

# ANALYSE DU MARCHÉ DU TRAVAIL DANS L'INDUSTRIE AUTOMOBILE

## LES FEMMES, LES JEUNES ET LES AUTOCHTONES DANS L'INDUSTRIE AUTOMOBILE DU CANADA



Le projet est le fruit d'une collaboration entre la Coalition canadienne de la formation professionnelle et de l'emploi, de Prism Economics and Analysis et de l'Automotive Policy Research Centre.

Novembre 2019

[futureautolabourforce.ca](http://futureautolabourforce.ca)

**CE RAPPORT** a été préparé pour le projet d'information sur le marché du travail (IMT) dans l'industrie automobile.

L'objectif du projet d'IMT dans l'industrie automobile est d'aider les intervenants à mieux comprendre ce marché du travail. Le projet permettra de réaliser des analyses et des prévisions validées par l'industrie de l'offre et de la demande de travailleurs, par régions et par professions, ainsi que des profils de compétences pour les métiers spécialisés et d'autres professions clés de l'industrie automobile, à l'intention notamment des entreprises d'assemblage d'automobiles, des fabricants de pièces et des entreprises technologiques qui approvisionnent l'industrie. Le projet permettra également de scruter diverses tendances du marché du travail dans l'industrie, en plus de faciliter les discussions entre intervenants sur la façon de pallier les pénuries de compétences prévues et de relever autres défis dans ce marché. On attend pour résultat une IMT régionale enrichie qui aidera les collègues, les employeurs, les décideurs et d'autres intervenants à prendre des mesures concrètes pour pallier ces pénuries et pour relever ces défis.

Ce projet est financé par le Programme d'appui aux initiatives sectorielles du gouvernement du Canada. Les opinions et interprétations dans cette publication sont celles de l'auteur ou des auteurs et ne reflètent pas nécessairement celles du gouvernement du Canada.

**(FOCAL) Initiative**, [futureautolabourforce.ca](http://futureautolabourforce.ca)

**Coalition canadienne de la formation professionnelle et de l'emploi** : [cstec.ca](http://cstec.ca)

**Prism Economics and Analysis** : [prismeconomics.com](http://prismeconomics.com)

**Automotive Policy Research Centre** : [automotivepolicy.ca](http://automotivepolicy.ca)

Novembre 2019



## TABLE OF MATIÈRES

RESUME .....	3
INTRODUCTION .....	3
LES FEMMES DANS L'INDUSTRIE AUTOMOBILE DU CANADA .....	4
LES JEUNES ET L'INDUSTRIE AUTOMOBILE DU CANADA .....	9
L'INDUSTRIE AUTOMOBILE ET LES AUTOCHTONES.....	13
CONCLUSION .....	16
RÉFÉRENCES .....	17

### LIST DES FIGURES

FIGURE 1. Pourcentage des emplois féminins dans l'industrie automobile canadienne, 2000-2017 .....	5
FIGURE 2. Salaire horaire des femmes en proportion du salaire horaire moyen, 2000-2017 .....	6
FIGURE 3. Pourcentage des jeunes employés dans l'industrie automobile canadienne, 2000-2017 .....	9
FIGURE 4. Salaire horaire des jeunes en proportion du salaire horaire moyen, 2000-2017 .....	10

### LIST DES TABLEAUX

TABLEAU 1. Pourcentage des femmes dans quelques professions de l'industrie automobile canadienne .....	6
TABLEAU 2. Initiatives des fabricants visant à recruter et à fidéliser les femmes .....	7
TABLE 3. Initiatives des fabricants visant à recruter et à fidéliser les jeunes.....	12
TABLEAU 4. Proportion de l'effectif qui se définit comme autochtone, quelques professions .....	13
TABLEAU 5. Pratiques efficaces de recrutement et de fidélisation des Autochtones .....	14

## RESUME

Le présent rapport scrute la diversité et l'emploi dans l'industrie automobile canadienne. Avant tout, il s'attache à mieux faire comprendre les caractéristiques d'emploi des femmes, des jeunes et des Autochtones qui y travaillent. Il se concentre, en outre, sur les initiatives des intervenants de l'industrie visant à améliorer les résultats de ces groupes démographiques dans le marché du travail.

Le rapport s'appuie sur une analyse de statistiques gouvernementales et un tour d'horizon des publications. Nous formulons plusieurs observations fondées sur les résultats de cette analyse :

- Les femmes sont sous-représentées dans l'industrie automobile canadienne ; elles se concentrent généralement dans des professions moins bien rémunérées.
- Les jeunes aussi sont moins nombreux qu'ils ne devraient l'être proportionnellement dans l'industrie ; ils gagnent moins que les travailleurs d'âge moyen et plus âgés. Toutefois, leur revenu peu élevé est vraisemblablement fonction de leur expérience, et les jeunes qui travaillent dans l'industrie automobile gagnent plus que ceux qui travaillent dans la plupart des autres industries.
- Les Autochtones sont assez bien représentés dans l'industrie automobile, bien que celle-ci soit généralement concentrée dans des régions du Canada où la population autochtone est relativement peu nombreuse.

Le rapport recense également plusieurs initiatives prometteuses mises en œuvre par des intervenants de l'industrie automobile et du segment de la fabrication de matériel de transport pour tenter de recruter et de fidéliser des femmes, des jeunes et des Autochtones. Bien que ces initiatives semblent utiles, elles sont difficiles à évaluer. Cela est attribuable à un manque de données ou d'analyses correspondantes sur l'incidence ou sur les résultats de ces initiatives.

## INTRODUCTION

L'industrie automobile figure parmi les plus importants employeurs du Canada. C'est particulièrement vrai dans le sud de l'Ontario, à Montréal, dans les Cantons de l'Est, au Québec, et à Winnipeg. Toutefois, les employeurs de l'industrie automobile sont confrontés à un marché du travail restreint et à des pénuries de travailleurs qualifiés. Parallèlement, ils ont du mal à recruter et à fidéliser des femmes, des jeunes et des Autochtones.

Le présent rapport scrute les caractéristiques de l'effectif des femmes, des jeunes et des Autochtones dans l'industrie automobile canadienne. Ce faisant, il relève les défis auxquels ces groupes sont confrontés pour avoir accès à un emploi dans l'industrie, et ceux que les employeurs doivent relever pour recruter et fidéliser ces gens. De plus, le rapport recense différentes initiatives mises en œuvre par des entreprises pour recruter et fidéliser des femmes, des jeunes et des Autochtones.

L'information au cœur de ce rapport permet d'appuyer les initiatives lancées par le gouvernement du Canada et les intervenants de l'industrie pour faciliter l'entrée des femmes, des jeunes et des Autochtones dans le marché du travail, ainsi que d'améliorer leurs résultats dans ce marché. Bien que ces initiatives soient appropriées pour atteindre des objectifs plus généraux en matière d'équité, de diversité et d'inclusivité dans les milieux de travail canadiens, elles peuvent également aider les intervenants de l'industrie à pallier les pénuries de main-d'œuvre et de compétences en améliorant leur capacité à recruter et à fidéliser des employés issus de groupes jusque-là sous-représentés. Cela est particulièrement important étant donné les tensions actuelles dans le marché, le vieillissement de l'effectif et la nécessité de recourir à des employés novateurs pour faire croître la productivité et rester concurrentiel.

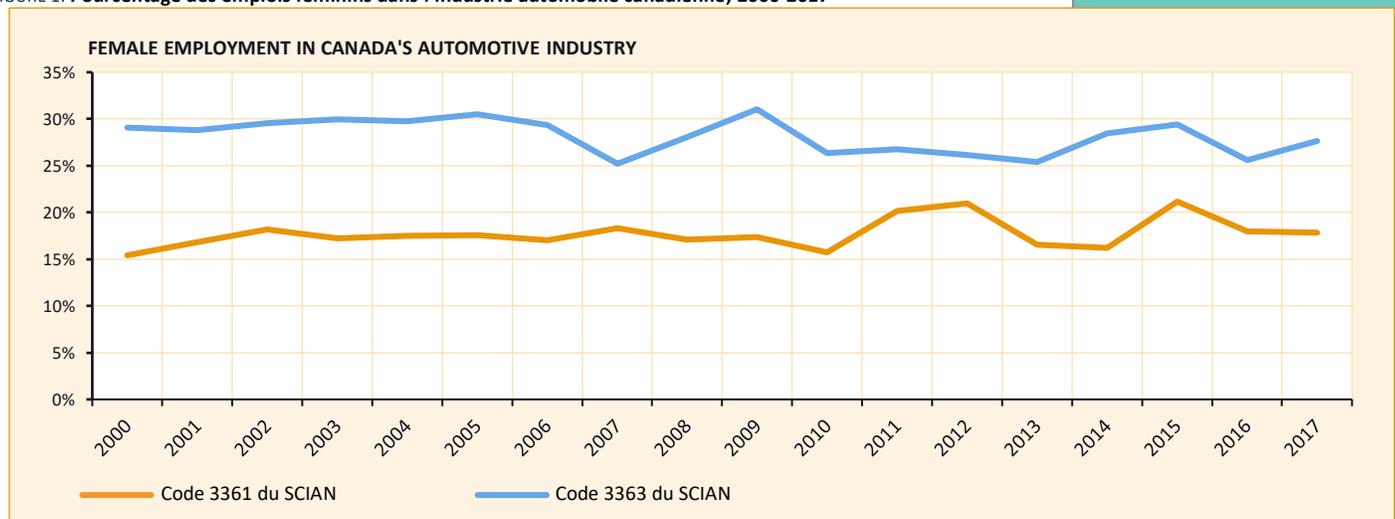
Les entreprises de l'industrie automobile peuvent profiter de la mise en œuvre de nouvelles initiatives, sinon de l'ajout à des initiatives existantes en matière d'équité, de diversité et d'inclusivité. Des travaux de recherche ont permis de constater que le rendement des entreprises évolue avec la diversification des employés (Hunt et ses collaborateurs, 2015). Les programmes conçus pour améliorer l'équité, la diversité et l'inclusivité peuvent avantager les entreprises en leur permettant de communiquer leurs valeurs fondamentales aux clients ainsi qu'aux employés éventuels (Hunt et coll., 2018). Ils peuvent également faire croître l'engagement des employés, en plus d'améliorer la communication au sein de l'entreprise et l'image auprès du public (Sherman Garr et coll., 2014 ; PwC, 2018). Ensemble, ces programmes et ces initiatives peuvent faire croître la capacité des entreprises à recruter et à fidéliser des employés qualifiés, en plus d'appuyer les employés dans leur cheminement de carrière au sein des organisations.

Le rapport est organisé en trois sections. Chacune d'elles se concentre sur un groupe précis (c'est-à-dire les femmes, les jeunes ou les Autochtones), puis scrute : 1) les statistiques gouvernementales sur l'emploi et la rémunération ; 2) les défis et les obstacles particuliers à l'emploi ; et 3) les initiatives prometteuses mises en œuvre par des intervenants de l'industrie pour tenter d'améliorer le recrutement et la fidélisation. Suit une conclusion.

## LES FEMMES DANS L'INDUSTRIE AUTOMOBILE DU CANADA

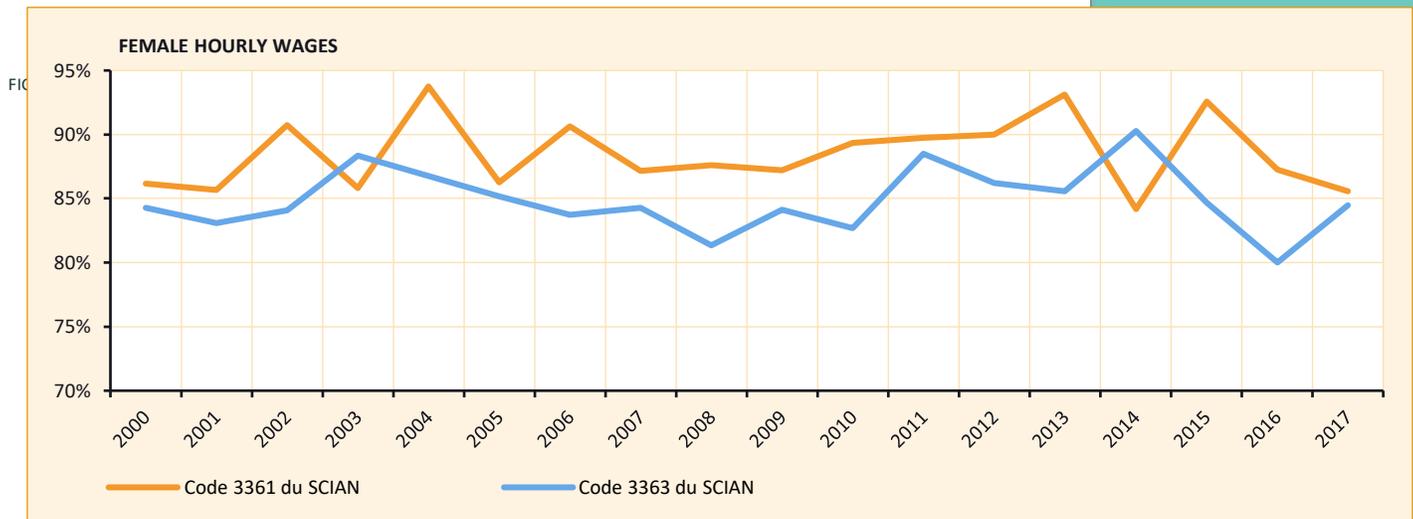
Les femmes sont sous-représentées dans la plupart des segments de l'industrie automobile canadienne. De plus, celles qui y travaillent sont en général concentrées dans des professions moins bien rémunérées, en plus d'être pratiquement exclues des métiers, sinon des postes de gestion ou de professionnel mieux rémunérés. En 2017, les femmes constituaient 18 % de tous les employés en fabrication de véhicules automobiles (code 3361 du SCIAN) et 28 % de tous les employés en fabrication de pièces pour véhicules automobiles (code 3363). Comme l'illustre la figure 1, la proportion de femmes dans l'industrie automobile canadienne n'a pas changé de façon notable depuis le début des années 2000. De plus, cette proportion est demeurée relativement constante, alors que le nombre total d'employés en construction automobile reculait, passant de 234 000 en 2000 à 157 000 en 2017. Cette proportion se démarque de celle de la population active du Canada en général (48 %), mais elle est semblable dans le secteur manufacturier (27 %) et celui des services publics (25 %).

FIGURE 1. Pourcentage des emplois féminins dans l'industrie automobile canadienne, 2000-2017



En moyenne, les employées de l'industrie automobile gagnent moins que leurs homologues masculins. Elles ont également moins de chances d'être syndiquées et risquent davantage d'être employées sur une base temporaire (voir Miller, 2018). Entre 2000 et 2017, le salaire horaire des femmes représentait, en moyenne, 88 % du salaire horaire moyen en fabrication de véhicules automobiles et 85 % du salaire horaire moyen en fabrication de pièces pour véhicules automobiles (figure 2). Les femmes qui travaillent dans l'industrie automobile sont généralement concentrées dans des postes moins bien rémunérés et c'est une des raisons qui expliquent ces écarts salariaux. Les données de recensement montrent que les femmes qui travaillent en fabrication de véhicules automobiles sont beaucoup plus susceptibles d'être employées à titre d'assembleuses, de contrôleuses ou de vérificatrices (code 9522 de la CNP) que dans des professions mieux rémunérées, comme celle de surveillant (code 9221 de la CNP) ou d'ingénieur mécanicien (code 2132 de la CNP). De plus, le nombre de femmes de métier qui travaillent dans le segment de la fabrication de véhicules automobiles est négligeable. Il en va à peu près de même dans le segment de la fabrication de pièces pour véhicules automobiles, bien que le nombre de surveillantes et de femmes de métier y soit légèrement plus élevé (tableau 1).

Source : Statistique Canada (2018a), Enquête sur la population active, tableau 14-10-0023-01, 2019.



Source : Statistique Canada (2018b), Enquête sur la population active, tableau 14-10-0064-01

TABLEAU 1. Pourcentage des femmes dans quelques professions de l'industrie automobile canadienne

CNP	Profession	Code 3361 Femmes (%)	Code 3363 Femmes (%)
	Toutes les professions	19.9%	28.8%
Code 2132	Ingénieurs mécaniciens/ingénieures mécaniciennes	7.0%	7.4%
Code 7232	Outilleurs-ajusteurs/outilleuses-ajusteuses	0.0%	1.7%
Code 7242	Électriciens industriels/électriciennes industrielles	0.8%	1.6%
Code 7311	Mécaniciens/mécaniciennes de chantier et mécaniciens industriels/mécaniciennes industrielles	1.3%	3.2%
Code 9221	Surveillants/surveillantes	15.7%	36.8%
Code 9522	Assembleurs/assembleuses, contrôleurs/contrôleuses et vérificateurs/vérificatrices	24.4%	38.0%

Source : Statistique Canada (2016), Recensement de la population, produit no 98-400-X2016357 au catalogue

Il existe un grand nombre de publications universitaires et populaires qui déterminent les raisons sous-jacentes à cette faible proportion de femmes dans l'industrie automobile du Canada et d'autres pays. Certaines études font remarquer que des facteurs comme la conception des tâches, les cultures professionnelle et organisationnelle ainsi que les exigences familiales imposées aux femmes seulement découragent celles-ci de travailler dans l'industrie (Yates, 2006 ; Levine, 2009 ; Woodhall et Leach, 2010). D'autres études se concentrent sur l'accès insuffisant des employées à des postes convoités. Elles mentionnent les défis que posent les régimes d'avancement fondés sur l'ancienneté (Woodhall et Leach, 2010), le manque de mentors féminins dans des postes de direction et à revenu élevé (Williams et coll., 2014), de même que les concessions faites par les employeurs au regard de la méritocratie quand ils prennent des décisions d'embauche (c'est d'autant plus vrai en ce qui concerne la promotion des femmes à des postes de gestionnaire supérieur et de haute direction. Voir Giffi et coll., 2015). D'autres encore se concentrent sur les cas

extrêmes où des femmes font face à un environnement de travail hostile et toxique (Yates et Leach, 2007 ; Chira et Einhorn, 2017).

Il existe toutefois un certain nombre de façons pour les employeurs, qui travaillent souvent en partenariat avec les gouvernements, les établissements d'enseignement et d'autres groupes d'intérêt, de recruter davantage de femmes et d'aider les employées titulaires à progresser dans leur carrière. Il s'agit notamment de programmes de recrutement ciblant exclusivement les femmes, de programmes de formation conçus spécialement pour les recrues féminines ou les employées en poste, de cibles et de mandats d'embauche, d'activités de réseautage, de programmes de mentorat ainsi que de partenariats avec des établissements d'enseignement (MacDougall et coll., 2016). Le tableau 2 donne des exemples d'initiatives connexes mises en œuvre par plusieurs des principaux employeurs canadiens de l'industrie automobile et du segment de la fabrication de matériel de transport.

INITIATIVE	ENTREPRISE
<p><b>Recrutement</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Programmes de recrutement ciblant tout spécialement les femmes</li> </ul>	<p><b>Honda of Canada Manufacturing</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Honda of Canada Manufacturing organise chaque mois un événement d'embauche baptisé Women@Honda.</li> <li>Dans le cadre de ces événements, les candidates sont invitées à visiter les installations de production de Honda, à écouter le témoignage d'employées en poste ainsi qu'à participer à des séances de questions et réponses pour en apprendre davantage sur le travail dans une usine de montage.</li> </ul>
<p><b>Partenariats en formation</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Programmes de formation liés à la fabrication destinés aux recrues ou aux employées</li> </ul>	<p><b>Les Chantiers Maritimes Irving, Women Unlimited et le Nova Scotia Community College (NSCC)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Afin d'embaucher des femmes et de pallier les pénuries dans les métiers des métaux, Les Chantiers Maritimes Irving Inc., de Dartmouth, en Nouvelle-Écosse, s'est associée avec l'organisme sans but lucratif Women Unlimited et avec le NSCC pour mettre au point et donner un programme de 14 semaines intitulé « Career Exploration Program » destiné aux femmes.</li> <li>Au terme de ce programme, les participantes sont admissibles au Programme de soudage et de fabrication de produits métalliques de deux ans du NSCC. Après avoir réussi ce dernier, elles reçoivent une offre d'emploi de Chantiers Maritimes Irving. Plusieurs douzaines de diplômées de ce programme ont été embauchées depuis 2017.</li> </ul>
<p><b>Embauche obligatoire</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Clause de convention collective qui rend obligatoire l'embauche d'apprenties</li> <li>Nomination de gestionnaires supérieures en nombre proportionnel au nombre d'employées</li> </ul>	<p><b>Cooper Standard et la section locale 27 d'Unifor</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Depuis 2014, Cooper Standard Automotive et la section locale 27 d'Unifor, à Glencoe, en Ontario, réduisent l'écart entre les sexes dans les métiers spécialisés en ayant inséré dans leur convention collective une clause qui rend obligatoire l'embauche d'apprenties.</li> </ul> <p><b>Linamar</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Linamar, le quatrième employeur en importance dans l'industrie automobile canadienne et le premier fabricant de pièces d'automobiles dirigé par des femmes dans le monde, nomme depuis 2016 des gestionnaires supérieures en nombre proportionnel au nombre total d'employées de l'entreprise.</li> </ul>
<p><b>Réseautage/mentorat</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Occasions de réseautage et de mentorat pour les femmes au sein des organisations</li> </ul>	<p><b>Toyota Motor Manufacturing Canada (TMMC)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Certaines employées de TMMC participent à la Toyota North American Women's Conference une fois par année. TMMC a mis en place un programme de mentorat pour aider à recruter et à fidéliser des femmes ainsi qu'à améliorer leurs possibilités d'avancement professionnel.</li> </ul>
<p><b>Financement pour la formation</b></p>	<p><b>General Motors du Canada</b></p>

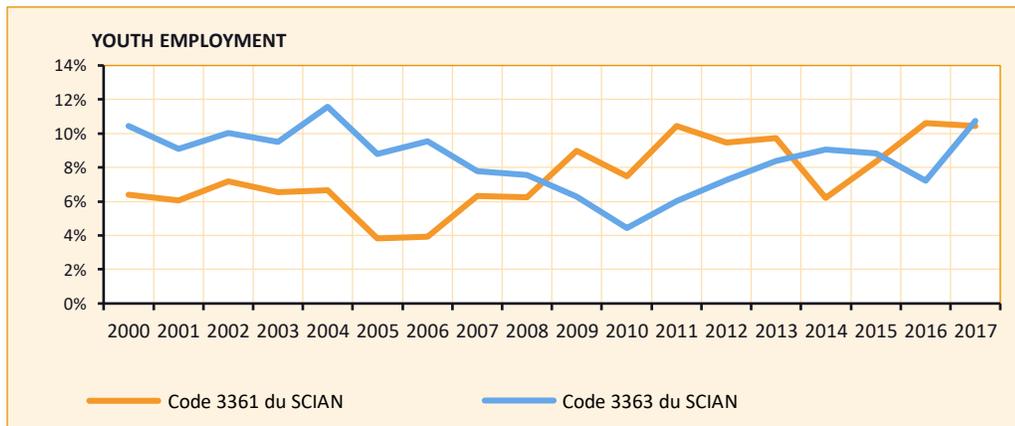
- Financement de programmes de formation visant à initier les filles et les jeunes femmes aux sciences, technologies, ingénierie et mathématiques (STIM)
- En conjugaison avec l'ouverture de son Centre technique canadien à Markham, en Ontario, en 2018, General Motors a engagé 1,8 million de dollars dans le fonds STIM de GM Canada, lequel appuie des initiatives destinées à initier les filles du primaire et du secondaire aux STIM et, s'associant avec l'Université de Waterloo, à financer la recherche en génie aux études supérieures.

## LES JEUNES ET L'INDUSTRIE AUTOMOBILE DU CANADA

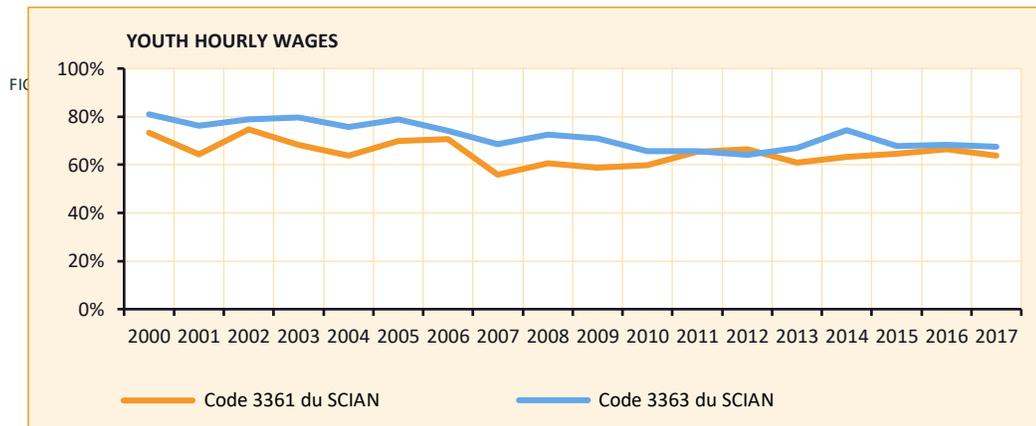
Comme les femmes, les jeunes (définis comme des personnes de moins de 25 ans) sont sous-représentés dans l'industrie automobile canadienne. Selon les données de l'Enquête sur la population active de 2017, les jeunes constituaient 13,3 % de la main-d'œuvre du Canada en 2017, 10,5 % de l'effectif de la fabrication de véhicules automobiles et 10,7 % de l'effectif de la fabrication de pièces pour véhicules automobiles. La proportion des jeunes dans l'effectif de ces deux segments est toutefois plus élevée que la proportion des jeunes dans l'ensemble de l'effectif manufacturier du Canada (8,6 %).

Bien que les jeunes soient sous-représentés dans l'industrie automobile, leur proportion de l'effectif total a augmenté au cours de la dernière décennie. La proportion des jeunes dans l'effectif de la fabrication de véhicules automobiles est passée d'une moyenne légèrement supérieure à 6 % au début des années 2000 à plus de 10 % — résultat de la croissance de l'industrie, des départs à la retraite et de l'embauche par les constructeurs. La proportion des jeunes dans l'effectif de la fabrication de pièces pour véhicules automobiles au Canada a diminué au cours des années 2000 au moment où l'industrie déclinait, mais elle augmente depuis 2010. Ces données sont illustrées dans la figure 3.

FIGURE 3. Pourcentage des jeunes employés dans l'industrie automobile canadienne, 2000-2017



Source : Statistique Canada (2018a) ; Enquête sur la population active, tableau 14-10-0023-01, 2019



Source : Statistique Canada (2018b) ;  
Enquête sur la population active,  
tableau 14-10-0064-01

Les jeunes qui travaillent dans l'industrie automobile canadienne ne gagnent pas autant que leurs homologues d'âge moyen (de 25 à 54 ans) et plus âgés (plus de 54 ans). Ce n'est pas étonnant étant donné que les jeunes manquent d'expérience et d'ancienneté et qu'ils sont moins susceptibles d'occuper un poste de gestion ou de professionnel. Plus pertinent pour le présent rapport, toutefois, c'est que le salaire horaire moyen des jeunes travaillant dans l'industrie a diminué par rapport à la moyenne du salaire horaire des travailleurs d'âge moyen et plus âgés (voir figure 4). C'est le résultat de la diminution des salaires réels au premier échelon partout dans l'industrie ainsi que de la prolifération des régimes de salaires acquis et à deux étages dans les entreprises syndiquées (Sweeney, 2017). Comparativement aux travailleurs d'âge moyen et plus âgés, les jeunes sont également plus susceptibles d'occuper un emploi à temps partiel ou temporaire.

Malgré l'écart grandissant entre les salaires des jeunes et ceux du reste de l'effectif de l'industrie automobile canadienne, les salaires des jeunes qui travaillent dans cette industrie sont plus élevés que ceux des jeunes qui travaillent dans une autre industrie. En 2017, le salaire horaire moyen des jeunes qui travaillaient dans le segment de la fabrication de véhicules automobiles (21,76 \$) et celui de la fabrication de pièces pour véhicules automobiles (17,44 \$) était supérieur à la moyenne du secteur manufacturier (17,12 \$), puis à la moyenne de toutes les industries (15,12 \$). De plus, les jeunes travaillant dans l'industrie automobile avaient presque deux fois plus de chances de travailler à temps plein que les jeunes travaillant dans une autre industrie.

Étant donné ces salaires relativement élevés et l'abondance des débouchés dans l'industrie automobile canadienne, pourquoi les employeurs ont-ils du mal à recruter et à fidéliser les jeunes ? Les travaux de recherche évoquent plusieurs raisons. Premièrement, les jeunes du Canada (et des États-Unis) sont rarement encouragés à choisir une carrière dans le secteur manufacturier. C'est dû à l'image de l'industrie, elle-même liée à l'histoire connue des mises à pied et des fermetures d'usines, lesquelles peuvent déranger les gens et les collectivités (Neiheisel et Tucker, 2014). Deuxièmement, et malgré les salaires élevés, le travail dans le secteur manufacturier ne correspond pas aux aspirations professionnelles ni aux attentes des jeunes. Les travaux de recherche laissent entendre que les jeunes sont motivés par l'avancement professionnel rapide, par l'utilité et par la conciliation travail-vie personnelle ; ils donnent aussi à penser que les fabricants ont du mal à offrir des débouchés qui correspondent à ces aspirations sinon qu'ils n'ont pas bien communiqué leur offre aux éventuels employés (Harrington et coll., 2015). Troisièmement, certains travaux dénotent que les employeurs n'ont pas forcément du mal à recruter des jeunes, mais plutôt ceux qui possèdent les compétences voulues (Smith et coll., 2012 ; Stuckey et Munro, 2013). Le nombre

insuffisant de jeunes qui s'inscrivent dans une école de métiers ou une école technique ou encore qui terminent leur programme est particulièrement préoccupant pour les fabricants, surtout en raison de la forte proportion des gens de métier dans l'industrie qui approchent de l'âge de la retraite. Quatrièmement, les règles d'ancienneté dans les milieux syndiqués font en sorte que les emplois les plus convoités sont accordés aux travailleurs plus âgés et que les jeunes sont concentrés dans les emplois les moins recherchés (Wilson et coll., 2017). Cinquièmement, il est possible que le manque relatif de pluralité des genres et des âges dissuade les jeunes travailleurs, qui sont de plus en plus nombreux à avoir grandi dans une collectivité diversifiée et qui s'attendent à ce que leur milieu de travail lui ressemble (EDSC, 2017).

Il existe un certain nombre de façons pour les employeurs d'améliorer le recrutement et la fidélisation des jeunes, et pour les décideurs et les établissements d'enseignement d'aider à faire valoir les débouchés dans le secteur manufacturier auprès des jeunes. D'abord et avant tout, il est important d'ouvrir les jeunes aux possibilités offertes par le secteur manufacturier ainsi qu'aux avantages qui les accompagnent. Au Canada et aux États-Unis, de nombreux fabricants ont collaboré avec des sections locales de syndicats, des administrations municipales et régionales ainsi que des collèges communautaires pour faire la promotion des « Journées des manufacturiers » qui ont lieu chaque année en octobre. Ces événements permettent aux jeunes d'en apprendre davantage sur les perspectives de carrière dans le secteur manufacturier, sur les compétences requises par les fabricants et sur le type de formation nécessaire pour acquérir ces compétences. Deuxièmement, les fabricants échangent des points de vue directement avec les collèges communautaires et les écoles secondaires des localités pour s'aider à recruter et à former de futurs employés. Troisièmement, certaines entreprises se lancent dans des programmes d'apprentissage rémunéré, au moyen desquels elles embauchent des jeunes dans le but de les former à des postes hautement spécialisés. Dans ces cas, une entreprise embauche un employé et le rémunère pendant qu'il suit une formation en classe et en cours d'emploi simultanément, dans le but de lui offrir un poste à temps plein au terme de sa formation. Le tableau 3 donne des exemples d'initiatives destinées à améliorer le recrutement et la fidélisation des jeunes, mises en œuvre par des employeurs de l'industrie automobile et du segment de la fabrication de matériel de transport.

INITIATIVE	EXEMPLE
<p>TA</p> <p><b>Initiation plus intensive aux activités manufacturières</b></p>	<p><b>Journées des manufacturiers</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• En collaboration avec des fabricants, l'administration municipale ou régionale, la Commission de développement de la main-d'œuvre, le conseil scolaire et le collège communautaire d'une localité font connaître aux jeunes le secteur manufacturier.</li> <li>• Dans le cadre des Journées des manufacturiers organisées par Workforce Windsor-Essex et par la Windsor-Essex Economic Development Corporation, en 2017 et en 2018, des centaines de jeunes ont visité des fournisseurs d'outillage et de pièces d'automobiles, dont Windsor Mold, Leggett &amp; Platt, JD Norman, LAVAL International et Reko International.</li> <li>• Dans le cadre des Journées des manufacturiers organisées par le Workforce Planning Board of Waterloo-Wellington-Dufferin, en 2017 et en 2018, des centaines de jeunes ont visité des fournisseurs d'outillage et de pièces d'automobiles de Kitchener-Waterloo et de Cambridge, comme Ontario Drive and Gear, Kuntz Electroplating et ATS Automation.</li> </ul>
<p><b>Partenariats en formation</b></p>	<p><b>Valiant TMS et le Collège St. Clair</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• En 2008, Valiant TMS, un fabricant de systèmes d'assemblage automatisés destinés aux industries automobile et aérospatiale, a mis sur pied un centre de formation régional au Collège St. Clair à Windsor afin de répondre aux besoins de main-d'œuvre. Au terme du programme de 46 semaines, les participants à ce programme se sont vu offrir un emploi à temps plein chez Valiant. Le Collège St. Clair assume depuis la responsabilité de ce centre, lequel continue de se concentrer sur la formation de travailleurs qualifiés destinés au secteur manufacturier (Fairley, 2017).</li> </ul>
<p><b>Apprentissage rémunéré</b></p>	<p><b>Cyclone Manufacturing et l'Ontario Manufacturing Learning Consortium (OMLC)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cyclone Manufacturing, entreprise aérospatiale ayant son siège à Mississauga, s'est associée avec l'OMLC pour recruter, former et finalement embaucher plusieurs machinistes sur matériel à CNC. Les participants ont reçu une formation en classe et en cours d'emploi pendant laquelle ils ont été rémunérés.</li> </ul>

## L'INDUSTRIE AUTOMOBILE ET LES AUTOCHTONES

À l'échelle pancanadienne, les Autochtones sont sous-représentés dans l'industrie automobile. Selon des données de recensement récentes, 3,5 % de la main-d'œuvre du Canada se définit comme étant Autochtone, alors que seulement 2,5 % des assembleurs, des contrôleurs et des vérificateurs de véhicules automobiles (code 9522 de la CNP) et 2 % des surveillants dans la fabrication de véhicules automobiles (code 9221 de la CNP) se déclarent Autochtones. Toutefois, la majorité de l'industrie automobile canadienne se trouve dans des régions où la population autochtone est relativement peu nombreuse. Si nous concentrons notre analyse sur l'Ontario et le Québec, dans lesquels plus de 97 % de l'industrie automobile canadienne est installée, ou encore sur des régions précises de l'Ontario et du Québec, les données de recensement indiquent que les Autochtones sont assez bien représentés.

Le tableau 4 met en évidence la proportion de l'effectif de l'Ontario, du Québec et de certaines régions métropolitaines de recensement (RMR) — dont la capacité de production d'automobiles est importante — qui se considère comme autochtone, ainsi que la proportion de personnes regroupées dans la catégorie 9221 ou 9522 de la CNP qui s'identifie comme autochtone. Il montre que la proportion d'Autochtones travaillant dans ces deux professions — les emplois de production et de supervision les plus répandus dans l'industrie automobile —, est en moyenne à peu près équivalente à la proportion de l'effectif de cette province ou de cette RMR qui se définit comme autochtone. Dans certains cas, la proportion d'Autochtones occupant un poste de supervision mieux rémunéré (à Windsor, par exemple) est plus faible ; dans d'autres cas, la proportion d'Autochtones occupant un poste de supervision ou de production est plus élevée (à London ou à St. Catharines, par exemple). De plus, le revenu annuel médian des Autochtones qui travaillent dans ces professions ne diffère pas sensiblement de celui de l'ensemble des employés. Ensemble, ces données semblent indiquer que les Autochtones sont au moins assez bien représentés dans les régions du Canada où l'industrie automobile est concentrée.

TABLERAU 4. Proportion de l'effectif qui se définit comme autochtone, quelques professions

	Ontario	Québec	Windsor	London	KW-Cambridge	Toronto	Oshawa	St. Catharines
<b>Total</b>	2.4%	2.0%	2.5%	2.0%	1.6%	0.7%	2.3%	2.6%
<b>CODE 9221</b>	2.1%	2.2%	1.4%	3.8%	1.7%	1.0%	2.9%	3.9%
<b>CODE 9522</b>	2.5%	2.1%	3.2%	3.5%	2.3%	0.8%	3.2%	3.1%

Cela ne veut pas dire que les Autochtones — en particulier les femmes et les jeunes — ne sont pas confrontés à des obstacles à l'emploi dans l'industrie automobile canadienne. Cela ne veut pas dire non plus que les employeurs de l'industrie n'ont aucun mal à recruter et à fidéliser des Autochtones ou des personnes issues d'une collectivité autochtone. Notre tour d'horizon des publications nous a permis de relever plusieurs de ces défis. Premièrement, les Autochtones qui travaillent dans le secteur manufacturier sont plus susceptibles que les non-Autochtones de perdre leur emploi en période de ralentissement économique. Une étude de Statistique Canada (2011) a révélé que l'emploi des Autochtones d'âge moyen dans le secteur manufacturier a diminué de 30 % pendant la récession de 2008-2009, comparativement à une diminution de 8 % chez les non-Autochtones du

Source : Statistique Canada (2016) ; Recensement de la population, produit n° 98-400-X2016357 au catalogue

même groupe d'âge (voir également Lamb, 2015). Deuxièmement, les Autochtones, surtout ceux qui vivent dans une réserve, ont difficilement accès aux types de compétences et de formations recherchées par les fabricants. Cela est souvent dû au coût élevé des programmes de formation qui ne sont pas offerts dans ces localités, de même qu'au manque d'accès aux transports entre le domicile et l'établissement d'enseignement (Statistique Canada, 2011). Troisièmement, et bien qu'il existe un certain nombre de programmes fédéraux et provinciaux destinés à faciliter l'accès des Autochtones à des possibilités d'emploi ou d'apprentissage dans le secteur primaire (les mines, la forêt ou le pétrole et le gaz, par exemple), peu sont conçus tout spécialement pour faciliter leur accès au secteur manufacturier. Comme on l'a fait remarquer, le secteur manufacturier canadien est situé en grande partie dans le sud de l'Ontario et du Québec. La proportion de la population qui se déclare Autochtone dans ces deux régions est plus faible que dans le reste du Canada. Il est possible que les Autochtones vivant dans une réserve à l'extérieur de l'Ontario et du sud du Québec connaissent très peu les possibilités d'emploi dans l'industrie automobile canadienne en particulier et dans le secteur manufacturier de façon plus générale.

Les employeurs des secteurs manufacturier et primaire ont amélioré de plusieurs façons leur capacité à recruter et à fidéliser des Autochtones. Ces stratégies pourront se révéler utiles pour les employeurs de l'industrie automobile canadienne. D'abord et avant tout, les employeurs qui ont réussi à recruter et à fidéliser des Autochtones cultivent des relations avec leur collectivité, en plus d'« autochtoniser » certains éléments de leurs processus d'embauche et de formation (Vander Wier, 2018). Cette stratégie pourra impliquer la participation d'employés autochtones à titre d'ambassadeurs de l'entreprise, le recrutement au sein même des collectivités autochtones — autant dans les réserves qu'à l'extérieur —, ainsi que la participation de dirigeants autochtones au processus de recrutement. Deuxièmement, et dans le cadre du processus plus vaste d'autochtonisation, les efforts déployés par plusieurs employeurs pour déceler des différences culturelles dans la formation, le perfectionnement et le mentorat, ainsi que dans la conception de programmes qui tiennent compte de ces différences, se sont révélés fructueux (CBC News, 2018). Troisièmement, certains employeurs ont eu du succès en établissant, avec des collectivités autochtones, des collèges communautaires et des organismes gouvernementaux, des partenariats directs et officiels visant à recruter et à former des Autochtones, puis à leur offrir un emploi. Quatrièmement, des entreprises du secteur primaire offrent des services importants dans leurs grandes installations de production en s'associant directement et officiellement avec des entreprises autochtones. Cette dernière stratégie pourra se révéler particulièrement utile pour les employeurs de l'industrie automobile, dont les plus importants externalisent une grande part de leur logistique et d'autres activités liées à la production. Le tableau 5 donne des exemples d'initiatives mises en œuvre par différentes entreprises manufacturières, primaires et

TABLEAU 5 Logiques efficaces pour améliorer l'accès des Autochtones à la formation et à l'emploi.

PROGRAMME	PARTENAIRES ET DETAILS DU PROGRAMME
Programmes de mentorat	<p><b>Irwin's Industrial Safety</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Irwin's Industrial Safety, un fournisseur de services de gestion des risques et de services de santé et sécurité au travail, a mis au point des programmes de formation portant sur les services d'urgence, en partenariat avec des organismes d'emploi autochtones. On insiste tout particulièrement sur les programmes de mentorat, dans le cadre desquels des employés en début de carrière sont jumelés à des collègues autochtones plus expérimentés qui les aident à faire un choix parmi les possibilités offertes par</li> </ul>

	<p>l'entreprise. On s'attend à accompagner et à former plus de 500 personnes grâce à ces partenariats d'ici 2020.</p>
<p><b>Formation en matière d'autochtonisation</b></p>	<p><b>PQA et PLATO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Le développeur de logiciels PQA Testing de Fredericton, au Nouveau-Brunswick, et l'entreprise apparentée, la Professional Aboriginal Testing Association (PLATO), emploient plus de 60 Autochtones d'un bout à l'autre du Canada. Comme outil de recrutement, PQA propose un cours de formation de six mois destiné tout spécialement aux Autochtones. Le cours est donné dans des collectivités autochtones du Nouveau-Brunswick et de la Colombie-Britannique ; ceux et celles qui passent le cours se voient offrir un emploi à temps plein (CBC News, 2018).</li> <li>Ce programme est conçu en partie pour pallier une pénurie croissante de spécialistes en logiciels et en TI au Canada. Cette démarche prend de l'importance pour les intervenants de l'industrie automobile, lesquels ont investi dans des installations de développement de logiciels d'un bout à l'autre du Canada.</li> </ul>
<p><b>Partenariats en formation</b></p>	<p><b>Les Chantiers Maritimes Irving, le NSCC et plusieurs partenaires</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Les Chantiers Maritimes Irving Inc. a établi un partenariat avec le NSCC, Unifor, EDSC, Services aux Autochtones Canada, l'Office des affaires autochtones de la Nouvelle-Écosse et la Nova Scotia Apprenticeship Agency pour accompagner et former des Autochtones en fabrication de produits métalliques.</li> <li>Après avoir mené à terme un programme de formation préparatoire de 14 semaines et obtenu un diplôme en fabrication de produits métalliques au NSCC, les participants se voient offrir un emploi à temps plein au chantier naval de Chantiers Maritimes Irving, à Halifax. Les membres d'une cohorte de 12 personnes ont obtenu leur diplôme à l'été 2018 et commencé à travailler peu après (Des navires pour le Canada, 2018).</li> </ul>
<p><b>Partenariats commerciaux</b></p>	<p><b>Syncrude</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Syncrude a établi un partenariat à long terme avec le Groupe des sociétés de Fort McKay, qui appartient à des Autochtones. Le Groupe Fort McKay emploie plus de 1 000 personnes — des Autochtones pour la plupart —, lesquelles sont responsables d'une série d'activités logistiques à l'usine de Syncrude située à Mildred Lake. Syncrude a également établi des partenariats avec une cinquantaine d'entreprises autochtones, leur ayant procuré des contrats valant plus de trois milliards de dollars depuis 1993 (Syncrude, 2018). Ces contrats donnent aux Autochtones des possibilités d'emploi et d'expansion des affaires.</li> </ul>

## CONCLUSION

Les employeurs de l'industrie automobile canadienne sont confrontés à un marché du travail restreint et, ultimement, à une pénurie d'employés qualifiés dans un proche avenir. Une des façons de relever ces défis à venir consiste à mettre en œuvre des initiatives conçues pour améliorer les possibilités d'emploi et de formation offertes aux groupes sous-représentés, comme les femmes, les jeunes et les Autochtones. Les employeurs peuvent notamment y arriver en ajoutant des programmes de recrutement ciblant des groupes précis, des partenariats avec des établissements d'enseignement et des associations communautaires, ainsi que des programmes de mentorat qui secondent les jeunes, les femmes et les Autochtones aux premières étapes de leur carrière.

## RÉFÉRENCES

- CBC News, « Trust and Patience Required in Training, Hiring Indigenous Workers, say CEO », *CBC News New Brunswick*, 31 juillet 2018, [www.cbc.ca/news/canada/new-brunswick/indigenous-workers-training-trust-patience-1.4768279](http://www.cbc.ca/news/canada/new-brunswick/indigenous-workers-training-trust-patience-1.4768279).
- Chira, Susan et Catrin Einhorn, « How Tough Is It to Change a Culture of Harassment? Ask Women at Ford », *The New York Times*, 2017, [www.nytimes.com/interactive/2017/12/19/us/ford-chicago-sexual-harassment.html](http://www.nytimes.com/interactive/2017/12/19/us/ford-chicago-sexual-harassment.html).
- EDSC, « 13 voies pour moderniser l'emploi des jeunes au Canada », *Rapport du Groupe d'experts sur l'emploi chez les jeunes*, 2016, [www.canada.ca/fr/emploi-developpement-social/ministere/groupe-experts-emploi-jeunes/rapport-strategies-moderniser-emploi-jeunes.html](http://www.canada.ca/fr/emploi-developpement-social/ministere/groupe-experts-emploi-jeunes/rapport-strategies-moderniser-emploi-jeunes.html).
- Fairley, John, « The Valiant Training & Development Centre Becomes St. Clair College Skilled Trades Regional Training Centre », 6 janvier 2017, [www.stclaircollege.ca/news/2017/valiant-training-development-centre-becomes-stclair-college-skilled-trades-regional-training-centre.html](http://www.stclaircollege.ca/news/2017/valiant-training-development-centre-becomes-stclair-college-skilled-trades-regional-training-centre.html).
- Giffi, Craig, Tonie Leatherberry, Jennifer McNelly et Jonathan Thatcher, « Minding the manufacturing gender gap: How manufacturers can get their fair share of talented women », *Deloitte & The Manufacturing Institute*, 2015, [www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/manufacturing/us-minding-the-manufacturing-gender-gap-final.pdf](http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/manufacturing/us-minding-the-manufacturing-gender-gap-final.pdf).
- Grant, Tavia, « Paid to learn: Facing skills shortage, manufacturers invest in training youth », *The Globe and Mail*, 16 novembre 2014, [www.theglobeandmail.com/report-on-business/economy/how-a-group-of-canadian-manufacturers-are-investing-in-young-workers/article21606043/](http://www.theglobeandmail.com/report-on-business/economy/how-a-group-of-canadian-manufacturers-are-investing-in-young-workers/article21606043/).
- Harrington, Brad, Fred Van Deusen, Jennifer Sabatini Fraone et Jeremiah Morelock, « How Millennials Navigate Their Careers: Young Adult Views on Work, Life, and Success », *Boston College Centre for Work & Family*, 2015, [www.bc.edu/content/dam/files/centers/cwf/research/publications/researchreports/How%20Millennials%20Navigate%20their%20Careers](http://www.bc.edu/content/dam/files/centers/cwf/research/publications/researchreports/How%20Millennials%20Navigate%20their%20Careers).
- Hunt, Vivian, Dennis Layton et Sara Prince, « Diversity Matters », *McKinsey & Company*, 2015, [www.mckinsey.com/~media/mckinsey/business%20functions/organization/our%20insights/why%20diversity%20matters/diversity%20matters.ashx](http://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/business%20functions/organization/our%20insights/why%20diversity%20matters/diversity%20matters.ashx).
- Hunt, Vivian, Sara Prince, Sundiatu Dixon-Fyle et Larenia Yee, « Delivering through diversity », *McKinsey & Company*, 2018, [www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Business%20Functions/Organization/Our%20Insights/Delivering%20through%20diversity/Delivering-through-diversity\\_full-report.ashx](http://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Business%20Functions/Organization/Our%20Insights/Delivering%20through%20diversity/Delivering-through-diversity_full-report.ashx).
- Lamb, Danielle, « The Economic Impact of the Great Recession on Aboriginal People Living off Reserve in Canada », *Relations Industrielles/Industrial Relations*, 2015, vol. 70, n° 3, p. 457-485.
- Levine, Judith A., « It's a Man's Job, or so They Say: The Maintenance of Sex Segregation in a Manufacturing Plant », *Sociological Quarterly*, 2009, vol. 50, n° 2, p. 257-282.
- MacDougall, Andrew, John Valley, Ashley Taborda, Jennifer Cao, Elie Farkas, Eric Hendry et Adriano Lepore, « 2016 Diversity Disclosure Practices: Women in Leadership Roles at TSX-Listed Companies », 2016, Toronto, Olser, Hoskin, and Harcourt LLP,

[www.osler.com/osler/media/Osler/reports/corporate-governance/Gender-diversity-disclosure-practices-in-Canada-2016.pdf](http://www.osler.com/osler/media/Osler/reports/corporate-governance/Gender-diversity-disclosure-practices-in-Canada-2016.pdf)

Miller, Shannon, « Labour Market Demographics and Job Quality in Canada's Automotive Assembly and Automotive Parts Manufacturing Industries, 2000-2017 », *Major Research Paper*, École d'études sur le travail de l'Université McMaster, 2018, Hamilton, Ontario.

Neiheisel, Cheryl et Stephen Tucker, « Close the Skills Gap: Ohio, Kentucky, Indiana Tri State Region », *The Manufacturing Institute*, 2014, [www.themanufacturinginstitute.org/Skills-Certification/Community-Resources/~media/369C698B3DCE4C94B148BCF5979CA6B4.ashx](http://www.themanufacturinginstitute.org/Skills-Certification/Community-Resources/~media/369C698B3DCE4C94B148BCF5979CA6B4.ashx).

Price Waterhouse Coopers (PwC) et The Manufacturing Institute, « All in: Shaping tomorrow's manufacturing workforce through diversity and inclusion », 2018, [www.pwc.com/us/en/industrial-products/publications/assets/pwc-manufacturing-workforce-diversity-inclusion.pdf](http://www.pwc.com/us/en/industrial-products/publications/assets/pwc-manufacturing-workforce-diversity-inclusion.pdf).

Sherman Garr, Stacia, Karen Shellenback et Jackie Scales, « Diversity and Inclusion in Canada: The Current State », *Bersin by Deloitte*, 2014, [www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ca/Documents/human-capital/ca-en-human-capital-diversity-and-inclusion-in-canada.pdf](http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ca/Documents/human-capital/ca-en-human-capital-diversity-and-inclusion-in-canada.pdf).

Des navires pour le Canada, « Le programme "Pathways to Shipbuilding" destiné aux étudiants autochtones aboutit à un emploi », 2018, <https://naviresducanada.ca/notre-histoires/le-programme-pathways-to-shipbuilding-destine-aux-etudiants-autochtones-aboutit-a-un-emploi>.

Smith, David, Diego S. De Leon, Breck Marshall et Susan M. Cantrell, « Solving the Skills Paradox: Seven Ways to Close Your Critical Skills Gap » *Accenture*, 2012, <https://youtheconomicopportunities.org/sites/default/files/uploads/resource/Accenture-Solving-the-Skills-Paradox.pdf>.

Statistique Canada, « Chapitre 1 : Peuples autochtones », *L'annuaire du Canada 2011*, produit n° 11-402-X au catalogue de Statistique Canada, Ottawa, Ontario, 2011, [www150.statcan.gc.ca/n1/fr/pub/11-402-x/2011000/pdf/aboriginal-autochtones-fra.pdf?st=dF113pS1](http://www150.statcan.gc.ca/n1/fr/pub/11-402-x/2011000/pdf/aboriginal-autochtones-fra.pdf?st=dF113pS1).

Statistique Canada, *Recensement de la population de 2016*, produit n° 98-400-X2016357 au catalogue de Statistique Canada, Ottawa, Ontario, 2016, [www12.statcan.gc.ca/census-recensement/2016/dp-pd/dt-td/Rp-fra.cfm?TABID=2&LANG=F&A=R&APATH=3&DETAIL=0&DIM=0&FL=A&FREE=0&GC=01&GL=1&GID=1325190&GK=1&GRP=1&O=D&PID=112126&PRID=10&PTYPE=109445&S=0&SHOWALL=0&SUB=0&Temporal=2017&THEME=124&VID=0&VNAMEE=&VNAMEF=&D1=0&D2=0&D3=0&D4=0&D5=0&D6=0](http://www12.statcan.gc.ca/census-recensement/2016/dp-pd/dt-td/Rp-fra.cfm?TABID=2&LANG=F&A=R&APATH=3&DETAIL=0&DIM=0&FL=A&FREE=0&GC=01&GL=1&GID=1325190&GK=1&GRP=1&O=D&PID=112126&PRID=10&PTYPE=109445&S=0&SHOWALL=0&SUB=0&Temporal=2017&THEME=124&VID=0&VNAMEE=&VNAMEF=&D1=0&D2=0&D3=0&D4=0&D5=0&D6=0).

Statistique Canada, « Caractéristiques de la population active selon l'industrie, données annuelles, tableau 14-10-0023-01 », *Enquête sur la population active de 2018*, Ottawa, Ontario, 2018a, [www150.statcan.gc.ca/t1/tbl1/fr/tv.action?pid=1410002301&request\\_locale=fr](http://www150.statcan.gc.ca/t1/tbl1/fr/tv.action?pid=1410002301&request_locale=fr).

Statistique Canada, « Salaires des employés selon l'industrie, données annuelles, tableau 14-10-0064-01 », *Enquête sur la population active de 2018*, Ottawa, Ontario, 2018b, [www150.statcan.gc.ca/t1/tbl1/en/tv.action?pid=1410006401](http://www150.statcan.gc.ca/t1/tbl1/en/tv.action?pid=1410006401).

Stuckey, James et Daniel Munro, « The Need to Make Skills Work: The Cost of Ontario's Skills Gap », *The Conference Board of Canada*, 2013, [www.collegesontario.org/Need\\_to\\_Make\\_Skills\\_Work\\_Report\\_June\\_2013.pdf](http://www.collegesontario.org/Need_to_Make_Skills_Work_Report_June_2013.pdf).

Sweeney, Brendan, « Union Strategies and Collective Bargaining Outcomes during a Period of Restructuring: an Analysis of Ontario's Vehicle Assembly and Automotive Parts Manufacturing Industries », communication présentée dans le cadre du congrès annuel de l'Association canadienne des relations industrielles, 31 mai 2017.

Syncrude, « Syncrude Passes \$3 Billion Spent with Aboriginal-Owned Businesses », 7 février 2018, [www.syncrude.ca/our-news/featured-stories/2018/syncrude-surpasses-3-billion-spend-with-aboriginal-owned-businesses](http://www.syncrude.ca/our-news/featured-stories/2018/syncrude-surpasses-3-billion-spend-with-aboriginal-owned-businesses).

Vander Wier, Marcel, « Indigenizing Workplaces part of Reconciliation Journey: Panel », *Canadian HR Reporter*, 1<sup>er</sup> mai 2018, [www.hrreporter.com/culture-and-engagement/36719-indigenizing-workplaces-part-of-reconciliation-jou](http://www.hrreporter.com/culture-and-engagement/36719-indigenizing-workplaces-part-of-reconciliation-jou).

Williams, Christine L., Kristine Kilanski et Chandra Muller, « Corporate Diversity Programs and Gender Inequality in the Oil and Gas Industry », *Work and Occupations*, 2014, vol. 41, n° 4, p. 440-476.