont les leaders en devenir ont besoin pour atteindre des postes de direction.
- 3 Comprendre comment les entreprises peuvent créer des environnements qui favorisent et soutiennent les possibilités de leadership pour les peuples autochtones.

Dans le cadre de cette étude, 25 dirigeantes et dirigeants des Premières Nations, des Métis et des Inuits provenant d'un large éventail d'industries au Canada ont participé à des entrevues de recherche portant sur leur avancement professionnel, leurs valeurs en matière de leadership et le développement

de leurs compétences. Parmi les personnes interrogées figuraient 20 cadres supérieurs établis dans leur organisation, trois personnes occupant des postes de gestion intermédiaire et aspirant à la direction et deux cadres supérieurs du domaine des ressources humaines. Leurs points de vue et leurs expériences ont fourni des données inestimables pour comprendre les possibilités et les obstacles auxquels sont confrontés les dirigeantes et dirigeants autochtones dans les entreprises canadiennes.

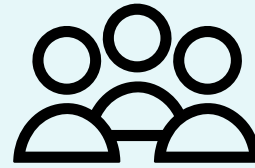
Les principales conclusions découlant des entrevues sont les suivantes :

> **Les valeurs des entreprises canadiennes et du leadership autochtone ne sont pas alignées.** Les qualités du leadership autochtone sont valorisées différemment des qualités de leadership recherchées par le milieu des affaires canadien. Le leadership autochtone est fondé sur les valeurs et les croyances des cultures autochtones, qui accordent une grande importance à la réussite communautaire, à la narration, à la collaboration et à la gestion responsable des ressources. À l’opposé, au Canada, les normes de leadership mettent l’accent sur la réussite individuelle et les techniques de communication assertive, et donnent la priorité au profit plutôt qu’aux valeurs interpersonnelles. Les leaders autochtones se sentent souvent obligés de modifier leur style de leadership et de renoncer aux modes de savoir autochtones pour s’assimiler à ces valeurs corporatives, dont les normes d’excellence sont fondées sur le style de leadership des personnes qui ont généralement occupé ces postes, ce qui contribue au manque de modèles de leadership autochtones. Repenser ce à quoi ressemble le leadership est un sujet de plus en plus important pour l’avenir de l’équité, de la diversité et de l’inclusion (EDI).

> **Adopter une approche intersectionnelle pour reconnaître les besoins des femmes autochtones en milieu de travail.** Plusieurs femmes autochtones ont indiqué qu’elles n’étaient pas prises aussi au sérieux que leurs confrères masculins autochtones et non autochtones et qu’elles étaient soumises à des normes plus strictes. Cela met en lumière les expériences difficiles vécues par les dirigeantes autochtones alors qu’elles sont confrontées à des systèmes de désavantage sexospécifiques et raciaux qui peuvent être perpétués par des préjugés en milieu de travail. De plus, les femmes autochtones sont à la croisée des chemins en matière de parentalité et de perfectionnement professionnel. D’un point de vue contextuel, les femmes autochtones ont toujours été des leaders dans leurs communautés. Avant le contact avec les Européens, les femmes autochtones jouaient un rôle central au sein des familles et du gouvernement, ainsi que dans les cérémonies spirituelles.<sup>3</sup> Avant la colonisation, les femmes autochtones occupaient des postes de direction et de prise de décisions au sein de leurs communautés et de leurs familles. Avec l’introduction de la structure des conseils de bande, les femmes autochtones ont été privées de leur capacité d’agir, de leur autonomie et de leur capacité en tant que dirigeantes, ce qui les a empêchées de participer comme elles le faisaient auparavant. Les structures gouvernementales dominées par les hommes qui ont accompagné la colonisation ont miné les possibilités de leadership traditionnelles qui existaient dans les sociétés matrilineaires et ont limité le succès des femmes autochtones. Il en est résulté une diminution des occasions d’acquérir de l’expérience en tant que leaders qui a érodé les perceptions de leur capacité à diriger. Pour toutes les femmes, l’importance qu’elles ont de trouver

un équilibre entre les engagements parentaux ou comme aidantes, communautaires et professionnels n'est pas reflétée ou respectée dans de nombreux milieux de travail. Avec les ressources, l'autonomie et le soutien appropriés, les femmes autochtones peuvent prendre leur place en tant que leaders dans les entreprises tout en accordant la priorité aux responsabilités personnelles impératives envers la famille et la communauté.

- > **Donner aux voix autochtones les moyens de s'exprimer en assurant une représentation substantielle au sein des conseils d'administration et des postes de haute direction.** Il est évident que les Autochtones ne sont pas adéquatement représentés au sein des sociétés et des conseils d'administration canadiens. La participation à un conseil d'administration est un mécanisme qui permet aux dirigeantes et dirigeants d'apporter des changements significatifs tout en favorisant leur développement personnel et professionnel. Il a été prouvé qu'une plus grande diversité au sein des conseils d'administration permet d'avoir des points de vue différents et d'apporter les changements structurels nécessaires. On a noté que le manque de représentation autochtone suscite des doutes chez le personnel autochtone quant à leur capacité d'accéder à des postes de direction. Par contre, l'inclusion d'Autochtones dans ces rôles renforce la confiance, suscite des aspirations et crée de la résilience. De plus, la diversité au sein des postes de direction profite aux entreprises en renforçant la détermination organisationnelle, en augmentant l'efficacité globale et en favorisant l'innovation par la promotion de perspectives diverses. Bien que le changement demande du temps, des efforts et des ressources, un des effets immédiats de ce changement est que les leaders remettent en question le statu quo.



***La diversité au sein des postes de direction profite aux entreprises en renforçant la détermination organisationnelle, en augmentant l'efficacité globale et en favorisant l'innovation par la promotion de perspectives diverses.***

- > **Les disparités dans la représentation des Autochtones dans les entreprises canadiennes exigent une action décisive par le biais d'une diversité accrue.** Dans les entreprises canadiennes, les qualités de leadership sont associées à des individus qui sont principalement homogènes sur le plan du genre, de la race, de l'origine ethnique et d'autres aspects. Ces associations peuvent mener à des préjugés inconscients qui sous-estiment et diminuent la représentation des leaders autochtones dans le monde des affaires. Il est essentiel de s'attaquer à ces préjugés par la formation axée sur les Autochtones afin d'améliorer la sensibilisation culturelle, en adoptant des politiques qui favorisent l'inclusion des Autochtones et le changement organisationnel et en favorisant la responsabilisation pour cultiver des environnements de travail inclusifs qui permettent la diversité des points de vue et de la représentation au sein du leadership. Les organisations doivent exiger que le respect et l'inclusion envers toutes les autres personnes s'expriment dans l'ensemble

de l'organisation et que chaque membre du personnel comprenne qu'il s'agit d'une priorité. La diversité est une force qui devrait être exploitée pour éliminer les obstacles et promouvoir des opportunités équitables pour les peuples autochtones.

- > **Continuer d'aller de l'avant avec l'engagement du Canada à l'égard de la réconciliation.** Les obstacles structurels, y compris les écarts en matière d'éducation et les disparités socioéconomiques, contribuent à limiter les possibilités pour les Autochtones qui cherchent à occuper des postes de leadership ou à accéder à des postes de cadres supérieurs et à des postes dans des conseils d'administration. Le manque d'éducation, d'accès à la formation professionnelle et d'accès sécurisé à Internet haute vitesse sont autant d'obstacles à la participation et à l'avancement des leaders autochtones. Ces problèmes touchent de manière disproportionnée les peuples autochtones, en particulier ceux qui vivent dans les zones rurales ou dans les réserves, où le surpeuplement, les logements insalubres, les établissements d'enseignement inadéquats et les infrastructures Internet médiocres ou peu fiables sont des obstacles courants. Ces défis exigent que tous les ordres de gouvernement et les organisations travaillent ensemble pour trouver des solutions.
- > **Créer des politiques d'équité, de diversité et d'inclusion propres aux Autochtones dans les milieux de travail.** Certaines organisations non autochtones ne parviennent pas à créer l'égalité des chances pour les peuples autochtones. En milieu de travail, les peuples autochtones sont sous-représentés, ont un accès inégal aux possibilités de perfectionnement professionnel, vivent l'isolement en raison d'un manque de modèles autochtones aux échelons supérieurs et sont régulièrement entourés de collègues qui ne

comprennent pas leur histoire et leur culture.<sup>4</sup>

Les conclusions de ce rapport mettent en évidence la nécessité d'adopter des politiques d'équité, de diversité et d'inclusion propres aux Autochtones dans les milieux de travail plutôt que celles qui sont communément établies et qui réfèrent de manière générale à tous les groupes méritant l'équité. Étant donné que les Autochtones ont des histoires et des droits constitutionnels uniques au Canada et qu'ils font face à des défis uniques, on doit établir des politiques d'équité, de diversité et d'inclusion qui reflètent ces besoins. Les politiques officielles peuvent inclure des stratégies visant à promouvoir l'embauche et le maintien en poste du personnel autochtone; du soutien au maintien en poste et à l'accès aux possibilités d'avancement; des initiatives visant à reconnaître la culture et les traditions autochtones; la création de groupes affinitaires; et, des modalités de travail souples pour tenir compte des responsabilités communautaires et familiales. Les organisations doivent s'impliquer et inclure les peuples autochtones dans la discussion et l'élaboration de ces politiques.

- > **Améliorer l'accès aux services de garde pour les familles autochtones.** Les travailleuses et travailleurs autochtones font face à un manque de services de garde d'enfants sûrs, abordables et adaptés à leur culture, ce qui est pourtant nécessaire pour permettre aux leaders autochtones de poursuivre leurs objectifs professionnels. Pour s'assurer que les histoires du passé ne se répètent pas, il faut des options de garde d'enfants dotées de ressources culturellement appropriées, dirigées ou détenues et exploitées par des Autochtones. L'accès à des services de garde d'enfants sécuritaires et appropriés permet aux leaders autochtones de s'autonomiser par l'autodétermination, tout en leur permettant de poursuivre leurs objectifs professionnels.

Les résultats de cette recherche montrent clairement que, pour créer un véritable changement organisationnel, les propriétaires d'entreprises doivent se concentrer sur la mise en place d'équipes de direction inclusives et diversifiées. Malgré les avantages reconnus de la diversité, les disparités persistent dans la représentation des peuples autochtones et d'autres groupes méritant l'équité dans les postes de direction au sein des sociétés canadiennes. Les entrevues avec le personnel et les leaders mettent en évidence la nécessité de comprendre les obstacles auxquels les Autochtones sont confrontés lors de leur accession à des postes de direction. Les entreprises canadiennes doivent en faire plus pour éliminer ces obstacles et créer activement des milieux inclusifs et favorables afin de créer un avenir où la diversité du leadership est la norme, et non l'exception.

# Introduction

Dans la poursuite d'une société et d'une main-d'œuvre diversifiées et inclusives, il est essentiel d'examiner la représentation de toutes les personnes occupant des postes de direction et décisionnels. Dans ce contexte, l'exploration des expériences des peuples autochtones dans des rôles de leadership et au sein de conseils d'administration revêt une importance unique.

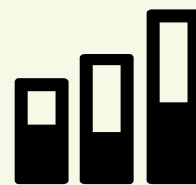
Les communautés autochtones sont depuis longtemps confrontées à une discrimination historique qui a façonné leur accès aux opportunités et entravé la croissance économique. Les peuples autochtones ont enduré la colonisation, la marginalisation et la suppression d'identités culturelles qui, néanmoins, existent encore. Parmi les actions qui ont laissé des empreintes durables sur leurs communautés, citons le manque d'accès à l'éducation, à l'emploi et à la disponibilité de postes de direction. Le manque de représentation autochtone diversifiée peut être attribué à la discrimination historique profondément enracinée qui a touché de manière disproportionnée les peuples autochtones pour plusieurs raisons.<sup>5</sup>

Premièrement, de nombreux peuples et communautés autochtones sont confrontés à des défis sociaux et économiques en raison des événements historiques du colonialisme.<sup>6</sup> Les obstacles systémiques qui y sont liés affectent le niveau de scolarité, les difficultés de confiance en soi, le syndrome de l'imposteur, l'accès aux possibilités d'emploi et l'avancement

professionnel. Selon les normes culturelles actuelles, l'éducation est souvent essentielle pour l'obtention d'un emploi.<sup>7</sup> Les obstacles enracinés dans les héritages coloniaux et les pratiques discriminatoires se traduisent par un manque important de possibilités et de revenus pour les Autochtones.

Deuxièmement, le manque de sensibilisation et de compréhension culturelles au sein des organisations crée des environnements peu accueillants et peu favorables qui ne cultivent pas les forces des candidats autochtones.

Troisièmement, les modèles de leadership occidentaux dominants qui diffèrent considérablement des structures de leadership et des modes de savoir autochtones désavantagent



*Les obstacles enracinés dans les **héritages coloniaux** et les **pratiques discriminatoires** se traduisent par un manque important de possibilités et de revenus pour les Autochtones.*

les personnes autochtones en ce qui concerne la réussite au sein de ces structures et les forcent à s'assimiler aux styles de leadership existants.

Enfin, le manque de représentation perpétue pour les peuples autochtones les cycles d'exclusion et de désavantage systémique; en l'absence de perspectives diversifiées au niveau de la direction, les enjeux et les besoins cruciaux des Autochtones risquent d'être négligés, ce qui aggrave leurs résultats sociaux et économiques. La vie personnelle et professionnelle des femmes autochtones, par exemple, est influencée par des structures d'oppression, qui s'expliquent par le concept d'intersectionnalité. L'intersectionnalité s'intéresse à «la manière dont les catégories sociales de genre, de capacité, d'âge, de race, de sexualité, de nationalité et de classe se renforcent mutuellement de manière symbiotique pour produire des sujets marginalisés».<sup>8</sup>

En reconnaissant ces obstacles, il est tout aussi important de reconnaître la force, la détermination et la résilience dont les leaders autochtones ont fait preuve malgré de nombreux défis.

Les communautés autochtones sont fidèles à leurs valeurs, perpétuent leurs traditions et transmettent leur sagesse, le tout favorisant un esprit d'autodétermination et de résurgence. Ces qualités permettent non seulement aux leaders autochtones de surmonter les obstacles, mais elles leur ont également permis d'acquérir des perspectives et des compétences uniques qui enrichissent les espaces de leadership si on leur permet d'y avoir accès.

Ce rapport met en lumière le paysage de la représentation des Autochtones au sein des postes de direction et des conseils d'administration au Canada en engageant des conversations avec des dirigeantes et dirigeants autochtones. En explorant les trajectoires de carrière et les expériences, nous pouvons mieux comprendre les obstacles rencontrés et la façon dont les défis ont été surmontés. Ce rapport met en lumière les contributions inestimables apportées par les leaders autochtones actuels et en devenir, tout en favorisant un changement dans la perception du leadership.



# L'histoire du leadership autochtone : une analyse de l'environnement

## L'historique et le contexte

Des recherches antérieures du CCEA montrent que les Autochtones ont tendance à être sous-représentés dans les postes de direction et qu'ils ont plus de difficulté à trouver un emploi au Canada.<sup>9</sup> Cette recherche permet de recueillir des données sur les expériences des leaders autochtones dans les entreprises canadiennes afin de comprendre leurs styles de leadership, leur parcours pour arriver là où ils et elles sont aujourd'hui et les défis rencontrés en cours de route. Il explore les facteurs habilitants tels que les réseaux, le mentorat, le développement des compétences, l'éducation et les obstacles, y compris la discrimination, les préjugés inconscients, les attentes inégales, l'examen minutieux dans les processus d'emploi et d'embauche, et la définition étroite du leadership.

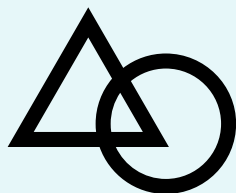
Ce rapport présente les conclusions de nos entrevues approfondies, mettant en valeur les expériences communes des leaders qui y ont participé. Ces constatations sont complétées par une revue de la littérature et des études de cas de programmes de leadership axés sur le leadership autochtone. À l'aide de ces ressources et des conseils de nos participantes et participants, le CCEA et le Centre des Compétences futures ont créé, pour les organisations, une trousse d'outils basée sur les expériences de leadership autochtone, afin d'améliorer la représentation des Autochtones au

sein de la direction et de créer un environnement inclusif pour les employées et employés autochtones. De plus, cela donnera un aperçu de la façon dont les membres des peuples autochtones peuvent se préparer à des postes de direction, en se fondant sur les expériences des leaders autochtones qui ont participé à ce processus de recherche.

À l'aide de ces trois objectifs, le CCEA, en partenariat avec Rise Consulting, a élaboré un cadre fondé sur l'expérience autochtone, qui vise à accroître le leadership autochtone dans les entreprises canadiennes et à promouvoir un environnement inclusif pour les employées et employés issus de la diversité.

## Le leadership autochtone et le colonialisme

Bien que les leaders autochtones soient sous-représentés dans le paysage corporatif canadien actuel, nous devons noter que les leaders autochtones et le leadership autochtone ont toujours été présents, bien avant la colonisation et encore aujourd'hui. Les recherches consacrées à la compréhension des sociétés autochtones d'avant le contact avec les Européens indiquent que « ces leaders possédaient des qualités, travaillaient selon des cadres et créaient des stratégies pour diriger avec succès leur peuple et leurs nations ».<sup>10</sup> Les leaders autochtones possèdent une grande sagesse en ce qui concerne les langues, les pratiques et le



*Sur la base de l'idée bien établie qu'il existe des variations systématiques dans les valeurs, les attitudes, les croyances et les comportements à travers les cultures, il semble probable que la **signification et l'importance du leadership** varient également d'une culture à l'autre.*

savoir traditionnels qui ne sont pas toujours appréciés dans les systèmes corporatifs et de leadership occidentaux. Les politiques coloniales visaient à diminuer la culture, l'identité et, en fin de compte, le pouvoir économique des communautés autochtones. Ces effets négatifs ont été exacerbés par le manque de soutien des gouvernements postcoloniaux et par le manque d'appui et l'accent mis sur la promotion des intérêts des non-Autochtones par rapport à ceux des peuples autochtones.<sup>11</sup>

Les effets colonialistes ont entravé les capacités des peuples autochtones, ce qui a entraîné un manque de représentation autochtone dans les postes de direction. Les organisations et les gouvernements ont continué d'appuyer l'avancement des leaders non autochtones et de faire l'éloge des styles de leadership occidentaux sans tenir compte de la contribution des leaders autochtones en devenir. Il est nécessaire que des initiatives dirigées par des Autochtones aient lieu pour faire la lumière sur les défis auxquels sont confrontés les peuples autochtones et faciliter

le changement. S'appuyer sur les points de vue des leaders autochtones aide à ouvrir la voie vers la réconciliation et reconceptualiser ce qui est accepté comme un leadership traditionnel ou efficace est un élément clé de ce parcours.

La recherche a été consacrée à la compréhension de l'intérêt de diversifier les stratégies de leadership pour tenir compte de la valeur de celles qui pourraient fonctionner en dehors des cadres établis par les systèmes corporatifs occidentaux. Ces résultats montrent que, « sur la base de l'idée bien établie qu'il existe des variations systématiques dans les valeurs, les attitudes, les croyances et les comportements à travers les cultures, il semble probable que la signification et l'importance du leadership varient également d'une culture à l'autre ». <sup>12</sup> Pour permettre de multiples perspectives au sein d'une même organisation, nous suggérons d'appliquer le cadre de l'approche du double regard ou de la double perspective. L'approche du double regard valorise le pouvoir des visions du monde autochtones et occidentales. <sup>13</sup> Cette approche a été préconisée pour la recherche avec les peuples autochtones, car elle crée un espace où les modes d'apprentissage occidentaux et autochtones peuvent s'unir en utilisant le meilleur des deux visions du monde pour aider à comprendre et à résoudre les problèmes. <sup>14</sup>

« Au cœur de l'application de l'approche du double regard se trouve le respect de la diversité des pensées et des systèmes d'apprentissage qui facilitent une compréhension réceptive aux changements et aux fluctuations du monde. L'adoption de l'approche du double regard implique de reconnaître l'importance de divers systèmes de savoirs enracinés dans différents espaces et lieux et ancrés dans les perspectives, les langues, les compréhensions, les modes de savoir et d'être locaux, d'une manière qui favorise l'autodétermination et le bien-être socioéconomiques des peuples autochtones. » <sup>15</sup>

L'intégration du cadre de l'approche du double regard dans les pratiques de leadership peut établir un paysage plus inclusif des visions du monde autochtones tout en augmentant la représentation qui peut soutenir les personnes autochtones dans des rôles de leadership. Bien que le leadership varie d'une personne à l'autre, en reconnaissant la diversité des styles de leadership, nous pouvons nous assurer que le leadership autochtone soit reconnu et respecté dans les entreprises. Les recherches démontrent que les entreprises diversifiées sont susceptibles de surpasser, en matière de rentabilité, les entreprises dont la main-d'œuvre est moins diversifiée.<sup>16</sup> De plus, une plus grande diversité et inclusion est associée à une productivité accrue, à l'innovation, à la rétention de la main-d'œuvre et au bien-être au travail.<sup>17</sup> L'augmentation de la diversité et de l'inclusion a toujours été liée à l'amélioration des résultats et du rendement des entreprises, par conséquent, la valorisation de la diversité permettra d'établir un paysage de leadership plus inclusif.



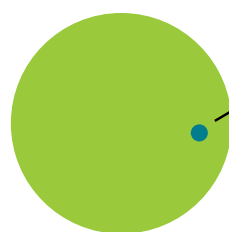
# Le paysage actuel du leadership : une revue de la littérature

## La représentation des Autochtones dans le leadership : les défis

La présence d'actionnaires et de dirigeant majoritairement homogènes caractérise en grande partie l'état actuel du leadership au sein des organisations. Historiquement, les groupes méritant l'équité ont rencontré des défis importants dans leur quête de rôles de leadership et d'une représentation significative au sein de la main-d'œuvre. Bien qu'il y ait eu des progrès dans l'augmentation de la proportion de femmes, d'Autochtones et d'autres groupes méritant l'équité, cette représentation est loin de refléter la diversité de notre société. Cette absence de représentation proportionnelle est préoccupante pour les groupes méritant l'équité, car leurs intérêts ne sont peut-être pas protégés et leurs voix ne sont peut-être pas soutenues par les personnes en position de pouvoir. Par conséquent, étant donné que les rôles de leadership dans les entreprises ne représentent peut-être pas adéquatement la diversité des voix et des perspectives autochtones, la communauté autochtone dans son ensemble ne bénéficie pas des effets positifs qui résultent d'un leadership inclusif et de perspectives diverses.

Bien qu'il y ait eu quelques améliorations dans les pratiques en matière de diversité au cours des dernières années, nous sommes encore loin d'atteindre l'objectif d'une représentation et d'un

leadership plus inclusifs au sein des conseils d'administration. Une étude sur la diversité dans les postes de direction dans les secteurs public et sans but lucratif en Ontario, ainsi que dans les organismes, les conseils et les commissions en Ontario, a montré que, malgré une augmentation de la diversité au cours des quatre dernières années, elle est encore loin de représenter la population, les personnes racialisées et les femmes étant sous-représentées.<sup>18</sup> Le Conseil canadien pour la diversité administrative a mené un sondage auprès de 72 des 500 plus grandes organisations du Canada, selon les revenus. Les résultats ont montré qu'en 2017, la représentation des peuples autochtones au sein des conseils d'administration sondés était de 1,1 % et qu'en 2018, elle était de 0,8 %.<sup>19</sup>



**la représentation des peuples autochtones au sein des conseils d'administration sondés**

**1,1 % en 2017**

**0,8 % en 2018**

DiversityLeads,<sup>20</sup> un projet du Diversity Institute de la Ted Rogers School of Management, a analysé la représentation des personnes noires, des femmes et d'autres personnes racialisées parmi 9 843 personnes siégeant aux conseils d'administration de grandes entreprises. L'étude a démontré que les femmes sont sous-

représentées dans l'ensemble des conseils d'administration, n'occupant que 40,8 % des postes au sein des conseils d'administration dans les endroits étudiés, avec quelques variations selon les villes et les secteurs. Les statistiques qualitatives sont encore plus faibles en ce qui concerne les Autochtones, les Noirs et les autres personnes racialisées, les membres de la communauté 2ELGBTQ+ et les personnes handicapées; des entrevues avec ces groupes ont permis de faire la lumière sur les obstacles auxquels ils sont confrontés en matière d'inclusion dans des rôles de leadership.<sup>21</sup>

L'étude DiversityLeads portant sur huit grandes villes canadiennes a révélé que les personnes racialisées représentent 28,4 % de la population de ces villes, mais qu'elles ne représentent que 10,4 % des postes au sein des conseils d'administration.<sup>22</sup> Lorsqu'on compare les villes, on peut voir à quel point la disparité est grande. Toronto et Vancouver comptent les plus grandes populations racialisées, mais le nombre de personnes racialisées occupant des postes au sein de conseils d'administration, en particulier les femmes, est presque inexistant. Les personnes racialisées constituent la majorité de la population de Toronto et plus de la moitié de la population de Vancouver (58,9 % et 51,4 % respectivement), mais le pourcentage de postes au sein de conseils d'administration occupés par des personnes racialisées est de 15,3 % et de 12,3 % respectivement. Bien que ces villes comptent le plus grand nombre de membres racialisés au sein de conseils d'administration, les personnes racialisées sont encore largement sous-représentées.<sup>23</sup>

Les femmes sont sous-représentées dans les conseils d'administration; cependant, nous pouvons aussi constater l'apparition de grandes disparités entre les femmes racialisées et non racialisées. Si l'on tient compte des données intersectionnelles, les femmes non racialisées sont beaucoup plus nombreuses que les femmes

racialisées. À Toronto, par exemple, où les femmes racialisées sont plus nombreuses dans la population que les femmes non racialisées, il y a plus de femmes non racialisées que de femmes racialisées dans les conseils d'administration, avec une marge de 12 contre une.<sup>24</sup>

La diversité au sein des conseils d'administration et de la haute direction est un enjeu important en matière de gouvernance d'entreprise au Canada.<sup>25</sup> En 2021, 2 % des sociétés (dans un échantillon de 536 sociétés ayant fait appel au public) comptaient au moins une personne autochtone au sein de leur conseil d'administration, ce qui représente une augmentation par rapport à 2020, alors que 1,7 % avaient une représentation autochtone.<sup>26</sup> L'ensemble des individus, des organisations et des gouvernements doivent s'efforcer d'améliorer la représentation des Autochtones au sein des conseils d'administration et des entreprises.

«Il y a tellement de personnes autochtones très talentueuses et compétentes dans ce pays qui pourraient siéger à des conseils d'administration, mais nous devons nous assurer que nous... élargissons les critères que nous avons toujours examinés.»<sup>27</sup> — Tabatha Bull, cheffe de la direction, Conseil canadien pour l'entreprise autochtone.

Les Autochtones sont le secteur de la population canadienne qui connaît la croissance la plus rapide, avec une augmentation plus élevée de la croissance démographique des jeunes que la population non autochtone,<sup>28</sup> mais ils sont sous-représentés sur le marché du travail, en particulier dans les postes de niveau intermédiaire et supérieur dans les grandes entreprises.<sup>29</sup> Cibler ce groupe démographique au moyen de la formation professionnelle et d'autres ressources adaptées à leur culture pourrait accroître le nombre d'Autochtones occupant des postes de direction et de cadres supérieurs.<sup>30</sup>

Les peuples autochtones ont fait preuve de résilience et d'une plus grande volonté de participer davantage à l'économie canadienne. En 2020, le PIB attribuable aux peuples autochtones du Canada était de 48,9 milliards de dollars.<sup>31</sup> Il est très important de faire en sorte que les peuples autochtones soient représentés dans des rôles de haute direction dans les entreprises et les arènes gouvernementales afin que les leaders autochtones puissent prendre des décisions pour des changements de haut niveau, car ils sont mieux informés, souvent par expérience, des besoins des communautés autochtones.<sup>32</sup>

**\$ 48,9  
BILLION**

Le PIB attribuable aux peuples autochtones du Canada en 2020.

Le manque de diversité au sein de la direction des entreprises pose des défis importants aux leaders autochtones en devenir, car il ne permet pas aux entreprises de prioriser les besoins et les intérêts du personnel autochtone. Ce manque de représentation restreint également les possibilités d'accès aux réseaux qui pourraient contribuer



*Le **manque de diversité** au sein de la direction des entreprises pose des défis importants aux leaders autochtones en devenir, car il ne permet pas aux entreprises de prioriser les **besoins et les intérêts** du personnel autochtone.*

à la réussite des leaders autochtones. Outre les effets négatifs pour les peuples autochtones, les communautés et d'autres groupes méritant l'équité, les organisations qui n'ont pas un leadership diversifié passent à côté d'un élément crucial et essentiel à leur réussite. L'adoption de la diversité au sein de la direction peut favoriser l'innovation, améliorer l'adaptabilité au marché, améliorer la compétitivité et conduire à une productivité accrue, ce qui se traduit par une rentabilité accrue.<sup>33</sup> Le manque de diversité au sein de la direction a une incidence négative sur l'ensemble de l'entreprise et désavantage la main-d'œuvre.

Les obstacles à l'avancement des groupes racialisés, des femmes, des personnes 2ELGBTQ+, des personnes handicapées et d'autres groupes diversifiés sont complexes et existent à différents niveaux de la société, ce qui nécessite une approche plus intégrée pour lutter contre le problème.<sup>34</sup> Des initiatives comme le Défi 50-30 aident à la recherche et à l'avancement des pratiques inclusives, ce qui mène à des pratiques d'emploi plus inclusives à tous les niveaux des organisations et encourage une approche plus proactive pour s'attaquer au problème de la sous-représentation de certains groupes dans les postes de direction.

## La diversité dans le leadership : ce qui se fait actuellement

La pression en faveur d'une représentation plus diversifiée au sein de la direction exige un examen plus approfondi de l'état du leadership dans les entreprises canadiennes. Le Défi 50-30 est une initiative du gouvernement du Canada et des entreprises canadiennes visant à promouvoir une représentation et une inclusion accrues de groupes diversifiés au sein des conseils d'administration et de la haute direction dans les milieux de travail.<sup>35</sup>

Le projet demande aux organisations d'aspirer à la parité hommes-femmes (50 % de femmes ou de personnes non binaires) et à une représentation de 30 % de membres d'autres groupes méritant l'équité, y compris les personnes racisées, noires, vivant avec un handicap, autochtones, 2ELGBTQ+ et d'orientation sexuelle et de genre diversifiés.<sup>36</sup>

Une étude menée par The Laurier Institution sur la diversité au sein des conseils d'administration dans la région métropolitaine de Vancouver indique que les personnes racialisées représentent 11,1 % des membres de conseils d'administration à Vancouver, dont 1 % sont autochtones; si on regarde par secteur, c'est le secteur des entreprises qui compte le moins de personnes racialisées.<sup>37</sup> Les résultats des études et des recherches menées dans tous les secteurs sont unanimes : les conseils d'administration et la haute direction doivent vivre une augmentation de la représentation diversifiée des genres et des races.

De plus, des influences telles que les appels à l'action de la Commission de vérité et réconciliation du Canada<sup>38</sup> contribuent à faire progresser la représentation des Autochtones au sein du leadership. L'appel à l'action 92 déclare :

« Nous demandons au secteur des entreprises du Canada d'adopter la Déclaration des Nations Unies sur les droits des peuples autochtones en tant que cadre de réconciliation et d'appliquer les normes et les principes qui s'y rattachent dans le cadre des politiques organisationnelles et des principales activités opérationnelles touchant les peuples autochtones, leurs terres et leurs ressources. Les mesures demandées comprennent (...) veiller à ce que les peuples autochtones aient un accès équitable aux emplois, à la formation et aux possibilités de formation dans le secteur des entreprises (...) » (p. 12-13).

La Stratégie économique nationale pour les Autochtones au Canada<sup>39</sup> a donné suite à cet

appel à l'action afin de partager une vision économique des peuples autochtones qui est essentielle à leur inclusion dans l'économie canadienne. Elle repose sur quatre piliers :

- ❖ Les finances (y compris les sources de revenus, les fonds de relance, l'approvisionnement et le commerce).
- ❖ La population (entrepreneuriat autochtone, leadership et gouvernance, main-d'œuvre et marchés du travail, capital social, milieu de travail).
- ❖ Les terres (souveraineté foncière, gestion des terres, intendance de l'environnement).
- ❖ Les infrastructures (infrastructure physique, infrastructure institutionnelle, ressources financières).

Les aspects sont interconnectés, aucun n'ayant la priorité sur un autre.

Il est essentiel de procéder à des initiatives spécifiques pour remédier aux disparités historiques créées par la colonisation afin de promouvoir une plus grande inclusion et une plus grande diversité à tous les niveaux du marché du travail. Alors que les organisations autochtones et non autochtones accordent la priorité à la réconciliation et la favorisent au sein de leurs procédés de fonctionnement et de leurs valeurs organisationnelles, les personnes autochtones doivent être en mesure d'accéder à des postes de direction pour mieux représenter les intérêts autochtones et agir en tant que catalyseurs de changements positifs, tout en démantelant les obstacles systémiques et en favorisant la diversité en milieu de travail. Bien que des signes de changement apparaissent, la refonte du leadership des entreprises au Canada progresse lentement, ce qui met en évidence la nécessité d'une transformation accélérée et significative.

## L'avenir de la diversité au sein des conseils d'administration et des organisations : des réalités actuelles qui ouvrent la voie à de futures opportunités

Les peuples autochtones sont sous-représentés sur le marché du travail, en particulier dans les postes de niveau intermédiaire et supérieur des grandes entreprises. Étant donné que les jeunes Autochtones constituent le groupe démographique qui connaît la croissance la plus rapide au Canada, avec une augmentation de la population de 42,5 % entre 2006 et 2016, et que 44 % de la population avait moins de 25 ans en 2016,<sup>40</sup> il faut offrir des programmes de formation professionnelle et de développement de carrière aux jeunes et aux jeunes professionnels autochtones. Avec des outils et des programmes de formation adéquats et adaptés aux besoins des jeunes Autochtones, nous pourrions voir une augmentation du nombre

d'Autochtones occupant des postes de direction et de cadres supérieurs dans des domaines caractérisés par la sous-représentation comme le droit, la médecine et la politique. La recherche conclut que hausser le niveau d'emploi des leaders et des spécialistes autochtones sur le marché du travail favorisera un avenir prospère et durable à long terme,<sup>41</sup> jetant ainsi les bases pour que la prochaine génération de travailleuses et travailleurs autochtones ait des possibilités de carrière dans ces domaines. Le rapport *État de préparation et résilience* du Conseil canadien pour l'entreprise autochtone montre que, sur les 1 207 organisations autochtones du Canada qui offrent de la formation, du mentorat ou des possibilités de financement, 54 % offrent une formation pratique.<sup>42</sup> Il est important de définir ce qu'offrent ces programmes pour faire progresser la carrière chez les peuples autochtones. Les données du rapport ne précisent pas ce que sont les programmes de formation, bien que les fournisseurs de formation autochtones reconnaissent qu'il y a un plus grand besoin de formation des cadres supérieurs que de formation de premier échelon pour faciliter l'avancement professionnel. Les expériences des cadres autochtones et des leaders en devenir



mentionnées dans ce rapport donnent un aperçu de la façon dont ces personnes ont fait progresser leur carrière.

## Les programmes de leadership et les possibilités de formation

Le manque de représentation des peuples autochtones et d'autres groupes méritant l'équité au sein du leadership n'est pas un problème nouveau. On a mis sur pied des programmes pour aider les peuples autochtones à acquérir une formation en leadership et à accéder à des rôles appropriés, comme le Certified Indigenous Leadership Program offert par l'Aboriginal Financial Officers Association (AFOA).<sup>43</sup> De nombreuses organisations qui offrent ces services sont détenues et exploitées par des Autochtones et partagent leur expertise avec les leaders autochtones en devenir et établissent des liens avec des entreprises non autochtones. L'augmentation de la représentation des Autochtones au sein des conseils d'administration et des postes de direction est un défi à multiples

facettes, de sorte que, bien que la formation et le perfectionnement des compétences soient importants, les entreprises canadiennes doivent réfléchir à la façon dont elles doivent changer en apprenant à offrir un environnement sûr et sain à l'ensemble des professionnelles et professionnels.

Le Conseil canadien pour l'entreprise autochtone a effectué une analyse du milieu des organisations qui travaillent dans ce domaine et a mis en évidence plusieurs organisations afin de présenter différentes approches pour accroître le leadership autochtone. Une liste d'autres ressources pour les spécialistes et les entreprises autochtones se trouve à l'annexe B.

### Indigenous Leadership Development Institute

Site Web : [ildii.ca](http://ildii.ca)

**Vision** – Les professionnels autochtones renforcent aujourd'hui leur capacité de leadership pour demain.

**Mission** – En promouvant activement la bonne gouvernance, en identifiant la formation nécessaire et en offrant des opportunités uniques d'éducation et de renforcement des capacités, nous préparons les peuples autochtones aux défis du 21<sup>e</sup> siècle.

L'Indigenous Leadership Development Institute est un organisme autochtone sans but lucratif dirigé par un conseil d'administration bénévole qui reflète la diversité de la communauté autochtone. Il vise à renforcer la capacité de leadership des peuples autochtones par le biais de formations et d'opportunités éducatives. L'organisation travaille en partenariat avec les gouvernements, les établissements d'enseignement et les entreprises privées et offre une formation personnalisée pour comprendre la meilleure approche pour chaque personne en apprentissage. Le programme de



formation des cadres de l'institut comprend des sujets comme les exigences en matière de gouvernance, la formation des conseils d'administration, l'édification de la nation, la négociation et la planification stratégique. Il propose également des formations techniques, comme la rédaction de propositions, la formation en relations médias, la gestion de projet et la gestion financière. L'institut offre également des programmes comme la revitalisation des langues et des cultures autochtones, la formation sur la sensibilisation aux Autochtones et des programmes en construction et en menuiserie. Il faut une approche fondée sur la recherche pour comprendre ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas, et où il faut renforcer les capacités. L'approche aide à développer les attributs du leadership. Les cours sont souvent parrainés par des partenaires et sont donc proposés à des tarifs raisonnables.

## Rise Consulting

**Site Web :** [riseconsultingltd.ca](http://riseconsultingltd.ca)

**Vision et mission** – La raison d'être de Rise Consulting est de soutenir la présence croissante des peuples autochtones au Canada. Sa mission est de favoriser des relations significatives fondées sur la confiance et le respect, en rassemblant les communautés autochtones et les entreprises du Canada pour créer une valeur partagée. La vision est celle d'un avenir où la prospérité d'un groupe ne se fait pas au détriment des droits ou du bien-être d'un autre.

Rise Consulting est une société nationale de conseil en gestion appartenant à des Autochtones qui soutient le processus de la Commission de vérité et réconciliation du Canada. Rise Consulting est une Entreprise autochtone certifiée membre du CCEA, de la Northeastern Alberta Aboriginal Business Association et de la Canadian Business for Social Responsibility.

Rise Consulting est une société d'experts-conseils appartenant à des Autochtones, créée par Annie Korver en 2013 pour faire progresser la réconciliation et l'inclusion des Autochtones. Annie est entrepreneure et membre de la nation métisse. Elle et son équipe adoptent une approche fondée sur les valeurs dans leur travail, qui comprend des domaines de pratique comme les relations communautaires, le cycle de vie de la main-d'œuvre, le leadership, la chaîne d'approvisionnement, le développement des affaires, la durabilité, et les normes environnementales, sociales et de gouvernance. Leur travail favorise le leadership et améliore l'appréciation de la culture autochtone en milieu de travail. Rise Consulting offre des services pour soutenir les professionnelles et professionnels et les entreprises autochtones. Les anciens clients soulignent le leadership, l'éthique de travail, la passion et la gentillesse d'Annie, et sont reconnaissants de l'expertise et des conseils de l'équipe pour l'élaboration de stratégies d'inclusion des Autochtones et de réconciliation.

## System-3

**Site Web :** [www.system-3.com](http://www.system-3.com)

**Vision** – System-3 est né du désir d'atteindre l'excellence et la diversité au sein de la haute direction et du conseil d'administration en prédisant avec plus de précision le succès des recrutements et des promotions au sein de la haute direction et du conseil d'administration, et en se concentrant sur ce qui est important : l'évaluation impartiale des compétences requises dans le monde d'aujourd'hui et de demain et la capacité de les appliquer. System -3 utilise un logiciel de simulation de leadership prédictif de type SaaS qui mesure et évalue les scores à l'aide de l'IA pour fournir aux entreprises des évaluations globales des candidates et candidats potentiels à la direction.

**Mission et raison d'être** – System-3 vise à améliorer la sélection réussie de talents exceptionnels et diversifiés au sein de la direction et du conseil d'administration. Pour ce faire, l'entreprise minimise les biais inhérents au processus d'évaluation et de sélection et identifie de manière prédictive les éventuels candidats et candidates qui pourraient manquer d'expérience, mais qui peuvent et vont performer.

System -3 adopte une approche innovante en matière de talents et de diversité. Il s'agit d'une approche de «préparation au leadership», qui consiste à soumettre les participantes et participants à une simulation en ligne sur les défis de l'entreprise. L'approche met l'accent sur les compétences en leadership plutôt que sur l'expérience passée. Pour minimiser les biais humains, les réponses des participantes et participants sont comparées à des points de référence développés à partir de données brevetées et d'évaluations de leaders de diverses origines, puis une évaluation globale est effectuée à l'aide de modèles d'apprentissage automatique. Le cadre évolutif de compétences en leadership s'inspire fortement de décennies de recherche traditionnelle sur le leadership et est vérifié par des études à grande échelle qui établissent ce qu'il faut pour réussir en leadership dans le milieu de travail d'aujourd'hui. System -3 est dirigé par un comité consultatif diversifié composé de cadres supérieurs autochtones et d'autres groupes méritant l'équité qui s'engagent à promouvoir la diversité au sein du leadership.

## Indigenous Leadership Circle

**Site Web :** [indigenouslc.com](http://indigenouslc.com)

**Vision** – L'Indigenous Leadership Circle regroupe des membres des Premières Nations, des Métis et des Inuits qui travaillent ensemble pour bâtir leurs réseaux, échanger et faire avancer leurs idées, et se propulser mutuellement vers l'avant. Cette initiative

a été créée pour mettre en valeur les leaders autochtones en devenant du milieu des affaires.

**Mission et raison d'être** – Les membres du Indigenous Leadership Circle cherchent à être des agents de changement en favorisant l'alliance entre les spécialistes du monde des affaires (membres ou participantes et participants autochtones et non autochtones). En réunissant des leaders autochtones en devenant, des conférencières et conférenciers inspirants et des spécialistes de l'industrie, l'Indigenous Leadership Circle vise à aider les jeunes leaders autochtones à améliorer leurs compétences en leadership, leur réseau et leur sens des affaires. Il s'agit d'un programme d'un an composé d'événements, de mentorat et d'activités visant à renforcer les capacités de leadership.

## Indigenous Business Leadership Executive MBA (maîtrise en administration des affaires pour autochtones)

**Site Web :** [beedie.sfu.ca/programs/graduate/ibl-emb](http://beedie.sfu.ca/programs/graduate/ibl-emb)

**Vision** – L'Indigenous Business Leadership Executive MBA de la Beedie School of Business de la Simon Fraser University est conçu pour les leaders autochtones en milieu de carrière qui s'efforcent de développer l'économie communautaire, la croissance, la souveraineté et le statut de nation dans le contexte de l'économie moderne. Il s'agit d'une maîtrise en administration des affaires accréditée à l'échelle internationale et ancrée dans les modes de savoir, d'être et de faire autochtones.

**Mission et raison d'être** – La mission de ce programme est de «faire croître la richesse de nos nations». Ce parcours d'apprentissage englobe les affaires, la stratégie, la prise de décision, la gouvernance, l'entrepreneuriat et le leadership



autochtones. Il a été conçu pour honorer le travail à temps plein et les responsabilités communautaires et familiales tout en étudiant à l'aide d'un modèle de prestation de programme combiné.

## Comptables professionnels agréés Canada

**Site Web :** [cpaweb.ca/indigenous-learners-in-accounting](https://cpaweb.ca/indigenous-learners-in-accounting)

**Vision** – L'Aboriginal Financial Officers Association of Alberta, la Chartered Professional Accountants Western School of Business et Comptables professionnels agréés du Canada (CPA Canada) ont lancé un projet pilote novateur de formation en comptabilité pour les apprenantes et apprenants autochtones. En réponse aux appels à l'action de la Commission de vérité et réconciliation, ce projet pilote s'attaque aux obstacles systémiques et intègre du contenu, le contexte et la culture autochtones afin d'accroître la représentation des Autochtones en comptabilité.

Ces cours sont fondés sur le programme régulier de certification de CPA, mais sont conçus pour relever les défis propres aux apprenantes et apprenants autochtones et intégrer la culture et le contexte autochtones.

**Mission et raison d'être** – Les apprenantes et apprenants autochtones se heurtent à des obstacles importants dans le cadre de leurs études postsecondaires et professionnelles

en raison des préjugés sociétaux, de l'héritage colonial et d'autres obstacles. Reconnaisant ces problèmes omniprésents, le programme pilote vise à redéfinir l'approche conventionnelle de l'enseignement de la comptabilité.

En collaboration avec des experts en la matière provenant des Premières Nations, des Métis et des Inuits, CPA Canada a intégré du contenu pertinent pour leurs communautés et reflétant leur vision du monde et leurs expériences, dans le matériel d'apprentissage.

## Bourse d'études pour la diversité du PPA IAS-Rotman

**Site Web :** <https://www.ias.ca/formation/subventions-et-bourses-d-etudes/bourse-d-etudes-pour-la-diversite-du-ppa-ias-rotman>

**Mission** – La bourse d'études pour la diversité du PPA IAS-Rotman vise à favoriser une représentation diversifiée dans les salles du conseil de tous les secteurs de l'économie canadienne en offrant l'accès à une formation sur la gouvernance en vue de promouvoir et de renforcer la contribution des administratrices et administrateurs aux conseils d'administration du Canada et d'ailleurs.

**Vision** – Le programme permet aux personnes méritant l'équité d'acquérir une solide formation en matière de gouvernance par l'entremise du plus important programme de formation des administratrices et administrateurs au Canada, le Programme de perfectionnement des administrateurs IAS-Rotman. La préférence est accordée aux personnes qui ont besoin d'une aide financière et qui appartiennent à un des groupes suivants : les femmes, les Autochtones, les personnes ayant un handicap visible, invisible ou épisodique, les membres des communautés racialisées et les personnes qui s'identifient comme 2ELGBTQ+.

# Les entrevues avec des leaders autochtones : la méthodologie

Le cadre de ce projet comportait deux phases. L'équipe de recherche a d'abord mené des entrevues qualitatives approfondies afin de recueillir des données primaires sur les expériences des leaders autochtones. Ensuite, elle a développé un cadre tangible basé sur les résultats de la recherche et qui servirait d'outil aux leaders et aux organisations. Le projet comprenait plusieurs étapes de collecte de données, de synthèse des données et de rédaction des résultats. L'équipe a choisi une approche itérative pour cette recherche afin de s'assurer que les résultats trouveraient un écho auprès des leaders, des aspirants leaders et des organisations.

## La conception et la méthodologie détaillées pour les entrevues

Les critères d'inclusion pour cette étude étaient les suivants : pour la catégorie des leaders établis, les participantes et participants devaient avoir occupé un poste de direction ou avoir été membres d'un conseil d'administration au sein d'une organisation non autochtone; pour la catégorie des leaders en devenir, les participantes et participants devaient avoir occupé un poste de cadre intermédiaire avec l'intention d'accéder à un rôle de direction. Toutes les personnes participantes devaient s'identifier en tant qu'Autochtones et être âgées d'au moins 18 ans. Les participantes et participants étaient représentatifs de chaque groupe d'identité autochtone (Premières Nations, Inuits et Métis), provenant de différentes régions géographiques et de diverses industries.

On estimait que chaque entrevue durerait environ une heure; cependant, en raison de la richesse

des idées des participantes et participants, de nombreuses entrevues ont duré 90 minutes. Les entretiens approfondis ont été menés sur Microsoft Teams, enregistrés et transcrits à l'aide d'une application du logiciel. On a demandé aux participantes et participants d'indiquer leur nom et de consentir à l'entrevue avant de commencer.

Les entrevues ont été orientées à l'aide de questions qui variaient pour chaque groupe d'échantillon. Les questions d'entrevue portaient sur les thèmes suivants :

- Rôles et responsabilités des participantes et participants.
- Compétences essentielles pour un leadership réussi
- Lacunes et obstacles pour les leaders autochtones.
- Soutien à la réussite, comme le mentorat.
- Styles de leadership.
- Perspectives interculturelles.
- Stratégies d'équité, de diversité et d'inclusion et milieux de travail accueillants sur le plan culturel.
- Incidence de la pandémie de COVID-19 sur l'avancement professionnel.

L'équipe de recherche a compilé et transcrit les données d'entrevue et a utilisé l'analyse thématique pour identifier les thèmes et les principales conclusions du point de vue de chaque individu.<sup>44</sup> L'approche d'entrevue de cette étude rend possible une compréhension plus approfondie des expériences du groupe de recherche souhaité qui permet à cette recherche d'être guidée par des réponses qui ne peuvent pas être quantifiées ou des données qui ne peuvent pas être facilement mesurées numériquement. Cette recherche se concentre plutôt sur les expériences complexes des individus.

Au cours de la première étape de la collecte de données, l'équipe de recherche a élaboré un questionnaire d'entrevue détaillé qui explorait des sujets comme les antécédents professionnels, l'éducation, les expériences en milieu de travail, les obstacles au leadership et les facteurs favorisant la réussite (voir l'annexe A). Ce document a été élaboré par notre équipe de recherche avec l'aide de l'équipe de la haute direction du CCEA et du Diversity Institute de la Toronto Metropolitan University, puis examiné par le Research Ethics Board de la Toronto Metropolitan University. À l'aide du réseau de professionnels du milieu des affaires autochtones et de la liste des membres du CCEA, ainsi que d'une analyse de l'environnement, l'équipe de recherche a compilé une liste de leaders autochtones qui ont été contactés comme participantes et participants pour les entrevues.

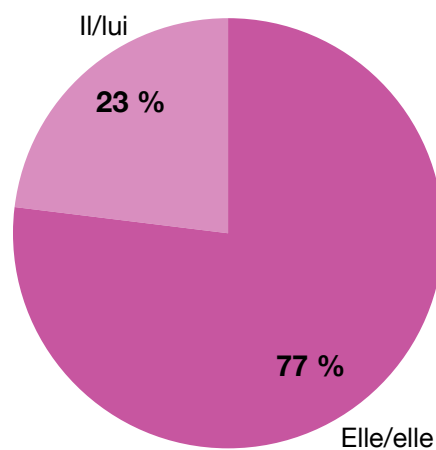
À la suite de la sensibilisation auprès des personnes participantes, les chercheuses et chercheurs du CCEA ont mené 25 entrevues approfondies avec des leaders des Premières Nations, des Métis et des Inuits et provenant d'un large éventail d'industries à travers le Canada, entre janvier et mars 2023. Les entrevues ont été menées auprès des trois groupes échantillons suivants :

- > Leaders reconnus : 20 cadres supérieurs ou cadres établis au sein d'organisations, pour parler de leur expérience globale du leadership.

- > Leaders en devenir : trois leaders occupant des postes de cadres intermédiaires et prêts à assumer des rôles de leadership plus tard dans leur carrière et qui pouvaient identifier les compétences nécessaires pour les leaders autochtones en devenir.
- > Leaders ayant une expertise en ressources humaines : deux cadres supérieurs établis qui travaillent dans le secteur des ressources humaines et qui pouvaient parler des processus d'embauche, de recrutement et de maintien en poste ainsi que de l'équité, de la diversité et de l'inclusion (EDI) au sein des entreprises.

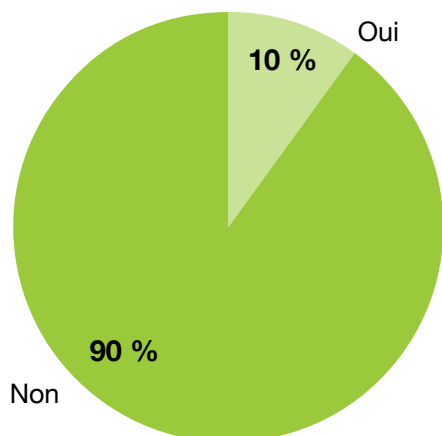
À la suite de la collecte de données, l'équipe de recherche a analysé les transcriptions d'entrevues pour en déterminer les thèmes, les observations, les tendances et les expériences communes. Les principales conclusions établies lors de cette phase sont présentées en détail dans la section du rapport consacrée à l'analyse des entrevues. Les figures 1 à 5 présentent les caractéristiques démographiques des personnes interrogées.

**FIGURE 1.**  
Pronoms préférés



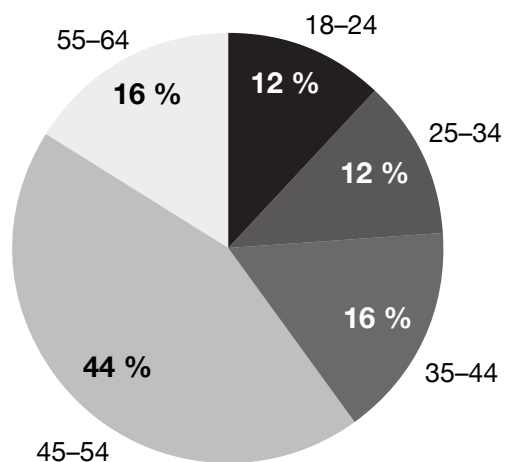
**FIGURE 2.**

Identité bispirituelle, queer autochtone ou 2ELGBTQ+



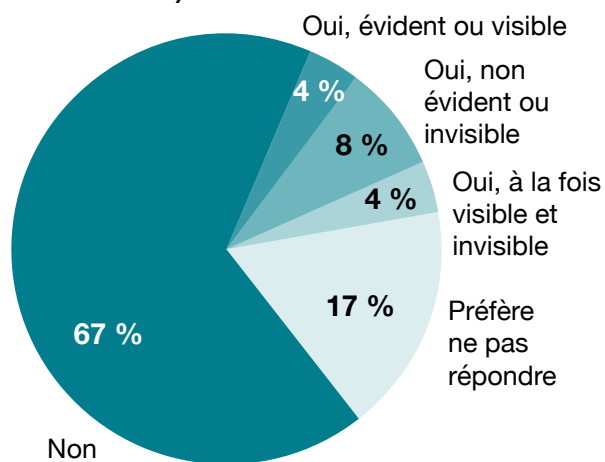
**FIGURE 4.**

Âge des leaders (années)



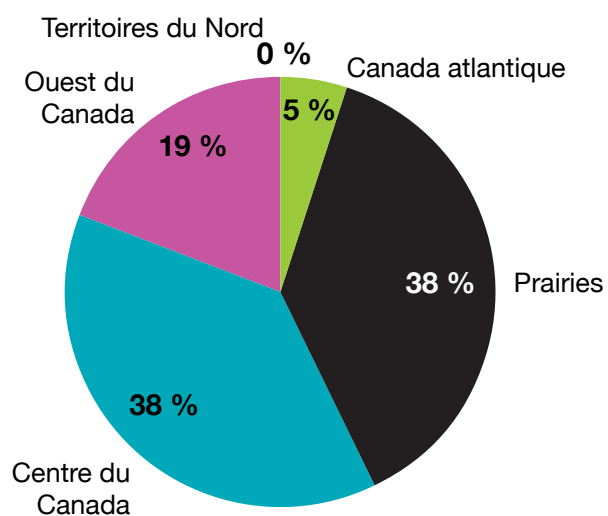
**FIGURE 3.**

Divulgarion de handicaps (physiques, mentaux, développementaux, cognitifs, d'apprentissage, de communication, de vision, d'audition ou de limitation fonctionnelle)



**FIGURE 5.**

Répartition géographique par province



**Énoncé sur les limites** — La recherche qualitative donne un aperçu d'un éventail d'opinions au sein d'une population, plutôt que du poids des opinions exprimées comme cela serait mesuré dans une étude quantitative. Bien que les résultats des entrevues approfondies ne puissent pas être projetés à l'ensemble de la population des organisations autochtones et non autochtones, ils peuvent être utilisés comme information directionnelle dans l'élaboration de politiques et de communications.

Bien que les expériences des groupes participants ne soient pas représentatives de celles de l'ensemble des leaders autochtones du Canada, elles peuvent offrir des généralisations significatives. Les résultats reflètent un éventail de thèmes, d'opinions et de pensées d'individus qui aident à brosser le paysage des possibilités et des obstacles existants. L'expérience d'un leader autochtone peut différer de celle d'autres leaders autochtones en fonction de ses antécédents personnels, de son emplacement géographique et d'autres facteurs. Les recherches futures bénéficieraient d'une étude démographique des territoires nordiques, en particulier du Nunavut, où 86 % de la population est inuite.<sup>45</sup> D'autres données provenant de régions à population de majorité autochtone pourraient offrir une nouvelle perspective pour les changements de politiques.

# Les entrevues avec des leaders autochtones : résultats qualitatifs

## Section 1 — Le leadership et la trajectoire de carrière

### Les rôles des leaders

On a demandé aux participantes et participants de décrire leurs rôles actuels au sein de leur organisation, y compris leurs titres et leurs responsabilités. Dans divers secteurs, les postes comprenaient directrice ou directeur d'un programme de démarrage, vice-présidente ou vice-président des marchés autochtones, présidente et cheffe de la direction ou président et chef de la direction, associée ou associé d'un cabinet légal et directrice ou directeur des relations avec les Autochtones. Les responsabilités de ces personnes comprenaient la gestion d'équipe, la supervision des transactions de l'entreprise, la prestation de conseils stratégiques, la gestion et la croissance de l'entreprise, ainsi que l'élaboration et la mise en œuvre de cadres et de programmes de formation autochtones. Plusieurs des personnes participantes jouaient un rôle lié aux questions autochtones, que ce soit par le biais de l'engagement communautaire, des finances personnelles des Autochtones ou du soutien à l'organisation dans son cheminement vers la réconciliation.

Dans l'ensemble, les participantes et participants avaient des responsabilités et des rôles variés, mais bon nombre avaient en commun un accent sur les communautés autochtones, la

réconciliation et le perfectionnement des talents dans les rôles de haute direction.

## Section 2 — Le cheminement de carrière et le développement des compétences

### Le parcours de carrière des leaders

L'étude a demandé aux participantes et participants de raconter comment ils sont arrivés à leur poste, quelles stratégies ils ont utilisées en cours de route et ce qui les motive globalement à poursuivre un rôle de leadership. Bon nombre ont cité la progression de carrière et l'expérience comme un aperçu des compétences et des connaissances spécifiques qui ont contribué à leur réussite. En analysant le cheminement de carrière des leaders autochtones, nous pouvons identifier les facteurs qui permettent

*En analysant le **cheminement de carrière des leaders autochtones**, nous pouvons identifier les **facteurs qui permettent l'avancement professionnel** vers des postes de **niveau supérieur**.*

l'avancement professionnel vers des postes de niveau supérieur. De plus, comprendre comment les Autochtones ont accédé à des postes de direction au cours de leur carrière peut aider à remettre en question les stéréotypes et les idées fausses sur les capacités professionnelles des peuples autochtones, ainsi qu'à motiver les personnes qui aspirent à des rôles de leadership.

Lorsque nous examinons l'avancement professionnel, nous devons noter comment les dirigeantes et dirigeants ont trouvé leurs postes actuels. Les participantes et participants ont mentionné cinq thèmes communs :

- Recrutement ou recrutement de cadres
- Postuler pour un emploi par le biais d'une offre d'emploi
- Être référé à l'entreprise par une employée ou un employé de l'entreprise
- Progresser de manière organique
- Se forger une réputation de leader potentiel au sein de l'entreprise

L'ensemble des 25 participantes et participants a vécu des parcours professionnels différents. Les points suivants ont été tirés de conversations sur la façon dont les leaders se sont retrouvés dans leur rôle :

- > **Les progressions de carrière naturelles** — Il y a un large éventail de progressions selon les individus; certains ont commencé dans un domaine et sont passés à un autre. Par exemple, une personne a commencé dans le domaine juridique et a fait la transition vers l'industrie pétrolière et gazière. D'autres ont indiqué qu'elles avaient commencé à occuper un poste de niveau inférieur au sein d'une entreprise et avaient gravi les échelons grâce à une série de promotions.

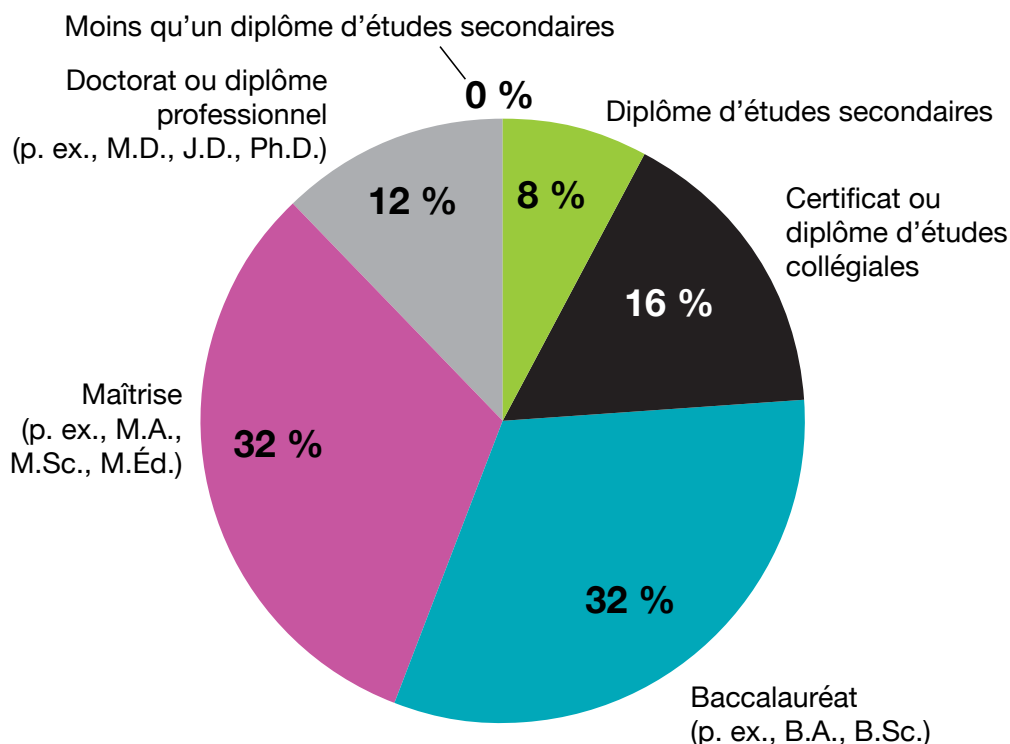
*«Ma raison pour accepter un poste de direction, c'est qu'il s'agissait d'une progression de carrière naturelle. Je n'ai jamais cherché à avoir un rôle impressionnant ou à gagner plus d'argent; il s'agissait plutôt de bien faire et d'avoir un impact positif.»*

- > **La formation et les qualifications** — Plusieurs participantes et participants ont une solide formation et citent l'obtention de certificats et de diplômes supérieurs dans leur domaine comme essentielle à leur réussite. Cela comprend l'obtention d'un diplôme de premier cycle, d'un diplôme en droit, d'un MBA ou d'une maîtrise. La plupart des participantes et participants étaient titulaires d'une maîtrise ou d'un baccalauréat (32 % chacun), suivis d'un certificat ou d'un diplôme d'études collégiales (16 %; Figure 6).



**FIGURE 6.**

**Niveau d'éducation des participantes et participants**



*« J'ai toujours valorisé l'enseignement supérieur. Je n'ai pas le privilège blanc, je n'ai pas le privilège masculin. Donc, en tant que mère monoparentale des Premières Nations, je savais que la seule façon de réussir était de m'armer de diplômes postsecondaires. »*

- > **Le recrutement** — Plusieurs leaders ont été recrutés dans leur entreprise actuelle par l'intermédiaire d'une employée ou d'un employé de l'interne, d'une relation existante avec l'entreprise ou d'une recruteuse ou d'un recruteur. Plusieurs ont mentionné que des entreprises leur avaient demandé d'assumer des rôles liés aux relations avec les Autochtones, en particulier pour « autochtoniser l'entreprise ».

*« J'ai été chassé par un professeur; l'occasion m'a été donnée parce que j'étais autochtone et qu'ils cherchaient un employé autochtone. »*

La progression de carrière des leaders autochtones montre à quel point les individus ont des expériences différentes. Les cheminements de carrière courants des leaders peuvent commencer par l'éducation, puis les études postsecondaires, l'acquisition progressive de compétences applicables à l'industrie et l'obtention d'une série de promotions jusqu'à l'obtention d'un poste de direction. Les leaders autochtones démontrent que le leadership ne s'acquiert pas toujours de manière traditionnelle. Bien que l'éducation puisse être un facteur essentiel à la réussite, 8 % des personnes participantes n'avaient pas

fait d'études postsecondaires et ont été en mesure d'obtenir un poste de leadership grâce à leur dévouement et à leur travail acharné pour développer leurs compétences. Sur le plan du recrutement, le recrutement spécifique de talents autochtones peut ouvrir la porte à des possibilités qui ne seraient pas disponibles autrement. Enfin, des participantes et participants ont fait remarquer que l'avancement à des postes de haute direction était la progression évidente, comme ils s'étaient toujours sentis comme des leaders de manière formelle ou informelle, tandis que d'autres ont dû exprimer clairement leurs objectifs pour faire pression en faveur de l'avancement.

Un thème commun était l'engagement auprès des communautés autochtones et le désir de travailler à la croissance sociale, économique et en matière d'éducation de leurs communautés. Certaines personnes ont œuvré dans des rôles gouvernementaux ou avec des organismes sans but lucratif pour atteindre cet objectif, tandis que d'autres ont travaillé directement dans le domaine de l'engagement autochtone et des entreprises autochtones. Bien que les participantes et participants aient eu des progressions de carrière différentes, ils partageaient un objectif commun : travailler à l'amélioration des communautés autochtones.

## **Le perfectionnement professionnel, la formation en leadership et l'avancement professionnel**

Lors de discussions avec les 25 personnes participantes pour comprendre le leadership autochtone, nous leur avons posé des questions sur le développement des compétences et sur les compétences qui ont joué un rôle dans leur réussite professionnelle. Les entrevues ont révélé les thèmes de l'apprentissage continu, de l'expérience en milieu de travail et des programmes de formation propres aux Autochtones. Les conversations avec les

participantes et participants ont révélé qu'ils cherchaient souvent à obtenir une formation qui intégrait les valeurs, l'histoire, le savoir traditionnel et les visions du monde autochtones.

**L'apprentissage continu** — Les participantes et participants ont développé leurs compétences grâce à l'apprentissage continu sous forme d'éducation formelle, de certifications et de formations en leadership et en perfectionnement professionnel. Certaines personnes ont acquis des compétences grâce à leurs études postsecondaires, notamment des diplômes de premier cycle, de cycles supérieurs et des doctorats. Une personne a poursuivi ses études dans un environnement moins stressant, où elle a pu acquérir des connaissances et des compétences sans la structure formelle et le stress des environnements d'éducation typiques. D'autres ont participé à des cours de certification de formation continue, notamment sur l'édification de la nation, la gouvernance et la politique économique, les communications et les négociations. Enfin, plusieurs personnes ont mentionné avoir participé à des activités parascolaires, à des programmes de formation ou à des cours axés sur le leadership ou le perfectionnement professionnel, activités qui permettaient toutes d'améliorer leurs compétences en leadership, leur sens du leadership et de définir des styles de leadership.

**L'expérience en milieu de travail** — Plusieurs personnes ont acquis des compétences grâce à l'expérience en milieu de travail, qui comprenait des stages. Le fait d'observer et d'apprendre des autres au sein d'une profession peut exposer les personnes qui cherchent à élargir leurs connaissances et leurs compétences par des expériences « en direct ». L'expérience en cours d'emploi permet aux individus de participer à différents contextes pratiques et d'appliquer leurs compétences au travail réel. Une personne a fait remarquer qu'en investissant des efforts

et du dévouement à l'apprentissage d'une compétence, la maîtrise de cette compétence s'est considérablement améliorée.

**La formation propre aux Autochtones** — Les leaders autochtones du monde des affaires ont indiqué que la formation propre aux Autochtones faisait partie intégrante de leur développement. La formation axée sur les Autochtones se concentre dans deux domaines clés : premièrement, elle met l'accent sur la sensibilisation culturelle et les relations avec les Autochtones; et deuxièmement, elle met l'accent sur une production éducative plus centrée sur le milieu universitaire et spécifiquement autochtone. La formation sur les relations avec les Autochtones et la sensibilisation culturelle offre l'occasion de développer des compétences liées à l'engagement autochtone par la compréhension des histoires et la création d'environnements culturellement sûrs pour les peuples autochtones dans un cadre informel. Les programmes d'éducation autochtone administrés par les établissements d'enseignement postsecondaire

permettent aux individus d'acquérir des compétences professionnelles et des compétences en leadership qui sont applicables à des postes de direction ou à des postes décisionnels. Un exemple de programme d'études cité par les personnes participant à l'étude est l'Indigenous Business Leadership Executive MBA de la Simon Fraser University. Ce programme développe les compétences en affaires de leaders autochtones expérimentés tout en intégrant la culture, l'histoire et le savoir traditionnels. Un autre exemple est le programme AFOA/CPA, qui encourage les peuples autochtones à participer et à s'épanouir au sein des professions comptables. Bien qu'il y ait un chevauchement dans le développement et les compétences acquises, il existe une disparité présumée sur la valeur de l'apprentissage accrédité et non accrédité. La différence entre les structures éducatives coloniales traditionnelles et les modes d'apprentissage autochtones, ainsi que leur incidence sur la conduite des affaires, n'est pas suffisamment prise en compte dans les systèmes de soutien actuels.

## Le développement des compétences

Le développement des compétences est un élément essentiel d'un leadership réussi, car un ensemble de compétences solides permet à un leader de devenir plus confiant et adaptable, de communiquer efficacement et de gérer une équipe avec succès.<sup>46</sup> L'identification des domaines d'opportunité où le développement des compétences est sous-utilisé peut créer un meilleur accès aux programmes de formation. Les participantes et participants ont décrit les compétences et les connaissances qui ont joué un rôle dans leur réussite : compétences en communication et en relations interpersonnelles, compétences analytiques, compétences techniques, résilience et détermination, et formation interculturelle.



**Les compétences en communication et en relations interpersonnelles** — Les participantes et participants citent de solides compétences interpersonnelles et en communications comme un fondement de la réussite, en particulier la capacité d'établir des relations, des liens et des réseaux avec la clientèle, des parties prenantes ou des collègues. Les compétences en communications et en relations interpersonnelles permettent aux individus d'établir des liens avec les autres, de créer des relations significatives, de travailler efficacement en équipe et d'avoir de l'empathie pour les autres.

**Les compétences analytiques** — Les participantes et participants utilisent leur pensée critique et d'autres compétences analytiques pour identifier les défis et trouver des solutions. Dans les rôles de haut niveau et la gestion d'équipes, il s'agit d'une compétence essentielle pour la résolution de problèmes. Une personne s'identifie comme un penseur stratégique et a la capacité de reconnaître les opportunités et les possibilités.

**Les compétences techniques** — La plupart des participantes et participants ont indiqué avoir de solides compétences techniques, qui sont liées à des compétences mécaniques ou opérationnelles spécifiques et qui permettent d'effectuer des tâches spécifiques liées à différentes industries ou professions. Les compétences techniques varient d'un secteur à l'autre, comme en témoigne l'éventail professionnel des participantes et participants et sont essentielles à la réussite.

**Le travail assidu** — L'importance d'être orienté vers l'action, de fixer des objectifs et de définir des buts a créé de l'efficacité et permet aux participantes et participants de se développer dans leur carrière. L'habileté du travail assidu génère la persévérance, l'amélioration continue et le dévouement, ce qui conduit souvent à de nouvelles réalisations et à de nouveaux succès.

Deux compétences essentielles et uniques pour les peuples autochtones et les personnes qui appartiennent à des groupes méritant l'équité ont également été mentionnées :

**La résilience et la détermination** — Une compétence spécifique mentionnée par certains participants et participantes est la capacité de persévérer et de s'adapter malgré l'adversité. Les peuples autochtones possèdent une détermination innée à réussir et à surmonter les défis, ce qui se reflétait dans les expériences des leaders. La résilience peut prendre trois formes : la résilience naturelle, avec laquelle les individus naissent ; la résilience adaptative, c'est-à-dire la capacité de s'adapter à des circonstances changeantes et de prospérer dans ces changements ; et la résilience restaurée, où l'on apprend l'habileté de la résilience.<sup>47</sup> Les participantes et participants ont fait preuve de détermination et de résilience dans leur carrière. Une personne a mentionné sa force à identifier les défis pour les surmonter, ou sa résilience adaptative.

**Le volet culturel** — Plusieurs participantes et participants ont mentionné la capacité de faire la distinction entre le monde autochtone et le monde non autochtone, d'intégrer les cultures autochtones dans le milieu de travail et d'utiliser leur identité comme une compétence ou une force. Une personne a utilisé l'authenticité comme compétence en milieu de travail, mettant en lumière l'histoire et l'oppression des peuples autochtones auprès de ses collègues. L'intégration informelle des perspectives autochtones dans les compétences quotidiennes est essentielle pour les leaders autochtones.

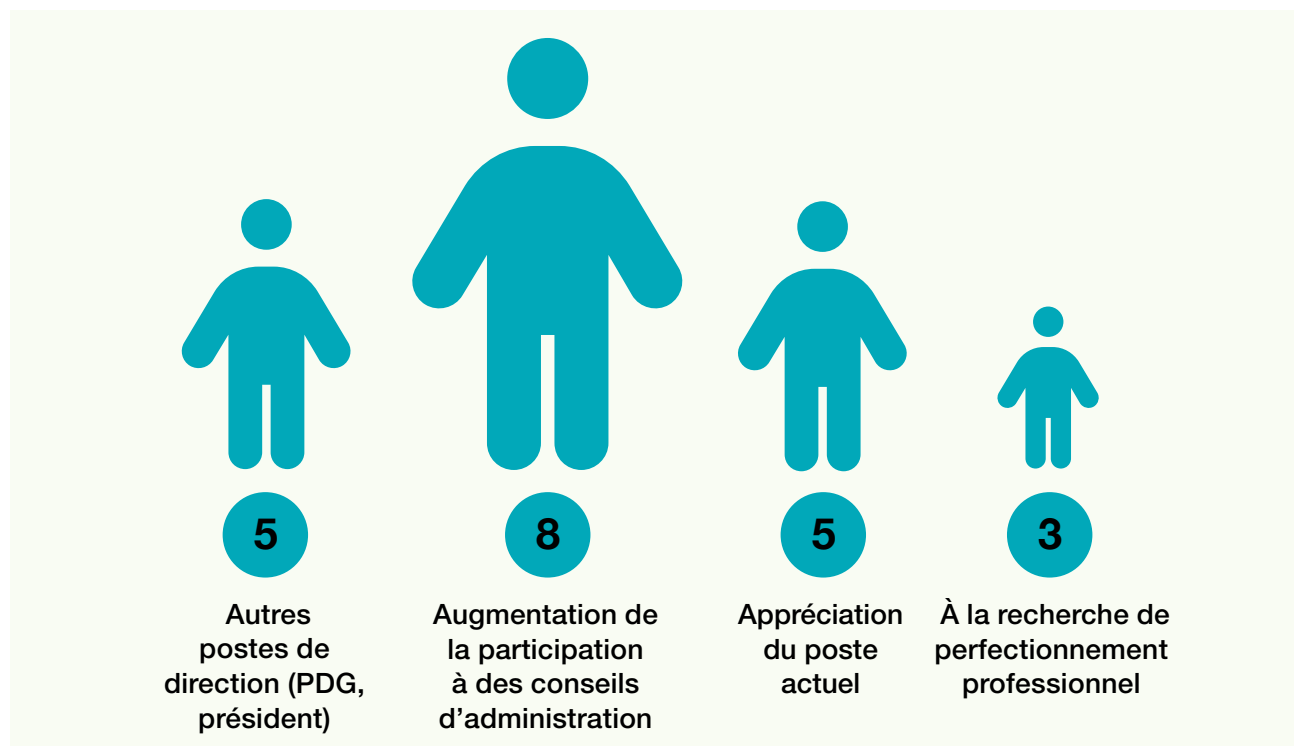
## L'avancement de carrière des leaders

Les dirigeantes et dirigeants impliqués ont reconnu l'importance d'acquérir de l'expérience et de développer leurs compétences, ce qui a contribué à leur réussite et à leur avancement professionnel. Le leadership et la réussite

professionnelle n'atteignent pas leur apogée lorsqu'une personne atteint un poste de direction ou de cadre supérieur, c'est pourquoi l'étude a demandé aux participantes et participants de parler de leurs rôles futurs et de la façon dont ils prévoient faire progresser leur carrière, le cas échéant. D'après les réponses, les thèmes suivants ont émergé (figure 7).

**FIGURE 7.**

Aspirations professionnelles et objectifs d'avancement futur



### Des postes de direction plus importants —

Plusieurs participantes et participants occupant des postes de direction s'efforçaient d'obtenir un poste de direction plus élevé; parmi les postes auxquels ils aspiraient, mentionnons ceux de vice-présidente ou vice-président, de chef ou cheffe de la direction et d'actionnaire.

**L'augmentation de la participation à des conseils d'administration —** La plupart des participantes et participants ont exprimé le

souhait de participer davantage à des conseils d'administration d'entreprises ou d'organismes sans but lucratif. Une personne a mentionné qu'elle aspirait à siéger à des conseils d'administration en raison de la possibilité d'apporter des changements significatifs. Le désir de travailler à des initiatives qui ont une incidence socioéconomique positive sur les communautés autochtones a également été noté.

**Le perfectionnement professionnel** — Des participantes et participants ont révélé qu'ils prévoyaient participer ou qu'ils participaient à une formation, comme une formation officielle en gestion, une formation d'administratrice ou administrateur ou une formation comme membre d'un conseil d'administration, afin de faire progresser leur carrière et d'approfondir leur expertise.

**L'appréciation du poste actuel** — Quelques participantes et participants ont mentionné qu'ils n'aspiraient pas à occuper d'autres postes de direction. Ils prenaient le temps de tirer le meilleur parti de leurs postes actuels plutôt que de se concentrer sur leurs futurs objectifs de carrière.

Les perspectives exprimées par les participantes et participants soulignent l'importance d'avoir des aspirations claires et des objectifs précis en ce qui concerne l'avancement professionnel. Des participantes et participants sont satisfaits de leur rôle actuel, tandis que d'autres cherchent à progresser ou à avoir une plus grande incidence. Il est évident que les leaders autochtones travaillent à l'atteinte de l'objectif commun d'apporter des changements significatifs et de créer des possibilités d'avancement pour les peuples et les communautés autochtones. Les leaders autochtones interrogés avaient toutes et tous le désir, en termes de carrière, de travailler dans des espaces autochtones et étaient motivés par le désir de faire une différence.

## Les caractéristiques des leaders

On a interrogé les participantes et participants sur les diverses caractéristiques qu'ils observent chez les bons leaders, en gardant à l'esprit que la compréhension d'un bon leadership varie d'un individu à l'autre en fonction des croyances et des valeurs personnelles. Les réponses reflètent ce que les leaders attendent d'autres leaders, ce qu'ils aimeraient observer chez les cadres

supérieurs dans le milieu de travail et qui n'y est pas ou une projection de ces caractéristiques sur eux-mêmes. Cela ne veut pas dire qu'un type de leader a plus de valeur qu'un autre. Cette question vise plutôt à démontrer la variété des traits qu'un bon leader peut posséder. D'après les réponses des participantes et participants, les principales caractéristiques possèdent toutes des qualités de soutien et de bien-être (tableau 1).



## **TABLEAU 1.**

### **Caractéristiques de leadership des participantes et participants**

#### **HUMILITÉ**

Les répondantes et répondants ont mentionné l'importance d'être capable d'admettre ses torts et de s'efforcer de s'améliorer. Quelques personnes ont fait remarquer que l'humilité est le trait de caractère le plus important que l'on puisse avoir en tant qu'Autochtone. L'humilité est très valorisée et enseignée dans les cultures autochtones, ce qui en fait un facteur essentiel du leadership.

#### **VISION ET INNOVATION**

Avoir une vision stratégique et innover sont des traits également soulignés par les participantes et participants. Cela a été décrit comme avoir une vision claire de la direction vers laquelle ils peuvent amener l'entreprise et de la façon dont ils peuvent inspirer les autres à travailler à la réalisation de cette vision.

#### **COMPASSION ET EMPATHIE**

Avoir à la fois de la compassion et de l'empathie envers les autres a été souligné comme une composante essentielle du leadership. Les participantes et participants ont souligné qu'ils valorisent les leaders qui sont à l'écoute de leur équipe, qui soutiennent les autres et qui font en sorte que leur personnel se sentent valorisé. Une personne a déclaré qu'un bon leader est quelqu'un qui permet aux autres de se sentir respectés en arrivant dans un milieu de travail et valorisés pour leurs points de vue uniques.

#### **RESPECT ET GENTILLESSE**

Le respect et la gentillesse ont souvent été mentionnés par les participantes et participants comme des stratégies efficaces pour créer un environnement de travail favorable et stimulant. On a dit que la gentillesse des leaders augmentait la productivité et rendait les employées et employés plus heureux.

#### **FLEXIBILITÉ**

Un bon leader sait comment travailler dans différents environnements. Qu'il s'agisse d'une région métropolitaine ou d'une communauté éloignée des Premières Nations, ces leaders sont également ouverts au changement et à l'apprentissage continu. Ils savent également bien travailler avec une variété de styles de travail qui peuvent être contradictoires avec leurs propres pratiques.

#### **AUTHENTICITÉ**

Les bons leaders sont authentiques dans leurs interactions. Ils sont honnêtes avec eux-mêmes et avec les autres et n'ont pas peur de partager leurs pensées, quelle que soit la pression associée au résultat. Ils sont fidèles à leur personnalité et l'incarnent dans le milieu de travail.

## INTÉGRITÉ

Les bons leaders sont guidés par une boussole morale qui joue un rôle dans les décisions qu'ils doivent prendre. En tant que leaders, ils sont chargés d'établir les normes d'excellence dans le milieu de travail. De nombreux participants et participantes ont fait remarquer que les bons leaders rencontrés dans leur vie se sont toujours distingués par leur forte volonté et leurs principes élevés.

## CURIOSITÉ ET CONSCIENCE

Les participantes et participants ont fait remarquer que les leaders de qualité sont souvent les « phares » de la curiosité en milieu de travail. Ils partagent de nouvelles idées, collaborent avec leur personnel pour explorer des sujets inexplorés et restent toujours au courant de ce qui se passe dans leurs secteurs ou domaines respectifs. Ils encouragent l'innovation et les nouvelles approches au sein de leurs réseaux de personnel.

## INCLUSIVITÉ

Les bons leaders veillent à créer un espace permettant à l'ensemble des intervenantes et intervenants de partager leurs pensées et leurs opinions. Selon les participantes et participants, les leaders qui réussissent le mieux tirent parti de la diversité des points de vue exprimés par leur personnel comme fondement de leur prise de décision.

Les caractéristiques des bons leaders partagent un thème général; une personne a fait remarquer qu'ils se rapportent aux enseignements des sept grands-pères ou les sept enseignements sacrés que sont la vérité, le courage, le respect, l'intégrité, l'amour, la sagesse et l'humilité.<sup>48</sup>

Ces enseignements énoncent les principes selon lesquels les Anishinaabe apprennent à vivre. D'après les réponses des participantes et participants, il est évident qu'intentionnellement ou non, les dirigeants autochtones intègrent ces principes dans les styles de leadership qu'ils

souhaitent. Il est important de comprendre les similitudes entre les caractéristiques d'un bon leadership mentionnées et les enseignements des sept grands-pères. Bien que cette référence soit tirée d'un manuel, il existe de nombreuses variantes de ces enseignements respectées et utilisées par de nombreuses communautés. Ces histoires proviennent des Potawatomi et des Anishinaabe. Nous avons inclus ci-dessous les traductions en anishinaabemowin et l'animal qui représente chaque enseignement (tableau 2).

**TABEAU 2.**Les enseignements des sept grands-pères<sup>49</sup>

Enseignement	Explication et définition
<b>Sagesse –</b> <i>Nibwaakaawin</i> Castor	La sagesse est l'importance du savoir et de l'intelligence, c'est-à-dire l'utilisation d'un bon jugement, la prise de décisions sages et le fait d'agir avec intégrité. La sagesse doit être utilisée pour le bien de l'ensemble des gens ; chérir le savoir, c'est connaître la sagesse.
<b>Amour –</b> <i>Zaagi'idiwin</i> Aigle	L'amour est inconditionnel et doit être donné. Cela nous permet d'exprimer la compassion et de faire preuve de respect envers tous les êtres vivants.
<b>Respect –</b> <i>Minaadendamowin</i> Buffle	Le respect est mutuel et réciproque ; pour recevoir le respect, vous devez faire preuve de respect. Cela encourage à faire preuve de respect envers soi-même, envers les autres et envers la Terre et à reconnaître la valeur de toutes nos relations.
<b>Courage –</b> <i>Aakode'ewin</i> Ours	Le courage, c'est vivre avec un cœur solide. Cela favorise le courage, la résilience et la force pour faire face aux défis.
<b>Honnêteté –</b> <i>Gwayakwaadiziwin</i> Sasquatch	L'honnêteté, la véracité et la sincérité sont importantes dans les pensées, les paroles et les actions.
<b>Humilité –</b> <i>Dabaadendiziwin</i> Loup	L'humilité exige de penser modestement à propos de soi-même et de reconnaître que chaque personne fait partie d'un tout plus vaste et ne doit pas se vanter ou rechercher l'attention.
<b>Vérité –</b> <i>Debwewin</i> Tortue	Il est important de chercher et de dire la vérité sur ce que vous avez vécu et expérimenté tout en n'étant pas déloyal avec vous-même et les autres. La vérité, c'est aussi vivre d'une manière lente et consciencieuse, en accord avec ses valeurs.

## Les attitudes en matière de leadership (leadership autochtone vs leadership d'entreprise occidentale)

Le leadership autochtone est fondé sur les valeurs et les croyances des cultures autochtones, lesquelles accordent une grande importance à la communauté, à la collaboration et à l'intendance de l'environnement. D'après les réponses des participantes et participants, nous pouvons conclure que les leaders autochtones intègrent ces idéaux dans leur style de leadership, intentionnellement ou non. L'établissement de relations, la prise de décisions collaboratives, l'intégration de toutes les voix dans les décisions et l'autonomisation de la collectivité sont au cœur du leadership autochtone. Les leaders de l'échantillon se concentraient sur des objectifs axés sur l'incidence tout en soutenant et en encourageant les autres.

*« Pour ma part, ce que j'essaie de faire, c'est de créer un milieu de travail plus équitable et inclusif, ce qui conduira à une plus grande diversité de pensées et de perspectives au sein de l'organisation, mais en fin de compte, cela nécessite d'avoir des conversations sur des vérités inconfortables et de changer les systèmes et la façon, que vous savez, dont les systèmes fonctionnent à l'interne et à l'externe dans les organisations. »*

Pour mieux comprendre comment les leaders autochtones abordent le leadership, nous avons demandé aux participantes et participants en quoi leur style de leadership diffère de celui d'autres personnes dans le milieu des affaires canadien. Il ressort clairement des réponses que le leadership autochtone est très différent de celui expérimenté par les participantes et participants au sondage qui ont vécu le style de leadership occidental. Une

des principales distinctions est que le leadership autochtone est collaboratif et valorise la pensée collective et la communauté, tandis que le leadership corporatif peut être intrinsèquement individualiste en ce sens qu'une communauté donne la priorité à l'individu plutôt qu'au groupe collectif,<sup>50</sup> et avec une approche « un pour tous, tous pour personne ».

Les approches en matière de leadership des participantes et participants autochtones sont axées sur trois styles principaux :

- > **Le leadership inclusif** — Il valorise et tire parti des diverses perspectives et expériences des individus au sein d'un groupe. Les leaders s'efforcent de créer un environnement où chaque individu se sent valorisé, respecté et inclus, quelles que soient ses caractéristiques personnelles.<sup>51</sup> Cette approche vise à favoriser un environnement qui permet au personnel de contribuer pleinement tout en apportant leurs points de vue au travail.
- > **Le leadership collaboratif** — C'est une approche qui met l'accent sur le travail d'équipe, la collaboration et le soutien.<sup>52</sup> Les leaders cherchent à impliquer l'équipe dans les processus de prise de décision pour parvenir à un consensus. Grâce à la communication, à l'écoute active et en cherchant la considération des autres, ces leaders s'appuient sur la création d'un sentiment de communauté qui favorise le succès de l'équipe.
- > **Le leadership interpersonnel** — Il s'agit de l'aptitude à inspirer et engager les autres à faire de leur mieux pour atteindre un objectif commun.<sup>53</sup> Les leaders utilisent une approche interpersonnelle pour faire ressortir le meilleur des autres grâce à l'autonomisation, à la motivation et à l'exemplarité. Plusieurs participants et participantes soulignent l'importance de soutenir leur équipe pour motiver et encourager la croissance, tout en

faisant passer le succès des autres avant leur propre succès.

Traditionnellement, le style de leadership archétypal et recherché dans les entreprises canadiennes se concentre sur la réussite individuelle, est axé sur les objectifs et basé sur des systèmes patriarcaux.<sup>54</sup>

- > **Le leadership autoritaire** — Ces leaders prennent toutes les décisions sans l'apport ou les contributions des autres membres de l'équipe. Le leader détient l'autorité et la responsabilité totales et peut ne pas consulter les autres pour la prise de décisions. Ce style est rarement efficace et peut contribuer à la démotivation et à un faible niveau de satisfaction chez le personnel.
- > **Le leadership bureaucratique** — Ces leaders maintiennent les processus et les politiques d'une organisation sans aucune flexibilité. Les leaders veillent à ce que les membres de l'équipe respectent des règles strictes. Les commentaires du personnel peuvent être pris en compte par le leader, mais ils sont rejetés s'ils ne respectent pas la politique, car l'organisation a connu le succès avec ses politiques actuelles. Ces leaders sont souvent associés à des organisations formelles de type occidental.
- > **Le leadership délégatif** — Aussi appelé « leadership par laissez-faire », les leaders font confiance à leurs employés et offrent un minimum d'interférence ou de directives. Il s'agit d'un style de leadership non intrusif qui peut soit responsabiliser un groupe, soit limiter son développement en raison d'un manque de soutien interne. Le personnel a souvent besoin de direction ou d'une correction de trajectoire, mais il est peu probable qu'ils les reçoivent d'un tel leader.

Les styles de leadership corporatif et autochtone diffèrent et on doit les examiner pour comprendre

les variations. Bien que plusieurs participants et participantes aient fait remarquer que leurs expériences vécues et leurs points de vue personnels avaient façonné leur approche du leadership, il y avait des divergences d'opinions quant au style de leadership idéal. Certaines personnes estimaient qu'il n'y avait pas une seule bonne façon de diriger, tandis que d'autres ont déclaré l'importance d'être un leader passionné, courtois et inspirant. La plupart des leaders mettent l'accent sur l'inclusion et la diversité dans l'exercice du leadership et deviennent plus équilibrés et attentionnés envers les autres.

## Le leadership autochtone en milieu de travail

### LE SENTIMENT D'APPARTENANCE EN TANT QUE LEADER AUTOCHTONE AU SEIN D'UNE ORGANISATION NON AUTOCHTONE

Il est important de comprendre si les peuples autochtones ont le sentiment d'appartenir à un milieu de travail traditionnel au Canada, et ce, pour plusieurs raisons. Premièrement, en se fondant sur l'équité des personnes autochtones qui ont toujours été confrontées à la discrimination systémique et à l'exclusion des institutions canadiennes, la compréhension des sentiments d'appartenance peut aider à remédier aux injustices. Deuxièmement, le sentiment d'appartenance au milieu de travail peut avoir des effets positifs pour la personne employée et l'organisation, comme une productivité accrue, un engagement accru et une réduction du roulement du personnel.<sup>55</sup> Enfin, à mesure que la diversité dans les milieux de travail augmente, il est essentiel que les peuples autochtones puissent apporter leurs points de vue uniques aux organisations pour faire avancer l'inclusion.

Pour mieux comprendre la diversité et l'inclusion en milieu de travail, nous avons demandé aux participantes et participants s'ils se sentaient à leur place et si leur identité influence la façon dont ils sont perçus en tant que leader. Dans un récent sondage,<sup>56</sup> 25 % des Autochtones ont déclaré que l'identité raciale est fondamentale pour leur identité et 35 % ont indiqué que leur indigénité a fait en sorte qu'il a été plus difficile de réussir. Certaines réponses communes ont émergé concernant les raisons pour lesquelles les participantes et participants ne se sentent pas à leur place en tant que leaders :

- > **Le syndrome de l'imposteur** — Plusieurs participantes et participants ont exprimé ressentir le syndrome de l'imposteur dans leurs rôles. Ils avaient notamment l'impression de devoir travailler plus fort que leurs homologues non autochtones pour prouver leur valeur en tant que leader, se sentaient frauduleux et doutaient de la valeur de leurs contributions en raison de leur indigénité. Ces expériences du syndrome de l'imposteur sont amplifiées pour de nombreux leaders autochtones, en particulier dans des environnements où les cultures ou les valeurs dominantes diffèrent des leurs. Certaines personnes se sentaient l'objet de pression de faire leurs preuves et pour que leurs compétences soient prises au sérieux.
- > **Les valeurs conflictuelles** — Plusieurs personnes se sentaient éloignées de leur organisation en raison d'un conflit observé entre leurs valeurs personnelles et celles de l'entreprise. Les participantes et participants ont expérimenté une concentration sur les objectifs à court terme et l'individualisme. L'éducation de plusieurs leaders autochtones se heurte aux cycles de présentation des rapports qui, dans les entreprises, mettent l'accent sur les résultats à court terme,

souvent sans contexte à long terme. Ces valeurs conflictuelles contribuent à une diminution du sentiment d'appartenance.

- > **Les stéréotypes et la politique de pure forme ou tokénisme** — Les participantes et participants ont parlé de la nécessité de surmonter les stéréotypes et les préjugés qui ont toujours été ancrés dans les organisations. Quelques personnes ont mentionné se sentir victimes de tokénisme dans leur milieu de travail en se voyant offrir un poste parce qu'elles étaient autochtones, et qu'elles ne se sentaient donc pas à leur place ou valorisées en tant que leaders. Une personne a indiqué avoir été impliquée à toutes les réunions sur la diversité, même si son poste n'avait rien à voir avec l'augmentation de la diversité.
- > **Le manque de représentation diversifiée** — Certaines personnes ont indiqué que le manque de diversité au sein des cadres supérieurs et de la direction dans une organisation avait un effet dissuasif sur l'appartenance à un rôle de leadership. Le manque de représentation diversifiée aux niveaux supérieurs peut ne pas être motivant, mais plutôt empêcher les autres de s'efforcer d'accéder à des postes de direction.



*Dans l'ensemble, les leaders autochtones ont des **expériences complexes** en ce qui concerne leur sentiment d'appartenance en milieu de travail.*

Dans l'ensemble, les leaders autochtones ont des expériences complexes en ce qui concerne leur sentiment d'appartenance en milieu de travail. Bon nombre de ces expériences mènent à un environnement de travail négatif et peu accueillant qui décourage et entrave la poursuite des rôles de leadership. D'autres ont appris à tirer parti de leur identité et à l'utiliser comme une force pour promouvoir la diversité et l'inclusion, ce qui permet d'apporter des changements positifs et des perspectives diverses dans le milieu de travail.

## LES EXPÉRIENCES DE LEADERSHIP

Les expériences des leaders autochtones peuvent être grandement influencées par les stéréotypes et les préjugés, y compris les idées fausses sur l'homogénéité des peuples autochtones, le choix de dépendre des services sociaux et le désintérêt pour l'éducation.<sup>57</sup> Souvent, les qualités de leadership sont étroitement associées à des personnes qui sont principalement homogènes sur le plan du genre. Ces associations peuvent mener à des préjugés inconscients qui sous-estiment et contribuent à la sous-représentation des leaders autochtones dans le monde des affaires. Une vérification de la planification de la relève dans le secteur financier a révélé que, bien que 25,7 % du personnel ait désigné des hommes autochtones pour des postes de direction ou d'autres postes clés, seulement 14,3 % du personnel ont désigné des femmes autochtones pour les mêmes postes.<sup>58</sup>

Il est de la plus haute importance de s'attaquer à ces préjugés afin de cultiver des environnements de travail inclusifs qui permettent la diversité des points de vue et la représentation au sein de la direction. Il a été démontré que le fait de mettre l'accent sur l'inclusivité au niveau de la prise de décision d'une entreprise renforce la détermination organisationnelle, augmente l'efficacité globale et favorise l'innovation en

promouvant des perspectives diverses. De plus, les entreprises diversifiées et inclusives trouvent et nourrissent les meilleurs talents et augmentent l'engagement du personnel, ce qui se traduit ensuite par une augmentation des revenus grâce à un intérêt accru de la clientèle. Sans l'élimination de ces préjugés et stéréotypes, les leaders autochtones risquent de faire l'objet d'un examen plus minutieux que d'autres, ce qui limitera l'accès aux possibilités d'avancement professionnel. Pour déterminer si ces qualités stéréotypées du leadership (p. ex., l'affirmation de soi et le leadership hiérarchique et autoritaire), qui sont principalement associées au leadership blanc, ont une incidence sur la carrière des leaders racialisés, nous avons demandé aux participantes et participants de réfléchir à leurs expériences passées et à leurs opinions sur le leadership. Avant de révéler ce que les participantes et participants ont déclaré, il est essentiel de mentionner que d'autres études indiquent que, dans les sociétés occidentales, les traits de leadership sont fortement associés aux membres des groupes à majorité blanche.<sup>59</sup>

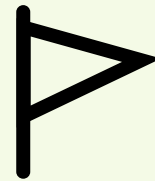
Les réponses des participantes et participants indiquent que le milieu des affaires actuel souffre de conséquences négatives en raison d'un manque de diversité, notamment en ce qui a trait à la représentation des Autochtones dans les postes de direction. Les données qualitatives révèlent que les dirigeantes et dirigeants autochtones se sentent obligés de modifier leur style de leadership pour s'assimiler à un milieu des affaires qui valorise les traits associés au leadership de l'homme blanc comme norme d'excellence. Cela exacerbe le manque de modèles diversifiés de styles de leadership. Une personne a reconnu avoir adopté une stratégie consistant à «adopter le physique de l'emploi» pour contrer les stéréotypes. Une autre avait l'impression que son rôle ne l'incluait pas vraiment. Il est évident que l'expérience des participantes et participants en tant que leaders a été influencée par le besoin

d'adhérer aux stéréotypes, ce qui limite les possibilités et augmente les pressions pour se conformer aux normes. Il est donc difficile de plaider en faveur de la diversité et de l'inclusion. Pour parvenir à un changement significatif, il est essentiel de remettre en question les stéréotypes profondément ancrés que la société a attribués aux leaders d'entreprise afin de s'assurer que les personnes qui occupent des postes de pouvoir reflètent fidèlement les divers secteurs de la population.

*«Oui, ces stéréotypes ont eu une influence sur moi et j'ai adopté certains aspects de la culture blanche, comme pour mon habillement ou pour avoir le physique de l'emploi. J'ai été stéréotypé et j'ai été perçu comme répondant à un quota. Quand on a l'air d'avoir l'habit qui fait le moine, ça réduit les stéréotypes.»*

*«J'ai été influencé dans le sens où j'ai une certaine apparence qui convient au leadership dominant. De plus, je n'ai jamais vraiment aspiré au leadership, alors je pense que j'ai été influencé de cette façon, même si je gravite autour d'organisations et d'entités plus petites.»*

Les résultats ci-dessus mettent en évidence les effets néfastes de l'utilisation de caractéristiques de leadership dépassées et stéréotypées comme base de référence pour illustrer un leadership de qualité. Il est essentiel de reconceptualiser la notion de leadership pour créer un milieu des affaires aux perspectives et au leadership diversifiés. Les recherches menées dans le secteur de la technologie indiquent qu'il est crucial que les leaders autochtones aient de l'influence et un contrôle décisionnel pour la gestion des ressources, l'élaboration de stratégies, de politiques et de programmes et l'adaptation des technologies pour les communautés autochtones.<sup>60</sup> Pour remodeler le leadership, les organisations doivent donner la priorité à



*Selon un sondage mené auprès de 98 entreprises non autochtones au Canada, les femmes autochtones demeurent nettement sous-représentées, avec une **représentation de 0,3% dans les conseils d'administration**, les cadres supérieurs et les postes de haute direction.*

la création d'environnements inclusifs tout en mettant en œuvre des stratégies et des politiques impartiales pour lutter contre les inégalités en matière de leadership couramment observées. La promotion active de la diversité au sein de la main-d'œuvre et l'offre d'un accès égal aux opportunités — où les individus n'ont pas l'impression de devoir changer pour progresser, permettront aux leaders de s'épanouir et d'apporter leurs perspectives et leurs talents uniques.

### **La diversité dans les conseils d'administration : l'influence de la diversité et la façon d'accroître la représentation**

Lorsqu'on parle de la diversité au sein des entreprises, il est important de tenir compte de la diversité du conseil d'administration. Plusieurs participants et participantes qui avaient de l'expérience en tant que membre d'un conseil d'administration ou qui siégeaient actuellement à un conseil d'administration ont fourni des renseignements précieux qui renforcent la notion de rareté des administrateurs autochtones dans

les entreprises canadiennes. D'après l'examen de 269 conseils d'administration de sociétés, seulement 0,9 % de tous les administratrices et administrateurs sont autochtones.<sup>61</sup> Une étude menée par Osler sur la divulgation de la diversité a révélé que seulement 0,5 % des membres des conseils d'administration de 270 sociétés cotées en bourse régies par la LCSA sont autochtones, alors qu'ils représentent 5 % de la population générale.<sup>62</sup> Un sondage mené auprès de 213 entreprises canadiennes a révélé que bien que 86 d'entre elles aient adopté des politiques sur la représentation des Autochtones, il n'y avait que sept membres autochtones parmi elles.<sup>63</sup> Les entreprises souffrent de l'absence de voix autochtones au sein des conseils d'administration et, selon une étude sur les conseils d'administration canadiens, l'augmentation de la représentation de groupes diversifiés ou méritant l'équité au sein des conseils d'administration est liée à un rendement positif de l'entreprise, à l'attraction et à la mobilisation de personnel issu de la diversité et à une innovation accrue.<sup>64</sup>

La diversité au sein des conseils d'administration a une incidence considérable sur le fonctionnement du conseil d'administration et a un impact significatif au niveau organisationnel. Lorsqu'on leur a demandé quelle était l'importance de la composition diversifiée des conseils d'administration, les participantes et participants ont mentionné ce qui suit :

- > Favoriser la compréhension des personnes d'origines et d'expériences vécues différentes peut être bénéfique.
- > La diversité de pensée enrichit les processus de prise de décision et aide à lutter contre les problèmes en fournissant des idées que les conseils d'administration homogènes n'ont pas.
- > Les pensées collectives et diversifiées façonnent le leadership et influencent intrinsèquement le fonctionnement d'une entreprise.

- > Les conseils d'administration qui n'ont pas de représentation autochtone ne tiennent pas compte des facteurs qui ont une incidence sur les peuples autochtones, ce qui peut mener à un engagement inadéquat et à un développement inégal.

*« Cela ne signifie pas d'avoir une seule personne qui représente tous les peuples des Premières Nations; cela signifie que nous faisons un effort intentionnel pour avoir plus de femmes, plus d'Autochtones, plus de personnes de couleur, afin qu'il n'y ait pas seulement une personne qui se démarque comme représentante de tout un groupe. »*

## Section 3 — Les obstacles et les catalyseurs en matière de leadership autochtone

### Les obstacles

Pour mieux comprendre les expériences des leaders autochtones, nous avons interrogé les personnes participant à l'étude sur les obstacles auxquels elles ont été confrontées ou qu'elles ont remarqués au cours de leur carrière. Dans ce cas, un obstacle fait référence à tout obstacle ou entrave qui a empêché une personne d'atteindre ses objectifs professionnels ou de progresser dans sa carrière ou a établi des limites. Les obstacles peuvent provenir de facteurs internes et externes et peuvent prendre la forme de limites en matière d'éducation, de discrimination, de manque de compétences nécessaires et d'un accès limité aux ressources.<sup>65</sup> Les participantes et participants ont identifié divers obstacles en fonction de leurs expériences, notamment : le manque de représentation, la discrimination raciale et les préjugés inconscients, les préjugés sexistes, les stéréotypes, les obstacles structurels et le manque d'efforts en matière d'EDI.

## LE MANQUE DE REPRÉSENTATION

Les participantes et participants étaient très préoccupés par le manque de représentation des peuples autochtones dans les postes de cadres ou de direction. Un rapport de Corporations Canada<sup>66</sup> a révélé que les Autochtones occupent seulement 0,2 % de tous les postes de haute direction. Un manque de diversité au sein des organisations ou des conseils d'administration peut nuire à l'avancement des leaders autochtones en devenir ou perpétuer un cycle de leadership non diversifié. Plusieurs participants et participantes ont fait remarquer que la sélection de candidates et candidats pour des postes de direction se fait souvent en fonction des personnes qui partagent des caractéristiques avec les leaders en place, ce qui démontre un échec à prioriser les promotions qui mèneraient à une représentation plus diversifiée au niveau de la haute direction. Nous devons reconnaître ces obstacles et les éliminer afin de permettre une plus grande diversité de caractéristiques et de perspectives au sein des structures de leadership. Lorsque des candidates et candidats issus de la diversité, en particulier des peuples autochtones, voient des leaders qui reflètent leurs caractéristiques dans leur organisation, ils se sentent inspirés et motivés à poursuivre leur carrière.

*«Quand un conseil d'administration est composé d'au moins 50 % de femmes et qu'il y a de la diversité à ces niveaux [la haute direction et les cadres supérieurs], c'est vraiment encourageant à voir et cela me donne de l'espoir.»*

## LA DISCRIMINATION RACIALE ET LES PRÉJUGÉS INCONSCIENTS

Les Autochtones ont mentionné qu'ils se sentaient victimes de discrimination raciale ou ethnique en milieu de travail. Des recherches indiquent que

54 % des Autochtones sont victimes de racisme grave ou très grave en milieu de travail.<sup>67</sup> Plusieurs participantes et participants ont indiqué qu'ils étaient tenus à l'écart des postes de direction plus souvent que les non-Autochtones, ce qui entraînait des sentiments d'infériorité et d'exclusion. Lorsque nous parlons de discrimination raciale, nous devons également examiner les préjugés inconscients, qui sont des attitudes ou des stéréotypes enracinés qui se forment à l'égard de groupes raciaux ou ethniques spécifiques. D'après les connaissances recueillies, il semble exister des préjugés inconscients au sein de la direction des entreprises canadiennes, ce qui joue un rôle dans le manque de diversité au sein de la direction et désavantage les membres des peuples autochtones dans leur progression de carrière. Une personne a fait remarquer que les préjugés inconscients découlent des implications coloniales et des préjugés négatifs à l'égard des peuples autochtones, ce qui crée des obstacles à la réussite et peut perpétuer la discrimination raciale.

*«J'ai probablement dû faire mes preuves plus que n'importe qui d'autre, plus qu'une personne qui n'est pas autochtone.»*



LE SEXISME

Les femmes autochtones font face à des obstacles supplémentaires en raison des préjugés intersectionnels perpétrés à l’égard des femmes et des peuples autochtones. Selon un récent sondage mené auprès de 98 entreprises

non autochtones au Canada, bien que les entreprises se rapprochent de la parité hommes-femmes, les femmes autochtones demeurent nettement sous-représentées, avec une représentation globale de moins de 1 % dans les conseils d’administration, les cadres supérieurs et les postes de haute direction (voir le tableau 3).

**TABEAU 3.**  
Aperçu de la représentation des femmes

Rôle	Femmes blanches (%)	Femmes racialisées (%)	Femmes handicapées (%)	Femmes 2ELGBTQ+ (%)	Femmes autochtones (%)
Rôles au sein du conseil d'administration	34,2	6,7	0,9	0,4	0,3
Direction	29,2				
Rôles de cadres supérieurs	41,9				
Bassin pour des postes de haute direction	54,8				

Source : Prosperity Project. 2023 Annual Report Card<sup>68</sup>

Plusieurs femmes de l’échantillon ont noté qu’elles n’étaient pas toujours prises aussi au sérieux que leurs homologues masculins ou qu’elles devaient se conformer à des normes plus élevées. Alors que de nombreuses organisations prennent position pour assurer la parité entre les genres, les réponses recueillies concernant les préjugés sexistes démontrent qu’il existe des problèmes persistants dans le traitement des femmes en milieu de travail. Ces préjugés, comme l’idée que les leaders sont généralement des hommes blancs, ont une influence négative sur la possibilité de promotion pour les femmes autochtones qui cherchent à occuper des postes de direction, ce qui provoque un sentiment d’inégalité.

«Beaucoup de femmes leaders sont plus accessibles, inclusives et collaboratives ; c’est quelque chose qui m’a toujours été reproché. J’ai constaté que les gens ne vous prenaient pas autant au sérieux lorsque vous aviez une approche différente [du leadership] et je ne voulais pas changer mon approche pour adopter ce que les entreprises canadiennes considéraient comme du leadership. »



*Les **obstacles structurels**, tels que les écarts en matière d'éducation et les disparités socioéconomiques, **contribuent à limiter les possibilités** pour les Autochtones qui cherchent à accéder à des postes de direction.*

## LES STÉRÉOTYPES

Les employées et employés autochtones peuvent parfois être stéréotypés ou « catalogués » dans des rôles spécifiques ou dans des secteurs liés aux Autochtones. Une personne a déclaré qu'on s'attendait à ce que les peuples autochtones jouent un rôle au sein de l'entreprise en ce qui concerne les relations avec les Autochtones. Certaines personnes ont l'impression d'avoir été choisies pour un rôle strictement en raison de leur identité et non considérées pour la valeur qu'elles peuvent apporter à d'autres rôles non axés sur les Autochtones. Pour ces raisons, les capacités et les qualifications des Autochtones qui souhaitent accéder à des postes de direction ne sont souvent pas pleinement reconnues, ce qui fait en sorte qu'ils ne sont pas considérés pour des postes de direction où leur appartenance autochtone n'est pas un facteur bénéfique. Les organisations doivent s'efforcer d'assurer la représentation des Autochtones dans tous les aspects d'une entreprise plutôt que de présumer que l'ensemble du personnel autochtone souhaite unilatéralement contribuer uniquement aux domaines liés aux Autochtones.

*« L'hypothèse selon laquelle, les professionnels autochtones, que vous soyez avocat ou comptable ou banquier, il y a une hypothèse que, parce que vous êtes autochtone, vous voulez probablement travailler dans un espace qui sert une clientèle autochtone. »*

## LES OBSTACLES STRUCTURELS

Les obstacles structurels, tels que les écarts en matière d'éducation et les disparités socioéconomiques, contribuent à limiter les possibilités pour les Autochtones qui cherchent à accéder à des postes de direction.<sup>69</sup> Les obstacles structurels sont généralement compris comme les obstacles qui affectent un groupe de manière disproportionnée et perpétuent la marginalisation. Dans ce cas, le groupe échantillon interrogé a donné un aperçu des facteurs contribuant à ces disparités. Bien que l'éducation, l'accès à la formation professionnelle et la connectivité Internet nuisent tous aux réalisations et à l'avancement des leaders autochtones, les peuples autochtones qui vivent dans les zones rurales ou dans les réserves peuvent être confrontés à des problèmes supplémentaires comme des installations d'éducation inadéquates, des logements de qualité inférieure et une connectivité Internet médiocre.

Pour comprendre comment les problèmes structurels créent des défis importants et affectent profondément les opportunités professionnelles futures, nous mettons en contexte comment les limites en matière d'installations d'éducation, de logement et de connectivité Internet affectent les communautés autochtones.

**L'éducation** — Les établissements d'enseignement situés dans les réserves des Premières Nations<sup>70</sup> sont chroniquement sous-financés par le gouvernement fédéral.<sup>71</sup> En 1996, le

gouvernement fédéral a imposé un plafond de 2 % au financement national de tous les programmes et services des Premières Nations.<sup>72</sup> Bien que le financement de l'éducation dans les réserves soit entravé, le recours aux systèmes provinciaux priverait les communautés autochtones de leur autonomie en matière de scolarité. Le financement et le besoin d'un niveau de financement plus élevé ont été identifiés comme étant l'enjeu le plus important dans le domaine de l'éducation des Premières Nations.<sup>73</sup> Il y a un écart injuste entre les écoles situées dans les réserves et celles qui sont à l'extérieur des réserves : les écoles situées dans les réserves reçoivent au moins 30 % moins de financement que les écoles de compétence provinciale.<sup>74</sup> Le manque d'écoles secondaires est un autre problème qui affecte l'éducation dans les réserves; près de la moitié (46 %) des élèves des Premières Nations n'ont pas d'école secondaire dans leur réserve, ce qui les oblige à quitter leur collectivité pour poursuivre leurs études.<sup>75</sup> Grâce à un meilleur accès à l'éducation et à un financement accru, les Autochtones auront de meilleurs résultats socioéconomiques et de meilleures possibilités d'obtenir un emploi valorisant.



**La connectivité** — L'accès à Internet constitue également un obstacle structurel important qui affecte les opportunités de carrière et économiques. Moins de 43 % des ménages vivant dans les réserves ont accès à Internet haute vitesse.<sup>76</sup> Ce manque de connectivité crée un fossé numérique pour les communautés des Premières Nations, des Métis et des Inuits, ce qui illustre que l'infrastructure adéquate requise pour que les communautés autochtones aient accès à un Internet fiable n'est pas une priorité.<sup>77</sup> Une connectivité adéquate permettra l'accès à des ressources en ligne, à des possibilités d'emploi, au travail à distance et à des possibilités de perfectionnement professionnel qui peuvent favoriser les possibilités de carrière et d'avancement pour les Autochtones, en particulier les personnes qui vivent dans les réserves.

**Le logement** — Les conditions de logement et le manque de logements dans les communautés autochtones constituent un problème national qui peut également avoir des effets durables sur les possibilités de carrière et d'avancement. À titre de comparaison, 17,1 % des Autochtones vivent dans une maison surpeuplée, 16,4 % vivent dans une maison qui nécessite des réparations majeures et 18,8 % font partie de ménages à faible revenu.<sup>78</sup> Vivre dans des conditions de surpeuplement et de qualité inférieure aux normes peut avoir des effets négatifs sur la santé mentale et physique et entraver la recherche et le maintien d'un emploi stable.<sup>79</sup> L'accès à un logement sûr, abordable et adéquat est essentiel à l'amélioration des résultats sociaux et à la réconciliation et aidera les peuples autochtones à surmonter les défis liés aux possibilités de carrière.<sup>80</sup>

Comme l'ont mentionné les participantes et participants, les lacunes existantes dans les connaissances attribuables au niveau d'éducation entravent l'accès aux postes de direction ou de cadres supérieurs. Des facteurs tels que

l'accessibilité à l'éducation postsecondaire, les établissements d'enseignement enracinés dans le colonialisme et la discrimination, ou l'incapacité de payer les droits de scolarité empêchent souvent les Autochtones de poursuivre leurs études. Pour de nombreux postes de cadres supérieurs ou de direction, on accorde plus d'importance aux études postsecondaires ou supérieures qu'aux expériences vécues. Une personne a suggéré que les expériences vécues des candidates et candidats autochtones devraient être prises en compte en plus de leur mérite en matière d'éducation lors de leur embauche par des organisations non autochtones.

## Les efforts en matière d'équité, de diversité et d'inclusion

Les réponses aux entrevues réalisées avec les participantes et participants montrent que certaines organisations non autochtones ne réussissent pas à créer l'égalité des chances en milieu de travail pour les peuples autochtones. Les cultures d'entreprise, les pratiques de recrutement, d'embauche et de maintien en poste doivent changer pour favoriser l'EDI.<sup>81</sup> Une personne a fait remarquer que les peuples



*Une personne a recommandé de créer des **politiques d'EDI** qui **soient propres aux Autochtones** et qui reconnaissent les droits inhérents accordés aux peuples autochtones en tant que **groupe méritant l'équité distinct**.*

autochtones et d'autres groupes méritant l'équité sont souvent pris en compte en fonction d'une initiative ou d'une politique globale en matière d'équité, de diversité et d'inclusion. Cela ne reconnaît pas les différences et les droits inhérents des peuples autochtones par rapport à ceux d'autres groupes méritant l'équité au Canada. À cause de cette approche universelle, les besoins des peuples autochtones et d'autres groupes méritant l'équité ne sont pas satisfaits. Par exemple, les données du sondage Bell (BCE) de 2023<sup>82</sup> identifient seulement quatre groupes méritant l'équité : les femmes, les minorités visibles, les Autochtones et les personnes handicapées (terminologie de BCE). En vertu de la Déclaration des Nations Unies sur les droits des peuples autochtones, les peuples autochtones ont des droits qui ne sont pas attribués à d'autres groupes ou reconnus pour d'autres groupes au Canada.<sup>83</sup> Le regroupement de toutes les personnes méritant l'équité sous une seule politique peut entraîner une dilution des considérations et des droits liés à l'embauche des peuples autochtones et limiter les gains découlant de la diversification.

Les résultats soulignent le besoin de s'attaquer aux obstacles systémiques, de remettre en question les préjugés inconscients et de promouvoir la diversité et l'inclusion afin de créer des chances égales pour les membres des peuples autochtones qui aspirent à des rôles de leadership. Pour plaider en faveur d'une représentation accrue des Autochtones au sein des entreprises canadiennes, il faut démanteler les préjugés et la discrimination qui ont perpétué un manque de représentation dans les postes de haut niveau. Cela peut être réalisé en augmentant la reconnaissance de ces préjugés et en travaillant activement à les éliminer lors du recrutement de personnes issues de groupes méritant l'équité à des postes de direction.<sup>84</sup> Laisser de la place aux leaders autochtones au sein des organisations non autochtones peut nécessiter une restructuration organisationnelle impliquant des

efforts collectifs. Une personne a recommandé de créer des politiques d'EDI qui soient propres aux Autochtones et qui reconnaissent les droits inhérents accordés aux peuples autochtones en tant que groupe méritant l'équité distinct. Une des façons d'y parvenir est d'adopter une approche descendante, qui comprend la mise en œuvre de nouvelles stratégies de ressources humaines comme le recrutement, l'embauche et la rétention, les groupes de ressources pour le personnel autochtone, la formation sur la diversité et l'inclusion pour la direction, et le changement de culture d'entreprise mené par les leaders. Ces changements permettront une représentation plus inclusive et contribueront à mettre fin aux préjugés et à la discrimination qui ont perpétué le manque de représentation des Autochtones dans les postes de haut niveau.

## **Le leadership et l'obstacle des soins aux enfants et aux aînés**

La parentalité et d'autres responsabilités d'aidant naturel peuvent avoir une incidence importante sur l'avancement professionnel et l'expérience d'une personne dans un rôle de leadership. Les femmes sont le plus souvent affectées par les responsabilités liées à la garde des enfants, car elles assument une part disproportionnée des tâches familiales.<sup>85</sup> Il est difficile de trouver un équilibre entre les exigences de la garde d'enfants et les aspirations professionnelles et cela peut avoir une incidence sur la progression de carrière par rapport aux personnes qui n'ont pas ces responsabilités. Les femmes sont près de trois fois plus susceptibles que les hommes de ne pas avoir d'emploi en raison des exigences de la garde d'enfants; de plus, malgré l'égalité croissante au sein du ménage, les attentes fondées sur le genre continuent de contribuer aux résultats sur le marché du travail, ce qui, en fin de compte, affecte les aspirations professionnelles des mères qui travaillent.<sup>86</sup> Bien que ces défis ne soient pas insurmontables, et que de nombreuses personnes

concilient activement une carrière réussie et la parentalité, il y a d'autres considérations propres aux leaders autochtones qui pourraient encourager l'avancement et promouvoir un équilibre plus sain entre le travail et la vie personnelle.

Les défis liés à l'équilibre entre les soins aux enfants et les responsabilités professionnelles peuvent avoir une incidence sur l'avancement professionnel. Lorsqu'on leur a demandé de parler de l'incidence de leurs tâches d'aidant naturel sur leur expérience de travail et leur capacité d'accéder à des postes de direction, les participantes et participants ont mentionné des options de garde d'enfants abordables et fiables limitées ainsi que des milieux de travail peu favorables.

## **DES SERVICES DE GARDE D'ENFANTS SÉCURITAIRES, ABORDABLES ET ADAPTÉS À LA CULTURE**

Les dirigeants autochtones ont mentionné les difficultés d'accès à des services de garde d'enfants sûrs et abordables en raison des coûts financiers élevés. L'augmentation des options de garde d'enfants pour les leaders autochtones



leur permettrait de se concentrer sur leurs tâches professionnelles et de s'engager dans des activités de perfectionnement professionnel qui renforceraient leurs capacités de leadership. De plus, cela les rassurerait de savoir que leurs enfants sont dans un environnement sûr. D'après nos conversations, nous pouvons déduire que les options de garde d'enfants sécuritaires et adaptées à la culture sont limitées. L'accès à des options de garde d'enfants adaptées à la culture appartenant à des Autochtones et exploitées par des Autochtones est essentiel pour prévenir la récurrence des expériences traumatisantes vécues par les enfants autochtones pris en charge. Cependant, il peut être difficile de trouver de l'information sur la disponibilité de ces installations, ce qui suggère que les options sont limitées. Des politiques comme le premier Cadre d'apprentissage et de garde des jeunes enfants autochtones destiné aux Premières Nations préconisent des systèmes d'apprentissage et de garde des jeunes enfants ancrés dans les langues et les cultures autochtones;<sup>87</sup> un plaidoyer similaire pourrait faire en sorte que les services de garde d'enfants adaptés à la culture soient accessibles aux leaders autochtones. L'accès à des services de garde d'enfants sûrs et appropriés autonomise les leaders autochtones grâce à l'autodétermination tout en leur permettant de poursuivre leurs objectifs professionnels.

## **DES ENVIRONNEMENTS DE TRAVAIL FAVORABLES**

Les participantes et participants ont souligné l'importance d'avoir un milieu de travail favorable qui reconnaît les obligations familiales du personnel et qui s'y adapte. Une personne a fait remarquer que son entreprise respectait et appuyait les responsabilités en matière de garde d'enfants. Bien qu'il existe des milieux favorables, quelques personnes ont mentionné des milieux de

travail peu favorables qui pourraient faire stagner l'avancement professionnel ou compromettre des questions personnelles comme la parentalité. Les informations recueillies révèlent que les conversations des hommes leaders sur des questions familiales sont perçues positivement, mais que celles des femmes leaders sur ce sujet sont souvent considérées comme une distraction du travail.<sup>88</sup> Ces attentes inégales peuvent décourager les femmes de divulguer leurs obligations familiales, perturber l'importance de la famille pour une personne autochtone et nuire à l'avancement professionnel. Les entreprises peuvent s'efforcer de créer un environnement de travail favorable en établissant des modalités de travail flexibles, y compris des horaires flexibles, des congés annuels et la possibilité de travailler à domicile. La flexibilité en milieu de travail est cruciale pour retenir les parents qui travaillent et les personnes qui ont des responsabilités d'aidant. Elle permet aux individus de trouver un équilibre entre les responsabilités personnelles et professionnelles, et peut être particulièrement bénéfique pour les femmes qui travaillent et qui souhaitent poursuivre leurs aspirations professionnelles sans sacrifier leur vie familiale.<sup>89</sup>

Les femmes autochtones de l'échantillon soulignent l'importance de leur rôle à la fois d'aidantes naturelles et de dirigeantes, ce qui est conforme à leurs expériences où les femmes ont rempli les deux rôles. Dans la culture autochtone, les femmes sont très appréciées et occupent des postes de direction, souvent au sein d'une communauté matrilineaire. Cependant, la colonisation a perturbé les rôles matrilineaires traditionnels. La *Loi sur les Indiens* a privé les femmes autochtones de nombreux droits et les a exclues de la gouvernance communautaire.<sup>90,91</sup> Bien que certains environnements de travail n'offrent pas un équilibre idéal entre vie professionnelle et vie privée, en particulier pour les personnes qui sont victimes de préjugés sexistes ou d'attentes inégales, il est important de créer des espaces

qui permettent aux leaders qui sont également des aidantes et aidants naturels d'équilibrer leurs responsabilités professionnelles et personnelles. Cela permettra aux leaders de ne pas avoir à donner la priorité à un aspect plutôt qu'à un autre et de maintenir un équilibre entre vie professionnelle et vie privée dans un environnement favorable.

*«Les obstacles auxquels j'ai été personnellement confronté étaient principalement dus à mon rôle dans ma famille, comme parent unique. Cela s'accompagne de beaucoup de responsabilités. Je ne pouvais pas nécessairement venir au travail à un certain moment, ou je devais peut-être partir après un certain temps, et dans un sens, cela a entravé ma carrière.»*

La vie personnelle et professionnelle des femmes autochtones est influencée par des structures d'oppression, qui s'expliquent par le concept d'intersectionnalité. L'intersectionnalité s'intéresse à «la manière dont les catégories sociales de genre, de capacité, d'âge, de race, de sexualité, de nationalité et de classe se renforcent mutuellement de manière symbiotique pour produire des sujets marginalisés». <sup>92</sup>

Bien que l'obstacle de la garde d'enfants n'affecte pas exclusivement les femmes, il peut créer des conflits lorsqu'elles tentent d'exceller professionnellement et personnellement. Cela est particulièrement vrai pour les femmes autochtones qui font souvent face à des obstacles et à des défis supplémentaires pour accéder aux services de garde d'enfants et au soutien. Dans de nombreuses cultures autochtones, on accorde une grande importance à la famille. Au cours de nos conversations, nous avons appris que les leaders partagent également cette valeur, mais ne la voient pas reflétée dans les environnements de travail. Les personnes que nous avons interviewées ont parlé du défi profond qui se pose lorsqu'une personne autochtone veut s'épanouir dans sa

carrière tout en s'impliquant dans la parentalité. Il est important de reconnaître que, même si les expériences mentionnées ne sont peut-être pas représentatives de toutes les personnes, il est évident que les leaders autochtones ont besoin d'avoir accès à des services de garde d'enfants sûrs et abordables, ainsi qu'à des environnements de travail favorables qui leur permettent d'être à la fois des leaders et des aidantes et aidants.

## **SURMONTER LES OBSTACLES**

Lorsqu'on a demandé aux participantes et participants quels étaient les obstacles qu'ils ont dû surmonter dans leurs parcours dans le monde des affaires, ils ont fourni une gamme de réponses. Certains leaders autochtones ont suggéré des stratégies pour réussir, comme l'obtention de titres de compétences tangibles pour devenir plus désirables lors du processus d'embauche ou le développement de compétences interpersonnelles pour renforcer leur détermination face à l'adversité. Voici quelques-unes des techniques que les participantes et participants ont citées comme étant utiles pour surmonter les obstacles personnels :

- > **Travailler fort et faire preuve de détermination**
  - Certaines personnes ont mentionné qu'elles ont souvent surmonté les obstacles en travaillant fort et en fournissant des efforts supplémentaires là où leurs pairs ne sont peut-être pas aussi dévoués à agir ainsi. Les participantes et participants ont indiqué que les défis à surmonter comprenaient la gestion des responsabilités familiales tout en répondant aux exigences du travail. Selon les participantes et participants, en plus de travailler fort sur les aspects fonctionnels de leur travail, prendre le temps d'établir les relations nécessaires avec d'autres personnes de leur secteur d'activité pourrait aider à faire progresser leur carrière. Bien que le

réseautage soit considéré comme important, certains participants et participantes ont indiqué qu'il fallait déployer de grands efforts pour gagner la confiance et l'acceptation d'autres chefs de file de leur secteur et démontrer leurs capacités de leadership. Bien que certains leaders puissent ressentir le besoin d'aller au-delà des exigences pour atteindre leurs objectifs, la durabilité de cette pratique doit être remise en question, car cet effort supplémentaire n'est pas requis par leurs pairs; des situations comme celle-ci peuvent mener à l'épuisement professionnel et à l'insatisfaction à l'égard du travail chez les employées et employés autochtones.

*« J'ai surmonté les obstacles en me ressaisissant et en me préparant toujours, en regardant vers l'avant et en allant de l'avant, en sachant que je ne peux pas faire en sorte que tout le monde change d'avis et en acceptant que je puisse faire une différence ailleurs. »*

- > **Trouver la situation qui valorise votre mérite** — Certaines personnes ont également mentionné que trouver une organisation qui valorise leurs talents était essentiel pour leur développement personnel et professionnel. Plusieurs personnes interviewées ont mentionné qu'elles avaient quitté leur ancien milieu de travail afin d'obtenir des promotions qui valorisaient davantage leurs qualifications et leurs capacités.

*« J'ai trouvé des possibilités auxquelles je n'aurais peut-être pas pensé dans ma carrière et j'ai également rencontré des obstacles avec des collègues qui ne voyaient pas la valeur de travailler avec des communautés autochtones et ne se souciaient pas de mon entreprise. »*

*« Avoir une voix dans votre esprit, que vous êtes différent, et un jour j'ai commencé à être plus honnête avec moi-même, c'était libérateur d'arrêter de faire semblant d'être quelqu'un d'autre. »*

- > **L'éducation et la formation** — Plusieurs participantes et participants estiment que l'apprentissage scolaire et les sessions de formation les ont aidés à perfectionner et à améliorer leurs compétences. La formation et l'éducation ont préparé les participantes et participants au milieu des affaires et aux obstacles auxquels ils pourraient être confrontés en les aidant à maintenir leur compétitivité en renforçant leur sens des affaires. Un aspect clé de la formation a été un coaching dédié en communications, ainsi que le développement de compétences en communications qui se produit dans les milieux universitaires et dans le milieu de travail, ce qui jette les bases pour être en mesure d'exprimer des idées plus clairement et plus efficacement en défendant ses propres intérêts. Il ressort clairement des réponses des participantes et participants qu'en poursuivant des études



*Bien que certains leaders puissent ressentir le besoin d'aller au-delà des exigences pour atteindre leurs objectifs, **la durabilité de cette pratique doit être remise en question**, car cet effort supplémentaire n'est pas requis par leurs pairs.*

supérieures ou des programmes de formation à l'entrepreneuriat, ils apprenaient des techniques de fonctionnement efficaces qui les aideraient à surmonter les obstacles auxquels ils pourraient être confrontés dans leur carrière professionnelle.

Les participantes et participants ont mentionné que le simple fait de fréquenter l'école secondaire ou les études postsecondaires était déjà symbolique de l'élimination d'un obstacle. Certaines personnes estimaient que, puisque leurs parents n'avaient pas poursuivi d'études formelles, ils étaient déjà une fierté pour leurs parents et leur communauté en s'exposant à des possibilités qui n'étaient pas offertes à la génération précédente.

*«Je n'avais ni le temps ni l'argent pour suivre un programme universitaire de quatre ans, alors je considère l'éducation comme un obstacle majeur, car la plupart des postes de direction exigent quatre ans d'études.»*

*«J'ai surmonté d'autres obstacles à un plus jeune âge. Être capable de naviguer dans le monde à l'extérieur de ma communauté a été le plus grand obstacle. Je savais que je devais trouver des ressources pour m'aider à réussir, ce qui prend souvent la forme de conversations avec des personnes qui ont cette expérience afin de recueillir des données utiles à l'avancement professionnel.»*

- > **Être ouvert d'esprit** — Des participantes et participants ont déclaré que garder l'esprit ouvert aux opportunités qui se présentaient était une méthode clé pour surmonter les obstacles. Pour certaines personnes, changer de domaine ou saisir des occasions auxquelles elles n'auraient pas pensé était une stratégie

efficace pour atténuer les obstacles rencontrés dans un environnement de travail peu gratifiant. D'autres ont mentionné qu'elles devaient faire preuve d'ouverture d'esprit lorsqu'elles s'appuyaient sur d'autres personnes ayant plus d'autorité dans leur organisation pour les aider à surmonter un certain obstacle. Cela peut prendre la forme d'une supérieure ou d'un supérieur hiérarchique qui les recommande ou qui défend leurs capacités. Une autre constatation était de rester ouvert à l'idée d'avoir une mentore ou un mentor ou un parrain ou une marraine lorsque cela pouvait améliorer les résultats en termes de carrière. Les mentores et mentors peuvent placer leurs protégées et protégés dans des situations plus exigeantes ou plus difficiles pour leur croissance professionnelle, tout en étant disponibles pour les soutenir.<sup>93</sup>

*«Il y a eu des moments où j'ai dû compter sur des personnes ayant plus d'autorité pour m'aider à surmonter certains obstacles, et il y a eu des moments où je n'ai pas réussi à le faire.»*

*«Le développement, la planification et le mentorat auraient pu m'aider à progresser plus rapidement dans ma carrière.»*

- > **Apprendre à défendre ses propres intérêts**
  - Les participantes et participants ont dit qu'ils ont dû apprendre à défendre leurs propres intérêts par des moyens formels et informels. Cela se produit formellement par le biais de cours en communications ou d'une formation qui permet de développer les compétences nécessaires pour les aider à s'exprimer efficacement. Certains participants et participants rapportent avoir éprouvé des difficultés à présenter leurs idées de manière appropriée dans le milieu des affaires, ce qui les a amenés à s'inscrire à des cours en



*Les participantes et participants ont mentionné les défis liés à apprendre à se **défendre soi-même** au cours de leur carrière, car cela ne correspondait pas à **la valeur de l'humilité**.*

communications pour obtenir de l'aide, ce qui, à son tour, a amélioré leur capacité à défendre leurs intérêts de manière informelle en apprenant de leurs mentores et mentors et en cherchant des conseils sur la façon de manœuvrer dans des situations similaires auprès d'autres personnes de leur secteur. Les participantes et participants ont mentionné les défis liés à apprendre à se défendre soi-même au cours de leur carrière, car cela ne correspondait pas à la valeur de l'humilité; ils ont également souligné l'importance d'avoir une mentore ou un mentor qui pourrait les aider à développer cette compétence. La valeur directrice de l'humilité reconnaît que personne ne sait tout; nous apprenons constamment.<sup>94</sup> En ce qui concerne le leadership, l'humilité crée un obstacle interne à la défense de soi-même et à l'avancement de sa propre carrière.

Certains participants et participantes ont mentionné qu'ils devaient s'efforcer d'acquérir leur franc-parler, ce qui, selon eux, est venu avec leur expérience, leur maturité et leur désir de réussir.

*«On ne leur donne pas non plus de chance et il est parfois difficile de se défendre soi-même. J'ai donc rencontré différentes*

*femmes leaders, et j'ai dû comprendre les obstacles et la façon dont je pouvais les surmonter. J'ai aussi dû apprendre à défendre mes propres intérêts, ce qui va parfois à l'encontre de ce qu'on vous enseigne en tant qu'Autochtone. »*

*«J'ai commencé à surmonter les obstacles en éduquant les gens autour de moi sur ce qui est bien et ce qui ne l'est pas au regard des peuples et des cultures autochtones; en même temps, ce n'est pas mon travail d'expliquer toutes les questions autochtones aux autres. »*

## Les facilitateurs

La plupart des participantes et participants à notre recherche ont ou ont eu des mentores et mentors qui les ont aidés dans leur progression de carrière et leur perfectionnement professionnel. Comme ils l'ont décrit, le mentorat se présente sous différentes formes. Qu'il soit formel ou informel, le mentorat est constamment cité comme une ressource précieuse qui peut jeter les bases du succès à long terme et de la confiance en soi en milieu de travail.<sup>95</sup> Vous trouverez ci-dessous une analyse des principaux thèmes et tendances qui ont été identifiés à partir des données qualitatives recueillies auprès des participantes et participants aux entrevues.

## LE MENTORAT ET LES TYPES DE MENTORES ET MENTORS

### Les mentores et mentors de carrière

Des participantes et participants ont mentionné avoir eu, dans leur milieu de travail, une mentore ou un mentor qui leur offrait des conseils sur les stratégies d'avancement professionnel. En règle générale, les mentores et mentors occupent des postes de direction au sein d'une organisation

et offrent leur expérience et leurs connaissances aux personnes mentorées pour améliorer leurs contributions à l'organisation dans leur rôle. Les participantes et participants ont mentionné divers types de mentores et mentors de carrière, y compris des personnes au niveau de la vice-présidence, de la haute direction, du conseil d'administration et ayant des identités variées, y compris des femmes, des hommes, des Autochtones et des non-Autochtones. Le principal facteur qui a incité les participantes et participants à choisir une mentore ou un mentor de carrière et à établir un lien avec cette personne n'était pas fondé sur l'indigénité, mais plutôt sur le fait que cette personne a partagé son temps, ses connaissances, ses compétences et son expérience pour les aider à obtenir des résultats positifs sans s'attendre à un gain personnel. Les mentores et mentors de carrière sont précieux, car ils fournissent des conseils spécifiques pour un emploi, une industrie, une entreprise ou un marché précis. Ils utilisent leurs expériences pour guider et aider leurs protégés et protégées à faire progresser leur carrière.<sup>96</sup> Nos résultats indiquent que les relations mentor-mentoré les plus saines et les plus fructueuses sont celles qui sont organiques et basées sur les relations, plutôt que rigides et formelles. Créer un espace où les employées et employés se sentent à l'aise d'exprimer leurs préoccupations et de demander conseil au personnel plus expérimenté devrait être l'objectif de toute entreprise qui cherche à offrir un environnement de travail sain.

*«J'ai eu un mentor [dans une entreprise précédente]; il était sage et m'a donné des conseils sur la façon d'opérer dans des environnements aux obstacles complexes. Il s'est toujours inspiré de l'expérience des gens, et son mentorat m'a beaucoup aidé dans mon approche de ma carrière, de mon travail et de ma vie.»*

*«J'ai senti le soutien de mon gestionnaire, de mon vice-président principal et d'autres collègues autour de moi qui m'ont encouragé. Le mentorat m'a apporté le soutien et la motivation dont j'avais tant besoin.»*

## **Les mentores et mentors communautaires**

Les participantes et participants ont indiqué que les mentores et mentors communautaires leur apportaient de la valeur et du soutien tout au long de leur parcours dans le monde des affaires. Parmi les exemples de mentores et mentors communautaires, mentionnons les aînés et aînées, les leaders autochtones locaux, les membres de la famille et les membres établis du milieu des affaires. Dans certains cas, les mentores et mentors communautaires avaient un lien direct avec la personne mentorée, avaient des liens avec la même communauté autochtone ou une communauté autochtone voisine, ou avaient la capacité de fournir des conseils sur des scénarios de travail ou de vie quotidienne susceptibles d'influer sur la réussite au travail. Les participantes et participants ont décrit ce type de mentore ou mentor comme ayant une connaissance plus personnelle d'eux-mêmes et de leurs expériences, ce qui leur a permis de fournir un style de conseil différent et plus nuancé par rapport à ce qu'un ou une collègue en milieu de travail pourrait être en mesure d'offrir. Les points de vue, les idées et les connaissances provenant des mentores et mentors communautaires leur ont permis d'établir des liens avec une personne qui pouvait s'aligner un peu plus étroitement sur leurs expériences.

*«Je n'ai pas de mentor officiel, mais j'ai eu plusieurs mentors informels tout au long de ma carrière. La plupart étaient des alliés qui voyaient en moi quelque chose que je ne voyais pas et qui m'ont soutenu pour accéder à des postes de direction plus élevés.»*

*« Je n'ai jamais eu de mentor dans le milieu de travail. J'en ai eu sur le plan personnel et je leur attribue mon succès. J'ai appris à tendre la main aux membres autochtones de ma famille, comme des guides pour renouer avec la culture et y trouver de la force. »*

La plupart des participantes et participants avaient des relations positives avec leurs mentores et mentors, et certains sont devenus des mentors pour d'autres personnes qui commençaient leur carrière. Les participantes et participants ont mentionné que les facteurs qui contribuent à l'efficacité du mentorat sont notamment :

- > Les mentores et mentors ont une compréhension approfondie de leurs mentorées et mentorés et de leurs besoins.
- > Une relation de croissance organique non créée dans l'intention d'obtenir un mentorat.
- > La communication des besoins et des désirs entre la mentore ou le mentor et la mentorée ou le mentoré.
- > Une mentore ou un mentor qui peut donner des conseils pertinents, mais aussi éclairés qui contribuent à la réussite de la mentorée ou du mentoré, en particulier dans le domaine du travail dans des environnements difficiles et de l'élimination des obstacles.
- > La patience, l'empathie et le fait d'avoir à l'esprit l'intérêt supérieur de la mentorée ou du mentoré lorsqu'il s'agit de fournir des conseils.

Les participantes et participants ont insisté sur le fait que le mentorat est utile pour la croissance professionnelle et l'avancement professionnel. L'établissement d'un lien avec une mentore ou un mentor au début de leur carrière les a aidés à se propulser dans la bonne direction dès le départ. Les mentores et mentors les ont aidés de

plusieurs façons, notamment en leur fournissant des conseils et un soutien précieux, en défendant leurs intérêts, en fournissant des réponses honnêtes tout en gardant à l'esprit leurs intérêts, en tirant parti de leurs réseaux et en établissant de nouveaux liens avec la mentorée ou le mentoré, et en enseignant les compétences techniques ou socioémotionnelles nécessaires à la réussite.

*« J'ai eu de nombreux mentors ou personnes qui m'ont aidé à façonner et à orienter ma carrière. Ces personnes ont été efficaces pour faire progresser ma carrière en étant patientes, en m'aidant à apprendre. Ces mentors ont un élément de compassion qui s'exprime de manière très personnelle; ce sont des gens qui, je le sens, se soucient de moi et veillent sur moi. »*

Une personne a vécu une relation négative dans une situation de mentorat avec une personne qui a fait preuve de discrimination et de racisme flagrants. Bien que la relation n'ait pas été fructueuse et extrêmement difficile pour la personne mentorée, elle l'a incitée à surmonter des situations d'oppression grâce à l'autonomisation et à l'éducation. Cette expérience a mené cette personne là où elle est aujourd'hui.

## Les parrains et marraines

Le parrainage est un outil qui peut contribuer à accroître l'équité, la diversité et l'inclusion liées aux rôles de leadership.<sup>97</sup> Les parrains et marraines peuvent promouvoir la croissance, donner accès à des opportunités et plaider en faveur de l'avancement professionnel de personnes moins expérimentées pour améliorer leur carrière de cadre.<sup>98</sup> Bien que le parrainage n'ait pas été mentionné par les participantes et participants, il est essentiel de le noter comme un moyen de tirer parti des relations

pour développer le potentiel et l'avancement d'une personne en milieu de travail. Bien que le mentorat soit plus courant, pour les personnes qui cherchent à obtenir de l'avancement, le parrainage pourrait être une autre voie.

## Des expériences qui facilitent le leadership

### LES EXPÉRIENCES CLÉS DES LEADERS

---

L'examen de ce que les leaders considèrent comme des moments clés de leur carrière nous aide à comprendre ce qui les a propulsés vers le leadership. En examinant les moments clés, nous pouvons identifier des modèles et des processus de prise de décision qui peuvent être utilisés ou appliqués à d'autres leaders potentiels au cours de leur carrière. Lorsqu'on a demandé aux participantes et participants de décrire des moments ou des expériences clés qui les ont aidés à réussir, ils ont répondu ce qui suit :

- > **Apprendre de ses échecs et de ses réussites** — Plusieurs participants et participantes ont parlé de leurs expériences et de la manière dont leurs réussites et leurs échecs ont façonné leur trajectoire de carrière. Les réussites donnent aux leaders la confiance et la chance de prouver leurs capacités, tandis que les échecs offrent l'occasion d'apprendre et de développer des compétences essentielles. Une personne a mentionné qu'il fallait apprendre de ses erreurs et appliquer ce qu'on avait appris à de nouvelles pratiques qui atténuent les risques.
- > **L'importance de saisir les occasions** — Plusieurs participants et participantes ont mentionné comment le fait de saisir de nouvelles occasions les a aidés à progresser. Ils ont souligné les moments clés où ils ont eu l'occasion d'assumer des rôles de leadership, de travailler sur des projets de grande

envergure ou de créer de nouvelles entités. Une personne a mentionné comment le fait de saisir une occasion lui a permis de mieux comprendre quel genre de leader elle était, ce qu'elle pourrait ensuite appliquer tout au long de sa carrière.

- > **L'importance des relations et du réseautage** — Les participantes et participants ont mentionné l'établissement de relations significatives et le réseautage comme un moment clé. Pour plusieurs, cela les a aidés à trouver de nouvelles opportunités et à progresser dans leur carrière. Le mentorat ou le fait d'avoir diverses relations professionnelles peuvent jouer un rôle dans le développement professionnel et ouvrir la porte à de nouvelles opportunités.
- > **L'importance d'être une base stable en temps de crise** — Certaines personnes ont expliqué qu'elles considéraient les crises comme des occasions de faire preuve de leadership et d'être une base stable pour leurs collègues et leur clientèle. Pendant la pandémie de COVID-19, une période de crise pour plusieurs, une personne a vu une occasion d'assurer la stabilité au sein de son organisation, ce qui l'a exposée à une clientèle élargie qu'elle n'aurait peut-être pas eue autrement, ce qui a fini par être l'impulsion pour de l'avancement plus tard dans sa carrière.
- > **La défense de ses propres intérêts** — Dans certains cas, les participantes et participants ont pu progresser dans leur carrière en s'exprimant à propos d'eux-mêmes. Ils ont parlé de la reconnaissance de leurs propres compétences, capacités et contributions potentielles à leur entreprise et de la défense de leurs intérêts en identifiant que d'autres responsabilités ou fonctions de leadership étaient nécessaires pour progresser. Une participante a négocié une importante

augmentation de salaire en démontrant ses capacités et sa valeur pour l'organisation.

Des participantes et participants n'ont pas été en mesure de noter un moment clé lors de leur entrevue; ils ont plutôt mentionné que leur carrière progressait naturellement vers des rôles de leadership. Certaines personnes ont fait face à des situations difficiles et en ont tiré des leçons, tandis que d'autres ont profité de diverses occasions pour mettre en valeur leurs compétences en leadership. D'autres ont dû prendre des décisions difficiles, comme quitter une entreprise après un long service ou lutter pour trouver le bon équilibre entre le leadership et la gestion. Les réponses soulignent également l'importance d'établir des relations, d'avoir des mentores et mentors fiables et d'apprendre des autres. Enfin, les données montrent que le succès peut découler du fait d'être une base stable en temps de crise et de fournir des conseils, ce qui a conduit des personnes à accéder à des rôles de leadership. De nombreux moments peuvent propulser une personne dans un rôle de leadership ou avoir une influence sur l'avancement ultérieur. Bien qu'il s'agisse de facilitateurs, il est important de noter que les personnes en position de pouvoir doivent en faire plus pour créer des environnements plus équitables pour les groupes méritant l'équité, car il ne suffit pas toujours de saisir de nouvelles opportunités et de croire en ses capacités.

## Section 4 — Les atouts des leaders en devenir

L'expérience des leaders autochtones établis dans l'ensemble du paysage corporatif canadien peut aider à préparer la prochaine génération de leaders tout en atténuant les défis du passé. En nous appuyant sur les commentaires des participantes et participants sur leur parcours et afin de mieux comprendre quels sont les conseils

essentiels pour les Autochtones qui aspirent à des postes de cadres supérieurs ou de direction, nous avons demandé aux participantes et participants quels sont les attributs, connaissances ou compétences qu'ils perçoivent comme jouant un rôle dans leur cheminement de carrière. Les mots-clés récurrents indiqués par les participants sont les suivants. :

### LES COMPÉTENCES INTERPERSONNELLES

Cela implique des traits tels que le travail acharné, la vision, la détermination, le dynamisme et l'ambition. Les personnes qui aspirent à des rôles de leadership ont besoin de ces caractéristiques pour faire le travail nécessaire qui les amènera au niveau auquel elles aspirent. Sur 25 participants, six ont attribué leur succès à leurs compétences interpersonnelles.

### LES CONNAISSANCES SPÉCIFIQUES À L'INDUSTRIE

Pour réussir, il est essentiel de comprendre le secteur dans lequel l'entreprise évolue, son fonctionnement et les subtilités de haut niveau.

### LA CONFIANCE

La confiance fournit la base pour établir des relations, communiquer efficacement, mettre en valeur ses capacités et promouvoir ses réalisations.

D'autres compétences mentionnées par les participantes et participants et jugées comme nécessaires pour se préparer à des rôles de leadership plus élevés comprenaient : l'éducation (diplômes de premier cycle, diplômes collégiaux ou maîtrises), l'art oratoire pour affiner les compétences en communications, le coaching de vie et professionnel, la formation en leadership

axée sur les Autochtones et les cours en communications.

## Les conseils aux leaders en devenir

Nous avons demandé aux participantes et participants quels conseils ils donneraient aux jeunes professionnelles et professionnels autochtones qui aspirent à des postes de direction. Certains conseils portaient sur la curiosité et la résilience, rester concentré sur les objectifs et être réceptif au changement.

Les participantes et participants ont souligné l'importance de demander conseil aux membres des communautés autochtones pour s'y retrouver dans les aspects nuancés du développement influencés par l'indigénité dans les systèmes corporatifs. Le fait d'avoir une mentore ou un mentor qui comprend les défis uniques auxquels sont confrontés les Autochtones dans ces environnements était considéré comme très important et comme un facteur clé de réussite. De plus, des participantes et participants ont suggéré que les leaders en devenir, quelle que soit l'identité de leur mentore ou mentor, devraient être ouverts à recevoir des conseils des personnes qui ont vécu des défis similaires et à les appliquer à leur cheminement pour leur avancement professionnel.

La création d'un réseau de mentores et mentors de carrière peut aider à relever les défis liés au développement de carrière ou à l'atteinte d'objectifs professionnels.

*« Venant d'une petite communauté autochtone, être dans plusieurs de ces rôles et ces milieux de travail génère beaucoup d'anxiété. Et souvent, vous ne vous sentez pas à votre place parce qu'il n'y a pas beaucoup d'autres personnes qui vous ressemblent et qui ont la même expérience vécue que vous. »*

De plus, les leaders autochtones en devenir devraient définir des objectifs et travailler en fonction de ces objectifs. En tant que leader en herbe, prendre des mesures pour atteindre des objectifs n'aura peut-être pas de résultats immédiats, mais ils se produiront au fil du temps à mesure du développement des compétences et des capacités. De plus, il est essentiel pour tous les leaders autochtones de maintenir leur authenticité et de rester alignés sur leurs valeurs ou leurs principes, car ces valeurs les aident à vivre d'une manière qui encourage l'équilibre et l'harmonie.<sup>99</sup>

## Section 5 — L'équité, la diversité et l'inclusion dans les organisations et les conseils d'administration

La notion d'équité, de diversité et d'inclusion dans les milieux de travail fait référence aux efforts collectifs déployés par les organisations pour créer un environnement qui valorise et accueille les personnes d'origines ou de perspectives différentes. Ces efforts, généralement imposés par des politiques officielles, visent à assurer un traitement équitable, l'égalité des chances et un sentiment d'appartenance à l'ensemble du personnel. Comme l'indique cette recherche, la diversité, l'inclusion, le traitement équitable et les environnements accueillants sont nécessaires pour que les peuples autochtones puissent s'épanouir dans les espaces non autochtones. Les inégalités se sont infiltrées dans les milieux de travail, en raison de préjugés inconscients et de discriminations systématiques perpétrées par le biais des institutions coloniales et d'injustices historiques.

La mise en œuvre de politiques et de stratégies d'EDI a permis de créer des milieux de travail inclusifs, d'accroître la représentation des

Autochtones dans les postes de direction et d'inspirer une croissance plus diversifiée. À partir de conversations avec des leaders autochtones employés comme spécialistes des ressources humaines, nous avons exploré les pratiques d'embauche et de maintien en poste, des conseils sur la façon d'accroître la représentation autochtone et des techniques pour créer des espaces où les peuples autochtones peuvent contribuer sans obstacle.

Alors que l'EDI a pris de plus en plus d'importance au cours des dernières années, les organisations ont commencé à reconfigurer les priorités et à établir des mesures pour lutter contre les désavantages auxquels les peuples autochtones ont été confrontés. Les politiques peuvent inclure des initiatives telles qu'un programme de recrutement ciblé pour augmenter le nombre de personnes méritant l'équité qui postulent à des emplois et pour des promotions, des programmes de formation et de mentorat ciblés pour améliorer les possibilités pour les groupes méritant l'équité, un traitement préférentiel dans les décisions de sélection (p. ex., embauche et promotion) et de la formation sur la diversité pour sensibiliser aux préjugés et aux inégalités et aux stratégies de changement.<sup>100</sup>

Dans le cadre de cette recherche, nous avons recueilli des informations sur les stratégies d'EDI formelles ou informelles que les organisations ont mises en œuvre. La plupart des participantes et participants ont indiqué qu'il existait une stratégie, bien que nous ayons eu de la difficulté à obtenir des renseignements substantiels sur les éléments efficaces de ces stratégies. Les participantes et participants ont souligné que le suivi de l'évolution des politiques, le développement de talents autochtones en leadership grâce à des programmes de formation personnalisés et la création d'environnements accueillants offrant le soutien nécessaire étaient des résultats positifs de ces stratégies.



*La mise en œuvre de **politiques et de stratégies d'EDI** a permis de créer des milieux de travail inclusifs, d'accroître la représentation des Autochtones dans les postes de direction et d'inspirer une croissance plus diversifiée.*

Comme l'EDI nécessite un effort collectif à tous les niveaux d'une entreprise, il y a des domaines dans lesquels ces stratégies font défaut. Les organisations peuvent échouer dans la mise en œuvre de leurs politiques d'EDI pour diverses raisons, notamment parce qu'une inégalité sociale sous-jacente n'est pas abordée et que les ressources et le temps sont gaspillés à cause d'un travail inefficace; l'échec de la mise en œuvre peut entraîner des tensions et des conflits entre les groupes.<sup>101</sup> Pour améliorer l'EDI, nous devons comprendre ses inefficacités du point de vue des personnes qu'elle est censée servir. Lorsqu'on a demandé aux participantes et participants en quoi les stratégies d'équité, de diversité et d'inclusion étaient insuffisantes, ils ont répondu ce qui suit :

- > Tous les groupes méritant l'équité sont regroupés en une seule stratégie d'EDI. Parfois, les entreprises ne tiennent pas compte des besoins uniques des peuples autochtones, qui ne peuvent pas être reflétés dans une seule politique d'EDI.
- > Les stratégies d'EDI doivent être constamment améliorées au fur et à mesure que l'entreprise et la diversité au sein de l'entreprise évoluent.

Après avoir créé une politique, on doit la surveiller et l'améliorer pour s'assurer qu'elle fonctionne.

- > Avoir une politique d'EDI, mais ne pas mettre en œuvre la stratégie ou ne pas donner la priorité à la création d'un leadership diversifié, ce qui est souvent lié au non-respect des quotas ou à l'incapacité de retenir le personnel.

Comme une personne l'a mentionné, il faut trouver un équilibre entre l'embauche de talents diversifiés et la création intentionnelle d'un milieu de travail accueillant et inclusif qui permet aux employées et employés autochtones de contribuer sans rencontrer des obstacles. Il est essentiel pour les entreprises d'avoir une politique d'EDI; toutefois, si l'entreprise n'a pas de politique ou de représentation autochtone, elle doit s'efforcer de créer un environnement où le personnel et les leaders autochtones peuvent réussir.

## Des pratiques inclusives favorisant le leadership

Les pratiques inclusives sont les actions et les initiatives mises en œuvre par les organisations pour créer un environnement où les employées et employés se sentent valorisés, respectés et inclus. Les milieux de travail inclusifs sont essentiels à la réussite des leaders autochtones et des leaders

en devenir, car ils créent un environnement stimulant où ces leaders sentent qu'ils ont le soutien, les ressources et l'autonomie nécessaires pour réussir.<sup>102</sup> En promouvant et en mettant en œuvre des pratiques inclusives, les organisations peuvent éliminer les obstacles, la discrimination et les préjugés auxquels les peuples autochtones sont confrontés en milieu de travail. Lorsque les employées et employés autochtones se sentiront suffisamment en sécurité et valorisés pour participer ou offrir leurs points de vue uniques, ils seront bien outillés pour accéder à des postes de leadership ou de direction.

Nous avons demandé aux participantes et participants d'identifier les pratiques inclusives priorisées au sein des entreprises qui ont contribué à leur succès et leur ont permis de progresser en tant que leaders et de se sentir valorisés en tant qu'Autochtones. D'après les données recueillies, il est évident que les organisations accordent la priorité aux initiatives qui sensibilisent aux voix autochtones en milieu de travail et les amplifient. Les pratiques inclusives récurrentes qui, selon les participantes et participants, servent de catalyseurs sont les suivantes :

- > **Les politiques et la formation en matière d'EDI dans les entreprises** — Les participantes et participants ont indiqué que les stratégies en matière d'EDI étaient des facteurs de réussite. Une personne a cité l'EDI comme étant le fondement des bonnes relations avec le personnel et d'un environnement de travail sain. Ces stratégies se retrouvent dans l'ensemble de l'entreprise et au niveau du conseil d'administration.
- > **La représentation diversifiée au sein du leadership** — Les participantes et participants ont identifié le fait d'avoir un leadership diversifié au sein de l'entreprise comme une pratique inclusive. La représentation de la diversité au sein de la haute direction permet



de créer un environnement accueillant où l'ensemble des personnes peuvent voir un reflet d'eux-mêmes. Lorsque le leadership est composé de personnes d'origines, de visions du monde et de perspectives différentes, une équipe plus forte est créée. Une personne a fait remarquer que le fait d'être une personne autochtone avec une superviseuse ou un superviseur autochtone a contribué à sa réussite globale et lui a permis de se voir dans des postes de direction.

- > **La formation sur la lutte contre le racisme et les préjugés** — La formation qui met l'accent sur la lutte contre le racisme, les préjugés inconscients et la diligence raisonnable a été mentionnée comme une pratique inclusive clé. Ces formations contribuent à démanteler les comportements et les pratiques discriminatoires tout en permettant aux participantes et participants d'en apprendre davantage sur l'histoire de la discrimination et ses effets sur les Autochtones et d'autres groupes méritant l'équité.
- > **Les groupes d'affinité et communautaires et les réseaux informels** — Les groupes d'affinité ou communautaires, définis comme groupes de personnes liées par des intérêts ou des objectifs communs, peuvent être utilisés comme pratiques inclusives au sein des organisations pour cultiver des relations entre les membres du personnel subalterne et supérieur. Ces groupes permettent de développer des mentorats organiques et informels et peuvent aider à l'avancement dans le milieu de travail. Une personne a déclaré que ces mentorats et réseaux informels offraient du soutien, en particulier aux personnes d'origines diverses.
- > **La formation en sensibilisation culturelle et l'intégration de pratiques culturelles autochtones en milieu de travail** — La

formation en sensibilisation culturelle aide à favoriser la compréhension des cultures et des histoires autochtones en fournissant au personnel non autochtone des connaissances sur les expériences des peuples autochtones, afin d'éclairer leurs interactions. Certaines organisations tentent d'aller encore plus loin dans l'inclusion en milieu de travail en introduisant le savoir traditionnel, les pratiques culturelles et les valeurs autochtones. Une personne a déclaré que son entreprise avait invité un aîné dans l'entreprise pour tenir des cercles de guérison, ce qui a aidé à favoriser les conversations entre les employées et employés autochtones et non autochtones.

- > **Les plans d'action pour la réconciliation** — Un plan d'action pour la réconciliation est un cadre stratégique qui permet à une organisation de soutenir et de faire progresser la réconciliation avec les peuples autochtones grâce à des engagements concrets.<sup>103</sup> Une personne a déclaré que son entreprise disposait d'un plan d'action pour la réconciliation et d'une équipe axée sur l'inclusion et la promotion d'initiatives fondées sur la réconciliation à l'échelle de l'entreprise. Cela témoigne d'un engagement à faire progresser la réconciliation, à favoriser des relations positives et à promouvoir des résultats positifs pour les employées et employés autochtones.

Les pratiques inclusives identifiées aident à combler les lacunes en matière de connaissances, à éliminer les préjugés inconscients et à contribuer à la création d'une entreprise compétente sur le plan culturel. Les entreprises non autochtones reconnaissent l'importance d'une main-d'œuvre diversifiée et d'une culture d'entreprise accueillante et créent des espaces où les leaders autochtones progressent professionnellement.

## Accroître la représentation au sein du leadership et recommandations sur les points à améliorer selon les spécialistes en ressources humaines

Le manque de représentation autochtone dans les postes de leadership peut être attribué à un effort insuffisant consacré à la création de programmes, à la formation et à l'offre de soutien qui stimulent les employées et employés autochtones et contribuent à leur avancement professionnel à long terme.<sup>104</sup>

On a demandé aux participantes et participants comment les organisations peuvent travailler pour accroître la représentation des Autochtones dans les postes de haute direction. Les facteurs suivants ont été indiqués :

### CHANGER LES PERCEPTIONS

Il est nécessaire de changer les perceptions des peuples autochtones en milieu de travail et de remettre en question les préjugés.

### LA SENSIBILISATION AUPRÈS DES COMMUNAUTÉS AUTOCHTONES

Les entreprises doivent s'engager auprès des communautés autochtones et faire preuve de transparence quant à leur désir de favoriser l'inclusion et d'embrasser la diversité afin d'établir des relations de confiance.

### LE RECRUTEMENT ET LE MAINTIEN EN POSTE

Les entreprises doivent faire des efforts intentionnels lors du recrutement et offrir un milieu de travail inclusif et favorable pour retenir et encourager les talents autochtones.

## LA CRÉATION DE MENTORAT CIBLÉ

Les talents autochtones ayant un potentiel de leadership peuvent être jumelés à des cadres supérieurs qui peuvent fournir des conseils, du mentorat et du soutien pour développer les qualités de leadership nécessaires.

Lors de discussions avec des leaders autochtones du secteur des ressources humaines, qui pourraient donner un aperçu de ce que font les entreprises pour accroître la représentation des Autochtones, ceux-ci ont souligné qu'il est utile de mettre en œuvre une stratégie de développement de la main-d'œuvre autochtone. Cette stratégie de main-d'œuvre commence par des stratégies intentionnelles d'embauche d'Autochtones et vise à favoriser l'avancement professionnel des personnes qui cherchent à accéder à des postes de direction. Tout en s'efforçant de développer les capacités professionnelles des Autochtones, il faudrait offrir d'autres soutiens, comme des groupes de ressources pour le personnel et de la formation sur la diversité et en leadership, à l'interne.

*« Accroître la représentation des peuples autochtones dans les postes de direction, c'est continuer à soutenir, à encourager et à encadrer ceux et celles qui veulent accéder à des postes de direction ; même s'ils n'ont pas toutes les exigences nécessaires, il peut y avoir du soutien dans les organisations pour les aider à atteindre ces exigences et à accéder à des rôles de leadership. »*

*« Ils devraient encourager les talents autochtones au sein de leurs organisations et mettre en place une structure qui permettra aux peuples autochtones de réussir. »*

*« Si vous allez faire un réel effort, vous devez le faire avec les voix authentiques des peuples autochtones. »*

## Section 6 — Les répercussions de la pandémie de COVID-19 sur le leadership, la diversité et l'avancement professionnel

La pandémie de COVID-19 a eu un impact profond sur les carrières individuelles et l'expérience globale en milieu de travail. Pendant la pandémie, les confinements ont entraîné des perturbations importantes dans presque tous les secteurs et ont créé le besoin de modèles de travail à distance. Le passage au télétravail était nécessaire pour de nombreuses organisations et a transformé la façon dont les gens travaillent. Une étude d'Environics Institute<sup>105</sup> a souligné que le passage significatif au travail à distance était important, car au début de 2022, près d'une Canadienne ou un Canadien sur deux qui occupait un emploi travaillait à domicile au moins un jour par semaine. Les personnes qui travaillaient à domicile, en particulier les parents, ont rapporté des expériences positives. Cependant, l'effet du travail à distance sur les jeunes travailleuses et travailleurs, les travailleuses et travailleurs handicapés et les peuples autochtones demeure une préoccupation générale.<sup>106</sup>

Nous avons demandé aux participantes et participants de décrire comment la pandémie a affecté leur expérience en milieu de travail. Les

participantes et participants ont décrit en détail les défis et les avantages du travail à distance. Un des avantages cités était l'augmentation du bassin de candidates et candidats pour les emplois offerts, car les personnes vivant dans des régions éloignées ou rurales avaient accès à des postes vacants qui nécessitaient auparavant un déplacement pour se rendre à un lieu de travail physique. Dans ce contexte, le travail à distance a permis aux Autochtones de rester au sein de leur communauté locale, favorisant ainsi un meilleur équilibre travail et vie personnelle.

Cependant, le travail à distance pose encore des défis, comme l'ont souligné les participantes et participants. Les facteurs comprenaient l'isolement ou le manque de contact, les difficultés d'adaptation à de nouveaux rôles, la diminution de l'établissement de relations significatives avec les pairs ou les collègues de la direction, et les problèmes liés à la capacité de l'infrastructure numérique. Nous en déduisons que ces facteurs pourraient influencer sur l'avancement professionnel en limitant l'accès aux possibilités de leadership et de mentorat. Une personne a fait remarquer que les leaders en devenir peuvent souvent établir des liens qui les aideraient à progresser au sein de l'organisation ; cependant, cela peut être entravé par le travail à distance. Nous concluons qu'il est peut-être trop tôt pour déterminer les effets à long terme du travail à distance et de la pandémie sur le leadership et l'avancement, car les participantes et participants n'ont pas été en mesure de fournir des données tangibles à ce sujet.

# Conclusion

Ce rapport explore le leadership autochtone et les milieux de travail inclusifs. Au cours de notre analyse, nous avons relevé un déséquilibre important entre le leadership autochtone et non autochtone. Bien qu'il existe d'importants déséquilibres dans les milieux de travail pour les peuples autochtones et d'autres groupes méritant l'équité, les entreprises et les particuliers peuvent les atténuer en créant plus d'espace pour les valeurs traditionnelles et les modes de savoir autochtones. Lorsqu'ils sont compris et promus de manière appropriée, les connaissances et les enseignements autochtones peuvent être exploités pour créer un équilibre social, culturel et économique. Ce projet met en lumière des enseignements qui peuvent combler les écarts et créer un équilibre entre les communautés, les milieux de travail et les personnes autochtones et non autochtones en offrant aux leaders autochtones une plateforme pour partager leurs expériences. Il est particulièrement important de comprendre les relations complexes entre les peuples autochtones et les colons non autochtones alors que la société s'efforce de progresser vers une réconciliation significative. Ce rapport montre comment les peuples autochtones comprennent et incarnent le leadership, tout en expliquant les subtilités du processus en cours d'analyse.

Alors qu'une nouvelle génération de leaders canadiens s'efforce de favoriser des relations plus solidaires dans la poursuite d'une réconciliation durable, il reste encore du travail à faire. Les

perspectives changent, et il y a un attrait croissant pour les enseignements autochtones qui combler les lacunes du savoir et des styles de leadership occidentaux. Les leaders actuels sont à la recherche de stratégies pour accroître l'engagement, l'inclusion, le respect, l'empathie et la gentillesse, ce qui démontre un changement par rapport à l'époque où les leaders possédaient une autorité acquise, ne cherchaient pas de points de vue variés et étaient rigides. Comme on l'a entendu lors de conversations avec des leaders autochtones, les caractéristiques liées à celles des enseignements des sept grands-pères sont de plus en plus valorisées et reflétées dans les structures de leadership des entreprises. En développant une approche globale et holistique du leadership et de l'emploi, les entreprises et les leaders peuvent créer un lieu de travail plus éthique, empathique et durable. Un tel environnement peut conduire à un engagement accru des employées et employés et à une ambiance qui donne la priorité à l'équilibre et au bien-être du personnel, mentalement, émotionnellement, physiquement et spirituellement.

Pour connaître un changement durable, il faut consacrer des efforts et des ressources à la reconnaissance et au maintien de la valeur des peuples autochtones en tant que leaders et contributeurs dans les entreprises. Il s'agit d'un petit pas, mais important, vers une réconciliation significative au sein des gouvernements, des milieux de travail et de la société en général.

# Recommandations

## Aux individus

1

Éduquez-vous et éduquez ceux qui vous entourent à contester les préjugés implicites et sensibilisez-les aux privilèges.

2

Amplifiez les voix autochtones afin qu'elles puissent identifier le soutien nécessaire ; la localisation permet de s'assurer que les soutiens, les politiques et les programmes sont créés par et pour les peuples autochtones.

3

Revendiquez et sensibilisez à l'importance de la représentation diversifiée et de l'inclusion des groupes méritant l'équité, en particulier les peuples autochtones.

4

Prenez des mesures pour promouvoir les intérêts des peuples autochtones au Canada.

## Aux organisations

1

Élaborez des ressources et des politiques fondées sur la collaboration avec les groupes autochtones. Les organisations devraient reconnaître l'importance des valeurs partagées par les Autochtones et les non-Autochtones pour tirer parti des ressources et des politiques.

2

Établissez des politiques d'EDI propres aux Autochtones et dirigées par les peuples autochtones.

3

Repensez les critères d'admission pour la sélection des conseils d'administration afin de mieux tenir compte des obstacles socioéconomiques et systémiques auxquels sont confrontés les peuples autochtones, lesquels sont largement liés à l'histoire d'exclusion de ces possibilités de leadership et économiques présente au Canada.

4

Les organisations devraient créer des conseils consultatifs pour travailler de concert avec le conseil d'administration.

**5**

Adoptez des stratégies d'embauche et de recrutement transparentes et inclusives qui favorisent la diversité au sein de la main-d'œuvre.

**6**

Engagez-vous en matière de perfectionnement professionnel à long terme et de formation en leadership pour les recrues autochtones.

**7**

Faites la promotion de la formation continue et obligatoire sur la diversité et l'inclusion pour l'ensemble du personnel, en particulier la formation sur les préjugés inconscients afin de lutter contre les préjugés existants qui touchent les groupes marginalisés. La formation sur les préjugés inconscients sensibilise les participantes et participants aux préjugés sous-jacents et vise à éliminer les comportements discriminatoires par le biais de perspectives raciales et sexistes. De plus, la formation sur la sensibilisation à la culture autochtone devrait être organisée régulièrement afin d'assurer une compréhension exacte des cultures autochtones, de la façon de travailler avec les peuples autochtones et de la façon de défendre les intérêts de manière appropriée.

**8**

Créez des mesures de soutien qui donnent la priorité à une approche du leadership par les Autochtones, pour les Autochtones » et reflètent cette réalité.

**9**

Accordez la priorité à l'élaboration de programmes de formation sur la préparation des conseils d'administration qui respectent et intègrent les modes de savoir autochtones ; l'adoption de ces diverses perspectives contribue à la compétence culturelle et au leadership inclusif.

**10**

Mesurez les progrès : ce qui est mesuré se produit. Les organisations doivent établir des mesures qui rendent compte des progrès réalisés en matière de promotion de l'inclusion et du leadership autochtones, et surveiller, mettre à jour et prendre des mesures en conséquence. Par exemple, les organisations devraient s'inscrire au Défi 50-30 du gouvernement du Canada. Ce code volontaire encourage les organisations à atteindre une parité de 50 % entre les genres et une représentation de 30 % des groupes méritant l'équité au sein des conseils d'administration canadiens et de la haute direction. Le respect de tels indicateurs peut aider les organisations à maintenir leur responsabilité.

**11**

Engagez-vous à l'égard des plans de réconciliation avec les Autochtones : à la suite de l'engagement du gouvernement du Canada à l'égard de la réconciliation, les organisations doivent affirmer leur engagement à soutenir les droits des peuples autochtones. Chaque organisation devrait rédiger un plan de réconciliation autochtone en s'appuyant sur les 94 appels à l'action de la Commission de vérité et réconciliation du Canada et sur le cadre de réconciliation de la Déclaration des Nations Unies sur les droits des peuples autochtones afin de préciser la façon dont elle contribuera à la réconciliation.

**12**

Participez à des programmes comme Relations progressistes avec les Autochtones (RPA). Offert par le CCEA, le RPA est un programme de certification de relations autochtones réussies et durables au sein d'une organisation. Les organismes certifiés par le RPA font la promotion de la prospérité des communautés autochtones et de l'économie autochtone et en défendent la promotion.

## Aux gouvernements

**1**

Collaborez avec les dirigeantes et dirigeants et les communautés autochtones pour mettre en place les ressources appropriées et nécessaires.

**2**

Fournissez aux organisations autochtones des fonds supplémentaires pour des services de garde d'enfants et des services de soins aux aînés sûrs, abordables et adaptés à la culture.

**3**

Mettez en place des mesures pour évaluer la représentation des leaders autochtones afin d'éclairer l'élaboration des politiques et d'assurer l'inclusivité.

**4**

Adaptez les politiques pour soutenir l'inclusion substantielle des Autochtones au sein des conseils d'administration et dans les postes de direction.

**5**

Les gouvernements devraient suivre l'exemple du Nunavut et créer des postes de sous-ministres délégués, et que des fonctionnaires autochtones puissent accompagner et observer pendant plusieurs années les sous-ministres dans un cadre de mentorat.

**6**

Les gouvernements devraient exiger l'élaboration et la promotion d'un système d'analyse autochtone comparable au modèle d'Analyse comparative entre les sexes Plus (ACS+) afin de tenir compte des besoins croisés des peuples autochtones en matière d'occasions de leadership et dans le cadre des demandes d'approvisionnement et de financement. L'utilisation d'une perspective intersectionnelle permet d'avoir une compréhension globale des leaders autochtones, en particulier des femmes leaders autochtones, y compris de leurs obstacles et de leurs réussites.

# Annexe A — Formulaire approuvé de protocole d’entrevue : questionnaire

## Questions sur la trajectoire de carrière et de leadership

1. Parlez-moi de votre rôle actuel au sein de votre organisation.
2. Siégez-vous à des conseils d’administration ?
3. Pouvez-vous me parler de votre cheminement vers le poste que vous occupez aujourd’hui ? Quel a été votre parcours jusqu’à ce poste ?
4. Quelles sont les connaissances, les compétences et les qualités personnelles qui ont joué un rôle dans votre réussite ?
5. Comment avez-vous acquis les connaissances, les compétences et les qualités qui ont contribué à votre succès jusqu’à présent, y compris la formation qui vous a aidé à atteindre votre poste actuel ? Ces formes de perfectionnement ou de formation vous ont-elles aidé à obtenir votre poste actuel et, si oui, qu’est-ce qui vous a le plus aidé ?
6. Comment avez-vous découvert le poste que vous occupez actuellement ? A-t-il fait l’objet d’une publicité ? L’avez-vous cherché ? D’autres personnes vous ont-elles encouragé à postuler ?
7. À quels rôles aspirez-vous actuellement (que ce soit au sein d’une entreprise ou au sein de conseils d’administration) ? Comment vous préparez-vous à progresser dans votre carrière ou à obtenir des postes au sein d’un conseil d’administration ?
8. Dans votre rôle de leader, avez-vous un sentiment d’appartenance ? Comment votre identité (p. ex., en tant que femme, femme racialisée, 2ELGBTQ+, personne autochtone) affecte-t-elle la façon dont vous êtes perçu en tant que leader, le cas échéant ?
9. Quelles sont, selon vous, les caractéristiques d’un leader ? Qui admirez-vous en tant que leader ?
10. La recherche suggère que les images du leadership sont hautement culturelles et genrées. C’est-à-dire que les caractéristiques qui sont valorisées chez les leaders et le leadership sont souvent celles associées aux hommes blancs. Votre expérience a-t-elle été façonnée par ces stéréotypes ?
11. Quelle est la différence, s’il y en a, entre votre style de leadership et celui du leader « idéal » dans le monde des affaires au Canada ?

12. Quelles pratiques inclusives pouvez-vous identifier dans votre entreprise, le cas échéant, qui contribuent à votre succès en tant que leader ? Et dans le cadre de votre travail au sein du conseil d'administration ? Veuillez donner des exemples précis.

## Les obstacles

1. Avez-vous rencontré ou observé des obstacles pour les femmes, les Autochtones, les personnes racisées ou noires, les personnes handicapées ou les personnes 2ELGBTQ+ aspirant à des postes de direction ? Comment les différents groupes sont-ils traités ?
2. Quels obstacles, le cas échéant, avez-vous personnellement rencontrés dans votre parcours pour devenir un leader ?
3. Avez-vous ou avez-vous eu des tâches d'aidante ou aidant naturel ou d'autres engagements personnels similaires ? Cela a-t-il eu une incidence sur votre expérience au travail et votre accès à des postes de leadership ? Veuillez donner des exemples précis de responsabilités et expliquer comment vous avez pensé qu'elles avaient une incidence sur votre accès à des postes de leadership.

## Les facilitateurs

1. Avez-vous ou avez-vous eu une mentore ou un mentor qui vous a aidé à obtenir votre poste actuel ? Ou une marraine ou un parrain ? Ou un modèle ? À quel point cela a-t-il joué un rôle important dans votre succès ?
2. Quels ont été les moments clés, ou les expériences, qui vous ont aidé à vous propulser vers votre rôle de leader actuel ? Qu'en est-il des relations ?

## Les compétences pour les leaders en devenir

1. Selon vous, quels sont les attributs, les connaissances ou les compétences qui vous ont permis de réussir, y compris dans votre rôle actuel de cadre supérieur ?
2. Comment avez-vous développé ces compétences, ces connaissances et ces attributs ?
3. Sur quels attributs, connaissances ou compétences travaillez-vous actuellement pour développer vos compétences en leadership, le cas échéant ? Comment et pourquoi ?

## La gouvernance, la stratégie et le leadership organisationnels (questions posées uniquement aux participantes et participants spécialistes en ressources humaines [RH])

1. Comment votre organisation fait-elle la promotion de l'équité, de la diversité et de l'inclusion ?
2. L'équité, la diversité et l'inclusion font-elles partie de la stratégie et de la structure de gouvernance de votre organisation ? Cela fait-il partie de la mission de votre organisation ? S'il vous plaît, expliquez.

3. Comment décririez-vous la diversité chez les cadres supérieurs et la haute direction, et au conseil d'administration de votre organisation ?
4. Votre organisation compte-t-elle des membres des communautés autochtones à des postes de haute direction ou au conseil d'administration ?
5. Comment se déroule généralement le recrutement pour l'équipe de la haute direction et le conseil d'administration ?

## **Le recrutement, la sélection, le maintien en poste et la promotion (questions posées uniquement aux participantes et participants spécialistes en RH)**

1. Votre organisation a-t-elle une stratégie pour recruter des Autochtones...
  - a) À l'échelle de l'organisation
  - b) Au niveau de la direction
  - c) Que comprend cette stratégie ?
2. Comment les employées et employés progressent-ils au sein de votre organisation ? Quels soutiens sont offerts aux employées et employés lorsqu'ils cherchent à gravir les échelons de la direction ?
3. Comment votre organisation fait-elle progresser les employées et employés autochtones en particulier ? Votre organisation a-t-elle une stratégie ciblée dans ce domaine ?

## **L'équité, la diversité et l'inclusion (questions posées uniquement aux participantes et participants spécialistes en RH)**

1. Comment votre organisation s'efforce-t-elle d'offrir un environnement accueillant, inclusif et culturellement sûr aux personnes autochtones ? Votre organisation a-t-elle des politiques pour s'en assurer ?
2. Les gestionnaires et les employées et employés reçoivent-ils une formation spécialisée sur l'équité, la diversité et l'inclusion, ou une formation sur la sensibilisation culturelle ?

## **Les compétences permettant aux organisations d'améliorer la diversité et l'inclusion au sein de leurs conseils d'administration et de leurs cadres supérieurs**

1. Votre organisation dispose-t-elle d'une stratégie officielle en matière d'EDI ? À votre avis, qu'est-ce qui fonctionne ou ne fonctionne pas en ce qui concerne le perfectionnement des Autochtones dans des rôles de leadership, dans le cadre de cette stratégie ou selon votre expérience, qui fait défaut dans cette stratégie ?

2. Qu'est-ce que les organisations pourraient faire d'autre pour accroître la représentation des femmes, des personnes 2ELGBTQ+ et des Autochtones dans les postes de haute direction ou au sein des conseils d'administration ?
3. D'après votre opinion et votre expérience, comment la composition diversifiée du conseil d'administration a-t-elle influencé son fonctionnement ?
4. Comment les nouveaux membres du conseil d'administration sont-ils sélectionnés et intégrés ?

## **Questions supplémentaires : les effets de la pandémie de COVID-19**

1. La pandémie de COVID-19 a-t-elle eu une incidence sur la façon dont votre organisation perçoit la diversité et l'inclusion en milieu de travail en ce qui a trait à votre identité en tant que femme, personne 2ELGBTQ+ ou personne autochtone ?
2. Quelle a été l'incidence de la pandémie de COVID-19 sur votre expérience en milieu de travail ?

# Annexe B — Les programmes à l'intention des conseils d'administration et de la direction

Nom de l'organisation	Description	Adhésion au CCEA	Lien vers l'organisation
<b>University of Alberta</b>	L'Indigenous Leadership Program est un programme destiné aux étudiants des Premières Nations, des Métis et des Inuits, qui vise à renforcer les processus de leadership en fonction des visions du monde autochtones. Par le biais d'ateliers, de conférences, d'exercices et de panels, le programme est abordé à partir d'une éthique d'affinités pour discuter de sujets de leadership, tels que la compréhension de soi, la gestion des conflits et l'autonomisation de la communauté.	Non	<a href="#"><u>University of Alberta Indigenous leadership program</u></a>
<b>University of Victoria</b>	L'University of Victoria offre divers programmes de gestion et de leadership, notamment Advancing Indigenous Management, BCAAFC Management Training Academy, Haida Manager Development Program, 2024 Inaugural Canadian Aboriginal Management Program, Splatsin Indigenous Management Program et Nisga'a Camp.	Non	<a href="#"><u>University of Victoria management and leadership programs</u></a>
<b>Aboriginal Financial Officers Association (AFOA) Canada</b>	L'AFOA offre un programme certifié de leadership autochtone conçu pour établir des normes de compétence de haute qualité et offrir les possibilités d'apprentissage qui permettront aux leaders élus travaillant dans les communautés autochtones d'acquérir les connaissances et les compétences nécessaires pour améliorer leur rôle de leadership au service de leurs communautés.	Oui	<a href="#"><u>AFOA certified Indigenous leadership program</u></a>

Nom de l'organisation	Description	Adhésion au CCEA	Lien vers l'organisation
<b>Women in Leadership Circle</b>	Women in Leadership Circle a obtenu un contrat avec le gouvernement du Canada pour un projet appelé Cercle de leadership autochtone, qui est dirigé par une équipe de femmes autochtones et non autochtones afin d'explorer les obstacles, de créer des outils et de présenter des pratiques exemplaires pour aider à placer et à soutenir les femmes autochtones dans des postes de haute direction et de conseils d'administration. Elles présentent aux parties prenantes les pratiques exemplaires sur la façon d'éliminer les obstacles et permettent aux entreprises de faire participer davantage de femmes autochtones à des occasions de leadership. L'initiative Women in Leadership Circle est passionnée d'être au service des femmes autochtones en écoutant, en entendant et en fournissant à ces secteurs les connaissances pour cibler les inégalités dans leurs pratiques afin qu'elles puissent transformer les milieux de travail.	Non	<a href="#"><u>Women in Leadership Circle</u></a>
<b>Fora (anciennement G(irls)20)</b>	Fora est un centre d'excellence dont le but premier est d'investir dans les jeunes actrices du changement victimes de discrimination fondée sur le genre et sur la création d'espaces de prise de décision plus inclusifs et équitables. Grâce à des programmes renommés de leadership, de défense des droits et de renforcement de la communauté, Fora aide les jeunes pionnières à acquérir de nouvelles compétences, de la confiance, des réseaux de soutien et des occasions de créer des mouvements pour l'équité entre les genres, de progresser dans leur trajectoire de carrière et de changer le statu quo. Fora offre un programme de formation pour les conseils d'administration qui vise à créer des salles du conseil plus équitables et inclusives partout au Canada en formant et en plaçant des leaders en devenir de divers horizons au sein des conseils d'administration.	Non	<a href="#"><u>Fora network programs</u></a>
<b>Amautiit Nunavut Inuit Women's Association</b>	L'Amautiit Nunavut Inuit Women's Association est la voix des femmes inuites qui cherchent à faire progresser l'autonomisation politique des femmes inuites dans toutes les sphères de la vie. L'organisme vise à promouvoir les femmes inuites dans des rôles de leadership, à relever les défis qui limitent l'équité, à faciliter l'autonomisation économique et à créer des programmes pour faire face aux impacts intergénérationnels de la colonisation et aux inégalités constantes.	Non	<a href="#"><u>Amautiit Nunavut Inuit Women's Association</u></a>

Nom de l'organisation	Description	Adhésion au CCEA	Lien vers l'organisation
<b>PowHERhouse</b>	PowHERhouse est une maison de leaders mondiaux pour l'impact social, formant des femmes fortes qui dirigent et amplifient leur histoire médiatique pour changer à jamais le récit de leur potentiel collectif. PowHERhouse fournit le PowHERhouse Women's Leadership Accelerator (accélérateur de leadership des femmes), qui offre une activation et une amplification du leadership axées sur les femmes et basées sur la sagesse par le biais de la formation et du développement axés sur la sagesse autochtone; et PowHERhouse Impact Media Group, qui se concentre sur la production de médias à impact, le courtage d'investissements financiers et les relations de partenariat entre les champions de l'impact, les investisseurs en impact social et en innovation, et les grandes marques axées sur les objectifs.	Non	<a href="#"><u>PowHERhouse Impact Network</u></a>
<b>Pestun Consulting Inc.</b>	Pestun Consulting Inc. est une société d'experts-conseils détenue par des Métis qui se concentre sur l'égalité des genres et la réduction de l'écart entre les genres en matière d'entrepreneuriat. Elle travaille avec tous les ordres de gouvernement, l'industrie et la société civile pour créer des programmes qui favorisent l'amélioration de l'autonomisation économique des femmes par le leadership et l'entrepreneuriat.	Non	<a href="#"><u>Pestun Consulting Inc.</u></a>
<b>Achieve Centre for Leadership and Workplace Performance</b>	Achieve Centre offre de la formation en personne et en ligne, des conseils, des livres et des ressources gratuites dans les domaines du leadership, de la culture d'entreprise, des conflits et des communications. La raison d'être d'Achieve Centre est d'offrir un perfectionnement professionnel exceptionnel pour améliorer la vie des gens. Ses services s'adressent à un large éventail de personnes et d'organisations qui souhaitent développer des compétences en leadership, en gestion de conflits, en communications et en performance en milieu de travail.	Non	<a href="#"><u>Achieve Centre</u></a>

Nom de l'organisation	Description	Adhésion au CCEA	Lien vers l'organisation
<b>Manitoba Moon Voices Inc.</b>	Manitoba Moon Voices Inc. (MMVI) est un organisme sans but lucratif qui soutient le leadership et l'avancement des femmes autochtones et des personnes de diverses identités de genre au Manitoba. L'organisation établit des liens solides pour soutenir une voix collaborative et s'autonomiser mutuellement : partager et promouvoir les connaissances et les ressources par des actions positives et l'autodétermination, tout en intégrant des pratiques ancestrales. Elle offre le programme Skills and Employment Training, afin d'aider les femmes autochtones et les personnes de diverses identités de genre à participer pleinement aux possibilités économiques en soutenant l'éducation et la formation professionnelle qui peuvent les aider à atteindre l'indépendance économique.	Non	<a href="#"><u>Manitoba Moon Voices</u></a>
<b>Banff Centre for Arts and Creativity</b>	Les programmes de leadership et de gestion autochtones du Banff Centre offrent aux leaders l'occasion de mieux comprendre comment établir une orientation stratégique pour leurs communautés et leurs organisations, mettre en œuvre ce plan au moyen d'efforts ciblés et mesurer le rendement. Les leaders acquièrent également les connaissances et les compétences nécessaires pour diriger des organisations efficaces et bâtir des communautés dotées d'économies durables. En investissant dans leur perfectionnement professionnel, les leaders communautaires disposeront de connaissances et d'outils supplémentaires pour réaliser un changement et une croissance incroyables.	Non	<a href="#"><u>Banff Centre programs</u></a>
<b>Institut des administrateurs de sociétés</b>	L'Institut des administrateurs de sociétés (IAS) est la voix des administratrices et administrateurs canadiens et de leurs conseils d'administration. En tant qu'organisme sans but lucratif basé sur l'affiliation de ses membres, l'IAS offre une formation de premier ordre en matière de gouvernance, des ressources éclairées en leadership et des occasions de réseautage au sein de la communauté des administratrices et administrateurs.	Oui	<a href="#"><u>Institut des administrateurs de sociétés</u></a>

## Organismes de formation en leadership et consultants, membres du Conseil canadien pour l'entreprise autochtone

Nom de l'organisation	Description	Adhésion au CCEA	Lien vers l'organisation
<b>Sacred Cow Company Inc.</b>	Sacred Cow Company Inc. est une société de conseil en comportement qui se spécialise dans le développement du leadership du changement organisationnel, la culture de la sécurité et les services d'excellence opérationnelle. L'organisation amène les leaders à un nouveau niveau de performance qui augmente la responsabilité, l'engagement du personnel et les résultats mesurables, et transfère ces compétences aux équipes pour atteindre la durabilité.	Membre	<a href="#"><u>Sacred Cow Company Inc.</u></a>
<b>Talent Transformation Group Inc.</b>	La raison d'être de Talent Transformation Group Inc. est d'agir comme activateurs du potentiel individuel et organisationnel. La pratique de gestion des talents de l'organisation soutient la clientèle en matière de planification de la main-d'œuvre, d'initiatives en matière de talents en début de carrière, de gestion du rendement, de perfectionnement du leadership, de perfectionnement des cadres supérieurs et de la planification de la relève.	Membre du Programme d'entreprise autochtone certifiée	<a href="#"><u>Talent Transformation Group Inc.</u></a>
<b>Schulich ExecEd de la York University</b>	La mission de Schulich ExecEd est de donner aux professionnelles et professionnels de tous les niveaux de carrière les compétences, les outils et la confiance nécessaires pour atteindre leurs objectifs. Il offre des programmes éducatifs, y compris des mini-MBA et des certificats de maîtrise, pour améliorer l'avancement professionnel et le développement du leadership.	Membre	<a href="#"><u>Schulich ExecEd</u></a>
<b>École des dirigeants des Premières Nations</b>	L'École des dirigeants des Premières Nations offre des programmes personnalisés de haut niveau conçus pour doter les entreprises et les leaders des Premières Nations de compétences en combinant le savoir traditionnel et les pratiques de gestion. Les programmes visent à développer les compétences des représentantes et représentants élus, des chefs et cheffes d'entreprise et des gestionnaires.	Membre	<a href="#"><u>École des dirigeants des Premières Nations</u></a>
<b>Coursetter Training Inc.</b>	Coursetter est une entreprise de développement professionnel axée sur la réussite de sa clientèle par l'offre de programmes de formation et de ressources.	Membre Entreprise autochtone certifiée	<a href="#"><u>Coursetter</u></a>

Nom de l'organisation	Description	Adhésion au CCEA	Lien vers l'organisation
<b>Gardiner Centre Memorial University</b>	Le Gardiner Centre est l'organisme de perfectionnement professionnel de la faculté de commerce de la Memorial University qui offre aux organisations et aux individus des expériences d'apprentissage qui font progresser le leadership et l'excellence en affaires. Il propose des cours et des programmes de certificat pratiques et attrayants pour simuler la croissance.	Membre	<a href="https://www.mun.ca/gardinercentre/">https://www.mun.ca/gardinercentre/</a>
<b>Tataga</b>	Tataga a été créé pour faire le pont entre les mondes traditionnel et contemporain tout en aidant les organisations et les entreprises à répondre à l'appel à l'action 92 de la Commission de vérité et réconciliation du Canada afin d'aider tous les membres de la société à aider les peuples autochtones à être et à se sentir inclus à tous les niveaux des organisations.	Membre Entreprise autochtone certifiée	<a href="#">Tataga</a>
<b>Indigenous Professionals Association of Canada</b>	L'Indigenous Professionals Association of Canada se consacre à l'avancement du leadership autochtone dans les secteurs privé, public et social par le renforcement des compétences professionnelles, le développement de réseaux et la reconnaissance de l'excellence. Il offre également un programme d'accélération de réseau qui met les individus en relation avec des cercles de leadership.	Membre	<a href="#">Indigenous Professionals Association of Canada</a>
<b>Karesa Consulting Ltd.</b>	Karesa Consulting se concentre sur l'habilitation et l'autonomisation de la prochaine génération de leaders. Grâce à la planification et à l'exécution, Karesa aide les individus à devenir les leaders qu'ils souhaitent être grâce au développement du leadership.	Membre Entreprise autochtone certifiée	<a href="#">Karesa Consulting</a>
<b>Indigenous Works</b>	Indigenous Works met l'accent sur l'emploi des Autochtones et le développement des ressources humaines. Il offre un ensemble unique de perspectives et de compréhensions culturelles qui jettent un pont entre les réalités des entreprises et celles des Autochtones. Les programmes et services comprennent un programme d'adhésion à un cercle de leadership, un programme de navigation dans le secteur de l'emploi et des programmes de diversité et d'inclusion.	Membre Entreprise autochtone certifiée	<a href="#">Indigenous Works programs</a>

Nom de l'organisation	Description	Adhésion au CCEA	Lien vers l'organisation
<b>Institut des administrateurs de sociétés</b>	L'Institut des administrateurs de sociétés représente les administratrices et administrateurs et les conseils d'administration canadiens des secteurs à but lucratif, sans but lucratif et de la Couronne. L'organisation favorise le partage du savoir et de la sagesse par l'éducation, les services de perfectionnement professionnel et le leadership éclairé.	Membre	<a href="#"><u>Institute of Corporate Directors</u></a>

# Références

- 1 Cukier, W., Latif, R., Atputharajah, A., Parameswaran, H., & Hon, H. (2020). *Diversity Leads. Diverse representation in leadership: A review of eight Canadian cities*. Diversity Institute. [https://www.torontomu.ca/diversity/reports/DiversityLeads\\_2020\\_Canada.pdf](https://www.torontomu.ca/diversity/reports/DiversityLeads_2020_Canada.pdf)
- 2 MacDougall, A., Valley, J., & Jeffrey, J. (2022). *Diversity disclosure practices: Diversity and leadership at Canadian public companies 2022*. Osler. <https://www.osler.com/osler/media/Osler/reports/corporate-governance/Osler-Diversity-Disclosure-Practices-report-2022.pdf>
- 3 Aboriginal Justice Implementation Commission. (1999). *Report of the Aboriginal justice inquiry of Manitoba*. <http://www.ajic.mb.ca/volume.html>
- 4 Thorpe-Moscon, J. & Ohm, J. (2021). *Building inclusion for Indigenous Peoples in Canadian workplaces*. Catalyst. [https://www.catalyst.org/wp-content/uploads/2020/12/IndigenousPeoplesCanadaReport\\_English\\_final.pdf](https://www.catalyst.org/wp-content/uploads/2020/12/IndigenousPeoplesCanadaReport_English_final.pdf)
- 5 Ng, E., Sultana, A., Wilson, K., Blanchette, S., et Wijesingha, R. (2021). *Bâtir des milieux de travail inclusifs*. Forum des politiques publiques, Diversity Institute, Centre des Compétences futures. <https://fsc-ccf.ca/fr/recherche/batir-des-lieux-de-travail-inclusifs/>
- 6 Centre de collaboration nationale de la santé autochtone. (2017). *L'éducation : un déterminant social de la santé des Premières Nations, des Inuits et des Métis* [https://www.ccnsa.ca/525/L'éducation\\_un\\_déterminant\\_social\\_de\\_la\\_santé\\_des\\_Premières\\_Nations\\_des\\_Inuits\\_et\\_des\\_Métis.nccih?id=226](https://www.ccnsa.ca/525/L'éducation_un_déterminant_social_de_la_santé_des_Premières_Nations_des_Inuits_et_des_Métis.nccih?id=226)
- 7 Centre de collaboration nationale de la santé autochtone. (2017). *L'éducation : un déterminant social de la santé des Premières Nations, des Inuits et des Métis* [https://www.ccnsa.ca/525/L'éducation\\_un\\_déterminant\\_social\\_de\\_la\\_santé\\_des\\_Premières\\_Nations\\_des\\_Inuits\\_et\\_des\\_Métis.nccih?id=226](https://www.ccnsa.ca/525/L'éducation_un_déterminant_social_de_la_santé_des_Premières_Nations_des_Inuits_et_des_Métis.nccih?id=226)
- 8 Okolosie, L. (2014). Beyond “talking” and “owning” intersectionality. *Feminist Review*, 108(1), 90–96. <https://doi.org/10.1057/fr.2014.14>
- 9 Skudra, M., Avgerinos, A., & McCallum, K. E. (2020). *Mapping the landscape: Indigenous skills training and jobs in Canada*. Public Policy Forum, Diversity Institute, Future Skills Centre. <https://www.ccab.com/wp-content/uploads/2020/08/IndigenousSkillsTraining-PPF-JUNE2020-EN1.pdf>
- 10 McCall, K. (2020). *Leadership through an Indigenous lens*. Kathryn M. Buder Center for American Indian Studies, Brown School. <https://cpb-us-w2.wpmucdn.com/sites.wustl.edu/dist/a/1072/files/2020/10/Leadership-through-an-Indigenous-Lens.pdf>
- 11 Colburn, R., Moroz, P., Hall, C., Lendsay, K., & Anderson, R. B. (2019). Indigenous works and two-eyed seeing: Mapping the case for Indigenous-led research. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, 15(1), 68–86. <https://doi.org/10.1108/QROM-04-2019-1754>
- 12 Ly, N-B. (2019). Cultural influences on leadership: Western-dominated leadership and non-western conceptualizations of leadership. *Sociology and Anthropology*, 8(1), 1–12. <https://doi.org/10.13189/sa.2020.080101>
- 13 Wright, A. L. (2019). Using two-eyed seeing in research with Indigenous People: An integrative review. *International Journal of Qualitative Methods*, 18. <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/1609406919869695>
- 14 Wright, A. L. (2019). Using two-eyed seeing in research with Indigenous People: An integrative review. *International Journal of Qualitative Methods*, 18. <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/1609406919869695>
- 15 Colburn, R., Moroz, P., Hall, C., Lendsay, K., & Anderson, R. B. (2019). Indigenous works and two-eyed seeing: Mapping the case for Indigenous-led research. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, 15(1), 68–86. <https://doi.org/10.1108/QROM-04-2019-1754>

- 16 McKinsey & Company. (2020). *Diversity Wins: How Inclusion Matters*. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/diversity-wins-how-inclusion-matters>
- 17 Organisation internationale du travail. (2022). *Diversity and inclusion in the workplace*. [https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS\\_841085/lang--en/index.htm](https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_841085/lang--en/index.htm)
- 18 Sutter, A., & Esses, V. (2021). *Women, visible minorities, and Indigenous Peoples in leadership positions in London, Ontario, and in Ontario's agencies, boards and commissions*. Pathways to Prosperity and Western University. [https://pillarnonprofit.ca/sites/default/files/mitacs\\_report\\_final\\_june\\_2.pdf](https://pillarnonprofit.ca/sites/default/files/mitacs_report_final_june_2.pdf)
- 19 Sutter, A., & Esses, V. (2021). *Women, visible minorities, and Indigenous Peoples in leadership positions in London, Ontario, and in Ontario's agencies, boards and commissions*. Pathways to Prosperity and Western University. [https://pillarnonprofit.ca/sites/default/files/mitacs\\_report\\_final\\_june\\_2.pdf](https://pillarnonprofit.ca/sites/default/files/mitacs_report_final_june_2.pdf)
- 20 Cukier, W., Latif, R., Atputharajah, A., Parameswaran, H., & Hon, H. (2020). *Diversity Leads. Diverse representation in leadership: A review of eight Canadian cities*. Diversity Institute. [https://www.torontomu.ca/diversity/reports/DiversityLeads\\_2020\\_Canada.pdf](https://www.torontomu.ca/diversity/reports/DiversityLeads_2020_Canada.pdf)
- 21 Cukier, W., Latif, R., Atputharajah, A., Parameswaran, H., & Hon, H. (2020). *Diversity Leads. Diverse representation in leadership: A review of eight Canadian cities*. Diversity Institute. [https://www.torontomu.ca/diversity/reports/DiversityLeads\\_2020\\_Canada.pdf](https://www.torontomu.ca/diversity/reports/DiversityLeads_2020_Canada.pdf)
- 22 Cukier, W., Latif, R., Atputharajah, A., Parameswaran, H., & Hon, H. (2020). *Diversity Leads. Diverse representation in leadership: A review of eight Canadian cities*. Diversity Institute. [https://www.torontomu.ca/diversity/reports/DiversityLeads\\_2020\\_Canada.pdf](https://www.torontomu.ca/diversity/reports/DiversityLeads_2020_Canada.pdf)
- 23 Cukier, W., Latif, R., Atputharajah, A., Parameswaran, H., & Hon, H. (2020). *Diversity Leads. Diverse representation in leadership: A review of eight Canadian cities*. Diversity Institute. [https://www.torontomu.ca/diversity/reports/DiversityLeads\\_2020\\_Canada.pdf](https://www.torontomu.ca/diversity/reports/DiversityLeads_2020_Canada.pdf)
- 24 Cukier, W., Latif, R., Atputharajah, A., Parameswaran, H., & Hon, H. (2020). *Diversity Leads. Diverse representation in leadership: A review of eight Canadian cities*. Diversity Institute. [https://www.torontomu.ca/diversity/reports/DiversityLeads\\_2020\\_Canada.pdf](https://www.torontomu.ca/diversity/reports/DiversityLeads_2020_Canada.pdf)
- 25 Corporations Canada. (2023a). *Diversité au sein des conseils d'administration et de la haute direction des sociétés ayant fait appel au public de régime fédéral – Rapport annuel 2022*. <https://ised-isde.canada.ca/site/corporations-canada/fr/services-donnees/diversite-conseils-dadministration-haute-direction-societes-ayant-fait-appel-public-regime-2022>
- 26 Innovation, Sciences et Développement économique Canada. (2021). *Le gouvernement du Canada lance deux initiatives à l'appui du Défi 50-30*. Gouvernement du Canada. <https://www.canada.ca/en/innovation-science-economic-development/news/2021/06/government-of-canada-launches-two-initiatives-in-support-of-the-50--30-challenge.htm>
- 27 La Presse Canadienne. (2023). More work to be done on Indigenous representation in corporate world: Panel. *Toronto Star*. [the star.com/business/more-work-to-be-done-on-indigenous-representation-in-corporate-world-panel/article\\_4785661d-0edf-521d-92c6-8d237dc86fc8.html#:~:text=“There are so many highly,Canadian Council for Aboriginal Business](https://www.thestar.com/business/more-work-to-be-done-on-indigenous-representation-in-corporate-world-panel/article_4785661d-0edf-521d-92c6-8d237dc86fc8.html#:~:text=There%20are%20so%20many%20highly,Canadian%20Council%20for%20Aboriginal%20Business)
- 28 Statistique Canada. (2023, 25 octobre). *Une mise à jour des écarts socioéconomiques entre les peuples autochtones et la population non autochtone au Canada : Points saillants du recensement de 2021*. <https://www.sac-isc.gc.ca/fr/1690909773300/1690909797208>
- 29 Santoro, S., et Walsh, M. (2022). *État de préparation et résilience : Cartographier les contours de l'écosystème des compétences et de l'emploi des Autochtones au Canada*. Conseil canadien pour l'entreprise autochtone, Diversity Institute, Centre des Compétences futures. [https://www.ccab.com/fr/research/publications/innovation/readiness\\_and\\_resilience/](https://www.ccab.com/fr/research/publications/innovation/readiness_and_resilience/)
- 30 Santoro, S., et Walsh, M. (2022). *État de préparation et résilience : Cartographier les contours de l'écosystème des compétences et de l'emploi des Autochtones au Canada*. Conseil canadien pour l'entreprise autochtone, Diversity Institute, Centre des Compétences futures. [https://www.ccab.com/fr/research/publications/innovation/readiness\\_and\\_resilience/](https://www.ccab.com/fr/research/publications/innovation/readiness_and_resilience/)
- 31 Roach, R. (2022). *The economic contribution of Indigenous peoples: GDP*. ATB Economics. <https://www.atb.com/company/insights/the-owl/indigenous-peoples-gdp-to-2020/>
- 32 Santoro, S., et Walsh, M. (2022). *État de préparation et résilience : Cartographier les contours de l'écosystème des compétences et de l'emploi des Autochtones au Canada*. Conseil canadien pour l'entreprise autochtone, Diversity Institute, Centre des Compétences futures. [https://www.ccab.com/fr/research/publications/innovation/readiness\\_and\\_resilience/](https://www.ccab.com/fr/research/publications/innovation/readiness_and_resilience/)

- 33 Mackenzie, K. (2020). *Diversity in Leadership: Why it matters and what you can do*. Workable. <https://resources.workable.com/stories-and-insights/diversity-in-leadership>
- 34 Cukier, W., Latif, R., Atputharajah, A., Parameswaran, H., & Hon, H. (2020). *Diversity Leads. Diverse representation in leadership: A review of eight Canadian cities*. Diversity Institute. [https://www.torontomu.ca/diversity/reports/DiversityLeads\\_2020\\_Canada.pdf](https://www.torontomu.ca/diversity/reports/DiversityLeads_2020_Canada.pdf)
- 35 Innovation, Sciences et Développement économique Canada. (2021). *Le gouvernement du Canada lance deux initiatives dans le cadre du Défi 50-30*. Gouvernement du Canada. <https://www.canada.ca/fr/innovation-sciences-developpement-economique/nouvelles/2021/06/le-gouvernement-du-canada-lance-deux-initiatives-dans-le-cadre-du-defi50-30.html>
- 36 Innovation, Sciences et Développement économique Canada. (2023b). *Le Défi 50-30 : Votre avantage, la diversité*. Gouvernement du Canada. <https://ised-isde.canada.ca/site/ised/fr/defi-50-30-votre-avantage-diversite>
- 37 Ackah, B. B. B., Francis, J. N. P., & Walters, B. (2017). *Diversity on government boards: Metro Vancouver*. DiverseCity OnBoard. <https://thelaurier.ca/board-shift/#:~:text=DiverseCity%20onBoard%20was%20a%20program,and%20online%20webinars%20and%20events>.
- 38 Commission de vérité et réconciliation du Canada. (2015). *Commission de vérité et réconciliation du Canada : Appels à l'action*. [https://nctr.ca/wp-content/uploads/2021/04/4-Appels\\_a\\_l>Action\\_French.pdf](https://nctr.ca/wp-content/uploads/2021/04/4-Appels_a_l>Action_French.pdf)
- 39 Stratégie économique nationale pour les Autochtones. (2022). *Stratégie économique nationale pour les Autochtones du Canada : Les voies de la parité socioéconomique pour les peuples autochtones*. [https://niestrategy.ca/wp-content/uploads/2022/12/NIES\\_French\\_FullStrategy\\_2.pdf](https://niestrategy.ca/wp-content/uploads/2022/12/NIES_French_FullStrategy_2.pdf)
- 40 Gouvernement du Canada. (2020). *Rapport annuel au Parlement 2020*. <https://www.sac-isc.gc.ca/fra/1602010609492/1602010631711>
- 41 Santoro, S., et Walsh, M. (2022). *État de préparation et résilience : Cartographier les contours de l'écosystème des compétences et de l'emploi des Autochtones au Canada*. Conseil canadien pour l'entreprise autochtone, Diversity Institute, Centre des Compétences futures. [https://www.ccab.com/fr/research/publications/innovation/readiness\\_and\\_resilience/](https://www.ccab.com/fr/research/publications/innovation/readiness_and_resilience/)
- 42 Santoro, S., et Walsh, M. (2022). *État de préparation et résilience : Cartographier les contours de l'écosystème des compétences et de l'emploi des Autochtones au Canada*. Conseil canadien pour l'entreprise autochtone, Diversity Institute, Centre des Compétences futures. [https://www.ccab.com/fr/research/publications/innovation/readiness\\_and\\_resilience/](https://www.ccab.com/fr/research/publications/innovation/readiness_and_resilience/)
- 43 Aboriginal Financial Officers Association Canada. (2023). *Certified Indigenous Leadership*. <https://afoa.ca/education/certifications/cil/>
- 44 L'analyse thématique est une méthode d'analyse de données qualitatives. Elle s'applique généralement à un ensemble de textes, comme une entrevue ou des transcriptions. La chercheuse ou le chercheur examine attentivement les données pour identifier des thèmes communs, c'est-à-dire des sujets, des idées et des structures de sens qui reviennent à plusieurs reprises.
- 45 Statistique Canada. (29 mars 2016). *Les Inuits : Feuille d'information du Nunavut*. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/89-656-x/89-656-x2016017-fra.htm>
- 46 International Institute for Management Development. (2022, novembre). *Why leadership skills training is beneficial for your career*. <https://www.imd.org/reflections/leadership-skills-training-program/#:~:text=Leadership%20skills%20training%20helps%20breed%20a%20culture%20of%20high%2Dperformance&text=Getting%20to%20the%20top%20in,a%20solid%20set%20of%20skills>
- 47 Riopel, L. (2019, 20 janvier). *Resilience examples: What key skills make you resilient?* Positive Psychology. [https://positivepsychology.com/resilience-skills/#google\\_vignette](https://positivepsychology.com/resilience-skills/#google_vignette)
- 48 Manitowabi, S. (2018). *Historical and contemporary realities: Movement towards reconciliation*. eCampus Ontario. <https://ecampusontario.pressbooks.pub/movementtowardsreconciliation/front-matter/introduction/>
- 49 Manitowabi, S. (2018). *Historical and contemporary realities: Movement towards reconciliation*. eCampus Ontario. <https://ecampusontario.pressbooks.pub/movementtowardsreconciliation/front-matter/introduction/>
- 50 MasterClass. (2022). *Individualistic culture explained: Pros and cons of individualism*. <https://www.masterclass.com/articles/individualistic-culture>
- 51 Ganesh, K. (2023). *What is inclusive leadership: How can it benefit your company culture?* Culture Monkey. <https://www.culturemonkey.io/employee-engagement/inclusive-leadership/#:~:text=Inclusive%20leadership%20is%20a%20management%20approach%20that%20values%20diversity%2C%20promotes,individuals%20feel%20respected%20and%20included>.

- 52 Northeastern University. (2019). *Collaborative leadership: What it is & why it's important*. Northeastern University Graduate Programs. <https://graduate.northeastern.edu/resources/collaborative-leadership/>
- 53 Poulson, S. (n.d.) *Why interpersonal leadership skills matter and how to improve*. THNK. <https://www.thnk.org/blog/interpersonal-leadership-skills/>
- 54 Hughson, C. (2020). *13 common leadership styles*. The Ivey Academy. <https://www.ivey.uwo.ca/academy/insights/2020/01/13-common-leadership-styles/>
- 55 Carr, E., Reece, A., Kellerman, G., & Robichaux, A. (2019). *The value of belonging at work*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2019/12/the-value-of-belonging-at-work#:~:text=If%20workers%20feel%20like%20they,of%20more%20than%20%2452M.>
- 56 Foster, L., Park, S., McCague, H., Fletcher, M-A., & Sikdar, J. (2023). *Black Canadian National Survey: Final report 2023*. Institute for Social Research, York University. [https://blacknessincanada.ca/wp-content/uploads/2023/05/BCNW-report\\_2023-2-1.pdf](https://blacknessincanada.ca/wp-content/uploads/2023/05/BCNW-report_2023-2-1.pdf)
- 57 Lewis, H. (2023). *Indigenous people aren't stereotypes: Experts address some of the most common*. Global News. <https://globalnews.ca/news/9530671/indigenous-people-stereotypes/>
- 58 Commission canadienne des droits de la personne. (2019). *Audit horizontal sur l'emploi des Autochtones dans le secteur bancaire et financier*. [https://www.chrc-ccdp.gc.ca/sites/default/files/publication-pdfs/audit\\_horizontal\\_sur\\_emploi\\_des\\_autochtones.pdf](https://www.chrc-ccdp.gc.ca/sites/default/files/publication-pdfs/audit_horizontal_sur_emploi_des_autochtones.pdf)
- 59 Gündemir, S., Homan, A., de Dreu, C., & van Vugt, M. (2014). Think leader, think white? Capturing and weakening an implicit pro-white leadership bias. *PLOS ONE*, 9(1), e83915. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0083915>
- 60 First Nations Technology Council. (2022). *Indigenous leadership in technology: Understanding access and opportunities in British Columbia*. <https://www.digitalthinktankictc.com/ictc-admin/resources/admin/indigenous-leadership-in-technology.pdf>
- 61 Globe and Mail Editorial Board. (2022). There are scarcely any Indigenous directors on the boards of Canada's big companies. *The Globe and Mail*. <https://www.theglobeandmail.com/opinion/editorials/article-there-are-scarcely-any-indigenous-directors-on-the-boards-of-canadas/#:~:text=It%20covers%20only%20a%20portion,by%20the%20law%20firm%20Osler.>
- 62 MacDougall, A., Valley, J., & Jeffrey, J. (2020). *Diversity disclosure practices: Diversity and leadership at Canadian public companies 2020*. Osler. <https://www.osler.com/osler/media/Osler/reports/corporate-governance/Diversity-and-Leadership-in-Corporate-Canada-2020.pdf>
- 63 MacDougall, A., Valley, J., & Jeffrey, J. (2020). *Diversity disclosure practices: Diversity and leadership at Canadian public companies 2020*. Osler. <https://www.osler.com/osler/media/Osler/reports/corporate-governance/Diversity-and-Leadership-in-Corporate-Canada-2020.pdf>
- 64 Cukier, W. (2021). *Expert Panel: Less talk, more action needed to move needle on DEI at top*. Benefits Canada Experts. <https://www.benefitscanada.com/news/bencan/expert-panel-less-talk-more-action-needed-to-move-needle-on-dei-at-top/>
- 65 Ng, E., Sultana, A., Wilson, K., Blanchette, S., et Wijesingha, R. (2021). *Bâtir des milieux de travail inclusifs*. Forum des politiques publiques, Diversity Institute, Centre des Compétences futures. <https://fsc-ccf.ca/fr/recherche/batir-des-lieux-de-travail-inclusifs/>
- 66 Corporations Canada. (2021). *Diversité au sein des conseils d'administration et de la haute direction des sociétés ayant fait appel au public de régime fédéral – rapport annuel 2020*. <https://ised-isde.canada.ca/site/corporations-canada/fr/services-donnees/diversite-sein-conseils-dadministration-haute-direction-societes-ayant-fait-appel-public-regime>
- 67 Foster, L., Park, S., McCague, H., Fletcher, M-A., & Sikdar, J. (2023). *Black Canadian national survey: Final report 2023*. Institute for Social Research, York University. [https://blacknessincanada.ca/wp-content/uploads/2023/05/BCNW-report\\_2023-2-1.pdf](https://blacknessincanada.ca/wp-content/uploads/2023/05/BCNW-report_2023-2-1.pdf)
- 68 Le Projet prospérité. (2023). *Le rapport zéro : Rapport annuel 2023 sur le rendement en matière de diversité des genres et de leadership*. [https://canadianprosperityproject.ca/wp-content/uploads/TPP\\_ARC\\_2023\\_FINAL\\_FR.pdf](https://canadianprosperityproject.ca/wp-content/uploads/TPP_ARC_2023_FINAL_FR.pdf)
- 69 Santoro, S., et Walsh, M. (2022). *État de préparation et résilience : Cartographier les contours de l'écosystème des compétences et de l'emploi des Autochtones au Canada*. Conseil canadien pour l'entreprise autochtone, Diversity Institute, Centre des Compétences futures. [https://www.ccab.com/fr/research/publications/innovation/readiness\\_and\\_resilience/](https://www.ccab.com/fr/research/publications/innovation/readiness_and_resilience/)

- 70 Les populations métisses et inuites ne vivent généralement pas sur des terres de réserve, mais dans des collectivités où des décisions sur les revendications territoriales ont été obtenues, ce qui ne fait pas partie de la *Loi sur les Indiens*. Pour cette raison, les enfants fréquenteraient les écoles municipales financées par le ministère de l'Éducation de leur province ou territoire
- 71 Dart, C. (n.d.). *First Nations schools are chronically underfunded*. CBC. <https://www.cbc.ca/cbcdocs/pov/features/first-nations-schools-are-chronically-underfunded>
- 72 Indigenous Corporate Training Inc. (2023, January 31). *Lower education – #2 of 8 key issues for Indigenous Peoples in Canada*. <https://www.ictinc.ca/blog/lower-education-2-of-8-key-issues>
- 73 Indigenous Services Canada. (2017). *Let's talk on-reserve education: Survey report*. Government of Canada. <https://sac-isc.gc.ca/eng/1509019844067/1531399883352>
- 74 Porter, J. (2016). *First Nations students get 30 per cent less funding than other children, economist says*. CBC News. <https://www.cbc.ca/news/canada/thunder-bay/first-nations-education-funding-gap-1.3487822#:~:text=Jovan%20Matic%20FCP%20First%20Nations%20children%20living%20on%20reserve%20receive%20at%20least%2030,economist%20with%20the%20TD%20Bank>
- 75 Layton, J. (2023). *Les jeunes des Premières Nations : expériences et résultats relativement à l'éducation aux niveaux secondaire et postsecondaire*. Statistique Canada. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/81-599-x/81-599-x2023001-fra.htm>
- 76 Schwientek, S. (2023, April 19). *First Nations high-speed internet access lagging behind Canadian average*. CBC News. <https://www.cbc.ca/news/indigenous/first-nations-high-speed-internet-access-lagging-behind-canadian-average-1.6815370#:~:text=Less%20than%2043%20per%20cent%20of%20households%20on%20reserve%20had,high%20speed%20internet%20in%202021&text=High%20speed%20internet%20access%20on,government%20subsidization%20of%20internet%20access>
- 77 Greenfield, E. (2020). *Digital equity for Indigenous communities*. Samuel Center for Social Connectedness. <https://www.socialconnectedness.org/digital-equity-for-indigenous-communities/>
- 78 Statistique Canada. (2022, 21 septembre) *La population autochtone continue de croître et est beaucoup plus jeune que la population non autochtone, malgré un ralentissement de son rythme de croissance*. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/220921/dq220921a-fra.htm>
- 79 Indigenous Corporate Training Inc. (2023). *Inadequate housing and crowded living conditions – #3 of 8 key issues*. <https://www.ictinc.ca/blog/inadequate-housing-3-of-8-key-issues#:~:text=As%20noted%20above%20C%20Indigenous%20people,the%20rapid%20spread%20of%20viruses>
- 80 Relations Couronne-Autochtones et Affaires du Nord. (2022). *Les Autochtones et leurs communautés*. Gouvernement du Canada. <https://www.rcaanc-cirnac.gc.ca/fra/1100100013785/1529102490303>
- 81 Serrano, P. (2021). *7 strategies to improve diversity and inclusion in the workplace*. HRD America. <https://www.hcamag.com/us/news/general/7-strategies-to-improve-diversity-and-inclusion-in-the-workplace/256545/#:~:text=7%20strategies%20to%20improve%20diversity%20and%20inclusion%20in,Start%20measuring%20D%261%20efforts%20and%20communicating%20goals%20>
- 82 Gillies, C., Hassaan, H., Harrop, A., et Goyer, C. (2023). *Promouvoir la diversité d'expression et un milieu inclusif*. BCE Inc. <https://www.bce.ca/responsabilite/documents-cles/2022-promouvoir-diversite-expression-milieu-inclusif.pdf>
- 83 Organisation des Nations unies. (2007). *Déclaration des Nations Unies sur les droits des peuples autochtones*. [https://www.un.org/development/desa/indigenouspeoples/wp-content/uploads/sites/19/2018/11/UNDRIP\\_F\\_web.pdf](https://www.un.org/development/desa/indigenouspeoples/wp-content/uploads/sites/19/2018/11/UNDRIP_F_web.pdf)
- 84 Wazed, S. (2018). *Council post: How unconscious bias keeps underrepresented groups out of leadership – and what to do*. Forbes. <https://www.forbes.com/sites/forbeshumanresourcescouncil/2018/08/23/how-unconscious-bias-keeps-underrepresented-groups-out-of-leadership-and-what-to-do/?sh=6434a162a9cd>
- 85 Hunt, V., Prince, S., Dixon-Fyle, S., & Dolan, K. (2020). *Diversity wins*. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/featured%20insights/diversity%20and%20inclusion/diversity%20wins%20how%20inclusion%20matters/diversity-wins-how-inclusion-matters-vf.pdf>
- 86 Rho, D. (2021). *What causes the wage gap?* University of Minnesota. <https://genderpolicyreport.umn.edu/what-causes-the-wage-gap/>
- 87 Emploi et Développement social Canada. (2018). *Cadre d'apprentissage et de garde des jeunes enfants autochtones*. <https://www.canada.ca/fr/emploi-developpement-social/programmes/apprentissage-jeunes-enfants-autochtones/2018-cadre.html>

- 88 Goodrich, P. (2016). *Is it a mistake to talk about your children at work?* BBC News. <https://www.bbc.com/news/business-36491992>
- 89 Flexa. (2022). *Why you should include flexible working in your DEI strategy.* <https://flexa.careers/blog/why-you-should-include-flexible-working-in-your-dei-strategy>
- 90 Hanson, E. (2009). *Marginalization of Aboriginal women.* Indigenous Foundations, University of British Columbia. [https://indigenousfoundations.arts.ubc.ca/marginalization\\_of\\_aboriginal\\_women/#:~:text=Many%20First%20Nations%20were%20matrilineal,and%20leadership%20in%20their%20community.](https://indigenousfoundations.arts.ubc.ca/marginalization_of_aboriginal_women/#:~:text=Many%20First%20Nations%20were%20matrilineal,and%20leadership%20in%20their%20community.;)
- 91 Heidinger, L. (26 avril 2022). *La victimisation avec violence et les perceptions à l'égard de la sécurité : expériences des femmes des Premières Nations, métisses et inuites au Canada.* Statistique Canada. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/85-002-x/2022001/article/00004-fra.htm>
- 92 Okolosie, L. (2014). Beyond “talking” and “owning” intersectionality. *Feminist Review*, 108(1), 90-96. <https://doi.org/10.1057/fr.2014.14>
- 93 Mitchell, T. (1998). Mentorship as leadership. *Change*, 30(1), 48. <https://www.proquest.com/openview/0c08b4dec1727a43c0d42449f537911/1?pq-origsite=gscholar&cbl=25167>
- 94 Royal Saskatchewan Museum. (n.d.) *Humility: Grandfather Teachings with Elder Hazel.* <https://royalsaskmuseum.ca/discover/rsm-more/humility-grandfather-teachings-with-elder-hazel>
- 95 Seesy. (2023, June 27). *Mentorship: A mutually beneficial relationship.* LinkedIn. <https://www.linkedin.com/pulse/mentorship-mutually-beneficial-relationship-seesy>
- 96 Carruthers, R. (2022). *What is a career mentor and do you need one?* Together Mentoring Software. <https://www.togetherplatform.com/blog/career-mentoring>
- 97 Mercer, N. (2022). *What's the Difference between Sponsorship and Mentorship.* ABA Banking Journal. <https://bankingjournal.aba.com/2022/07/whats-the-difference-between-sponsorship-and-mentorship/>
- 98 Den Houter, K., Maese, E. (2023). *Mentors and Sponsors Make the Difference.* Gallup. <https://www.gallup.com/workplace/473999/mentors-sponsors-difference.aspx#:~:text=Definitions%20provided%20were%3A%20A%20mentor,or%20advocates%20for%20career%20advancement.>
- 99 Gouvernement du Canada. (2020). *Rapport annuel au Parlement 2020.* <https://www.sac-isc.gc.ca/fra/1602010609492/1602010631711>
- 100 Lyer, A. (2022). Understanding advantaged groups' opposition to diversity, equity, and inclusion (DEI) policies: The role of perceived threat. *Social and Personality Psychology Compass*, 16(5). <https://compass.onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/spc3.12666>
- 101 Lyer, A. (2022). Understanding advantaged groups' opposition to diversity, equity, and inclusion (DEI) policies: The role of perceived threat. *Social and Personality Psychology Compass*, 16(5). <https://compass.onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/spc3.12666>
- 102 Thorpe-Moscon, J., & Ohm, J. (2021). *Building inclusion for Indigenous Peoples in Canadian workplaces (Report).* Catalyst. <https://www.catalyst.org/research/inclusion-indigenous-peoples-canada-workplace/>
- 103 Deloitte. (2020). *Tracer une voie commune pour la réconciliation – Plan d'action pour la réconciliation de Deloitte.* <https://www2.deloitte.com/ca/fr/pages/public-sector/articles/rapport-sur-l'influence-sur-les-communautés-autochtones.html>
- 104 Santoro, S., et Walsh, M. (2022). *État de préparation et résilience : Cartographier les contours de l'écosystème des compétences et de l'emploi des Autochtones au Canada.* Conseil canadien pour l'entreprise autochtone, Diversity Institute, Centre des Compétences futures. [https://www.ccab.com/fr/research/publications/innovation/readiness\\_and\\_resilience/](https://www.ccab.com/fr/research/publications/innovation/readiness_and_resilience/)
- 105 Environics Institute. (2022). *Le passage au télétravail : Façon dont s'adaptent les travailleuses et les travailleurs canadiens au travail à domicile.* Environics Institute, Diversity Institute, Centre des Compétences futures. <https://fsc-ccf.ca/fr/recherche/le-passage-au-teletravail/>
- 106 Environics Institute. (2022). *Le passage au télétravail : Façon dont s'adaptent les travailleuses et les travailleurs canadiens au travail à domicile.* Environics Institute, Diversity Institute, Centre des Compétences futures. <https://fsc-ccf.ca/fr/recherche/le-passage-au-teletravail/>

