

PROJET NIKA

RAPPORT DE RECHERCHE

Réalisé par AXTRA | Alliance des
centres-conseils en emploi



Janvier 2021

RECHERCHE RÉALISÉE PAR

AXTRA

Alliance des
centres-conseils
en emploi

AXTRA | Alliance des centres-conseils en emploi
533 rue Ontario Est, bureau 202
Montréal (QC) H2L 1N8
info@axtra.ca | 514 721-3051
www.axtra.ca

RECHERCHE ET RÉDACTION

Florence Desrochers, chargée de projet en recherche et communications

Gabrielle St-Cyr, chargée de projet principale en recherche et analyse

COLLABORATION À LA RECHERCHE

Audrey Pinsonneault, coordonnatrice en recherche et amélioration continue, RCAAQ

Stéphanie Fontaine-Dumais, conseillère en employabilité et développement des compétences, RCAAQ

CONCEPTION GRAPHIQUE

Suzanne Lafontaine, Laboratoire de production graphique

PARTENAIRES DU PROJET

Conseil du patronat du Québec (CPQ)

Regroupement des centres d'amitié autochtones du Québec (RCAAQ)

AXTRA | Alliance des centres-conseils en emploi

Service aux entreprises de la Commission scolaire De La Jonquière

Granules LG

AVEC LE SOUTIEN FINANCIER DE

ISBN : 978-2-9817862-2-7

Dépôt légal : Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2020

Québec 

© AXTRA, 2020

Projet NIKA

Rapport de recherche

Réalisé par AXTRA | Alliance des centres-conseils en emploi

TABLE DES MATIÈRES

Avant-propos.....	2
Remerciements.....	2
Introduction	3
Méthodologie	4
Profil des employeurs et des informateurs clés.....	5
Profil des participants autochtones	7
Limites de la recherche.....	8
1. Préparation des travailleurs autochtones	10
1.1 Défis liés à la précarité et aux difficultés personnelles	10
1.1.1 Contrer l'insécurité financière	10
1.1.2 Vaincre l'instabilité résidentielle	11
1.1.3 Prendre le dessus sur ses difficultés personnelles.....	12
1.2 Défis liés à la formation.....	13
1.2.1 Bien se connaître et effectuer un choix de carrière ou métier	14
1.2.2 Avoir accès à des ressources spécialisées.....	15
1.2.3 Acquérir une formation de base et qualifiante.....	16
1.2.4 Assumer les coûts directs et indirects des études.....	17
1.2.5 Se retrouver loin des siens.....	18
1.2.6 Composer avec un système éducatif centré sur la culture majoritaire.....	19
1.3 Défis liés à la langue.....	20
1.3.1 Avoir accès aux services de première ligne.....	21
1.3.2 Effectuer sa recherche d'emploi en français.....	21
1.3.3 S'intégrer et se maintenir en emploi dans un milieu francophone.....	23
1.4 Défis liés à la recherche d'emploi	24
1.4.1 Constituer son dossier de candidature et postuler	24
1.4.2 Combler un manque d'expérience professionnelle et de confiance en soi	25
1.4.3 Bâtir son réseau professionnel	27
1.5 Conclusion et pistes de solution.....	27
2. Sélection et recrutement par les entreprises.....	30
2.1 Défis liés à l'ouverture des employeurs	30
2.1.1 Composer avec des motivations variées.....	30

2.1.2	Combattre les préjugés	31
2.1.3	Comblar l'absence de politique de recrutement spécifique pour les travailleurs autochtones.....	32
2.2	Défis liés à la rareté de candidats.....	33
2.2.1	Pallier le manque de candidatures autochtones.....	34
2.2.2	Faire face à la compétition entre les entreprises.....	35
2.2.3	Rivaliser avec des méthodes d'imposition et des mesures fiscales différentes	37
2.3	Défis liés aux critères d'embauche	38
2.3.1	Atteindre un seuil minimal de formation	38
2.3.2	Considérer et évaluer les antécédents judiciaires	40
2.3.3	Composer avec des critères d'embauche conventionnés.....	41
2.4	Défis liés aux méthodes de recrutement	43
2.4.1	Bâtir des ponts entre les travailleurs autochtones et les employeurs	43
2.4.2	Bénéficier d'un appui en matière de ressources humaines spécialisées.....	45
2.4.3	Aller au-delà des programmes d'accès à l'égalité en emploi.....	46
2.4.4	Adapter ses outils de sélection	48
2.5	Conclusion et pistes de solution	49
3.	Intégration et maintien en emploi.....	55
3.1	Défis logistiques	55
3.1.1	Faire face à des options limitées en matière de transport et mobilité.....	55
3.1.2	Concilier obligations familiales et responsabilités professionnelles	56
3.2	Défis socioculturels	59
3.2.1	Évoluer dans des milieux professionnels avec des normes culturelles différentes	59
3.2.2	Développer des pratiques et comportements professionnels qui répondent aux attentes des employeurs	61
3.3	Défis en matière de gestion organisationnelle	62
3.3.1	S'ajuster, de part et d'autre.....	62
3.3.2	Favoriser l'équité ou l'égalité.....	65
3.3.3	Créer un milieu de travail inclusif.....	66
3.3.4	Intégrer de nouveaux employés dans un contexte en mutation.....	68
3.3.5	Soutenir la progression en emploi des travailleurs autochtones.....	69
3.4	Répercussions des défis d'intégration sur le maintien en emploi	70
3.4.1	Problèmes d'assiduité.....	70
3.4.2	Roulement de personnel.....	72
3.5	Conclusion et pistes de solution	74
Conclusion		81
Bibliographie		84

AVANT-PROPOS

Profitant d'un partenariat multipartite novateur avec le Conseil du patronat du Québec (CPQ), le Regroupement des Centres d'amitié autochtones du Québec (RCAAQ), la Commission scolaire De La Jonquière et l'entreprise Granules LG, AXTRA, l'Alliance des centres-conseils en emploi, mène depuis l'hiver 2018 un projet de recherche sur la participation active des travailleurs autochtones au sein des entreprises québécoises dans le cadre du projet NIKA. Financé par le gouvernement du Québec, ce projet a pour but de faciliter l'embauche, l'intégration et le maintien en emploi de ces travailleurs, tout en répondant aux besoins de main-d'œuvre des organisations de divers secteurs d'activité.

S'appuyant sur les constats réalisés dans la revue de littérature, ce rapport de recherche documente les besoins et enjeux des employeurs et des travailleurs autochtones, dans les neuf régions ciblées par le projet NIKA. Des groupes de discussion avec des participants autochtones, combinés à des entrevues avec des employeurs et des informateurs clés, ont permis d'identifier les défis, les bonnes pratiques et les besoins de ces différents groupes, en plus de mettre en lumière les pistes de solution proposées par les répondants pour favoriser la pleine participation socioéconomique des Autochtones au Québec.

Les résultats présentés dans ce rapport permettront d'orienter les activités de la seconde phase du projet, qui vise notamment le déploiement de projets pilotes et d'initiatives stratégiques pour faciliter l'arrimage entre les compétences des travailleurs et les besoins des employeurs.

REMERCIEMENTS

Ce rapport de recherche n'aurait pu être réalisé tel qu'il apparaît aujourd'hui sans l'apport et le soutien précieux d'un grand nombre de personnes.

Tout d'abord, il importe de souligner la contribution inestimable de tous les participants et participantes autochtones aux groupes de discussion, de même que celle des employeurs et acteurs clés qui ont pris part aux entrevues. Un grand merci pour votre intérêt, votre grande générosité et votre ouverture.

Nous remercions également toutes les personnes qui ont relu et commenté les versions préliminaires de ce rapport, en particulier Jean-Michel Beaudoin (professeur et titulaire de la Chaire de leadership en enseignement en foresterie autochtone à l'Université Laval) et Sophie Mathers (consultante en développement de carrière en milieu autochtone). Vos commentaires et suggestions ont grandement contribué à enrichir ce rapport, bien que toute erreur ou omission demeure de notre entière responsabilité.

Finalement, cette recherche a bénéficié du soutien financier du gouvernement du Québec.

INTRODUCTION

Dans le contexte de rareté de main-d'œuvre qu'a connu le Québec ces dernières années, beaucoup d'efforts sont entrepris afin de maximiser le nombre de personnes qui occupent un emploi. Conséquemment, les partenaires du marché du travail, via la *Stratégie nationale de la main-d'œuvre 2018-2023* et le *Plan d'action 2018-2019* d'Emploi-Québec, souhaitent favoriser l'intégration au travail des groupes sous-représentés, dont font partie les personnes autochtones. Avec un taux d'activité de 61,3 % et un taux d'emploi de 57,9 % (Statistique Canada, 2018), ce bassin de main-d'œuvre représente certainement l'une des réponses à la présente pénurie de travailleurs et aux changements démographiques en cours, bien qu'il ne saurait à lui seul pourvoir tous les postes vacants. Ce contexte économique s'accorde également avec la volonté gouvernementale de favoriser le rapprochement avec les peuples autochtones, le vivre-ensemble harmonieux et la réconciliation. En ce sens, l'intégration des Autochtones sur le marché du travail s'inscrit dans un ensemble de mesures ayant pour but de rattraper les inégalités historiques qui affectent ces populations, tout en contribuant à la justice sociale et la prospérité de tous les citoyens au sein de la société québécoise.

Pour répondre à ce défi, le Conseil du patronat du Québec (CPQ) s'est allié avec AXTRA, l'Alliance des centres-conseils en emploi, le Regroupement des Centres d'amitié autochtones du Québec (RCAAQ), la Commission scolaire De La Jonquière et l'entreprise Granules LG pour entreprendre un projet novateur visant à stimuler la participation active des travailleurs autochtones sur le marché du travail québécois. En créant des passerelles entre l'offre et la demande, tout en encourageant la reconnaissance des acquis et des compétences de ces travailleurs, le projet NIKa vise à répondre à certains enjeux de main-d'œuvre et à soutenir la contribution des communautés autochtones au développement économique local et provincial. Bien qu'il s'adresse principalement aux Autochtones en milieu urbain, le projet rejoint une clientèle élargie, alors que de nombreux travailleurs autochtones résident dans une communauté tout en travaillant ou en souhaitant travailler dans une ville.

Dans le cadre de ce partenariat, AXTRA a publié, en janvier 2019, une revue de littérature dressant un portrait global de la situation, des enjeux et des défis que vivent les Autochtones sur le marché du travail au Québec (AXTRA, 2019). Prenant assise sur cet état des lieux, l'Alliance, en collaboration avec le RCAAQ, a procédé à une étude terrain visant à recueillir des données primaires auprès des principaux intéressés, soit les travailleurs autochtones, les employeurs québécois ainsi que des informateurs clés. Le but de cette démarche consiste à identifier les défis, les bonnes pratiques et les besoins de ces différents groupes, en plus de mettre en lumière les pistes de solution proposées par les répondants pour favoriser la pleine participation socioéconomique des Autochtones au Québec.

La lecture de ce rapport se fait en trois temps. Une première section s'attarde spécifiquement aux enjeux reliés à la préparation à l'entrée sur le marché du travail des candidats autochtones. La deuxième section se penche sur le processus de sélection et de recrutement effectué par les entreprises, alors que la dernière section s'intéresse aux enjeux qui concernent l'intégration et le maintien en emploi des travailleurs autochtones, du point de vue des groupes sondés. Avant de débiter, il convient de présenter brièvement l'approche méthodologique utilisée dans le cadre de cette recherche, ainsi que les principales limites inhérentes à la réalisation d'un tel projet.

MÉTHODOLOGIE

Pour répondre aux objectifs de cette recherche, AXTRA et le RCAAQ sont allés à la rencontre d'employeurs et de chercheurs d'emploi ou travailleurs autochtones à l'échelle provinciale au cours du printemps et de l'automne 2018. L'Alliance a rencontré 52 gestionnaires d'entreprise et acteurs clés dans neuf régions québécoises, alors que les Centres d'amitié autochtones ont animé 12 groupes de discussion dans 11 villes différentes¹, avec près de 120 participants autochtones qui sont sur le marché du travail ou à la recherche d'un emploi.

Afin de permettre la comparabilité des données qualitatives recueillies, une grille d'entretien comprenant des questions ouvertes a été utilisée lors de chaque entrevue et groupe de discussion, permettant ainsi aux divers répondants de s'exprimer sur les enjeux qui les touchent. Ces guides d'entrevue et d'animation ont été élaborés à partir des constats tirés de la revue de littérature effectuée préalablement (AXTRA, 2019). Les grilles d'entrevue semi-dirigée (pour les employeurs et informateurs clés) et d'animation (pour les participants autochtones) étaient néanmoins suffisamment flexibles pour permettre l'émergence de nouveaux thèmes, selon une approche plus inductive.

Les entrevues et les groupes de discussion ont été enregistrés sur bande audio, avec l'accord des répondants qui ont signé un formulaire de consentement. Les transcriptions (verbatim) ont par la suite été analysées à l'aide du logiciel QDA Miner, afin d'identifier et de classer les thèmes et les sous-thèmes abordés.

Tout au long de ce rapport, les différentes parties prenantes rencontrées seront référées à l'aide des termes suivants :

- **Participant autochtone** : personne autochtone ayant participé à l'un des groupes de discussion ayant eu lieu dans un Centre d'amitié autochtone (CAA).
- **Employeur** : cadre ou gestionnaire détenant un poste clé au sein de son entreprise ou de son organisation.
- **Informateur clé** : personne ayant, de par sa position professionnelle, une connaissance de certains enjeux liés au marché du travail et/ou à la participation des travailleurs autochtones (par exemple, au sein d'un regroupement d'entreprises ou d'une association sectorielle).

Afin de conserver la confidentialité des données recueillies, les employeurs et les informateurs clés seront identifiés par leur région administrative ou par la dénomination « Québec » lorsque l'organisation d'un informateur clé détient une portée provinciale. En raison de la petite taille des communautés autochtones du Québec, les participants aux groupes de discussion seront identifiés par un numéro de groupe (soit de GD01 à GD12) plutôt qu'une région, afin de préserver leur anonymat.

¹ Les villes et régions ont été sélectionnées en fonction de la présence d'un Centre d'amitié autochtone. Deux groupes de discussion ont été organisés à Montréal.

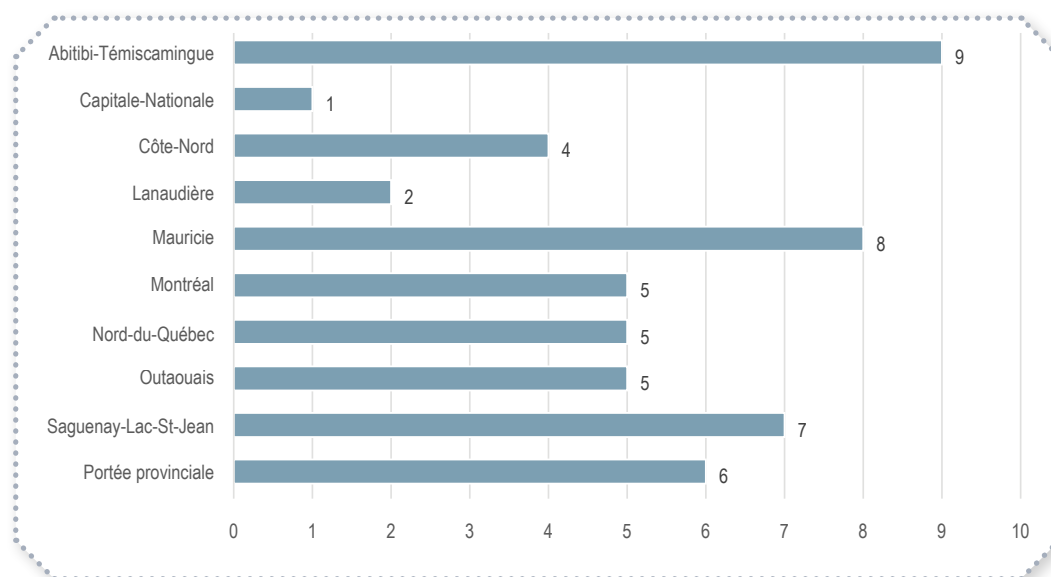
Profil des employeurs et des informateurs clés

Les employeurs et les informateurs ont été majoritairement recrutés grâce au bouche-à-oreille et aux références fournies par les Centres d'amitié autochtones et des centres-conseils en emploi. L'exercice a comporté quelques défis logistiques étant donné l'étendue du territoire couvert et les possibilités de rencontre limitées par les diverses contraintes de temps des parties prenantes. Toutefois, la grande majorité des employeurs et informateurs a été rencontrée en personne, ce qui a favorisé des échanges riches et contextualisés.

L'échantillon de recherche est composé en grande majorité d'employeurs (83 %, soit 43 répondants), qui ont partagé leurs expériences quant à l'embauche de travailleurs autochtones et les pratiques mises en place par leur entreprise. L'un des principaux critères de sélection reposait sur l'embauche récente ou passée de travailleurs autochtones. L'équipe de recherche a également tenté de diversifier la taille et le secteur d'activité des entreprises participantes, en plus d'inclure quelques entreprises autochtones. De plus, neuf informateurs clés (17 % de l'échantillon) – majoritairement non autochtones – ont été rencontrés, afin de discuter des enjeux pertinents pour leur région ou leur secteur d'activité.

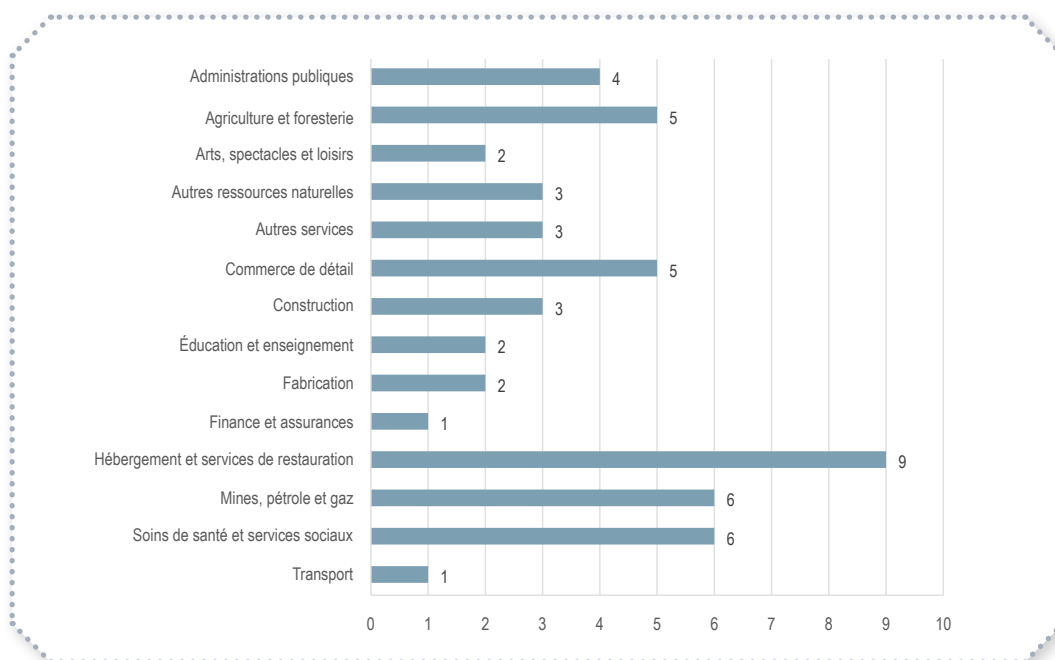
Les employeurs et informateurs sont issus de neuf régions administratives différentes, permettant ainsi d'intégrer certaines particularités régionales dans l'analyse des données (Figure 1).

Figure 1. Régions administratives des entreprises participantes (n = 52)



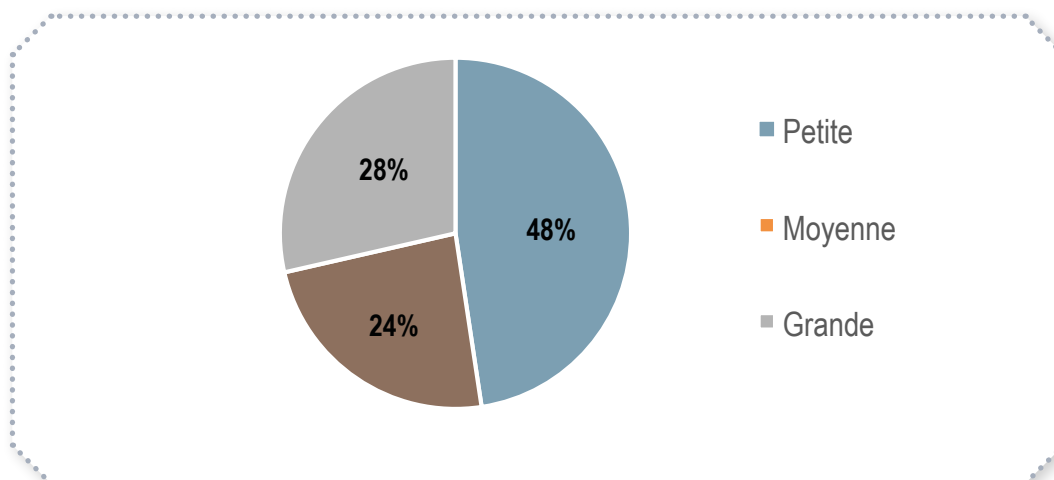
Les entreprises sont issues de divers secteurs d'activité (Figure 2), avec une prédominance pour les secteurs de l'hébergement et de la restauration ainsi que des ressources naturelles, incluant la foresterie et les mines.

Figure 2. Secteurs d'activité des entreprises participantes et des informateurs clés (n = 52)



Finalement, l'échantillon comprend des entreprises de différentes tailles (Figure 3). Pour les besoins de l'exercice, les entreprises qui comprennent jusqu'à 100 employés ont été qualifiées de « petites », celles ayant entre 101 et 300 employés de « moyennes » et celles qui comprennent plus de 301 employés de « grandes ». La classification s'est effectuée selon les informations fournies par les répondants et à travers la documentation publique produite par ces entreprises.

Figure 3. Taille des entreprises participantes (n = 43)



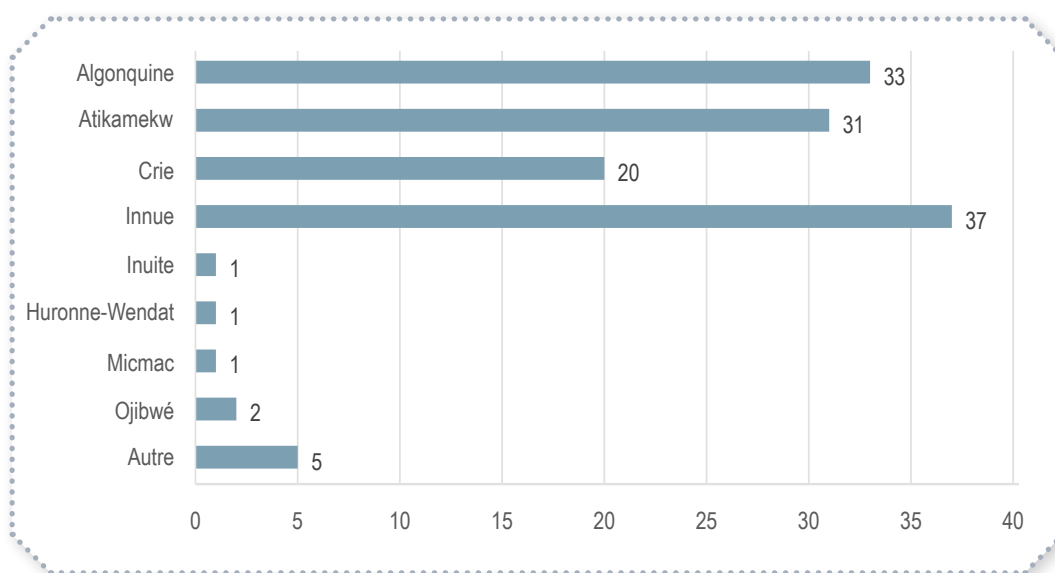
Profil des participants autochtones

Grâce au soutien de leur Regroupement, les Centres d'amitié autochtones (CAA) qui y sont affiliés ont coordonné la tenue de 12 groupes de discussion à travers les mêmes 9 régions couvertes par les entrevues avec les employeurs et les informateurs. Pour cadrer les échanges, les animateurs ont utilisé une grille thématique élaborée par l'équipe d'AXTRA, tout en gardant une approche plutôt informelle. Le recrutement des participants aux groupes de discussion s'est effectué via les pages Facebook des CAA, puisque plusieurs de leurs clients utilisent cette plateforme en ligne. Ils ont également procédé au recrutement direct de participants dans le cadre de leurs activités régulières.

Lors de la tenue des groupes de discussion, les participants devaient signer un formulaire de consentement et étaient invités à répondre à un certain nombre de questions sociodémographiques, afin d'établir un profil de participation. Or, puisque ces questions étaient de nature optionnelle, il est important de souligner que les données présentées ici-bas sont à titre indicatif seulement et ne reflètent pas toute la richesse et la diversité des personnes présentes lors de ces groupes de discussion.

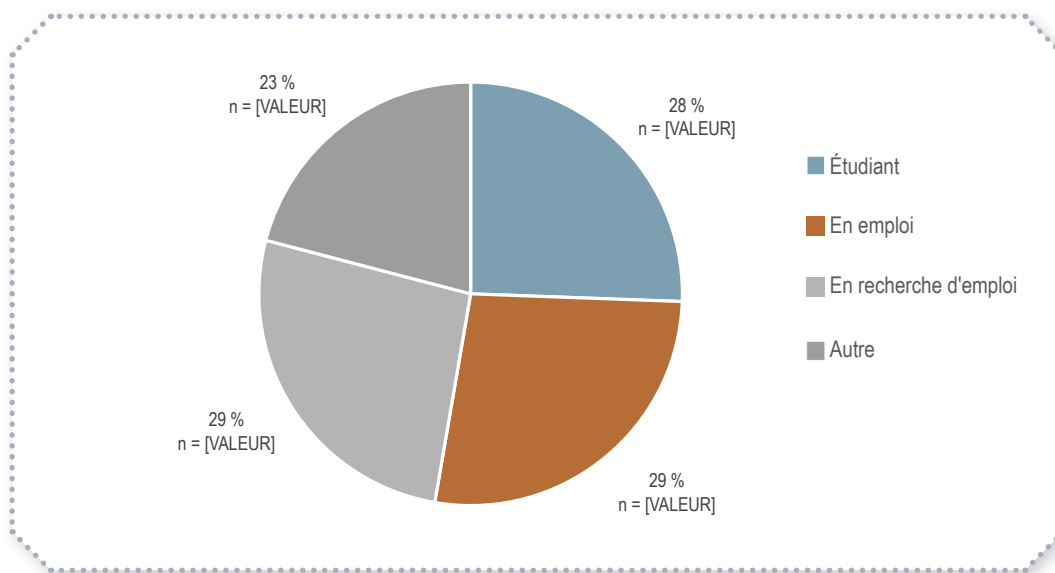
En tout, 120 personnes ont participé aux groupes de discussion, avec une moyenne d'âge de 32 ans (pour une médiane de 30 ans). Elles sont issues des différentes nations autochtones présentes sur le territoire québécois et ailleurs au Canada (Figure 4). Si quelques-uns ont préféré ne pas indiquer leur nation d'appartenance, certains en ont sélectionné plusieurs (jusqu'à 3), ce qui témoigne de la diversité de la population autochtone urbaine au Québec.

Figure 4. Nations d'appartenance des participants autochtones (n = 114)



Au moment de la tenue des groupes de discussion, les participants ont signalé vivre une grande diversité de situations professionnelles (Figure 5) et plusieurs d'entre eux ont répondu vivre plus d'une situation en même temps. Ainsi, des étudiants ont dit être à la recherche d'un emploi ou en occuper un, alors que certains ont identifié être en emploi, mais aussi être à la recherche d'un emploi. Par ailleurs, la catégorie « Autre » inclut notamment des individus qui ne sont pas présentement en recherche d'emploi parce qu'ils vivent des enjeux de conciliation avec leurs responsabilités familiales, leur condition de santé ou leur situation personnelle.

Figure 5. Situation professionnelle des participants autochtones (n = 119)



Ces brefs portraits mettent en lumière la grande diversité des profils d'individus, d'entreprises et d'informateurs clés rencontrés, tant lors des entrevues individuelles que des groupes de discussion. Ce rapport s'appuie donc sur des données qualitatives riches et diversifiées, en provenance d'une variété de répondants.

Limites de la recherche

Malgré tous les efforts pour réaliser une recherche qui soit la plus fidèle possible aux différentes réalités régionales, culturelles et socioéconomiques, des contraintes méthodologiques, temporelles et budgétaires limitent la portée de cette étude.

D'une part, les techniques d'échantillonnage utilisées pour recruter les employeurs, les informateurs et les participants autochtones ne permettent pas de généraliser les données à l'ensemble de la population étant donné son caractère non probabiliste. En raison de la petitesse de l'échantillon, il n'est pas possible de comparer les résultats en fonction des régions, des secteurs d'activité, des types d'entreprises ou encore des nations autochtones. Le faible nombre d'employeurs qui embauchent, à leur connaissance, des travailleurs autochtones a également compliqué le recrutement des répondants, particulièrement dans certaines régions. En effet, sur les quelque 125 entreprises contactées dans les 9 régions participantes, plus de la moitié ont signalé de ne jamais avoir embauché de personne autochtone ou n'ont pas donné suite à notre demande. Enfin, il est à noter que ce critère de

sélection (soit d'avoir déjà embauché un travailleur autochtone) ainsi que le mode de recrutement (via les Centres d'amitié autochtones notamment) ont favorisé la participation d'employeurs déjà sensibilisés et ouverts à l'embauche de travailleurs autochtones, ce qui n'est peut-être pas représentatif du point de vue de l'ensemble des employeurs au Québec.

De plus, il est important de souligner que les Autochtones qui font appel aux services d'aide à l'emploi des Centres d'amitié autochtones sont généralement plus éloignés du marché du travail et peuvent faire face à différentes barrières à l'emploi (notamment la faible scolarisation, le fait d'avoir des enfants en bas âge, des problèmes de santé physique ou mentale et des difficultés familiales ou personnelles diverses). Les données colligées auprès des participants autochtones n'ont pas permis de faire une analyse différenciée selon les genres, bien qu'il ait été pertinent de le faire dans cette étude. L'analyse des données présentées dans ce rapport doit donc tenir compte de ces profils de vie différenciés et ne reflète donc pas les particularités ou la réalité de l'ensemble de la population autochtone du Québec. Néanmoins, les différentes personnes rencontrées couvrent une multitude de caractéristiques sociales, économiques et démographiques afin que le portrait qui s'en dégage fournisse une vue d'ensemble pertinente.

D'autre part, les nombreuses données recueillies ont fourni une quantité remarquable d'informations à retranscrire, classer et analyser. À titre d'exemple, plus de 32 heures d'enregistrement ont été colligées auprès des entreprises et informateurs clés, pour un total de 600 pages de verbatim. Cela étant dit, il aurait pu être pertinent de mener un certain nombre d'entrevues individuelles avec des chercheurs d'emploi et des travailleurs autochtones afin de mettre davantage en valeur leur point de vue sur les réalités qui les concernent par rapport au marché de l'emploi au Québec. D'ailleurs, le nombre initialement fixé à 200 participants autochtones aux groupes de discussion n'a malheureusement pas pu être atteint, étant donné certaines difficultés de recrutement dans les délais imposés par le projet.

Enfin, il est essentiel de mentionner que les données présentées dans ce rapport résument le point de vue des quelque 172 répondants rencontrés et ne couvrent donc pas toutes les dimensions de la participation active des travailleurs autochtones sur le marché du travail québécois. Plusieurs enjeux n'ont pas ou peu été abordés par les participants autochtones, les employeurs et les informateurs clés, ce qui limite la portée de l'analyse. De plus, l'examen approfondi des causes sous-jacentes des défis identifiés, notamment les politiques coloniales et leurs effets intergénérationnels², dépasse le cadre de cette recherche. Il est à noter que les pistes de solution présentées dans ce rapport proviennent des répondants sondés : en ce sens, elles ne reflètent pas nécessairement l'entière des actions qui doivent être prises pour favoriser l'inclusion des travailleurs autochtones ni l'opinion des partenaires du projet.

Malgré ces limites, cette étude représente une étape significative dans la mise sur pied de stratégies visant à mieux comprendre les défis en lien avec la main-d'œuvre autochtone et à mieux outiller les entreprises du Québec dans l'accueil, l'intégration et le maintien de celle-ci. Les propos contenus dans ce rapport appuient, complètent et bonifient les données recueillies lors de la revue de littérature ainsi que les quelques récentes publications de recherche sur ce sujet³. La parole est laissée aux travailleurs et aux employeurs de partout à travers le Québec, ce qui représente une avancée significative pour la participation active des travailleurs autochtones sur le marché du travail. Dans cette optique, cette recherche constitue une base solide sur laquelle s'appuyer pour la suite des activités qui seront menées dans le cadre de ce partenariat unique et pour de futures initiatives.

2 Voir à ce sujet le rapport final de la Commission de vérité et réconciliation du Canada (2015) et le site Web du Centre national pour la vérité et réconciliation.

3 Voir notamment les travaux de la Chaire de leadership en enseignement en foresterie autochtone à l'Université Laval.

1. PRÉPARATION DES TRAVAILLEURS AUTOCHTONES

Se préparer à entrer sur le marché du travail constitue une phase clé de l'intégration en emploi et peut poser plusieurs défis. Stabiliser sa situation personnelle et sortir de la précarité (financière, résidentielle ou personnelle) représente souvent la première étape à franchir pour de nombreux individus plus éloignés du marché du travail. Une fois ce défi relevé — du moins en partie — le choix d'un métier ou d'une carrière entraîne à son tour son lot de difficultés, dont l'accessibilité géographique, financière et administrative des formations nécessaires à la poursuite de son cheminement. Enfin, la maîtrise des langues d'usage en milieu professionnel et la recherche d'emploi peuvent également se poser comme des éléments problématiques pour certains participants autochtones.

1.1 Défis liés à la précarité et aux difficultés personnelles

Lors des groupes de discussion, les participants autochtones ont identifié un certain nombre de situations dans lesquelles il est difficile d'entamer ou de continuer des démarches de préparation à l'emploi, telles que l'insécurité financière, l'instabilité résidentielle et la précarité personnelle.

1.1.1 Contrer l'insécurité financière

Jouer d'un revenu établi permet aux futurs travailleurs de combler leurs besoins de base, de se stabiliser et de se sentir en sécurité. Or, pour plusieurs, l'accès à un revenu stable et suffisant en période d'inactivité représente un défi de taille. Bien que les participants autochtones savent qu'il existe des programmes sociaux pour leur venir en aide, certains ont partagé leur confusion quant à la marche à suivre pour y avoir accès, alors que d'autres ont soulevé la lourdeur du processus. D'ailleurs, il est fréquent qu'un ou plusieurs documents officiels nécessaires pour les demandes de participation à ces programmes (notamment la carte d'assurance-maladie ou le numéro d'assurance sociale) ne soient pas détenus par le demandeur :

Je suis allé à l'aide sociale, puis ils me demandaient tellement de documents que je ne pouvais même pas les fournir. (Participant autochtone, GD09)

Cependant, comme pour beaucoup d'autres prestataires de l'aide de dernier recours, les sommes fournies par l'aide sociale ne sont pas toujours suffisantes pour commencer des démarches d'accès au marché du travail. À titre d'exemple, un participant autochtone décrit les impacts du manque de fonds pour sa préparation à l'emploi :

I'm not one that has a lot of money so I can't really buy a lot of interview clothes, nice, clean clothes. I have the clothes I wear now, and you know... It's not that I don't think about buying it, it's just that I can't afford it. (Participant autochtone, GD07)

Les vêtements et le matériel de travail ne sont pas les seules dépenses supplémentaires liées au processus de recherche d'emploi (voir section 3.1 pour les défis spécifiques aux coûts reliés au transport et à la garde des enfants). Selon le secteur d'activité, l'établissement d'un réseau professionnel et la prise de contact avec des employeurs potentiels peuvent se réaliser lors d'événements de réseautage plus ou moins formels et dispendieux :

Sometimes the networking events I need to go to, they cost a lot of money to go, like maybe, [...] \$50 and if I'm in between gigs it's kind of hard to afford that, but if I would go, it would be a big investment, but then I'm also like 'OK well I guess I'm making a sacrifice in my food safety to just try to make an investment happen and maybe I meet someone who needs to hire me, and so, networking events that would benefit me, [they're] just ... expensive! (Participant autochtone, GD07)

De nombreux candidats avec un revenu modeste doivent donc faire certains sacrifices financiers afin de se préparer adéquatement au marché du travail; pour d'autres, ces investissements s'avèrent impossibles, ce qui retarde leur entrée sur le marché du travail. À cet effet, plusieurs participants autochtones ont souligné le besoin d'apprendre à gérer un budget et d'acquérir de meilleures connaissances en finances personnelles :

For us, the community, I think we all need [to learn] how to manage financially. That's what we need, and that's what's lacking in our communities. (Participant autochtone, GD12)

Ainsi, les cours d'introduction aux finances personnelles peuvent donc être pratiques, notamment pour les personnes qui peinent à effectuer des opérations de base comme l'ouverture d'un compte bancaire. Bien que des connaissances plus approfondies en matière de budget ne puissent pas pallier le manque de revenu, elles peuvent certainement aider les futurs travailleurs à maîtriser leurs finances personnelles de manière à pouvoir entreprendre des démarches d'accès à l'emploi. La bonification du revenu de base dans le cadre d'une démarche d'employabilité peut également aider les futurs travailleurs à stabiliser leur milieu de vie et à se concentrer pleinement sur leur préparation, comme le constatent certains Centres d'amitié autochtones qui offrent ce type de programme.

1.1.2 Vaincre l'instabilité résidentielle

L'instabilité résidentielle a aussi été identifiée, dans une moindre mesure, comme un défi entravant la préparation à l'emploi des candidats sondés. La recherche d'un logement adéquat lors de l'arrivée dans une nouvelle localité représente, pour plusieurs participants autochtones, une priorité et une source de complications. Si la surreprésentation des Autochtones au sein de la population itinérante est bien connue, leur surreprésentation au sein des personnes ayant vécu des épisodes d'itinérance cachée⁴ l'est moins (Rodrigue, 2016). Les conséquences de ces situations d'instabilité résidentielle peuvent se répercuter sur la santé physique et mentale des individus concernés et leur famille, que ce soit par le biais de mauvaises conditions de vie, d'un risque accru de violence ou d'exploitation ou encore de la difficulté à postuler ou maintenir un emploi.

À ce titre, certains participants autochtones ont confirmé que la recherche d'un logement peut s'avérer ardue, racontant ne pas avoir su où débiter leurs démarches lors de leur arrivée en milieu urbain. À ces difficultés logistiques s'ajoutent le manque de logements sociaux en milieux urbains et les comportements discriminatoires de certains propriétaires, ces derniers étant qualifiés de frustrants et dégradants :

Quand tu dis d'où tu viens, le nom de la communauté, ou les noms autochtones, ils ne te rappellent pas. Ouais, le nom de famille autochtone, ils ne te regardent pas puis ils sont bêtes. Pour des logements, des fois, ils ne te laissent pas passer la porte. (Participant autochtone, GD01)

⁴ L'itinérance cachée concerne les gens qui ont « déjà eu à vivre temporairement avec la famille, des amis, dans leur voiture ou n'importe où ailleurs, car ils n'avaient nulle part où aller » (Rodrigue, 2016, 1).

Ces propos ont également été corroborés par quelques employeurs et informateurs :

La majorité des propriétaires, s'ils savent que c'est un Autochtone, ils ne veulent pas louer... Parce qu'il y a comme tout un historique des Autochtones qui brisent tout, qui ne font pas attention puis quand ils partent, il faut refaire le logement au complet [...]. Ce préjugé continue à persister, ça c'est clair, dans la municipalité. (Informateur clé, Nord-du-Québec)

Au-delà de cette discrimination perçue et vécue par certains, les difficultés reliées au logement ne se limitent pas qu'à la recherche d'un domicile. Parfois, le seul milieu de vie disponible ou abordable ne répond pas nécessairement aux besoins des ménages qui y habitent, comme c'est le cas lorsqu'il est surpeuplé⁵. Ce problème peut rapidement percoler jusqu'au milieu de travail de l'individu concerné, ainsi qu'aux membres de sa famille, par exemple si son temps de repos est interrompu ou affecté par les habitudes ou agissements des autres membres du ménage. Le manque de sommeil, l'incitation à la consommation, la violence et la propagation plus rapide des maladies infectieuses peuvent avoir une incidence sur la performance et le rendement des travailleurs et des étudiants.

Les employeurs et informateurs rencontrés reconnaissent cette difficulté et ses impacts sur l'employabilité de plusieurs travailleurs autochtones. Un nombre non négligeable d'employeurs ont d'ailleurs mentionné qu'il est essentiel que leurs employés — et leurs employés potentiels — aient accès à des logements de qualité :

[Il faudrait] faire plus de maisons, enlever de la pression [pour qu'il y ait] moins de surpopulation, de malaises sociaux. [...] L'habitation c'est majeur. Si tu vis dans une maison surpeuplée, c'est dur d'être persévérant, de dormir, de ne pas être victime de violence ou d'autres comportements inadéquats. (Informateur clé, Montréal)

Somme toute, les participants autochtones aux groupes de discussion, tout comme les employeurs, s'entendent pour dire que l'accès à un logement décent et abordable constitue une première étape de la stabilité résidentielle des travailleurs et futurs travailleurs. En l'absence d'une situation résidentielle adéquate, sécuritaire et confortable, toutes les étapes du processus d'employabilité, de la préparation à l'intégration et au maintien sur le marché du travail, se trouvent compromises.

1.1.3 Prendre le dessus sur ses difficultés personnelles

Même lorsque les besoins de base comme l'accès à un revenu et à un logement sont comblés, certains participants autochtones ont dit vivre des situations personnelles qui entravent leur préparation ou retardent leur entrée sur le marché du travail. Parmi celles-ci, divers problèmes reliés à la santé mentale et aux relations familiales ont été signalés :

C'est une réalité qu'on vit aussi, je l'ai vécue depuis un an ici, de la toxicomanie, l'alcoolisme, de la dépendance affective aussi. J'ai plusieurs personnes [employées], au moins deux femmes, qui étaient victimes de violence conjugale, donc ça ce sont des choses qu'on vit ici, qu'on doit gérer, s'adapter. (Employeur, Côte-Nord)

Les problèmes de consommation figurent néanmoins au premier rang des défis personnels les plus mentionnés lors des groupes de discussion, même s'ils ne touchent pas la majorité des participants

⁵ Le surpeuplement qualifie les ménages qui vivent dans un logement de taille insuffisante, tel que défini par la Norme nationale d'occupation (NNO). Cette norme tient compte de l'âge et du sexe des occupants, ainsi que des liens entre eux, dans la détermination du nombre de chambres nécessaires pour un ménage; ce nombre est ensuite comparé au nombre de chambres que compte le logement occupé par le ménage (Société canadienne d'hypothèques et de logement, 2016).

autochtones rencontrés. Afin de contrôler leur dépendance, certains ont raconté que s'éloigner de leur communauté a été une étape décisive pour se couper des influences négatives :

Quand tu es dans ton village, tu as plus tendance à être avec ton monde, dans ta consommation puis tes trips puis tes choses. C'est dur d'aller travailler, d'aller faire tes affaires. Il a fallu que je cherche, que je vienne rester [en ville] pour me tranquilliser un peu [...]. On revient encore une fois, sur cette espèce de consommation qui revient. Ça plane, c'est une épée de Damoclès. On se demande toujours si on va replonger. (Participant autochtone, GD01)

En l'absence de ressources psychosociales adéquates et culturellement sécurisantes pour les Autochtones établis en milieu urbain, l'équilibre est difficile à préserver. La majorité des participants autochtones qui ont abordé la question lors des groupes de discussion reconnaît que le contrôle de leur dépendance est une condition importante pour une entrée réussie sur le marché du travail :

Être capable d'être abstinent, de drogue et d'alcool [c'est important], parce que mélanger le travail avec l'alcool et la drogue c'est très dangereux. (Participant autochtone, GD02)

Les impacts négatifs de la consommation constituent donc une préoccupation récurrente pour les participants autochtones qui connaissent ou ont connu des problèmes de dépendance : s'ils ont trouvé des façons de les garder à l'écart, ils soulignent tout de même la difficulté à contrôler cette dépendance, surtout sans aide. Les employeurs et autres informateurs souhaitent également que les autorités gouvernementales collaborent avec les communautés et les organisations autochtones afin de trouver des pistes de solution à ces enjeux sociaux :

Réussir à régler une partie des problèmes, c'est certain que ça deviendrait une main-d'œuvre encore plus attrayante qu'elle l'est là. Puis elle l'est déjà beaucoup, mais encore là, c'est autant bénéfique pour les employeurs que les communautés. (Informateur clé, Québec)

En bref, la précarité financière et résidentielle ainsi que les situations personnelles difficiles que vivent certains répondants constituent des obstacles indéniables au processus de préparation à l'emploi. S'ils ne reçoivent pas le soutien adéquat, ce qui est notamment le cas dans certaines régions où les ressources sont limitées, ces défis risquent de les empêcher de se concentrer pleinement sur leurs démarches de formation et de recherche d'emploi. Cet accompagnement doit être réalisé dans le cadre d'une approche globale, qui tient compte de toutes les sphères de la vie d'un individu (incluant sa famille et son réseau communautaire), et pas seulement de ses habiletés ou difficultés professionnelles. De plus, comme ces difficultés sont en grande partie attribuables aux séquelles intergénérationnelles des politiques coloniales d'assimilation, il apparaît primordial que le soutien aux individus soit pensé dans une perspective plus large de réconciliation avec les peuples autochtones (Commission de vérité et réconciliation du Canada, 2015).

1.2 Défis liés à la formation

Pour la majorité des participants autochtones rencontrés, compléter sa scolarité de base et suivre une formation qualifiante restent le meilleur moyen de se préparer adéquatement à entrer sur le marché du travail. Ils expriment d'ailleurs un intérêt marqué à acquérir de nouvelles compétences, tout en soulignant les nombreuses embûches qui se dressent sur leur parcours de formation.

1.2.1 Bien se connaître et effectuer un choix de carrière ou métier

L'une des étapes cruciales pour se préparer à entrer sur le marché du travail consiste à choisir un secteur d'activité, un métier ou un programme d'études. Pour ce faire, plusieurs participants autochtones souhaitent apprendre à mieux se connaître et à identifier leurs intérêts, leurs forces et leurs faiblesses. Dans une culture traditionnellement tournée vers le bien-être collectif plutôt qu'individuel, certaines personnes autochtones peuvent trouver plus difficile — ou moins instinctif que pour les personnes issues de cultures occidentales — de se questionner de façon plus individualiste sur leurs aptitudes et leurs goûts. Selon leur profil, différentes méthodes peuvent leur permettre de sélectionner de potentielles voies professionnelles.

Certains répondants ont bénéficié de divers programmes d'intégration au marché du travail, selon une approche plus générale de connaissance de soi :

Quand tu vas là, tu n'apprends pas sur un métier, tu apprends sur toi. Pourquoi tu es comme ça? Pourquoi tu es rentré gêné? Connaître nos forces, nos faiblesses. Nos valeurs. [...] J'ai appris à être sûr de moi, j'ai appris à me sortir de la coquille. (Participant autochtone, GD09)

Pour d'autres, la découverte de soi s'effectue au travers des expériences scolaires et professionnelles qui permettent d'essayer différents types de métiers ou d'emplois. L'essai pratique de milieux de travail ou de métiers, par exemple à travers des programmes de stage, est alors très apprécié :

J'ai fait des stages [...] puis ça m'a aidé à trouver ce que je voulais faire plus tard. (Participant autochtone, GD06)

J'aurais aimé ça avoir des petites formations. Mettons que j'aime la cuisine : bien quelqu'un m'amène en cuisine et me dit : « Va t'essayer ». Expérimenter le domaine. Parce que les études, oui c'est bon, mais à un moment donné, tu étudies dans un domaine puis si ça te tente pas de travailler là-dedans... la vie va être longue! (Participant autochtone, GD04)

Toutefois, il importe de souligner que les stages, notamment lorsqu'ils sont courts, peuvent parfois laisser une impression qui n'est pas tout à fait en phase avec la réalité du métier :

Moi, j'ai étudié pour être archiviste médicale. J'avais aimé ça, je voulais m'enligner là-dedans. J'ai travaillé comme étudiante pour les archives, puis c'était dans une place où il y avait juste des papiers. Je n'avais pas aimé ça, mais ce n'était vraiment pas pareil que quand j'ai fait le stage d'un jour. Ce n'était pas vraiment pareil comme archiviste médicale, fait que j'ai laissé [tomber] ce projet-là. (Participant autochtone, GD03)

Il est par conséquent essentiel d'inclure ces stages d'observation dans le cadre d'une démarche plus large d'exploration de différentes possibilités d'emploi, en lien avec ses compétences et ses intérêts. Les individus qui peinent à déterminer leurs préférences ou à choisir un métier ou une carrière ont alors avantage à être accompagnés par une ressource spécialisée pour les guider dans ce processus, dont la durée varie selon les connaissances de départ du marché du travail et des domaines de formation.

1.2.2 Avoir accès à des ressources spécialisées

Si certains participants autochtones ont appris à se connaître de façon plus informelle, au fil de leurs expériences personnelles et professionnelles, plusieurs ont eu recours à des services d'orientation (notamment offerts via les Centres d'amitié autochtones ou des organismes d'aide à l'emploi) :

Quand j'ai su que [la conseillère d'orientation] était ici, je suis venue et j'ai pris rendez-vous. Ce n'est pas juste des tests écrits : on coupe des images, elle fait des tests avec moi, puis je me cherche. C'est elle qui m'avait amenée à être préposée aux bénéficiaires, infirmière auxiliaire. Je vous le conseille, c'est le fun, on ne fait pas juste écrire, on fait plein d'activités. [...] Ça donne vraiment un bon coup de main dans notre chemin. (Participant autochtone, GD03)

Cette démarche n'est cependant pas automatique et requiert plus qu'un simple test psychométrique identifiant un type de profil et d'emploi basé sur quelques questions génériques :

Moi, ma difficulté, ça a été de savoir ce que j'allais faire. J'ai fait le fameux test dont tout le monde parle. Ils m'avaient dit que j'étais conventionnel, mais je ne suis pas pantoute conventionnel. Ils m'avaient dit que j'étais plus fait pour le travail de bureau, enfermé entre quatre murs. Après ça, j'ai été à l'école, puis j'ai changé je pense quatre fois de programmes. Fait que c'est vraiment choisir mon programme, d'évoluer à travers mes programmes, de cheminer, d'évoluer moi-même aussi, de me faire plus confiance [...] puis après, c'est vraiment en essayant différents domaines que j'ai pu enfin trouver ce que j'allais faire, ce que j'aimais. C'est apprendre à me connaître moi-même qui a fait en sorte que j'ai enfin trouvé ce que j'allais faire. (Participant autochtone, GD03)

À cet effet, certains praticiens et chercheurs signalent que les tests psychométriques généraux ne sont pas toujours pertinents pour les Autochtones (Conseil des ressources humaines autochtones, 2006), en partie parce que ces outils contiennent des biais culturels. La création d'outils de connaissance de soi pertinents fait d'ailleurs partie d'un processus plus large visant à assurer la provision de services d'orientation culturellement sécurisants pour les Autochtones, comme le recommande ce participant :

Peut-être avoir accès à une ressource qui serait comme un conseiller d'orientation, mais qui connaîtrait vraiment les cultures autochtones, qui serait capable de comprendre toute la manière de penser, tout ça. Dans une ressource autochtone, un organisme autochtone. Je pense que ça pourrait être quelque chose d'intéressant aussi. Puis cette personne-là te fait passer des tests de personnalité, mais il faudrait que ces tests-là soient justement adaptés à nos cultures! Plutôt que ce soit encore ethnocentré, la culture dominante et tout. (Participant autochtone, GD08)

Comme mentionné dans la recension des écrits (AXTRA, 2019), des services d'orientation culturellement pertinents et sécurisants permettent de soutenir les individus dans leur démarche de connaissance de soi et de choix de carrière.

Chose certaine, la majorité des répondants conclut que la première étape pour effectuer un choix de métier ou de programme d'études consiste à vivre des expériences variées pour apprendre à mieux se connaître, en tant qu'individu complet ayant des intérêts, une culture et des valeurs qui lui sont propres. Même quand les expériences ne sont pas fructueuses, elles permettent de découvrir

ses passions ou, à l'inverse, son manque d'intérêt envers certains secteurs d'activité ou programmes d'études. Il semblerait donc que les essais et les erreurs soient tout aussi déterminants à cet égard. Somme toute, l'exercice n'est pas perçu comme une tâche insurmontable, même si son importance est capitale :

Je ne pense pas que s'orienter vers un travail c'est compliqué [...]. Il faut que tu te connaisses, c'est ça qui est difficile un peu. (Participant autochtone, GD02)

Pour être vraiment bien sûr que tu as choisi ton emploi et que tu vas être heureux à chaque matin, [il faut se poser la question] : « Dans quel genre de travail je serai toute ma vie et dans lequel que j'ai hâte de me coucher puis de me réveiller pour pouvoir aller travailler le matin? » (Participant autochtone, GD02)

Que ce soit par le biais de stages, d'essais et erreurs personnels et professionnels, de formations plus générales ou de services d'orientation qui sont en adéquation avec les cultures autochtones, les stratégies adoptées par les participants leur ont permis, pour la plupart, de répondre à la question précédente et de faire un choix de formation ou de métier. Pour plusieurs, la prochaine étape consiste alors à acquérir les compétences nécessaires à l'exercice de la profession choisie.

1.2.3 Acquérir une formation de base et qualifiante

Peu importe le niveau de scolarité, poursuivre des études peut s'avérer plus complexe que prévu, même quand la motivation est au rendez-vous. Pour les individus plus éloignés du marché du travail, l'apprentissage d'un métier signifie souvent de devoir tout d'abord retourner sur les bancs d'école pour obtenir un diplôme d'études secondaires (DES) en fréquentant des établissements d'éducation aux adultes. Plusieurs participants aux groupes de discussion décrivent cette étape comme un passage obligé difficile :

Les cours en informatique, ça m'intéresse au bout, mais c'est de me rendre jusque-là. [...] Faire les cours en informatique, ça ne me dérangerait pas, mais c'est finir mon secondaire, français, anglais, mathématiques, toutes ces affaires-là. Donc, finir mon secondaire, c'est un obstacle. Le retour aux adultes du jour au lendemain, ce n'est pas facile. Moi j'ai essayé [...] ça ne marche pas. (Participant autochtone, GD01)

En plus d'allonger et d'alourdir le processus de formation, cette première étape peut mener au découragement de l'apprenant qui ne voit pas de liens directs entre ces études obligatoires et le métier choisi. Néanmoins, certains participants autochtones ont mentionné l'importance de terminer ses études secondaires, ne serait-ce que pour montrer l'exemple ou par accomplissement personnel :

Je veux vraiment, vraiment finir mon secondaire. Je ne veux pas qu'un jour mes enfants me disent — parce que moi je veux vraiment qu'ils finissent l'école : « Mais pourquoi tu veux qu'on aille à l'école, toi tu l'as même pas finie. » (Participant autochtone, GD02)

Étant donné que le taux de diplomation secondaire s'élève à 60 % dans les communautés des Premières Nations et des Inuits (Statistique Canada, 2016)⁶, l'achèvement du cycle secondaire peut représenter un obstacle important pour ceux qui souhaitent entamer une formation qualifiante nécessitant un DES. Toutefois, il ne s'agit pas de la seule difficulté encourue par ceux qui songent à

6 Comparativement à 80 % pour la population d'identité non autochtone (Statistique Canada, 2016).

parfaire leur éducation, comme en font état les témoignages recueillis lors des groupes de discussion et des entrevues individuelles :

Il faudrait que [les étudiants] connaissent la réalité et qu'on leur dise : « Regarde, l'horaire de travail, c'est de telle heure à telle heure. Il ne faut pas que tu t'attendes à dîner chez vous et qu'à 5 h tu es tout le temps chez vous, dépendamment des horaires. » Dans les formations, il faudrait qu'ils en tiennent compte. Je pense qu'ils élimineraient beaucoup de candidats. Ils en élimineraient beaucoup, mais au moins, ceux qui resteraient seraient prêts à travailler. On n'aurait pas la surprise [d'avoir] 60 étudiants, mais que finalement, il en a 3 qui veulent travailler. (Employeur, Mauricie)

Plusieurs personnes – autochtones ou non – peuvent vivre un choc lors de leur entrée sur le marché du travail, puisque la réalité s'avère souvent bien différente de leurs attentes. À cet effet, quelques employeurs et informateurs clés ont mentionné qu'il serait opportun de mieux préparer les étudiants aux réelles conditions de travail, notamment en termes d'horaires et de salaires, mais également pour ce qui est du bruit et de la chaleur pour les métiers manuels. Les stages ou les modèles de formation en alternance travail-études peuvent alors jouer un rôle clé pour faciliter l'acclimatation des futurs travailleurs et, par le fait même, leur intégration en emploi.

1.2.4 Assumer les coûts directs et indirects des études

Les entraves logistiques liées aux coûts directs et indirects qu'implique la fréquentation d'un établissement scolaire figurent parmi les plus citées pour expliquer l'échec ou le report d'un projet de formation. Bien que les frais d'inscription n'aient pas été mentionnés comme un obstacle en soi, beaucoup de participants autochtones ont souligné l'impossibilité ou la difficulté d'avoir un revenu suffisant pendant les études comme un frein majeur à la poursuite de leurs études. La conciliation études-travail — et souvent études-famille-travail — s'avère difficile et force parfois les individus à renoncer à leur source de revenus principale, faute de temps :

Même si tu te dis « je vais aller à l'école », il faut que tu travailles en même temps. C'est aussi dur parce que tu n'arrives pas plus, tu ne peux pas faire 30 heures d'école et faire 30 heures de travail... Moi, dans ma tête, ça ne marche pas. C'est trop. Fait que c'est dur dans tous les cas. (Participant autochtone, GD04)

Les obstacles, c'est souvent au niveau financier qu'on en rencontre. Parce qu'avec les sous qu'on nous donne, des fois, on n'arrive pas. On essaie toujours de s'en sortir puis de vouloir retourner aux études, mais c'est toujours là, le problème, c'est au niveau financier. (Participant autochtone, GD04)

Ce manque de revenus abordé par quelques participants autochtones se trouve exacerbé par les frais encourus pour se loger et se déplacer lorsque l'apprenant doit se rapprocher de son milieu d'études :

J'ai eu du financement oui, mais ce n'était pas suffisant. J'avais l'auto à payer, j'avais l'assurance, j'avais le logement... puis si on comptait bien, mettons que je recevais 1050 \$ par mois, il fallait que je dépense 1250 \$, juste avec mon char, les assurances puis mon appart. Je n'arrivais pas pantoute, pantoute, pantoute. (Participant autochtone, GD04)

Bien que les participants autochtones sondés aient généralement eu accès à des programmes de financement pendant leur scolarité, la plupart ont mentionné que les montants alloués ne permettaient pas de couvrir la totalité des frais occasionnés. Sans préciser la provenance de l'aide reçue, ils ont dit souhaiter que les programmes soient bonifiés et les montants majorés :

[Ce qui m'aurait aidé c'est] d'avoir du soutien financier. On en a déjà, mais je veux dire... de nos jours, la vie coûte de plus en plus cher. Bien le financement qu'on a, c'est le même financement qu'on avait il y a 20 ans. Ça n'a comme pas changé. (Participant autochtone, GD04)

I think [I would need] to have access to funded employment training, a place where, if I want to learn French, I can have a living wage for doing that, knowing that it will prepare me for later. (Participant autochtone, GD08)

Comme pour beaucoup d'autres Québécois, les coûts directs et indirects des études représentent un défi pour plusieurs Autochtones qui souhaitent retourner à l'école pour terminer leur scolarité ou suivre une formation spécialisée. Selon les participants autochtones rencontrés lors des groupes de discussion, l'obtention d'une aide financière plus généreuse pourrait les encourager à poursuivre leurs études.

1.2.5 Se retrouver loin des siens

En plus des frais engendrés, suivre un programme de formation spécialisée peut nécessiter de changer de ville pour les Autochtones qui résident dans leur communauté ou dans un centre urbain de moindre importance. En effet, un certain nombre de formations ne sont pas accessibles dans les villes régionales ou autres localités plus éloignées des grands centres, ce qui implique souvent un déménagement temporaire le temps des études. Cette décision importante peut s'avérer difficile à prendre, plus particulièrement lorsqu'elle concerne tous les membres de leur famille :

C'est ça qui est plate aussi : il n'y a pas tellement de cours pour un DEP, ici. Il faut vraiment déménager à l'extérieur pis comme [l'autre participante] a dit, je ne veux pas faire déménager mes enfants moi aussi et leur faire changer d'environnement. Déjà, ils ont vécu [ailleurs] deux ans [...] c'est déjà un gros changement pour eux. Si jamais il faut encore que je déménage [...], c'est plate. (Participant autochtone, GD02)

Les implications émotives en lien avec un déménagement peuvent refroidir les ambitions scolaires de quelques apprenants potentiels. Pour plusieurs, quitter leur milieu de vie revient à faire un saut dans le vide et comporte de nombreuses implications qui dépassent le seul cadre éducatif. Cette décision équivaut non seulement à quitter les siens, mais à intégrer un milieu de vie où le rythme et la culture sont différents :

Déjà, il faut sortir du village si tu veux aller à l'école, parce que ça arrête à l'école secondaire. En partant, la personne, il faut qu'elle sorte, qu'elle se trouve un appart, qu'elle se trouve les finances, tu sais, c'est beaucoup. [...] Après être sortie de là, elle va se retrouver toute seule, mais elle est habituée d'avoir son monde, elle est habituée d'être entourée. Donc, quand elle va être dans la ville, elle va être toute seule. Là, c'est le choc culturel qu'elle va vivre. (Participant autochtone, GD04)

Il faut prendre en considération, surtout chez les Autochtones, le déracinement. Faut que tu ailles t'installer dans une autre ville, c'est très, très difficile pour un Autochtone de s'adapter à la vie qui va encore plus vite là-bas. Moi ça m'étourdit, ça me déstabilise carrément. (Participant autochtone, GD02)

Ce choc culturel peut donc être bouleversant et déstabilisant pour plusieurs individus, surtout s'ils ne disposent pas du soutien nécessaire au sein de leur famille et de leur communauté ou encore via des ressources externes pour naviguer cette transition. À cet égard, quelques participants autochtones ont raconté avoir dû mettre un frein à leurs études car ils n'étaient pas prêts à faire ce saut :

J'ai fait un DEP, il y a deux ans [...]. Au bout de cinq semaines, j'ai lâché, [c'était] trop dur, puis en même temps le voyage, puis les temps quand tu es tout seul c'est dur. (Participant autochtone, GD03)

I was supposed to go back to school, but I never went—well actually I did, I went to register, but when I went to register, well for me there wasn't that much Natives, and I felt intimidated a bit. (Participant autochtone, GD12)

La solitude que peut occasionner un déménagement dans un nouvel environnement peut être plus importante lorsqu'un individu se retrouve sans point d'ancrage culturel dans la culture majoritaire. En plus de l'insécurité occasionnée par le fait de se retrouver loin des siens et en situation minoritaire, les Autochtones doivent également apprendre, dans la plupart des situations, à composer avec un système d'éducation qui, généralement, tient peu compte de leurs réalités linguistiques et culturelles.

1.2.6 Composer avec un système éducatif centré sur la culture majoritaire

Lors des groupes de discussion, l'un des principaux défis identifiés par les participants autochtones ayant entrepris des études concerne l'inadéquation du contenu et de la forme des cours à leurs spécificités culturelles, des propos qui font également écho à la littérature recensée sur cette thématique (AXTRA, 2019). Les Autochtones accordent une grande importance au caractère holistique de l'apprentissage (Conseil canadien sur l'apprentissage, 2009) et ne s'y retrouvent pas toujours dans le contenu circonscrit des formations :

Le milieu académique n'est pas toujours fait pour le milieu du travail. Surtout qu'historiquement, quand on regarde nos grands-parents, leur façon de vivre, c'était de tout construire de A à Z. Par exemple, la chasse servait à se nourrir, mais elle servait aussi à fabriquer, ils s'habillaient, ils cousaient, ce qui fait que c'était vraiment le processus complet de A à Z. Alors que quand tu étudies, que tu vas à l'école, les matières sont vraiment en silo. (Participant autochtone, GD08)

Il est donc difficile pour certains participants autochtones de voir comment le contenu délimité des cours peut être transposé dans toutes les sphères de leur vie. De plus, la forme d'apprentissage et le système scolaire dans son ensemble peuvent également représenter des défis culturels importants pour les apprenants autochtones. À cet effet, les participants ont souligné des besoins importants en matière d'accompagnement afin de trouver leur place dans leur nouveau milieu :

Il y a tout l'aspect que certaines personnes n'apprennent pas de la même façon, surtout si tu as grandi dans un milieu différent. Comme si tu as grandi en communauté puis que tu arrives en ville, c'est comme une façon d'apprendre qui est

totale­ment diffé­rente, dans une classe avec 100 autres ap­prenants, puis tu n'as pas le soutien néces­saire. Tu es ca­pable d'apprendre, tu as la vo­lonté, puis tu as le ta­lent, mais tu as peut-être be­soin d'un soutien, que ce soit en milieu autoch­tone ou en gé­néral. Ce n'est pas parce que la per­sonne n'a pas les ca­pacités [qu'elle va é­chouer], ce n'est pas parce qu'elle n'a pas les ou­tils, c'est parce que les ou­tils qu'elle a re­çus ne fit pas avec le milieu dans lequel la per­sonne étudie. (Participant autochtone, GD08)

Dans le but de maximiser la persévérance et la réussite scolaires des apprenants autochtones, il apparaît donc important de leur donner accès à des ressources (financières, humaines, etc.) qui peuvent les soutenir dans leur parcours. Comme mentionné dans la revue de littérature (AXTRA, 2019), plusieurs établissements d'enseignement font déjà des efforts concrets pour aider les apprenants autochtones à jongler avec les nouvelles réalités sociales et culturelles auxquelles ils doivent faire face au moment de poursuivre leurs études, qu'elles soient en lien avec leur milieu de vie, la forme d'apprentissage ou leur environnement scolaire, tout en maintenant leur identité forte et leur sentiment d'appartenance culturelle. Ces agents de liaison, dont le rôle consiste à faciliter la transition des étudiants autochtones, qui se retrouvent souvent éloignés pour la première fois de leur communauté, peuvent représenter un apport important dans l'intégration à un nouvel environnement :

Au cé­gep [...], c'est le fun parce qu'il y a une ma­dame autochtone qui soutient les Atikamekw. Quand je suis arrivée au cé­gep, je ne connaissais pas les per­sonnes, le sentiment d'appartenance je ne l'avais pas pantoute, mais il y avait une femme qui travaillait là-bas, elle faisait des rencontres chaque semaine et si tu avais besoin de service ou bien de repères, elle te référerait. [...] Rendu à l'université, ça fait trois ans que je suis là et il y a rien de ça, c'est difficile, moi j'arrive, je me sens toute seule. (Participant autochtone, GD02)

Ces personnes-ressources aident notamment les étudiants autochtones à se familiariser avec leur nouvel environnement (par exemple, le fonctionnement du transport en commun, de la bibliothèque ou des différents services offerts par la municipalité), à briser l'isolement (par l'organisation d'activités de réseautage avec leurs pairs ou de bénévolat) et à développer de bonnes techniques d'étude, favorisant ainsi leur intégration sociale et leur réussite scolaire. Elles peuvent également offrir des services de traduction pour les apprenants moins familiers avec la langue d'enseignement.

1.3 Défis liés à la langue

Même si plus de 70 % des personnes s'identifiant comme Inuit ou faisant partie des Premières Nations déclarent parler français (Statistique Canada, 2017), le niveau de maîtrise de la langue varie selon les communautés et les individus. Selon les données recueillies auprès des participants autochtones et des informateurs clés, les barrières linguistiques constituent un obstacle important à la pleine participation des Autochtones au marché du travail, et ce, à toutes les étapes du processus, de l'accès aux services et de la préparation au marché du travail jusqu'au maintien et à l'intégration en emploi.

1.3.1 Avoir accès aux services de première ligne

Le fait de ne pas parler français ou de ne pas le maîtriser suffisamment à l'écrit complique l'accès aux services publics et sociaux. Des informateurs clés offrant des services d'intégration en emploi ont signalé que plusieurs chercheurs d'emploi autochtones plus éloignés du marché du travail s'expriment et comprennent difficilement le français :

Pour certaines clientèles [...] on doit faire compléter un test au niveau de la langue française. Bien souvent, ils ne sont pas en mesure de le compléter. (Informateur clé, Saguenay-Lac-Saint-Jean)

La maîtrise de la langue peut donc constituer un obstacle important pour obtenir des services. Or, pour de nombreux individus qui vivent des situations précaires (voir section 1.3), l'accès à des services de première ligne (par exemple, pour l'aide sociale, le logement, l'assurance-emploi et les soins de santé) constitue souvent la première étape vers le début d'une démarche d'intégration en emploi. Puisque la grande majorité de ces services sont donnés en français, la non-maîtrise de la langue officielle représente pour certains beaucoup plus qu'un obstacle à la communication. En effet, pour certains individus, être contraint de parler français pour obtenir des services peut raviver certaines douleurs liées aux pensionnats autochtones, qui empêchaient les élèves de s'exprimer dans leur langue maternelle.

En matière de formation et d'éducation, les participants autochtones ont soulevé quelques enjeux en lien avec la langue. Pour plusieurs communautés dont la langue officielle la plus parlée est l'anglais, la recherche d'un programme de formation dispensé dans cette langue peut représenter un défi, surtout dans certaines villes régionales :

I think maybe especially in Québec, there are some really good schools, a lot of programs [...] but they're all offered in French. It's hard to find programs that are in English, not to mention somebody who speaks an indigenous language. There are some English programs. [...] There are some, but not for everything like, getting into carpentry in Montréal is really hard if you don't speak French, you can't get into a carpentry school in Montréal. And definitely not the rest of the province. (Participant autochtone, GD08)

Même les participants qui maîtrisent bien la langue d'enseignement sont parfois gênés de s'exprimer dans leur deuxième ou troisième langue en classe, ou encore ne saisissent pas nécessairement tous les concepts abstraits associés à leur programme d'études, qui demandent souvent une maîtrise très avancée de la langue. Pour pallier cette difficulté, certains milieux d'enseignement situés près de communautés autochtones vont attitrer à un cours des personnes-ressources qui comprennent la langue des apprenants autochtones et qui peuvent faire de la traduction lorsque ces derniers en ont besoin. Cette pratique ne semble cependant pas très répandue à l'échelle du Québec.

1.3.2 Effectuer sa recherche d'emploi en français

En contexte de recherche d'emploi, parler sa deuxième ou sa troisième langue peut rendre le processus insécurisant et ébranler la confiance en soi des candidats, qu'il s'agisse de compléter un formulaire de candidature ou encore de passer une entrevue. Pour les employeurs, le recrutement et l'embauche de travailleurs qui ne maîtrisent pas suffisamment le français (selon les normes de l'entreprise ou l'évaluation du recruteur) peuvent s'avérer difficiles, voire impossibles.

Tout d'abord, beaucoup de participants autochtones ont soulevé la gêne ressentie lorsqu'ils doivent s'exprimer en français devant des francophones. Ce sentiment peut même devenir paralysant et empêcher les individus d'entamer des démarches sérieuses pour se trouver un emploi :

Moi au début, c'est certainement ce qui m'a bloqué à aller chercher du travail. Je n'étais pas capable de parler en français devant quelqu'un qui parle en français. Je voulais tellement m'exprimer que je ne trouvais plus mes mots, c'était tout mélangé. (Participant autochtone, GD04)

La maîtrise d'une langue concerne autant l'utilisation adéquate de la syntaxe et du vocabulaire que la prononciation. À cet effet, d'autres participants autochtones ont parlé de l'impact d'avoir un accent dans le processus de recherche d'emploi. Pour certains, il s'agit d'un élément perturbateur et il peut devenir la cause d'une remise en question de ses compétences :

Puis quand tu te fais dire que tu as un accent en français en plus, ça ajoute une certaine gêne de plus, une angoisse de plus, une difficulté de plus que ce que l'autre [candidat] est capable. En tout cas, tu es aussi capable que lui, mais sur le coup tu ne le vois pas. (Participant autochtone, GD03)

[Quand tu as un accent], ton nom tombe en bas de la liste, il n'est plus au-dessus, même si tu as toutes les compétences et même plus. (Participant autochtone, GD09)

Ainsi, le fait de ne pas s'exprimer aussi aisément en français que d'autres candidats peut être un élément anxiogène pour ceux dont la confiance en soi est moins solide. À cet égard, beaucoup d'employeurs ont identifié la méconnaissance du français comme motif fréquent de refus de candidatures autochtones. Il peut être difficile, voire impossible, pour un employeur d'accueillir au sein de son entreprise un employé dont le niveau de maîtrise de la langue de travail n'est pas compatible avec la nature des tâches à accomplir, notamment quand elles concernent le service à la clientèle. Pour plusieurs, « la porte est encore fermée si le français n'est pas suffisant » (Employeur, Montréal).

Dans les organismes publics et parapublics, il semble être particulièrement compliqué de procéder à l'embauche d'un travailleur qui éprouve certaines difficultés en français. Les processus d'embauche des plus grandes institutions sont souvent standardisés et comprennent parfois des tests de français. Même en l'absence de tests, une moins grande capacité à s'exprimer et à comprendre la *lingua franca* peut être un désavantage comparatif pour les candidats autochtones, qui peuvent se retrouver à faire moins bonne impression que les candidats francophones :

Nous, comme organisme parapublic, c'est 100 % francophone. Donc c'est sûr que, pour avoir fait quelques actions ciblées à travers les années pour les personnes autochtones, on rencontrait souvent des gens qui étaient unilingues anglophones ou qui n'étaient pas intéressés ou qui ne se sentaient pas confortables à travailler à 100 % en français. Au niveau de l'admissibilité dans le processus de sélection, comme ça se passe en français, c'est sûr qu'il y a certaines personnes qu'on peut perdre au bout du compte. (Employeur, Montréal)

Certaines organisations se trouvent donc dans l'impossibilité d'effectuer des aménagements linguistiques pour les travailleurs qui maîtrisent moins bien le français, que ce soit pour des raisons légales ou logistiques. Dans des secteurs comme les ressources naturelles et la construction, des considérations supplémentaires de sécurité entrent en ligne de compte lors de l'évaluation des compétences en français d'un candidat. Comprendre les consignes de sécurité et être capable de saisir — et de

communiquer — de l'information rapidement devient vital dans les milieux de travail où les enjeux de santé et sécurité sont importants :

Personne ne va avoir accès à un emploi s'il n'a pas une bonne base de [français]... Surtout les emplois de métiers, là où [les Autochtones] sont souvent dirigés, qui demandent moins d'études. Ce sont des DEP, c'est plus accessible... Ils travaillent souvent avec du courant vivant, les enjeux de sécurité sont extrêmement importants. Si tu ne saisis pas les nuances de la langue, ça peut avoir des conséquences catastrophiques, une situation critique. (Employeur, Montréal)

Les candidatures des chercheurs d'emploi autochtones non francophones peuvent donc se retrouver mises à l'écart pour des raisons de sécurité du travailleur et de ses collègues.

En définitive, le fait de ne pas maîtriser suffisamment le français peut avoir des répercussions importantes à l'étape de la recherche d'emploi et de la sélection. Pour les chercheurs d'emploi, les difficultés identifiées concernent surtout la gêne occasionnée par ses compétences en français dans un marché du travail compétitif, combinée à la discrimination qui peut en découler. Pour les recruteurs, ces défis sont davantage liés à des exigences d'embauche peu flexibles, notamment dans les secteurs d'emploi qui impliquent des enjeux de sécurité au travail.

1.3.3 S'intégrer et se maintenir en emploi dans un milieu francophone

Dans plusieurs milieux ou secteurs d'activité, l'embauche de travailleurs qui ne s'expriment pas beaucoup ou pas du tout en français ne constitue pas un obstacle au rendement et au vivre-ensemble entre les employés. Le recrutement et l'intégration de collègues autochtones qui ne parlent pas français fait d'ailleurs partie des pratiques de quelques-unes des entreprises rencontrées dans le cadre de ce projet, tout particulièrement des petites entreprises localisées dans les régions présentant un grand bassin de travailleurs ou de clients autochtones. Plusieurs employeurs y voient même un moyen d'accroître la créativité de leurs employés et de développer leurs compétences :

J'ai déjà engagé des employés autochtones anglophones seulement et on s'entend que mon personnel parle majoritairement français. On l'a intégré même s'il parlait seulement anglais en lui disant : « Ton défi ça va être d'apprendre un peu de français, puis nous, ça va nous permettre d'apprendre l'anglais ». (Employeur, Abitibi-Témiscamingue)

Malgré cette ouverture initiale et la bonne volonté généralement exprimée de part et d'autre, il peut parfois être ardu de naviguer dans un environnement où l'on ne comprend pas la langue parlée, tant pour les travailleurs que pour les employeurs :

They made me have a walkie-talkie. And I couldn't talk, and everybody was speaking in French. And I didn't understand, and that was a big challenge. [...] So I had to go straight to the person that called me and I had to explain with the hands! [Rires]. [...] Sometimes they were like "ugh" I guess they get frustrated sometimes too, and I was frustrated too. (Participant autochtone, GD12)

Le défi de la langue... Il y a beaucoup d'inconforts qui sont provoqués par la communication. Des fois, il y a des travailleurs qui vont se sentir isolés un peu. Parce que la vérité, c'est que tu parles à un groupe en français, puis tu répètes la patente en anglais. Quand tu n'es pas très bilingue, bien tu parles 15 minutes en français

et tu parles pendant 3 minutes en anglais. Ça a l'effet que ça l'a, puis oui c'est un défi très important. (Employeur, Nord-du-Québec)

Les travailleurs autochtones, tout comme leurs collègues allochtones, doivent donc parfois faire preuve de créativité pour être en mesure de communiquer lorsqu'ils ne maîtrisent pas la même langue. À ce titre, la plupart des répondants qui œuvrent dans des entreprises où cohabitent plusieurs groupes linguistiques différents n'ont pas souligné de problèmes particuliers en lien avec le vivre-ensemble. Certains ont néanmoins fixé des règles pour encadrer les comportements langagiers de leur personnel :

Bien ils parlent atikamekw, ils parlent français et un peu anglais. Je vous dirais on se comprend très bien, ils parlent tous français. Même à la limite, nous autres on a instauré des petites règles. Entre eux autres, ils peuvent se parler atikamekw s'ils veulent, il y a pas de problème, mais quand il y a une interaction ou qu'on fait partie de la discussion, il faut que ce soit en français. [...] Par respect, on dit qu'on se parle français. (Employeur, Mauricie)

Il est d'ailleurs important que les entreprises qui embauchent des travailleurs parlant différentes langues s'assurent de faciliter la communication entre leurs employés, par exemple en offrant des cours de français en entreprise pour ceux qui le souhaitent, afin d'éviter de créer des silos linguistiques qui risqueraient d'exacerber les comportements de repli et de discrimination.

Somme toute, les difficultés en lien avec la maîtrise du français sont bien présentes pour les travailleurs autochtones et pour les employeurs québécois. Elles peuvent poser d'importantes barrières à l'emploi, et ce, à toutes les étapes du processus. Malgré l'omniprésence de la composante linguistique dans les propos des participants autochtones, des employeurs et des informateurs clés rencontrés, peu de pistes de solution ont été énoncées à ce sujet, si ce n'est que d'accroître la connaissance du français au sein des populations autochtones.

1.4 Défis liés à la recherche d'emploi

La recherche d'emploi constitue une étape clé du processus d'intégration en emploi. Pour plusieurs participants autochtones plus éloignés du marché du travail, les défis et les besoins qui y sont reliés sont grands, notamment en ce qui a trait à la constitution d'un dossier de candidature, l'obtention d'une première expérience de travail et la création d'un réseau professionnel.

1.4.1 Constituer son dossier de candidature et postuler

La première étape du processus de recherche d'emploi consiste souvent à monter un dossier de candidature, ce qui demande des connaissances et des compétences pour créer les documents nécessaires et les arrimer aux normes. Les formulaires administratifs requis pour certains processus d'embauche peuvent en décourager plus d'un selon ce répondant en provenance d'un regroupement d'entreprises :

On est habitués à gérer des papiers, des formulaires et d'autres preuves. Ce sont peut-être des pratiques moins habituelles et moins systématiques pour la clientèle des Premières Nations et des Inuits. (Informateur clé, Québec)

Les adultes qui se classent aux niveaux inférieurs de l'échelle de littératie peuvent avoir de la difficulté à lire, comprendre et remplir de tels formulaires. Selon certains participants autochtones, la

rédaction d'un CV et d'une lettre de motivation est une étape particulièrement pénible. Quelques travailleurs ont d'ailleurs mentionné avoir demandé de l'aide auprès d'amis ou d'organismes pour les soutenir dans cette tâche.

Par ailleurs, il semble encore plus difficile pour plusieurs participants autochtones de faire le lien entre leurs aspirations et les postes affichés :

Even if I look in the newspaper I'm probably going to skip [the job posting] because I didn't see it you know? It's not a big: "Hey, this is this company". [...] like people say, we learn with our eyes, you see an advertisement for cake, I want cake, you know? It's the same thing for a job. Same thing! (Participant autochtone, GD07)

Le caractère vague et peu concret de certaines offres d'emploi complique donc leurs recherches et peut mener au découragement, voire à l'abandon des démarches. Il est donc important que les personnes autochtones plus éloignées du marché du travail aient accès à des services d'aide à l'emploi qui les soutiennent dans leur cheminement, afin d'apprendre à lire des offres d'emploi, à faire des liens entre leurs aptitudes et les compétences recherchées, de même qu'à compléter les documents administratifs parfois demandés lors du dépôt d'une candidature.

1.4.2 Comblant un manque d'expérience professionnelle et de confiance en soi

Lors des groupes de discussion, plusieurs participants autochtones ont souligné que les exigences listées dans les offres d'emploi sont souvent trop importantes et ne correspondent pas à leur historique d'emploi et de formation. Elles donnent alors l'impression que ces postes sont inatteignables et découragent les travailleurs de soumettre leur candidature, puisqu'ils sont convaincus qu'ils n'ont aucune chance de décrocher l'emploi. À cet égard, plusieurs ont partagé la frustration de ne pas pouvoir obtenir le poste qu'ils désirent à cause de leur manque d'expérience.

Comme pour l'ensemble des chercheurs d'emploi, l'obtention d'une première expérience de travail dans leur domaine est difficile, car les employeurs cherchent souvent des candidats qui ont déjà acquis de l'expérience :

Ils te demandent de l'expérience, mais tu n'as pas d'expérience. Ils te demandent d'avoir tant d'années d'expérience, mais il faut que tu aies de l'expérience avant d'avoir de l'expérience. [...] Puis des fois, ils ne te donnent pas la chance. Tu sais, quand ils disent « Tu n'as pas l'expérience », pourquoi ils ne veulent pas... Donne-moi de l'expérience puis après je vais en avoir! Il faut bien que tu commences à quelque part. (Participant autochtone, GD04)

Pour pallier cette difficulté, quelques participants autochtones ont pris part à des programmes d'emploi subventionné, offerts par les Centres d'amitié autochtones ou des organismes d'aide à l'emploi, autochtones ou non. L'accès à ces programmes a souvent été l'élément déclencheur pour l'obtention d'une première expérience concrète de travail :

Quand j'habitais [ailleurs], on a fait la recherche d'emploi, on a posé tous nos CV, puis ça n'a pas marché jusqu'à temps que le Centre d'amitié soit allé chercher une subvention au gouvernement, d'un montant de... 5000 \$? Puis, le montant on le donnait aux employeurs, comme un hameçon. Puis c'est là qu'on a été engagés. Puis c'est là que ça a commencé à ma job [...]. Sinon ça ne marchait pas, personne ne nous rappelait. (Participant autochtone, GD09)

Les programmes d'aide à l'emploi, qui proposent généralement des subventions salariales lors de l'embauche d'un participant, peuvent donc être facilitants pour les candidats qui détiennent peu ou pas d'expérience de travail dans un secteur d'activité. Or, ces programmes ne semblent pas disponibles ou accessibles de façon uniforme sur l'ensemble du territoire québécois et demeurent, dans bien des cas, méconnus des chercheurs d'emploi autochtones.

Qu'ils détiennent ou non l'expérience requise, certains participants autochtones trouvent difficile de faire les démarches requises pour trouver un emploi, craignant parfois d'être rejetés en raison de leur identité autochtone :

En ce moment, je cherche un emploi, mais je n'y vais pas parce que je suis trop gêné d'aller donner mon CV, pis aussi à cause que je suis Amérindien. Dans ma tête, ça change quelque chose. [...] Bien moi je suis presque sûr que quand je vais porter mon CV puis qu'ils voient, mettons « ouais le nom de famille, c'est un nom amérindien », je suis quasiment sûr qu'ils jettent le CV. [...] D'après moi, c'est moi qui s'inquiète trop parce que, pour vrai dans toutes les places où j'ai été porter mes CV, ils m'ont quand même rappelé. (Participant autochtone, GD04)

Les comportements discriminatoires de certains employeurs québécois peuvent donc amener les chercheurs d'emploi autochtones à croire qu'ils ne sont pas les bienvenus sur le marché du travail de la province (voir section 2.1 sur l'ouverture des employeurs). En effet, il est possible qu'une expérience plus négative sur le marché de l'emploi mène à ces généralisations sur l'ensemble des employeurs et paralyse les chercheurs d'emploi. En raison de l'historique colonial et de ses répercussions sur leur identité culturelle et leur confiance en soi, certains individus peuvent également sentir une certaine méfiance qui n'est pas toujours justifiée, ce qui peut nuire à leur cheminement professionnel.

Pour surmonter les défis liés à la recherche d'emploi, les participants aux groupes de discussion ont partagé un certain nombre d'astuces pour favoriser leur inclusion sur le marché du travail. D'un point de vue individuel, les échanges ont mis en lumière le fait que plusieurs participants autochtones préfèrent aller porter leur CV en main propre lorsqu'un poste est affiché, plutôt que de l'envoyer par voie électronique :

Une chose que moi j'ai faite, c'est que je n'envoyais pas [mon CV] sur Emploi-Québec, je prenais les coordonnées, après j'allais le porter direct là où est-ce qu'ils demandaient [quelqu'un]. En plus, quand j'allais le porter, je voulais absolument voir le patron. Si admettons le patron n'était pas là, je disais « à quelle heure il va être là? » pour que je puisse lui donner en main propre. [...] Ce que tu ne peux pas faire avec l'Internet, c'est que tu peux demander une confirmation de dépôt de CV quand tu vas le porter en main propre. (Participant autochtone, GD09)

When I first went for a job [in a café], I presented myself, I gave my résumé to the boss, not to another worker, I gave it to her. I introduced myself and that's what got me hired, because I had the confidence to introduce myself to her. (Participant autochtone, GD10)

Pour plusieurs, il semble ainsi beaucoup plus fructueux de se présenter en personne et de parler de vive voix avec le recruteur que de suivre la voie traditionnelle du dépôt de candidature en ligne ou auprès d'un employé, lorsque la situation s'y prête. Bien qu'elle ne soit pas à la portée de tous les chercheurs d'emploi, dans tous les secteurs d'activité, cette marche à suivre peut permettre de renverser certains préjugés dès le départ et donner une bonne première impression à un employeur potentiel.

1.4.3 Bâtir son réseau professionnel

Selon les secteurs d'activité, un nombre important d'offres d'emploi ne sont jamais affichées sur les babillards et plateformes traditionnels, les employeurs préférant passer par le réseau de contacts de leurs employés actuels. D'ailleurs, plusieurs entreprises sondées dans le cadre de cette recherche ont mentionné compter, du moins partiellement, sur des programmes de références par les membres du personnel pour combler leurs besoins de main-d'œuvre (voir section 2.4).

Que ce soit pour sauver du temps, économiser sur les frais d'affichage ou encore bénéficier d'une référence personnelle, cette technique de recrutement peut néanmoins défavoriser les chercheurs d'emploi qui ne jouissent pas d'un large réseau professionnel. Les individus qui débute sur le marché du travail ou ceux qui souhaitent se réorienter et joindre un tout nouveau secteur d'activité peuvent également avoir de la difficulté à exploiter ces opportunités cachées. De même, pour les individus qui viennent de s'installer dans une nouvelle ville, le fait d'être éloigné de son réseau habituel rend plus difficile l'accès au marché caché de l'emploi. De plus, comme le nombre d'Autochtones en milieu urbain demeure relativement limité dans plusieurs municipalités, la création d'un nouveau réseau professionnel passe souvent par l'établissement de contacts avec des individus à l'extérieur de leur réseau personnel.

À cet effet, l'un des participants autochtones a souligné le rôle important que peuvent jouer les Centres d'amitié autochtones et les organismes d'aide à l'emploi pour mettre en contact les chercheurs d'emploi avec les employeurs :

Moi, je veux travailler dans le domaine du design, mais je sais que, bon premièrement, je n'ai pas d'expérience, deuxièmement, je n'ai pas de contacts. Mais mettons que j'ai un intervenant [dans un organisme] qui m'aide à me faire des contacts justement dans des firmes de design, puis peut-être m'introduire justement. Ça marche par réseau éloigné dans le fond. (Participant autochtone, GD08)

En facilitant ce réseautage, ces organisations créent des ponts entre les chercheurs d'emploi autochtones et les entreprises qui recherchent du personnel. Ils permettent aussi aux participants autochtones de développer leur réseau professionnel par le biais de rencontres informationnelles, de stages d'observation ou d'exploration, de visites d'entreprises, etc.

1.5 Conclusion et pistes de solution

La préparation des candidats constitue l'un des piliers fondamentaux de l'intégration en emploi, de la stabilisation du milieu de vie à la recherche d'emploi, en passant par la formation. Les participants autochtones interrogés ont identifié un certain nombre de défis à chacune de ces étapes, sur les plans personnel, financier, linguistique, culturel et professionnel. S'ils souhaitent que les différents paliers de gouvernement investissent davantage dans les programmes de formation et d'aide financière de dernier recours, la piste de solution la plus souvent formulée concerne l'accès à des services culturellement sécurisants (RCAAQ, 2018). Les travailleurs autochtones souhaitent recevoir des services qui sont en harmonie avec leurs réalités culturelles, dans une langue qu'ils comprennent et maîtrisent, pour les soutenir globalement tout au long de leur cheminement et plus particulièrement en milieu scolaire et lors de leur recherche d'emploi.



Piste #1 : Développer plus de services culturellement pertinents pour les chercheurs d'emploi autochtones

De nombreux participants autochtones ont mentionné avoir besoin d'encadrement et de suivis personnalisés pour les appuyer dans leur recherche d'emploi, qui requiert plusieurs connaissances et compétences qu'ils ne maîtrisent pas toujours. Même si la majorité d'entre eux connaissent l'existence des services d'aide à l'emploi, ils ne savent toutefois pas toujours où se présenter pour avoir accès aux services spécifiques dont ils ont besoin :

It's really scary to leave a job you don't like because you don't know what that process is like, so having more employment workers that are able to guide you through that process. And not only that, but having a sort of media campaign to know where they are, because most [people] don't know any employment service, they don't know what to do with their lives. Applying for jobs and maybe they don't have the strongest résumé, maybe they don't know how to do it, maybe they don't know how to write a cover letter, maybe they don't know how to search for a job. So all these things, it might be very difficult to find the job they deserve because there's not enough support. (Participant autochtone, GD08)

Ces propos sont d'ailleurs corroborés par plusieurs employeurs et informateurs clés, qui souhaiteraient que plus de candidats autochtones bénéficient d'un soutien dans leur préparation à l'emploi, notamment pour mieux comprendre le marché du travail, rédiger leur CV et se préparer aux entrevues :

Pour un Autochtone, même urbain, qui va travailler pour la première fois de sa vie : qu'est-ce que ça implique de travailler dans une entreprise à Montréal pour la première fois de ta vie? [...] Ce que tout le monde sait, mais que toi, tu ne sais pas parce que tu as jamais travaillé ou que tu n'as jamais travaillé dans ce contexte-là. Tu t'attends à quoi? L'employeur pense qu'il sait tout ça au départ. Mais il ne le sait peut-être pas. Il faut qu'il y ait un accompagnement. (Informateur clé, Québec)

[La candidate] nous a glissé entre les doigts parce qu'à l'entrevue, je n'étais pas capable d'avoir de contact, mais si elle avait été préparée en entrevue, peut-être que cette timidité-là ou cette anxiété-là aurait fait en sorte que ça aurait été une bonne personne pour travailler avec nous, parce qu'écoute, elle a un bagage incroyable. Peut-être que ça serait un service qui pourrait être offert. (Employeur, Outaouais)

Étant donné le manque de préparation de certains chercheurs d'emploi, des employeurs ont eu l'impression de passer à côté de bons candidats qui n'arrivaient pas à se mettre suffisamment en valeur ou à bien expliquer leurs aptitudes, sur papier ou en personne. Certains ont d'ailleurs proposé d'accroître le nombre et l'accessibilité des entreprises d'insertion ou des entreprises-écoles pour les individus qui n'ont jamais occupé d'emploi ou qui font face à plus de barrières.



Piste #2 : Offrir un accompagnement plus soutenu aux futurs

travailleurs autochtones

Dans le même ordre d'idées, plusieurs participants autochtones et employeurs ont mentionné que cet accompagnement devrait débuter dès la période scolaire et se poursuivre au-delà de l'intégration dans le premier emploi. Selon un informateur du milieu de l'éducation, un soutien externe peut faire toute la différence, notamment dans le cadre de projets pilotes :

Durant toute la durée de la formation, il y a un éducateur de chez nous qui a suivi le groupe, en faisant des rencontres à toutes les semaines avec les candidats, [pour] savoir ce qui fonctionnait bien, ce qui fonctionnait pas bien. Des fois, les relations pouvaient devenir difficiles entre l'élève pis le formateur, mais ça a quand même très bien été dans cette formation. Mais on était là un peu pour faire le pont entre les deux. (Informateur clé, Abitibi-Témiscamingue)

Des employeurs souhaitent d'ailleurs que ce soutien ne se limite pas seulement à ceux qui ont effectué une démarche d'aide à l'emploi via un organisme, mais bien à tous les travailleurs autochtones qui en ressentent le besoin :

Quand on travaille avec les gens qui sont sous des programmes de formation ou de perfectionnement ou de quoi que ce soit, ça va super bien. Quand on travaille avec des gens qui viennent volontairement porter leur CV, qui ne sont pas dans ces programmes-là, s'ils ne vont pas [dans un organisme] puis disent « J'ai besoin d'aide pour me maintenir en emploi », bien [l'organisme] ne peut pas rien faire non plus. (Employeur, Abitibi-Témiscamingue)

En bref, rendre un tel soutien plus accessible pour l'ensemble des travailleurs autochtones en milieu urbain permettrait assurément de favoriser leur participation active sur le marché du travail québécois, en augmentant l'offre de candidats disponibles et prêts à intégrer un emploi. Or, pour maximiser les retombées d'une telle préparation, il apparaît tout aussi important d'agir sur la demande de travailleurs auprès des employeurs.

2. SÉLECTION ET RECRUTEMENT PAR LES ENTREPRISES

Pour maintenir sa productivité et atteindre ses objectifs, une entreprise doit s'assurer de disposer de ressources humaines en quantité suffisante et avec le bon profil de compétences. Pour plusieurs, la sélection et le recrutement de nouveaux employés représentent un défi de tous les instants, parfois aggravé par un contexte de rareté de main-d'œuvre dans certains secteurs d'activité au Québec. Le processus de dotation et les différentes activités qui l'entourent sont balisés par différents facteurs déterminés par les entreprises elles-mêmes, par la situation économique ou encore par le corpus législatif québécois et canadien.

En ce qui a trait à l'embauche de travailleurs autochtones — ou d'autres candidats sous-représentés sur le marché du travail —, la sensibilisation et l'ouverture des gestionnaires et recruteurs constituent un premier élément déterminant. Viennent ensuite les critères d'embauche de l'entreprise et les méthodes de recrutement utilisées pour rejoindre les chercheurs d'emploi autochtones. Des facteurs externes, comme la rareté de main-d'œuvre, semblent également jouer un rôle clé dans l'émergence d'un intérêt envers ces travailleurs.

2.1 Défis liés à l'ouverture des employeurs

Les employeurs rencontrés dans le cadre de cette étude ont tous démontré une ouverture et des motivations différentes par rapport à l'embauche de travailleurs autochtones. Si la grande majorité désire en embaucher davantage, certains préjugés persistent, souvent en raison d'une méconnaissance des réalités culturelles et des aptitudes de ces travailleurs. De plus, très peu d'entreprises détiennent une politique spécifique pour le recrutement d'employés inuits ou membres des Premières Nations.

2.1.1 Composer avec des motivations variées

Puisque l'un des critères de sélection des entreprises sondées reposait sur l'embauche récente ou passée d'un ou de plusieurs travailleurs autochtones, il est peu surprenant de constater que les répondants se disent, de manière générale, ouverts à en embaucher davantage. Pour certains, cette ouverture découle d'une volonté d'inclusion et d'un désir de bénéficier des retombées positives d'une main-d'œuvre diversifiée :

[...] on ne pourrait pas, à notre point de vue, être intégré complètement dans le milieu sans avoir [d'employés autochtones]. C'est important pour nous d'avoir des employés qui viennent de tous les secteurs, toutes les sections de notre milieu, incluant les communautés autochtones. (Employeur, Côte-Nord)

On a besoin de tout le monde. Tout le monde peut faire une différence. Souvent je dis à un employé : « Je t'engage, mais je veux que tu restes toi. Je t'ai choisi. Tu as ta couleur, tu as ta personnalité. Je ne veux pas des moutons. Je ne veux pas toutes des Annie ou toutes des Mélanie. On veut un peu de tout. Ça nous apporte : un groupe de travail c'est ça. Mais je pense qu'ils ont beaucoup à nous apporter. Plus qu'on pense. (Employeur, Saguenay–Lac-Saint-Jean)

La situation en vigueur sur le marché du travail au moment de la collecte de données influe aussi sur le degré d'ouverture de certains employeurs qui, confrontés à des difficultés de recrutement de leur main-d'œuvre, s'intéressent davantage aux différents bassins de chercheurs d'emploi sous-représentés sur le marché du travail. La majorité des entreprises rencontrées se situe à différents degrés sur ce continuum, entre inclusion et intérêts économiques.

Enfin, très peu de répondants ont mentionné la responsabilité sociale d'entreprise, soit « l'engagement que prend une entreprise en vertu duquel elle gérera les effets sociaux, environnementaux et économiques de ses activités de façon responsable et conforme aux attentes du public » (BDC, s.d.), comme facteur décisionnel pour embaucher plus de travailleurs autochtones

L'ensemble des partenariats qu'on a avec les communautés autochtones est important pour l'organisation. On veut être un bon citoyen corporatif, on a des valeurs d'entreprises qui sont assez importantes. (Employeur, Saguenay-Lac-Saint-Jean)

Si ces propos positifs représentent bien l'opinion de la grande majorité des entreprises sondées dans cette étude – qui, rappelons-le, sont pour la plupart déjà sensibilisées et ouvertes à l'embauche de travailleurs autochtones –, plusieurs employeurs et informateurs clés issus de différents secteurs ont néanmoins affirmé que certains préjugés sur la main-d'œuvre autochtone persistent.

2.1.2 Combattre les préjugés

Le traitement médiatique de certaines histoires ainsi que la pensée populaire contribuent à véhiculer quelques préjugés à l'égard des peuples autochtones. Même si beaucoup ont dit ne pas en tenir compte lors du processus de recrutement et d'embauche, il est probable que certaines idées reçues percolent dans les pratiques des recruteurs, qu'ils en soient conscients ou non. À la question « Selon vous, pourquoi les employeurs québécois n'embauchent pas davantage de travailleurs autochtones? », près de la moitié des employeurs et des informateurs rencontrés ont identifié les préjugés et le racisme envers la main-d'œuvre autochtone comme un défi :

Les Autochtones peuvent être considérés par plusieurs personnes comme des étrangers. Même s'ils sont là depuis plus longtemps que nous, il y a une barrière culturelle qui existe. Il y a encore malheureusement du racisme, ce qui fait que les gens vont plus se replier sur eux-mêmes, et je pense qu'il y a tout le côté colonialiste qui vient avec, ce qui fait que c'est une barrière supplémentaire. (Informateur clé, Côte-Nord)

Si la plupart des employeurs rencontrés reconnaissent que les mythes et les idées reçues sur les travailleurs autochtones sont faux, ces préjugés peuvent bel et bien avoir une incidence sur le processus d'embauche. En effet, sans aller jusqu'à refuser systématiquement ces candidatures, certains employeurs vont se montrer réticents à embaucher des candidats autochtones en raison d'appréhensions ou de mauvaises expériences préalables. Basées sur des préjugés tenaces et des généralisations hâtives, ces pratiques d'exclusion demeurent toutefois très limitées au sein de l'échantillon de recherche, mais pourraient être plus répandues parmi les entreprises québécoises qui ont peu ou pas de contacts avec les Autochtones.

De manière générale, l'impact des préjugés semble être beaucoup moins important, mais leur aspect sournois peut les rendre plus difficiles à détecter, y compris par les individus qui les partagent :

Je vous cacherai pas qu'au début, moi aussi je me disais « Ouf, est-ce qu'il va avoir un taux d'absence élevé? » (Employeur, Mauricie)

C'est certain que des fois il y a des gens qui ont une réputation aussi. Des fois, ce sont des gens qui ne sont pas toujours assidus non plus au niveau du travail. Peut-être qu'on parle plus sur les réserves, c'est peut-être plus comme ça. C'est des gens qui sont moins assidus un petit peu. Je ne veux pas dire que j'ai des problèmes avec ceux que j'ai. Je n'ai pas de problèmes de ce côté-là. (Employeur, Mauricie)

Les données recueillies dans cette étude permettent difficilement de vérifier si de tels préjugés donnent lieu à un traitement différencié des candidatures autochtones, mais il est possible d'affirmer que ceux-ci circulent de façon tenace au sein d'un large segment de la population québécoise, selon les répondants. Pour plusieurs, ces idées préconçues et stéréotypes découlent d'une méconnaissance, souvent mutuelle :

On se rend compte assez rapidement que c'est des gens qu'on côtoie au quotidien, mais qu'on ne connaît pas nécessairement, qu'on ne comprend pas. Parce qu'on ne s'est jamais donné la peine de les comprendre, il faut le dire. (Informateur clé, Côte-Nord)

Même s'il est très difficile de mesurer l'étendue et l'impact de la discrimination sur les pratiques d'embauche (Hunter, 2003), il demeure nécessaire de s'attarder à cette question qui entrave de façon notable, selon les participants autochtones et répondants sondés, l'inclusion et la contribution active des travailleurs autochtones au sein des entreprises québécoises.

2.1.3 Comblant l'absence de politique de recrutement spécifique pour les travailleurs autochtones

Si la plupart des employeurs rencontrés se montrent ouverts à embaucher plus de travailleurs autochtones, peu d'entre eux déploient des efforts ciblés pour recruter au sein de ce bassin de main-d'œuvre sous-représenté, contrairement aux méthodes spécifiques mises en place pour rejoindre les femmes ou les minorités visibles par exemple :

Il n'y a pas nécessairement de politique spécifique qui va dire on va embaucher plus de travailleurs autochtones. Non. De travailleurs immigrants. Non. C'est vraiment selon la main-d'œuvre. (Employeur, Mauricie)

On a une stratégie beaucoup plus définie à l'heure actuelle pour l'embauche des femmes que pour les Autochtones. On a vraiment des objectifs quantifiés pour les femmes : faire des comités de conditions féminines dans chacune de nos usines, etc. On a vraiment développé ça. On n'est pas rendu là avec la clientèle autochtone. (Employeur, Mauricie)

Quelques répondants expliquent cette absence de politique de recrutement spécifique par la taille limitée de la population autochtone au Québec⁷ ou par le fait qu'il s'agit d'une main-d'œuvre encore méconnue de nombreux employeurs. À ce titre, il importe de souligner que cette situation ne découle pas nécessairement d'un manque de volonté, mais bien souvent d'un déficit de ressources,

⁷ La population des Premières Nations et des Inuits se chiffre à 106 595 individus au Québec (Statistique Canada, 2017).

par exemple dans le cadre des très petites et petites entreprises :

Il n'y a pas d'équipe de ressources humaines. Donc, les propriétaires sont beaucoup plus dans la fonction production, finances, ils sont moins dans la fonction RH, management. Ce qui fait qu'ils recrutent comme ils recrutaient il y a 20 ans, avec une affiche « Personnel demandé ». Puis si tu es un Autochtone, tant mieux. (Informateur clé, Nord-du-Québec)

Malgré tout, certains se montrent plus proactifs en matière de recrutement :

Il y a 2000 habitants sur la réserve, puis j'en ai 5 [dans mon entreprise]. J'ai 54 employés. J'ai à peu près 9 % qui sont des travailleurs autochtones. Mon but ce serait de doubler ça si je pouvais. Ça serait facile. J'en aurais 10 et je serais très heureuse. Ça serait représentatif du 2000 de la population de [la communauté] versus [la ville]. (Employeur, Saguenay-Lac-Saint-Jean)

Certains employeurs font plus d'efforts pour embaucher des travailleurs autochtones, notamment parce que leur clientèle est en grande partie autochtone ou parce qu'ils souhaitent être plus représentatifs de la population. Même s'ils demeurent rares parmi l'échantillon de recherche, quelques employeurs disent exercer une certaine discrimination positive à l'égard des travailleurs autochtones :

C'est un peu la discrimination positive pour ces gens-là. Je le fais pour les femmes, je le fais pour les Autochtones à l'heure actuelle. [...] Je fais plus d'efforts et je les passe plus rapidement en entrevue. C'est le même processus, mais je les intègre plus rapidement dans le processus. (Employeur, Mauricie)

Ce n'est pas de la discrimination positive, c'est plutôt une nomination préférentielle dans un concours. Si on a un Autochtone qui se qualifie, qui arrive avec les compétences équivalentes puis qu'on sait que, dans cette profession-là, on a des sous-représentations, bien on va tabler sur cette candidature-là. (Employeur, Montréal)

L'idée de favoriser certains groupes victimes de discrimination systémique passe donc généralement par un accès facilité à l'entrevue, ce qui n'est toutefois pas gage de succès ou d'embauche pour de nombreux travailleurs autochtones plus éloignés du marché du travail (voir section 2.4.4).

En bref, la sensibilisation aux réalités autochtones et l'ouverture à la diversité varient au sein de l'échantillon de recherche, comme parmi la population québécoise en général. Si certains travaux de recherche concluent que la proximité constitue le principal facteur d'acceptation de la diversité, qu'elle soit sociale, culturelle ou religieuse (Noreau et al., 2015), les entrevues réalisées n'ont pas permis d'identifier de tendances locales ou régionales en fonction de la proportion d'individus autochtones au sein de la population urbaine ou encore de la distance avec les communautés les plus proches.

2.2 Défis liés à la rareté de candidats

Lors des entrevues de recherche réalisées en 2018, bon nombre de répondants ont signalé la rareté généralisée de main-d'œuvre qui touche leur région ou leur secteur d'activité, ou encore le nombre minime de candidatures autochtones reçues lors d'un affichage de poste. Outre le nombre restreint de chercheurs d'emploi autochtones dans certaines localités, ce défi se trouve accentué par la com-

pétition actuelle entre les entreprises pour recruter des candidats. Selon certains employeurs et informateurs clés, les règles fiscales particulières aux travailleurs qui résident et travaillent dans les communautés se répercutent également sur leur capacité à attirer ces derniers.

2.2.1 Pallier le manque de candidatures autochtones

À la question « Selon vous, pourquoi les employeurs québécois n'embauchent pas davantage de travailleurs autochtones? », plusieurs employeurs ont répondu : « Parce qu'il n'y en a pas » (Employeur, Saguenay–Lac-Saint-Jean). En effet, la majorité des répondants ont noté qu'ils ne reçoivent pas beaucoup de CV de candidats autochtones :

Le principal défi, c'est le nombre de CV reçus. Il faut absolument percer les différentes communautés avec les stratégies qu'on a. En gros, on a besoin de se déplacer, on a besoin d'aller voir, on a besoin d'ambassadeurs. Mais notre défi à nous, si on veut engager plus d'Autochtones, c'est d'avoir plus de CV. (Employeur, Côte-Nord)

Plusieurs raisons peuvent expliquer le fait que les entreprises québécoises ne reçoivent que peu ou pas de candidatures autochtones, notamment la petite taille des communautés, le désintérêt ou la gêne des travailleurs autochtones envers certains secteurs ou métiers, le faible nombre de chercheurs d'emploi prêts à intégrer un emploi ou encore le fait que plusieurs Autochtones ne se sentent pas nécessairement à leur place sur le marché du travail québécois.

En premier lieu, la petite taille de la population autochtone dans les différentes régions a été mentionnée par quelques répondants pour expliquer leurs difficultés de recrutement, que ce soit pour des emplois réguliers ou des projets de formation en entreprise :

Aussi, les communautés ne sont pas si grosses que ça, donc ce sont des petits bassins. Ça peut être difficile, à un moment donné, tu fais vite le tour. (Informateur clé, Québec)

On avait fait un gros projet avec eux au niveau du développement de la main-d'œuvre, puis on s'est rendu compte que le bassin de gens intéressés était finalement très petit. Une fois qu'ils prennent leur population active puis qu'ils enlèvent les gens qui travaillent déjà, les gens qui ne peuvent plus travailler, le chômage naturel qui est plus saisonnier, bien il reste une minorité de gens qui ne sont pas vraiment intéressés à aller se développer ou à travailler quelque part d'aussi loin. (Employeur, Saguenay–Lac-Saint-Jean)

Dans le cas de certains projets spéciaux, l'octroi de subventions gouvernementales ou l'embauche d'un formateur nécessite un nombre minimal de participants, qui n'est pas toujours atteint dans les localités de quelques milliers d'habitants. Puisque la majorité des Autochtones actifs sont actuellement en emploi, le nombre de travailleurs sans travail et prêts à l'emploi demeure bien souvent limité.

En second lieu, bien que la majorité des entreprises sondées ne fasse pas d'efforts ciblés pour connaître et attirer ce bassin de chercheurs d'emploi, quelques employeurs ont mentionné avoir déployé des démarches pour rejoindre des chercheurs d'emploi autochtones, sans grand succès. À titre d'exemple, à la demande d'un partenaire autochtone, un employeur montréalais a organisé une conférence et une activité de recrutement, à laquelle une seule personne s'est présentée, malgré le nombre plus élevé d'inscriptions. Une entreprise du Saguenay–Lac-Saint-Jean participe pour sa part aux salons de l'emploi annuels pour les travailleurs autochtones, sans toutefois obtenir plus de résultats positifs :

Le défi, c'est qu'il ne semble pas avoir beaucoup d'intérêt de leur part. À tous les ans, on fait un salon de l'emploi spécifique. On parle de [l'entreprise] avec les institutions d'enseignement qui se joignent à nous pour aller sur la communauté, rencontrer les gens. [...] Puis il ne semble pas y avoir nécessairement beaucoup d'intérêt, à tout le moins [chez] les générations qu'on vise pour le marché de l'emploi. (Employeur, Saguenay–Lac-Saint-Jean)

Jugeant que les efforts déployés dépassaient les retombées, certaines entreprises ont dit souhaiter, pour l'avenir, concentrer la majorité de leurs actions sur d'autres bassins plus nombreux de travailleurs. D'autres désirent maintenir leurs efforts de promotion et de mobilisation, dans le but de faire connaître leur entreprise et leur secteur d'activité sur un horizon à plus long terme.

Somme toute, le manque de candidatures autochtones constitue un obstacle récurrent pour la majorité des employeurs rencontrés lors des entrevues. Seuls quelques employeurs – particulièrement les entreprises autochtones – ont signalé ne pas avoir de difficulté à recevoir des candidatures autochtones, entre autres à cause de leur visibilité au sein de la communauté. Malheureusement, la recherche n'a pas permis d'identifier des pratiques prometteuses à cet effet et il serait pertinent d'explorer le sujet dans d'éventuelles entrevues auprès d'Autochtones et d'employeurs.

2.2.2 Faire face à la compétition entre les entreprises

La pénurie de main-d'œuvre que connaît actuellement le Québec se traduit par une compétition accrue entre les secteurs d'activité et les entreprises pour attirer des travailleurs. Cette concurrence se fait plus spécifiquement sentir dans plusieurs régions moins peuplées du Québec, où le taux de chômage atteint actuellement des creux historiques (ISQ, 2019a). Dans ce contexte, plusieurs employeurs trouvent ardu de procéder à l'embauche de travailleurs autochtones.

D'une part, étant donné que les babillards et plateformes en ligne croulent sous les offres d'emploi, les gestionnaires et recruteurs se doivent d'agir rapidement pour embaucher un candidat potentiel et s'assurer d'être compétitifs en matière de conditions de travail afin de recruter et conserver leurs employés :

Avant, on avait des piles de CV, ce qui fait qu'on pouvait plus sélectionner. [...] À cette heure, la main-d'œuvre est tellement rare que si la personne a l'air vaillante puis que ça lui tente de travailler, bien... On ne peut même plus prendre de références. Si je rencontre un employé puis je lui dis : « Ok, je vais prendre une piste de référence, puis je te rappelle demain. » Bien, il est déjà trop tard. S'il est allé ailleurs, c'est sûr qu'il va s'être fait engager quelque part. (Employeur, Abitibi-Témiscamingue)

À un moment donné, tu reçois un téléphone : « Bien, je me suis fait offrir 25 cents de plus ailleurs. Bye, je ne rentre plus! » (Employeur, Abitibi-Témiscamingue)

Même si cette situation est partagée par l'ensemble des employés, plusieurs répondants ont mentionné que ces revirements sont particulièrement fréquents pour les travailleurs autochtones, alors que certains ne se présentent jamais à leur première journée de travail. De plus, comme le contexte actuel leur octroie un plus grand pouvoir de négociation, la majorité des travailleurs se montrent plus sensibles au salaire et aux conditions de travail offerts, ce qui a pour effet de précipiter les démissions et d'occasionner des problèmes de rétention du personnel. Dans les régions plus excén-

certains types de petites et moyennes entreprises, qui peinent à offrir des salaires compétitifs similaires à ceux des grands employeurs :

On est tous en compétition avec les minières. [...] La mine veut embaucher puis elle a les moyens d'embaucher. Elle augmente les salaires en fonction de l'offre et la demande, ce qui fait qu'il faut suivre. (Employeur, Abitibi-Témiscamingue)

Au Nord-du-Québec et sur la Côte-Nord, les entreprises ont été nombreuses à souligner le rôle central des entreprises du secteur minier dans la hausse des salaires de leur région. Ces régions occupent effectivement la deuxième place en ce qui concerne les salaires horaires moyen et médian au Québec, soit respectivement 1,57 \$ et 2 \$ de plus que la moyenne québécoise (ISQ, 2019b). Selon les répondants, cette compétition accrue entre les entreprises de tous les secteurs explique en partie pourquoi il est difficile d'embaucher des Autochtones de la région, au même titre que tous les autres travailleurs.

D'autre part, à cette compétition salariale, qui oppose la totalité des entreprises tous secteurs confondus, s'ajoute le défi de la concurrence avec les conditions de travail spécifiques à l'intérieur des communautés autochtones, selon les dires des employeurs rencontrés :

C'est qu'un coup qu'ils ont pris de l'expérience [...] à l'intérieur de stages qu'ils font dans nos installations et qu'ils ont travaillé sur les départements un certain temps, souvent, ils retournent travailler dans leur communauté. [...] Ils sont sollicités par les membres de leur communauté [...] donc dès qu'une personne est qualifiée pour répondre à leurs besoins dans leur communauté, peu importe [le poste], c'est évident qu'on les perd au profit de leur communauté, puis on le comprend ça. (Employeur, Côte-Nord)

Il n'y a pas d'avantages financiers pour [les travailleurs autochtones] à venir travailler ici. Ils sont moins payés à travailler [pour] nous qu'à travailler chez eux. [...] Les primes de disparité sont beaucoup plus élevées. Les conditions de travail vont être monétaires. Ils ont des primes d'installation, certaines primes que nous on n'a pas. Les vacances, ce n'est pas la même chose. Les conditions de travail puis le [côté] monétaire, c'est plus avantageux sur les communautés qu'ici, en partant. (Employeur, Nord-du-Québec)

Loin de déplorer le fait que les Autochtones aient des possibilités d'emploi au sein de leurs communautés, certains employeurs soulignent toutefois que ces opportunités peuvent expliquer leur difficulté à recruter des travailleurs issus de ce bassin de main-d'œuvre. Certains employeurs ont également soulevé que les Autochtones les plus qualifiés sont difficiles à recruter pour cette raison.

Un contexte de pénurie de main-d'œuvre crée donc une concurrence accrue entre les entreprises de tous les secteurs pour attirer les candidats disponibles, ce qui rend l'embauche de travailleurs autochtones ardue, à l'instar de tout autre travailleur. Si les salaires proportionnellement plus élevés offerts par certaines compagnies sont identifiés comme la principale cause, la multiplication des possibilités d'emploi au sein de certaines communautés autochtones et les conditions de travail offertes par celles-ci compliquent le recrutement au sein de ce groupe pour les employeurs en milieu urbain.

2.2.3 Rivaliser avec des méthodes d'imposition et des mesures fiscales différentes

En plus de l'attrait exercé par l'environnement et les conditions de travail offerts par les entreprises situées sur les communautés autochtones, l'un des défis perçus par les entreprises pour embaucher des candidats autochtones concerne le régime fiscal différencié s'appliquant aux travailleurs ayant le statut d'Indien inscrit qui résident et travaillent dans les réserves.

Près d'une dizaine de répondants ont abordé la question au cours de leur entrevue, indiquant que ces mesures fiscales n'aident guère les entreprises en milieu urbain à attirer des travailleurs autochtones qualifiés au sein de leurs rangs. Selon eux, elles constituent même un frein à l'intégration durable de ces employés dans les compagnies situées en dehors des communautés :

Les Autochtones voient moins l'intérêt de venir travailler ici, parce qu'en venant travailler sur un territoire non autochtone, ils paient des impôts, donc leur salaire vient de couper presque de moitié. Ce qui fait qu'ils ne voient pas l'intérêt de venir travailler dans des entreprises, dans les municipalités, à la moitié du prix, à la moitié du salaire, alors qu'ils peuvent avoir le double en travaillant ailleurs dans un travail semblable. (Informateur clé, Nord-du-Québec)

Plusieurs employeurs voient donc cette particularité fiscale comme une raison pouvant expliquer la faible quantité de candidatures autochtones reçues. Il est intéressant de noter que, lors des groupes de discussion composés de travailleurs autochtones, le sujet des déductions fiscales pour le travail effectué dans les réserves n'a été mentionné par aucun participant⁸. Un employeur issu du secteur minier souligne toutefois que le régime fiscal ne pose pas d'obstacle à l'embauche de travailleurs autochtones pour la compagnie, étant donné les bonnes conditions de travail offertes :

[Le fait qu'ils paient des impôts] était un défi au début, sauf que l'écart salarial est tel, avec les avantages, les assurances, les fonds de pension, les programmes d'achat d'actions et tout l'encadrement qu'on offre à nos travailleurs, tranquillement ils se sont mis à reconnaître que c'était mieux là. (Employeur, Nord-du-Québec)

Ainsi, l'ensemble des conditions (monétaires ou non) offertes par les entreprises, incluant le régime fiscal applicable, pèserait dans la balance lorsque les travailleurs autochtones évaluent l'endroit où ils souhaitent travailler.

Sans être précis dans leurs requêtes, certains employeurs se questionnent à savoir si le gouvernement ne pourrait pas intervenir pour limiter les impacts de l'application de règles fiscales différentes :

Mais le problème est que, quand ils habitent sur la réserve, ils ne paient pas les impôts. Mais il faut qu'ils travaillent sur la réserve. Ce qui fait que s'ils travaillent ici, à 6 km, [il y a] un problème. Puis là je me dis : « Le gouvernement ne peut pas rien faire? ». (Employeur, Saguenay-Lac-Saint-Jean)

Même dans les réunions de direction on parle un peu de l'aspect impôt et du fait que [les travailleurs autochtones] doivent parfois renoncer à ça, donc c'est un désavantage. Ça là-dessus, au niveau gouvernemental un jour il faudrait voir, y a-t-il moyen de pas... le fait que si l'argent est gagné à l'extérieur de la réserve, est-ce qu'il y a moyen pareil qu'ils gardent leurs exemptions d'impôts? Au niveau fiscal il y a quelque chose à faire là-dedans. (Informateur clé, Québec)

En définitive, le régime fiscal est perçu comme un élément clé par quelques employeurs et constitue à leurs yeux une piste pour expliquer le manque de candidatures autochtones reçues. Ce défi semble d'ailleurs toucher particulièrement les entreprises situées dans des villes à proximité de communautés autochtones, alors qu'il a été moins abordé par les employeurs des plus grands centres, comme Montréal et Québec. Face à ces préoccupations, il serait intéressant d'évaluer plus en profondeur l'impact réel de ce facteur dans le choix d'un emploi et d'une entreprise par les travailleurs autochtones, notamment pour les travailleurs qualifiés qui détiennent une formation et des compétences recherchées par les employeurs.

2.3 Défis liés aux critères d'embauche

Chaque ouverture de poste en entreprise repose sur des critères d'embauche plus ou moins flexibles établis selon la nature des tâches et les particularités du secteur d'activité. En raison des nombreuses mutations du marché du travail en cours lors de la collecte des données, plusieurs répondants ont noté une baisse généralisée des critères d'embauche, pour l'ensemble des travailleurs :

Actuellement, parce qu'on a des besoins criants de main-d'œuvre, on a baissé nos standards d'embauche. Pour un journalier, le premier poste d'entrée chez nous, à l'époque ça prenait absolument un secondaire 5. Maintenant, on accepte un secondaire 4 avec 3 ans [d'expérience] sur le marché du travail. (Employeur, Mauricie)

Malgré tout, cette situation ne semble pas avantager les individus plus éloignés du marché du travail, comme certains Autochtones :

Il y a beaucoup plus de barrières à l'entrée. Pour être bien franche, [parmi] le monde qui passe à travers notre processus de sélection — c'est le même pour tout le monde — il y a beaucoup plus d'échecs avec un profil autochtone que le reste. (Employeur, Mauricie)

Les critères de formation et de vérification des antécédents judiciaires, parfois régis par des conventions collectives ou par la législation, peuvent effectivement poser problème pour le recrutement de certains candidats qui présentent un profil d'emploi différencié.

2.3.1 Atteindre un seuil minimal de formation

Tel que mentionné précédemment, le taux de diplomation des Autochtones accuse un retard par rapport à celui de la population non autochtone, en raison de divers facteurs liés à la colonisation, aux pensionnats autochtones et au sous-financement des écoles sur les communautés (AXTRA, 2019). À ce titre, le manque de candidats qui satisfont les critères d'embauche en matière de formation constitue l'un des défis de recrutement les plus couramment identifiés par les employeurs rencontrés, tant pour des emplois de premier échelon que pour des postes qualifiés.

D'une part, certains travailleurs autochtones ne détiennent pas de diplôme d'études secondaires et ne peuvent donc pas postuler pour des postes qui demandent des exigences de base comme un secondaire 5 :

Quand on fait une petite analyse du côté des candidatures autochtones qu'on reçoit, c'est soit des gens qui n'ont pas encore décroché leur secondaire 5, ou encore

qui viennent de le décrocher, mais qui n'ont pas un niveau de scolarité plus élevé. Donc déjà, à la base, pour l'admissibilité à nos emplois, c'est plus difficile du côté des exigences. Ce n'est pas tant les exigences d'expérience [qui posent problème], c'est beaucoup plus la formation scolaire. (Employeur, Montréal)

Ainsi, même pour les candidats qui ont terminé leurs études secondaires, l'éventail de postes accessibles ou leur progression en emploi peut être limité :

Mon plus grand défi, c'est la formation. Pour [travailler ici], ça prend minimum un diplôme d'études secondaires. Ça, c'est le minimum. Ensuite, si on veut progresser dans [la compagnie] pour aller à des niveaux un petit peu supérieurs, c'est sûr que ça nous prend une attestation d'études collégiales minimum et là, on s'y retrouve plus. Même là, le DES c'est difficile. Ça c'est un défi. Là, je parle plus au niveau de la clientèle autochtone. (Employeur, Mauricie)

D'autre part, ce problème est également présent — et encore plus criant — dans les entreprises qui cherchent à pourvoir des postes qui nécessitent une formation spécifique de niveau collégial ou universitaire :

Souvent, on cherche des expertises assez pointues parce qu'on forme des gens dans les communautés. Donc, souvent, ce sont des expertises très, très, très pointues qu'on cherche et qu'on ne retrouve pas nécessairement dans les communautés autochtones. (Employeur, Saguenay–Lac-Saint-Jean)

Étant donné la petite taille de la population autochtone dans certaines villes et le contexte de rareté de main-d'œuvre en vigueur au moment de la collecte de données, plusieurs entreprises peinent à recruter des travailleurs autochtones détenant des compétences et une expertise plus spécifiques.

Lors des entretiens, plusieurs employeurs ont mentionné chercher des moyens d'assouplir leurs critères d'embauche — sans affecter leur rendement ou les services offerts — afin de faire face à cette pénurie de travailleurs. D'autres ne prévoient pas modifier les fondements de leur sélection à courte échéance, que ce soit pour des motifs législatifs ou réglementaires (voir section 2.3) ou encore parce qu'ils reçoivent déjà suffisamment de candidatures non autochtones satisfaisant aux critères :

Nos exigences sont assez strictes. Puis c'est normal qu'elles soient strictes, parce qu'on est un employeur public. [...] On est ouverts, mais je ne pense pas qu'il y a de l'ouverture dans la structure [...] de nos critères d'embauche. Ce qui fait que c'est sûr que ça nous freine, [...], mais en même temps, ce n'est pas là pour rien. (Employeur, Montréal)

Dans tous les cas, puisque les candidatures des travailleurs qui présentent certaines barrières à l'emploi satisfont moins fréquemment ces critères scolaires, leurs chances d'obtenir l'emploi convoité — ou même d'être convoqué en entrevue — se trouvent diminuées. S'il est vrai que certains postes requièrent des diplômes spécifiques, l'assouplissement de certains critères de sélection a permis à quelques employeurs sondés d'avoir accès à un nouveau bassin de travailleurs potentiels.

Parmi les autres bonnes pratiques mises sur pied, plusieurs entreprises ont développé ou participé à des projets de formation en alternance travail-études pour former de nouveaux travailleurs autochtones :

[L'un de nos partenaires a] un laboratoire. Dans le fond, ils ont une mini-usine et ils alternent entre la théorie et la pratique, puis les gens travaillent chez nous. On les embauche comme journaliers : ils nous trouvent les gens, ils les enca-

drent, ils leur donnent la formation. Et graduellement, sans le DEP, ils intègrent l'organisation, un petit peu plus tranquillement, mais sur des bases différentes d'évaluation si on peut dire. Parce que le DEP manifestement, ça ne fonctionne pas. (Employeur, Nord-du-Québec)

Cette formule permet aux apprenants, souvent embauchés dès le départ par l'entreprise, de plonger plus rapidement dans les aspects pratiques du métier et de recevoir un salaire pendant leur formation. Pour les employeurs, ces initiatives permettent de compléter la formation théorique reçue par des cas concrets tirés de leur réalité et de pallier un certain manque de travailleurs qualifiés. Or, plusieurs entreprises ont souligné l'important investissement en temps et en argent nécessaire à la formation sur mesure d'une petite cohorte de travailleurs. Les projets répertoriés ont pour la plupart bénéficié d'un appui financier de la part du gouvernement, notamment pour les frais de formation et les subventions salariales, un soutien jugé indispensable par de nombreux employeurs participants.

Somme toute, les critères d'embauche reliés à la formation peuvent constituer un obstacle majeur pour plusieurs candidats n'ayant pas complété leurs études secondaires. Lorsque ces repères peuvent être assouplis, il peut être avantageux pour les entreprises de les ajuster afin d'attirer de nouveaux employés qui ne correspondaient pas initialement à leurs critères, mais qui peuvent tout de même détenir les compétences recherchées ou les acquérir à court ou à moyen terme. Dans le cas contraire, la participation à des projets de formation en alternance travail-études peut être bénéfique pour les deux parties.

2.3.2 Considérer et évaluer les antécédents judiciaires

La surreprésentation des Autochtones dans le système judiciaire⁸ constitue l'une des répercussions intergénérationnelles des pratiques coloniales qui continuent d'affecter les populations autochtones du Québec. Quelques employeurs ont mentionné que les antécédents judiciaires des candidats posent d'ailleurs un défi pour l'embauche de certains travailleurs autochtones, notamment lorsque l'emploi nécessite un permis d'explosifs, un contact avec des mineurs ou encore des déplacements aux États-Unis. À l'instar des critères d'embauche liés à la formation, certaines entreprises choisissent de trier les candidatures selon la présence ou non d'antécédents judiciaires, tandis que d'autres se voient imposer cette condition en raison des tâches ou des activités à accomplir en lien avec le poste :

C'est là qu'ils ne correspondaient pas à nos critères d'emploi : ça ne prend pas de dossier criminel. Ce qui fait qu'il y a eu beaucoup de gens qu'on a été obligés de décliner leur désir parce que ça ne correspondait pas à ce qu'on voulait. C'est la même chose pour les Autochtones et les non-Autochtones, mais je vous dirais qu'il y avait un fort pourcentage [d'Autochtones] pour qui c'était ça. (Employeur, Saguenay-Lac-Saint-Jean)

Tu ne peux pas avoir de gens qui ont des dossiers criminels, parce qu'ils ont besoin d'avoir un permis d'explosif pour travailler à la mine. Puis ce n'est pas nous qui le donnons, le permis d'explosif, c'est la GRC. Donc s'ils ne le donnent pas, ils ne le donnent pas, même si tu veux l'embaucher, tu ne peux pas. [...] Nous, ce n'est même pas une question de préjugés, c'est une question d'obligation. Fait que ça, ça peut être aussi une problématique. (Informateur clé, Québec)

⁸ Voir notamment l'étude du RCAAQ (2018) réalisée auprès de 1 700 adultes autochtones dans 13 villes du Québec.

La vérification des antécédents judiciaires peut constituer une barrière à l'entrée assez contraignante pour les candidats, surtout si elle n'est pas traitée au cas par cas :

Ce qui est déplorable aussi, quand une personne va faire une demande d'emploi et amène son CV, puis à un moment donné, l'employeur demande «Avez-vous un dossier judiciaire?» Woop! Là ça bloque. Même s'il a pris les moyens pour avoir un meilleur chemin. [...] C'est une barrière. (Participant autochtone, GD02)

Ainsi, quelques participants autochtones ont indiqué avoir essuyé plusieurs refus d'embauche en raison de leur casier judiciaire, même s'il n'est pas lié à l'emploi recherché.

Dans les cas où les exigences sont fixées par l'entreprise et donc modulables, certains employeurs vont modifier leurs critères afin d'embaucher des travailleurs qui n'auraient normalement pas pu l'être dans le but de combler leurs criants besoins de main-d'œuvre :

Je dirais qu'on est plus permissifs qu'on l'était au niveau de certains critères. [...]. Donc, on prend un peu plus de risques que l'entreprise a déjà pris par le passé, même au niveau des antécédents criminels. Quelqu'un qui aurait pu, il y a quelques années, perdre son permis de conduire, où on pouvait dénoter des problématiques d'alcoolisme, on se serait abstenu de l'embaucher. Aujourd'hui, on va miser sur le fait qu'il est guéri et on va procéder à l'embauche. (Employeur, Abitibi-Témiscamingue)

Un autre employeur a mentionné faire appel à un comité d'éthique qui se penche sur les liens entre la nature des infractions criminelles et le poste convoité, dans le but de perdre le moins de candidatures possible en raison d'antécédents judiciaires. Un avocat évalue ensuite les risques et émet des recommandations à l'administration, qui prend la décision finale en matière d'embauche. Enfin, même lorsque les exigences sont imposées par des réglementations extérieures, il peut être avantageux de ne pas éliminer d'office tous les candidats qui possèdent un casier judiciaire. En effet, il est parfois possible d'exercer un métier ou d'obtenir le permis requis lorsque les infractions commises ne sont pas liées à la nature de l'emploi, notamment pour le permis d'explosif généralement nécessaire pour travailler dans une mine.

En limitant l'impact négatif des antécédents judiciaires lorsque la situation le permet, ces différentes stratégies augmentent le bassin de travailleurs autochtones disponibles. Malgré tout, le dossier criminel demeure un facteur important pour de nombreuses entreprises qui ne peuvent contourner ou moduler ce critère d'embauche, en raison de leur secteur d'activité ou de la nature des postes à combler.

2.3.3 Composer avec des critères d'embauche conventionnés

L'une des raisons soulignées par les employeurs pour expliquer leur difficulté à procéder à l'embauche de travailleurs autochtones concerne leur capacité à moduler les critères d'embauche et à adapter les conditions de travail de façon à retenir un plus grand nombre de candidatures autochtones, que ce soit en raison de la législation ou de l'existence d'une convention collective.

Tout d'abord, certains postes sont réglementés par la loi ou par des ordres professionnels et exigent l'obtention préalable d'un diplôme, notamment pour des raisons de sécurité du public :

Les défis, au départ, c'est sûr que c'est difficile de trouver des gens qui ont une formation puis nous, les CPE, on est régi, on doit avoir deux éducatrices sur trois qui sont formées. On ne peut pas vraiment passer à côté de ça. (Employeur, Mauricie)

Puisque le nombre de diplômés autochtones varie selon le programme d'études et les régions, il peut être difficile pour certains employeurs de trouver un travailleur autochtone qui détient la formation nécessaire pour exercer un métier réglementé.

Dans d'autres entreprises, une convention collective négociée périodiquement par les parties patronale et syndicale peut spécifier les exigences en matière de formation et d'expérience de travail pour l'embauche de travailleurs. Dans ce cas-ci, les recruteurs ont peu de marge de manœuvre pour adapter les exigences aux candidatures reçues et favoriser l'embauche de travailleurs autochtones qui affichent un niveau de scolarité plus faible ou une expérience de travail moins importante :

On a une convention collective et qu'est-ce qui est bon [pour l'un], faut qu'il soit bon pour l'autre aussi. Si on a embauché quelqu'un avec un secondaire 3 et que la norme c'est un secondaire 5, il faut qu'on suive cette norme-là aussi. Oui, je suis prête à assouplir des choses, mais la réalité est là quand même. (Employeur, Mauricie)

Les critères formels d'embauche en matière de formation et d'expérience de travail peuvent donc être contraignants pour les employeurs qui souhaitent favoriser l'embauche de travailleurs autochtones — ou d'autres candidats — plus éloignés du marché du travail.

Par ailleurs, les conventions collectives peuvent baliser les horaires de travail et les conditions de travail, ce qui peut ajouter un facteur de complexité pour certaines catégories de travailleurs ayant des besoins particuliers, comme les parents de famille monoparentale :

Si quelqu'un veut avoir un poste temps plein chez nous, il faut qu'il soit disponible en tout temps. Comment tu fais quand tu es tout seul avec de jeunes enfants si tu dois travailler de 13 h à 22 h? C'est le genre de choses que les conventions collectives... Comment on peut ajuster nos conventions collectives en fonction du mode de vie des gens? Se payer une nounou [...] quand tu gagnes 14 \$/heure, ce n'est pas pensable. (Employeur, Abitibi-Témiscamingue)

Le recrutement d'employés qui ont des enfants ou qui agissent comme proches aidants peut être difficile lorsque les conditions de travail ne sont pas en adéquation avec l'horaire de la famille et les capacités financières de l'employé à externaliser certaines tâches et responsabilités familiales. À titre d'exemple, puisque le système de valeurs des Autochtones accorde plus d'importance aux liens familiaux et communautaires que celui de la culture majoritaire (voir section 3.2.1), certaines dispositions contenues dans les conventions collectives peuvent s'avérer plus contraignantes à leur égard :

Les syndicats ont une philosophie de l'ancienneté. Par exemple, on a une [employée] qui nous dit : « Je retourne dans ma communauté m'occuper de ma mère qui est malade, est-ce que je pourrais revenir après? » J'aurais tendance à dire oui, mais quand tu démissionnes, tu perds ton ancienneté, donc on ne peut pas la réintégrer dans son rang. Quand elle revient, je la place selon les disponibilités et la plupart, c'est sûr qu'ils ont besoin d'un emploi à temps plein. Donc ça aussi, c'est un défi. (Employeur, Mauricie)

Tout en soulignant la portée et l'utilité de ces documents, plusieurs entreprises assujetties à une convention collective ont mentionné qu'il était parfois difficile de procéder à des aménagements particuliers pour leurs employés autochtones, même si plusieurs centrales et « syndicats locaux sont ouverts à faire preuve de flexibilité, en autant que c'est équitable pour tout le monde » (Entreprise, Saguenay-Lac-Saint-Jean).

Somme toute, la rigidité de certains critères d'embauche peut entraver la participation active de certains travailleurs, autochtones ou non, surtout lorsque cette rigidité n'a pas nécessairement lieu d'être et repose davantage sur un choix que sur une obligation légale ou réglementaire. Parmi les employeurs rencontrés, plusieurs ont mentionné que de nombreux candidats autochtones plus éloignés du marché du travail avaient plus de difficulté que les autres à satisfaire certains types de critères, notamment en lien avec la scolarité et les antécédents judiciaires. Pour pallier ces difficultés, certains employeurs ont dit souhaiter adapter leurs critères et pratiques d'embauche, soulignant du même coup qu'ils peuvent parfois être complexes à changer ou à adapter lorsqu'ils sont définis par une entité externe ou inscrits dans une convention collective. Il apparaît alors primordial d'intervenir également en amont et en approche globale pour réduire ces disparités et barrières potentielles.

2.4 Défis liés aux méthodes de recrutement

Déterminer les meilleures méthodes de recrutement pour les postes à pourvoir représente un casse-tête pour de nombreux employeurs en manque de main-d'œuvre, et plus particulièrement pour les petites et moyennes entreprises qui ne disposent pas nécessairement d'un département de ressources humaines. En matière de recrutement de travailleurs autochtones, les principaux défis identifiés par les employeurs et les informateurs clés concernent l'absence de ponts entre les communautés et organisations autochtones et les entreprises, le manque de ressources humaines et financières, la portée parfois limitée de certains programmes d'accès à l'égalité en emploi ainsi que le faible taux de réussite des entrevues conventionnelles.

2.4.1 Bâtir des ponts entre les travailleurs autochtones et les employeurs

Lors du recrutement, la méconnaissance des travailleurs autochtones et le manque de liens avec leurs communautés constituent des embûches majeures pour une majorité d'employeurs québécois. Bien que quelques employeurs ne semblent pas avoir de problèmes à entrer en contact avec des employés autochtones potentiels, d'autres peinent à développer des stratégies efficaces pour les rejoindre.

À ce titre, quelques répondants ont souligné que de nombreuses entreprises n'ont pas encore pris l'habitude de se tourner vers le bassin de main-d'œuvre autochtone pour pourvoir leurs postes vacants, au même titre que certains candidats hésitent encore à postuler dans des entreprises allochtones :

C'est justement le réflexe d'aller voir qui n'est pas nécessairement là, encore, je pense de plus en plus. Mais du même côté, le réflexe des gens de la communauté d'aller postuler pour des emplois dans des entreprises allochtones n'est pas nécessairement plus là. Donc, il n'y a pas de barrière physique entre les communautés, mais quand on parle de barrières culturelles, c'est certain qu'elles existent. Il y a encore des préjugés qui existent et qui font que c'est une barrière, tant d'un bord que de l'autre. Ça ne touche pas tout le monde, mais c'est un fait que ça existe. (Informateur clé, Côte-Nord)

N'importe où dans les magasins, vous avez votre place. Quand on sort un affichage, ne vous gênez pas, allez-y. Je sens qu'on a encore cette petite résistance-là pour [les travailleurs autochtones], alors il faut encore plus aller les chercher. (Employeur, Mauricie)

Cette barrière symbolique est observée par plusieurs employeurs, qui se demandent souvent si les travailleurs autochtones sont intéressés par les postes à pourvoir et, si oui, comment faire pour les rejoindre :

Si on va mettre une annonce, comme moi je passe par des annonces [sur un site généraliste], je n'ai jamais eu un Autochtone qui a appliqué sur un poste. Donc, je pense qu'on n'a pas le réflexe d'aller les chercher, puis eux n'ont pas le réflexe de venir, d'appliquer sur ces postes-là. Je ne sais pas pourquoi, il manque un lien. (Employeur, Outaouais)

Si ces employeurs constatent le manque de liens entre eux et la main-d'œuvre autochtone, d'autres semblent avoir plus de facilité à procéder à des embauches :

On n'a jamais eu à faire une démarche spéciale. Ceux qui sont venus à notre emploi, c'est quand qu'ils ont vu un affichage passé de poste soit au Centre [local] d'emploi puis ils ont postulé sur le poste. (Employeur, Mauricie)

Dans ce cas précis, l'embauche de travailleurs autochtones semble être le fruit du hasard, puisqu'ils n'étaient pas spécifiquement ciblés par les outils de recrutement de cette compagnie. Quelques employeurs ont aussi remarqué que la présence d'employés autochtones dans leurs rangs semble favoriser l'attraction d'autres travailleurs :

Le fait d'engager [des Autochtones], bien je pense que les gens de la communauté voient d'autres gens de la communauté et se disent : « Ah il travaille ici! Je pourrais venir porter mon CV ici! » C'est comme une roue, c'est un engrenage où le fait de commencer à en avoir en emploi fait en sorte qu'on a plus de CV qui rentrent. (Employeur, Abitibi-Témiscamingue)

Je pense que, justement, ils savent qu'on embauche. La première chose qu'ils me disent, c'est qu'ils savent que s'ils ont besoin, ici c'est sûr qu'on a toujours de la place pour eux. Ils savent que c'est ouvert ici, ce n'est pas une cachette. Puis c'est souvent du bouche-à-oreille. Quand l'un vient, les frères, cousins, cousines peuvent venir se greffer. (Employeur, Saguenay-Lac-Saint-Jean)

Embaucher des travailleurs autochtones peut donc renvoyer l'image que l'entreprise est un environnement ouvert aux Autochtones et, par le fait même, convaincre les chercheurs d'emploi qu'ils ont une place au sein de l'entreprise. De plus, plusieurs employeurs vont encourager leurs employés à référer leurs proches ou connaissances pour pourvoir les postes vacants, allant même jusqu'à offrir une prime lorsqu'un nouvel employé référé est embauché, ce qui favorise l'augmentation du nombre de travailleurs autochtones au sein de l'entreprise. Or, pour les compagnies qui cherchent à (ou doivent) procéder à l'embauche de plusieurs travailleurs autochtones, le bouche-à-oreille et le référencement ne suffisent pas. Certaines compagnies, principalement dans le secteur des ressources naturelles, misent sur des stratégies plus élaborées et des partenariats à long terme avec les communautés autochtones. Néanmoins, la plupart des entreprises sondées se trouvent à un stade antérieur d'inclusion, alors qu'elles commencent à réfléchir aux manières d'entrer en contact avec les travailleurs autochtones et souhaiteraient établir des liens durables avec les communautés et organisations autochtones. À ce stade, qualifié d'« *engagement novice* » par Indigenous Work (Blackman, 2017), les employeurs reconnaissent le potentiel d'une meilleure connaissance mutuelle et de l'établissement d'un partenariat avec les collectivités avoisinantes, mais ne savent pas comment procéder et cherchent plus ou moins activement des pistes de solution⁹.

9 Voir à ce sujet les différentes publications d'Indigenous Work ou la revue de littérature réalisée par AXTRA (2019).

En définitive, le maillage entre les entreprises et les travailleurs est essentiel pour assurer une connaissance et une confiance mutuelles. Plusieurs répondants ont mentionné avoir besoin de soutien afin de bonifier leurs techniques de recrutement et de rejoindre davantage les chercheurs d'emploi autochtones.

2.4.2 Bénéficier d'un appui en matière de ressources humaines spécialisées

Malgré la bonne volonté de la grande majorité des employeurs sondés, l'absence de département de ressources humaines ou la charge de travail élevé des ressources existantes complique le démarchage, le recrutement et l'intégration des travailleurs autochtones au sein de nombreuses organisations.

Dans les petites et moyennes entreprises, l'absence de ressources humaines spécialisées peut effectivement avoir un impact important sur les stratégies déployées ou non, alors que les gestionnaires manquent généralement de temps et d'outils pour rejoindre des clientèles sous-représentées sur le marché du travail :

Ce n'est pas majoritairement des grandes entreprises dans notre secteur. Le constat qu'on fait aussi, car on vient de finir notre diagnostic, c'est qu'il y a 50 % des entreprises à peu près qui n'ont personne dédié aux ressources humaines. Ce qui fait qu'ils ne sont pas outillés. Quand tu veux faire du recrutement, c'est le propriétaire, c'est le comptable, c'est plein de monde sauf quelqu'un dédié aux ressources humaines. Fait qu'ils n'ont pas vraiment les notions pour enclencher les processus, ou déterminer les tâches que [le travailleur] va faire, passer des entrevues. (Informateur clé, Québec)

Puisque ce ne sont pas tous les chercheurs d'emploi autochtones qui consultent les babillards d'emploi ou plateformes en ligne généralistes – à l'instar d'autres catégories de chercheurs d'emploi –, les employeurs qui affichent uniquement en ces lieux peuvent passer à côté d'un important bassin de main-d'œuvre. D'ailleurs, plusieurs répondants ont mentionné ne pas connaître de meilleures façons de recruter des candidats autochtones ou même de diversifier leurs méthodes actuelles de recrutement, qui ne portent pas toujours fruit.

Dans un contexte marqué par la rareté de main-d'œuvre (voir section 2.2), il apparaît important que les employeurs optimisent et adaptent leurs pratiques de recrutement aux différentes clientèles visées pour attirer les travailleurs issus des groupes sous-représentés :

Si tu veux attirer un Autochtone, bien tu ne vas pas recruter de la même façon que si tu veux attirer un jeune. Au même titre que si tu veux attirer un travailleur expérimenté, tu n'auras pas le même genre d'affichage de poste ou de conditions de travail à offrir que si tu veux attirer un jeune finissant. Ce qui fait que si tu veux attirer des Autochtones, bien adapte tes pratiques avec des choses qui vont être attractives pour eux. Je parle de recrutement, mais toutes les pratiques RH en général. (Informateur clé, Nord-du-Québec)

Quelques employeurs sont d'ailleurs bien conscients que leur système de recrutement présente certaines lacunes qui ne favorisent pas l'embauche de candidats autochtones. À cet effet, le recours à une aide extérieure pour adapter les pratiques de recrutement et d'intégration des entreprises est une piste d'action souhaitée par plusieurs employeurs et informateurs. Malheureusement, la plupart

ne connaissent pas les services offerts dans leur région ou les organisations qui sont susceptibles de les appuyer dans leurs démarches :

C'est qu'il n'y a pas nécessairement d'interlocuteur facilement identifiable pour nous, de dire : « On va approcher tel interlocuteur, ou tel partenaire autochtone pour développer ça au niveau national. » On nous avait dit d'aller plus au niveau des communautés ou au niveau régional. (Informateur clé, Québec)

Ainsi, bénéficier d'un appui en matière de ressources humaines spécialisées sur les questions autochtones permettrait aux entreprises d'élargir le bassin de main-d'œuvre visé par leurs offres d'emploi et donc d'augmenter leurs chances de pourvoir les postes disponibles. En plus de la sélection et du recrutement, ce soutien devrait également se poursuivre lors de l'accueil et de l'intégration, afin de favoriser le maintien en emploi (voir section 3.3).

2.4.3 Aller au-delà des programmes d'accès à l'égalité en emploi

Plusieurs répondants ont souligné leur difficulté à attirer des candidats autochtones en dépit de « mesures favorisant leur embauche ». En effet, une grande partie des organismes publics et parapublics sont assujettis à la *Loi sur l'accès à l'égalité en emploi dans des organismes publics* via le Programme d'accès à l'égalité en emploi (PAÉE). Ce programme vise à corriger la représentation de certains groupes victimes de discrimination en emploi, dont font partie les Autochtones. Pour ce faire, ces organisations doivent mettre en place des mesures pour augmenter le nombre d'employés issus de ces groupes minorisés au sein de leur force de travail.

Pour la plupart des employeurs concernés par le PAÉE et rencontrés dans le cadre de cette recherche, les cibles fixées par la Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse (CDPDJ) en matière d'inclusion de travailleurs autochtones sont difficiles à atteindre :

On a l'obligation d'avoir un Programme d'accès à l'égalité à l'emploi. Je vous dirais qu'on est en région, on est face à une pénurie de main-d'œuvre, donc souvent on a peut-être une candidature, deux candidatures. [...] Est-ce que c'est un [programme] positif? Je pense que oui. Mais de là à dire qu'on va l'appliquer intégralement, la majorité du temps, on n'a même pas le loisir de le faire. (Employeur, Saguenay-Lac-Saint-Jean)

On est loin, on est très loin d'atteindre les cibles qui ont été fixées pour les employés autochtones. Il me semble que le chiffre qu'on avait à atteindre c'est 19. Puis si on en a trois, quatre, c'est beau. (Employeur, Nord-du-Québec)

Même si la majorité des employeurs publics et parapublics assujettis à cette Loi dispose d'un département de ressources humaines et même, dans certains cas, de postes dédiés spécifiquement à l'inclusion des groupes sous-représentés sur le marché du travail, dont certains sont entièrement consacrés à la liaison avec les travailleurs autochtones, très peu atteignent les cibles fixées. Selon certains répondants, la rareté de main-d'œuvre complique l'attraction de l'ensemble des travailleurs et rend la réception de candidatures appartenant aux différents groupes discriminés, comme les Autochtones, encore plus difficile.

Au sein de l'échantillon, quelques employeurs considèrent l'adhésion à un Programme d'accès à l'égalité en emploi comme une méthode de recrutement en soi. Selon certains, la mention du PAÉE dans l'offre d'emploi devrait permettre d'attirer des groupes minorisés et ils ne font conséquemment pas d'effort supplémentaire pour rejoindre les travailleurs autochtones :

Je ne reçois pas de CV d'Autochtones. Vous me direz que je ne vais pas les chercher non plus. Je ne fais pas d'efforts particuliers pour aller chercher des travailleurs autochtones, pas plus que des minorités visibles. Je ne fais pas de différence. Depuis trois ou quatre ans, sur tous nos affichages, sur notre site Internet, c'est écrit qu'on a un Programme d'accès à l'égalité à l'emploi, que tout le monde a les mêmes chances et tout ça. Mais on ne fait pas autre chose, on ne va pas plus loin dans notre recherche. (Employeur, Nord-du-Québec)

Or, cet extrait démontre bien que l'adhésion à un PAÉE (obligatoire ou volontaire) ne garantit pas l'attraction de candidats autochtones. En raison des ressources limitées au sein de leurs organisations, quelques répondants se sont dits incapables de se concentrer sur tous les groupes discriminés à la fois et préfèrent cibler leurs efforts sur les groupes qui offrent, selon leurs dires, les meilleurs taux de succès :

En termes de reddition de comptes, c'est sûr qu'on en veut des Autochtones, mais pour la Commission des droits de la personne, pour la mise en application de la Loi, ce n'est pas la cible première. Mais comme je vous dis, on s'active quand même beaucoup. Bien beaucoup... On pourrait s'activer plus. (Employeur, Montréal)

Réalistement, si j'ai une cible de 1,4 % chez les Autochtones, mais que j'en ai une de presque 12 % si je cumule minorités visibles et ethniques, au niveau des efforts, logiquement, je vais choisir de mettre mes efforts en proportion. (Employeur, Montréal)

Étant donnée la taille relativement limitée du bassin de travailleurs autochtones, quelques organisations préfèrent concentrer leurs ressources sur d'autres groupes, comme les femmes ou les minorités visibles, pour qui leurs cibles sont également plus élevées.

Par ailleurs, même lorsqu'elles reçoivent des candidatures autochtones, les entreprises rencontrées n'accordent pas toutes la même importance à l'autodéclaration d'un candidat issu d'un groupe minorisé. Pour certaines, ce facteur n'a que très peu d'incidence sur les chances d'un candidat d'obtenir un poste, puisque son expérience de travail et sa scolarité seront d'abord comparées à celles des autres candidats :

Vous savez quand je fais le recrutement, quand je regarde les CV, le premier tri que je fais c'est de regarder : est-ce que la personne a la formation adéquate? Si la réponse est oui, le CV s'en va sur la pile du oui. Après on va regarder parmi les 30 si j'ai des personnes qui font partie de mes groupes cibles, par exemple handicapés, Autochtones, minorités ethniques, minorités visibles. Ils vont par-dessus ma pile. Ce qui fait que ces gens-là, on les rencontre. C'est une mesure qu'on a prise pour favoriser justement l'intégration des différents groupes chez nous. (Employeur, Lanaudière)

Bien que cette façon de faire favorise en théorie l'embauche de travailleurs autochtones, beaucoup d'institutions soumises à la Loi peinent à augmenter leur ratio de candidats inuits ou membres des Premières Nations. Dans son rapport triennal sur la Loi, la CDPDJ (2016) constate d'ailleurs que la situation ne s'améliore pas pour les travailleurs autochtones, mis à part dans le secteur des transports, et qu'il reste beaucoup de travail à faire pour favoriser leur participation active sur le marché du travail québécois.

2.4.4 Adapter ses outils de sélection

Après avoir adapté leurs outils d'attraction pour hausser leur visibilité auprès des chercheurs d'emploi autochtones et reçu un certain nombre de CV qui répondent à leurs critères d'embauche, les employeurs poursuivent généralement le processus d'embauche en convoquant les candidats retenus en entrevue. Or, certains répondants ont souligné que l'entrevue ne constitue pas toujours la méthode la plus appropriée pour mettre en valeur les compétences et les aptitudes des travailleurs autochtones.

En plus des raisons énoncées précédemment par les participants autochtones (voir notamment la section 1.3 sur les défis linguistiques), les employeurs remarquent que certains candidats autochtones ont souvent plus de difficulté que les autres à parler d'eux et à se mettre en valeur :

Au niveau de la clientèle autochtone, quand vient le temps des entrevues, comme je le disais tout à l'heure, c'est un peuple qui est gêné. Donc, il faut vraiment créer un climat de confiance dès le début, beaucoup plus qu'une autre personne. (Employeur, Abitibi-Témiscamingue)

Juste en entrevue, c'est terminé. Ils ne passent pas. Ils ne parlent pas, ils ne savent pas se mettre en valeur. Ils ne savent pas faire ça! C'est sûr qu'on ne les engage pas. (Employeur, Abitibi-Témiscamingue)

Comme plusieurs candidats autochtones — particulièrement ceux plus éloignés du marché du travail — sont timides, une formule traditionnelle d'entrevue pourrait ne pas faire ressortir l'étendue de leurs aptitudes et les disqualifier d'office, alors qu'ils sont tout à fait compétents pour le poste convoité.

Afin de permettre à un plus grand nombre de candidats autochtones de se qualifier, quelques employeurs ont adapté leurs pratiques en matière d'entrevue. Conscients que des candidats — autochtones ou non — performant moins bien à cette étape du processus, certains vont se montrer plus flexibles et moduler leurs attentes, préférant donner une chance à l'individu de démontrer ses compétences en pratique (par exemple à l'occasion d'une période d'essai). D'autres vont plutôt modifier leurs pratiques d'entrevue afin de poser des questions plus concrètes, notamment en faisant appel à des mises en situation basées sur l'expérience personnelle et professionnelle du candidat :

On a changé nos méthodes d'entrevue, car c'est sûr que les méthodes traditionnelles ça ne fonctionne pas. [...] Les Autochtones ne sont pas des gens qui vont se vendre facilement. [...] Des fois, on va avoir un interprète avec nous quand on sait que la personne ne se sent pas à l'aise. Mais la plupart du temps, les entrevues, ça ne fonctionne pas, ça ne donne pas de bons résultats. Il faut vraiment les mettre en contexte : « Toi, tu fais ça comment? » (Employeur, Mauricie)

Ces techniques alternatives permettent donc de minimiser la gêne et l'inconfort ressentis par certains candidats autochtones lors d'une entrevue et de les mettre le plus à l'aise possible, afin qu'ils soient en mesure de faire valoir leurs compétences et leur motivation à occuper le poste auprès de l'employeur. Malgré tout, le développement préalable de l'estime de soi intégré dans une approche globale et le soutien d'une ressource spécialisée lors de la préparation à l'entrevue peuvent s'avérer déterminants pour plusieurs chercheurs d'emploi qui rencontrent certaines difficultés à intégrer le marché du travail.

2.5 Conclusion et pistes de solution

À la lueur des constats présentés dans cette seconde section, il est possible de constater que les employeurs, tout comme les candidats, rencontrent encore de nombreux défis lorsqu'ils souhaitent recruter et embaucher des travailleurs autochtones, notamment en ce qui a trait aux critères d'embauche ou aux méthodes de recrutement. Néanmoins, les entrevues réalisées ont permis de mettre en lumière quelques pratiques prometteuses pour favoriser la création de passerelles durables et gagnantes entre l'offre et la demande de main-d'œuvre autochtone. Les pistes de solution émises par les répondants et les participants autochtones insistent également sur la nécessité d'agir à la fois sur l'offre et la demande de main-d'œuvre.



Piste #3 : Informer et sensibiliser davantage les employeurs

Afin d'accroître la participation active des Autochtones sur le marché du travail québécois, il apparaît tout d'abord important de combattre les préjugés et idées reçues à leur égard, de la part des gestionnaires — et du grand public par le fait même. À cet effet, un participant aux groupes de discussion suggère de faire la promotion de la main-d'œuvre autochtone auprès des entreprises, en mettant l'accent sur l'aspect positif de leurs différences et leur apport potentiel :

Il faut valoriser la main-d'œuvre autochtone. Pendant longtemps, je pense que beaucoup de nos communautés, beaucoup de personnes se sont senties un peu comme dans un complexe d'infériorité. Puis aujourd'hui, on est en train de renverser la vapeur. Il faut valoriser [les travailleurs autochtones]. La personne autochtone, elle a des connaissances supplémentaires, elle a une vision supplémentaire des autres [employés] qui sont non autochtones par exemple. Elle peut apporter tellement plus à une organisation, puis ça peut être tellement quelque chose de positif. Je pense qu'il faut sensibiliser les employeurs à voir ça. Ça vaut la peine! (Participant autochtone, GD08)

En effet, tous s'entendent pour dire que certains préjugés et comportements discriminatoires persistent, d'où l'importance de déployer des efforts de sensibilisation auprès des employeurs, gestionnaires et recruteurs. Par ailleurs, comme plusieurs employeurs ne sont pas au courant des services qui existent dans certaines localités pour les aider à recruter et intégrer de la main-d'œuvre autochtone, il apparaît nécessaire d'en accentuer la promotion et le référencement.



Piste #4 : Offrir aux employeurs un soutien pour le recrutement de travailleurs autochtones

Comme mentionné précédemment, beaucoup d'employeurs souhaiteraient embaucher plus de travailleurs autochtones, mais ne savent simplement pas par où débiter ou quelles démarches entreprendre :

Ce n'est pas toujours nécessairement facile d'avoir le blueprint de comment avancer en tant que compagnie. Il n'y a personne chez nous qui est responsable des affaires autochtones avec un lien direct avec les communautés. (Employeur, Abitibi-Témiscamingue)

On pourrait toujours en faire plus ça c'est sûr. Peut-être qu'avoir un programme au niveau du service-conseil spécialement pour la main-d'œuvre autochtone ça pourrait être une belle avenue aussi. Donner des outils concrets aux employeurs, ça pourrait être intéressant, c'est sûr. (Informateur clé, Saguenay-Lac-Saint-Jean)

Considérant que les gestionnaires d'entreprise sont généralement débordés et ne connaissent que très peu ou pas du tout les réalités autochtones, plusieurs gestionnaires aimeraient être accompagnés afin de structurer leur démarche de recrutement pour viser ce bassin de main-d'œuvre. Cette piste de solution ne concerne pas uniquement les petites et moyennes entreprises, car de nombreuses grandes entreprises qui peuvent compter sur un département de ressources humaines ne disposent pas de l'expertise ou de l'aide nécessaire pour répondre à leurs besoins et aspirations :

Pour nous, en tant qu'employeur, ce qui est facilitant, c'est d'essayer d'avoir des ressources qui peuvent nous aider à identifier des profils par rapport à nos besoins puis d'essayer de trouver des stratégies qui pourraient être différentes [...]. Visiblement, pour les travailleurs autochtones, c'est vraiment difficile d'arriver à un résultat positif. Même si on collabore bien avec certains organismes, peut-être que c'est parce qu'on ne les connaît pas tous [...]. Bref, avoir de l'aide par rapport à bien reconnaître les gens, à bien les chercher, puis les attirer. (Employeur, Montréal)

Si les conseillers en recrutement ou en ressources humaines généralistes peuvent jouer un rôle important pour aider les entreprises à recruter davantage de travailleurs autochtones, leur apport peut néanmoins être limité par une connaissance parfois plus étroite de la réalité des candidats des Premières Nations ou inuits.

Enfin, comme les services offerts aux entreprises en matière de recrutement de travailleurs autochtones ne sont pas uniformes d'une ville régionale à l'autre et dépendent généralement de la collaboration des acteurs en place, il serait également important de miser sur le développement et le renforcement des services de maillage dans les régions qui n'en disposent pas pour le moment.



Piste #5 : Bonifier et simplifier les crédits d'impôt et les subventions salariales pour l'embauche de travailleurs autochtones

Lors des entrevues, quelques employeurs ont recommandé d'offrir des subventions ou des crédits d'impôt pour l'embauche des travailleurs autochtones plus éloignés du marché du travail qui nécessitent un encadrement plus assidu que d'autres candidats sans barrières à l'emploi :

Les subventions salariales font en sorte que les employeurs en général vont être plus patients avec un employé. Si la moitié de son salaire est subventionné, ça va permettre de les maintenir en emploi malgré certaines difficultés qu'on va rencontrer. Puis à long terme, ça va être aidant pour ces gens-là qui vont acquérir de l'expérience de travail, qui vont acquérir de la confiance en eux, qui vont vivre des réussites aussi. (Employeur, Abitibi-Témiscamingue)

Pour plusieurs, notamment au sein des petites entreprises ou des organismes à but non lucratif, cette aide financière permet de se concentrer davantage sur le mentorat ou le compagnonnage du nouvel employé :

Quand on fait six mois, c'est parce qu'on a un programme d'intégration pour les femmes autochtones, ils vont donner une subvention. Là on peut parce qu'on se trouve à doubler les emplois. Mais sinon, si on embauche quelqu'un sans programme, bien là on va y aller le plus vite qu'on peut, [en lui disant] « Prends des notes ». (Employeur, Mauricie)

Il sera intéressant de suivre l'implantation et l'utilisation du nouveau Programme d'aide à l'intégration en emploi des membres des Premières Nations et des Inuits (PAIPNI), qui s'inspire du Programme d'aide à l'intégration des immigrants et des minorités visibles en emploi (PRIIME). Entré en vigueur le 1^{er} avril 2019, ce programme offre des subventions salariales aux employeurs qui désirent embaucher des travailleurs autochtones, afin de couvrir une partie du salaire de la personne embauchée et, sous certaines conditions, les coûts liés à l'accompagnement externe et à des formations d'appoint.



Piste #6 : Mieux faire connaître les secteurs et métiers en demande aux travailleurs autochtones

Les entreprises québécoises cherchent actuellement à pourvoir plus de 100 000 postes (Demers, 2019) dans divers secteurs d'activité et régions. Or, beaucoup de ces métiers en demande demeurent encore méconnus du grand public et des chercheurs d'emploi. Les associations sectorielles, les regroupements d'entreprises et même certaines compagnies souhaiteraient donc aller à la rencontre des travailleurs autochtones pour leur faire connaître les métiers offerts :

Je pense qu'il faudrait favoriser également, dans les communautés autochtones, que les employeurs puissent aller expliquer leurs besoins de main-d'œuvre. [...] Aller expliquer dans les communautés quelles sont les opportunités d'emploi. Aller leur faire connaître ça. Je pense qu'il y a des gens qui le font de façon générale, pour l'emploi en général dans le milieu, mais nous, comme entreprise, d'aller expliquer ce qu'on est capable d'offrir, quels sont les avantages pour ces employés, ça devrait être favorisé. Puis, à ce que je sache, ça ne se fait pas. (Employeur, Abitibi-Témiscamingue)

Pour contrer le désintérêt et le manque de connaissances des jeunes Autochtones envers certains secteurs, quelques centres de formation, entreprises et acteurs clés organisent des journées d'exploration de carrière, des visites d'entreprises ou d'autres activités pour susciter l'intérêt de la prochaine génération :

La stratégie avec l'information qu'on a est en train de switcher un petit peu plus : ce sont moins les travailleurs qu'on cherche à rejoindre que les jeunes, pour les encourager à poursuivre leurs études, à poursuivre des rêves, à avoir de l'espoir un peu dans qu'est-ce que l'industrie peut offrir. (Employeur, Nord-du-Québec)

En vue de développer le bassin de futurs travailleurs, il apparaît important de miser sur l'exploration de carrière dès le plus jeune âge, afin d'aider les élèves et étudiants à faire des choix éclairés en lien avec leurs intérêts et aptitudes et les besoins du marché du travail. Cette première étape est d'autant plus cruciale, car les jeunes Autochtones ne sont pas tous au courant des différentes possibilités qui s'offrent à eux en raison de la visibilité limitée de certains métiers ou professions dans les communautés ou dans leur réseau personnel. De plus, de par l'identification d'un métier motivant, l'éducation au choix de carrière peut encourager les jeunes à poursuivre leur parcours scolaire et professionnel, tout en les outillant pour naviguer les transitions qu'ils vivront au cours de leurs études et sur le marché du travail.



Piste #7 : Diffuser des modèles de réussite pour alimenter le bouche-à-oreille

En plus de transmettre de l'information sur les métiers disponibles aux futurs travailleurs, plusieurs répondants ont souligné la nécessité de les mettre en contact avec des modèles autochtones, afin de leur montrer qu'il est possible de réussir et d'être heureux dans leur entreprise ou secteur d'activité :

Dans le fond, ce qu'on veut, c'est que les communautés aient des modèles : des gens qui viennent travailler [ici], que cette expérience-là soit une réussite pour eux et une réussite pour nous. Qu'ils reviennent dans leur communauté, que ça ait marché [ici], qu'ils en parlent en bien, puis que ça fasse des modèles de réussite dans les différentes communautés. (Employeur, Côte-Nord)

Donc c'est vraiment quelqu'un qui a une belle progression et qui est un modèle inspirant. Quand on parle d'action au niveau des Autochtones, ça reste un beau modèle. Donc, de faire des actions avec des employés de ces communautés directement, c'est plus crédible que moi, par exemple, qui va parler à des gens autochtones étant non autochtones. (Employeur, Montréal)

Ces façons de faire sont également partagées par les acteurs du milieu de l'éducation :

Dans une année, des diplômés autochtones, on peut les compter sur les doigts d'une main. On n'en a pas énormément, ce qui fait que lorsqu'il y en a, on veut les mettre à l'avant-plan, puis s'en servir pour leur montrer que c'est possible d'obtenir un diplôme, puis après d'obtenir un emploi, puis après ça de pouvoir changer ses conditions de vie. C'est quelque chose qu'on veut valoriser de plus en plus. [...] On veut être capable d'aider ces gens-là qui rêvent à des jours meilleurs puis à des meilleures conditions de vie : bien, il y a un chemin qui peut être possible. (Informateur clé, Québec)

Que ce soit par le biais d'articles, de portraits d'employés, de rencontres avec de futurs travailleurs ou de présence dans les foires de l'emploi et autres activités promotionnelles, la mise en valeur de modèles de réussite peut avoir une influence positive sur les jeunes et chercheurs d'emploi. Néanmoins, il est primordial d'éviter que cette pratique devienne un simple outil marketing :

On l'a fait en masse pour des photos, mais ça, c'est de l'advertising à 100 %.
(Employeur, Nord-du-Québec)

De plus, il importe de rappeler que les employés autochtones n'ont pas nécessairement tous envie de devenir des modèles et d'occuper ce rôle au sein de leur communauté. Il faut alors faire attention de ne pas mettre de pression supplémentaire sur ces travailleurs.

Alors que les deux premières pistes de solution s'adressent aux employeurs, les deux secondes permettent d'agir du point de vue de l'offre de main-d'œuvre, afin de faciliter le recrutement de travailleurs autochtones dans les entreprises québécoises. Une dernière piste, proposée par de nombreux répondants, permet pour sa part d'intervenir des deux côtés de la médaille, en créant des maillages gagnants.



Piste #8 : Accentuer les partenariats avec les organisations autochtones

Dans le but de répondre à ce défi et de recruter davantage de travailleurs membres des Premières Nations ou inuits, certaines entreprises souhaitent développer ou approfondir leurs liens avec les Autochtones, notamment en participant aux foires de l'emploi autochtones :

Il s'agit de se donner la peine comme employeur puis comme communauté de faire les liens et de regarder ce qu'il est possible de faire. À partir du moment où tu commences à dresser des listes de candidats disponibles et des listes d'emplois disponibles, puis d'essayer de jumeler les deux, tu vas arriver à quelque chose. (Employeur, Saguenay–Lac-Saint-Jean)

Peut-être de créer un genre de rapprochement pour qu'on soit informés que des gens terminent une formation, qu'on connaisse que ces gens-là ont une formation quelconque et qu'ils cherchent un emploi dans un domaine X. (Employeur, Mauricie)

Parmi les entreprises sondées, les propositions pour créer davantage de passerelles entre les chercheurs d'emploi et les compagnies abondent. Si bon nombre de répondants croient en l'importance de bâtir des partenariats avec les divers organismes autochtones, seuls quelques-uns ont signalé que cette façon de faire faisait partie de leurs intentions :

À la base, il y a 5 ans, j'aurais dû tout de suite aller au Centre d'amitié autochtone. Je ne savais pas trop comment ça fonctionnait aussi, mais dire : « Je veux donner des ateliers ». Peut-être qu'aujourd'hui j'aurais le fruit de ce que j'ai semé. Je vais y aller aujourd'hui pour avoir dans quelques années le fruit de ce qu'on va semer. (Employeur, Mauricie)

En fait, il y a peu de gens qui postulent sûrement parce qu'ils ne voient pas nos affichages. Peut-être que ce serait intéressant d'afficher dans les Centres d'amitié autochtones. On n'a pas de stratégie pour aller chercher ces personnes-là. On n'a rien développé. On est plus en mode urgence ici. Mais ce serait intéressant de développer des stratégies et des partenariats. Je pense qu'on serait vraiment intéressés à participer. (Employeur, Abitibi-Témiscamingue)

Au-delà des collaborations plus ponctuelles, certains souhaitent établir des partenariats plus durables avec les communautés avoisinantes. Plusieurs grandes entreprises qui entretiennent une collaboration de longue date avec les collectivités autochtones ont d'ailleurs recours à des agents de liaison spécialisés dans ce domaine, qu'ils soient issus d'une communauté ou encore formés sur ces enjeux. D'autres souhaiteraient varier davantage leurs efforts, pour non seulement être visibles comme partenaire, mais aussi comme employeur potentiel :

Mais [dans] ma communauté autochtone locale, on essaie d'être présents lorsqu'ils organisent des activités. Que ce soit [une marche commémorative], que ce soit un souper communautaire, des choses comme ça, on essaie de s'impliquer, d'être vus, puis de leur montrer qu'on n'a pas une goutte de racisme en nous. (Employeur, Abitibi-Témiscamingue)

Loin d'être réservé aux grandes entreprises, ce principe d'action est aussi mis de l'avant par quelques petites et moyennes entreprises qui s'impliquent dans diverses activités ou commanditent des équipes sportives locales par exemple.

Par ailleurs, des répondants ont proposé la mise sur pied d'activités plus ponctuelles, comme des séances de réseautage, des stages, des journées d'essai ou encore des projets spéciaux. En plus des séances de sensibilisation évoquées précédemment, un employeur suggère de créer des événements de réseautage entre les chercheurs d'emploi autochtones et les entreprises à la recherche de main-d'œuvre, par exemple via les chambres de commerce ou les organismes locaux. D'autres recommandent d'augmenter le nombre de stages d'intégration en emploi pour les futurs travailleurs autochtones, incluant une subvention salariale et un accompagnement soutenu avant, pendant et après le stage. Ces stages peuvent effectivement avoir de nombreuses retombées positives pour les entreprises et les stagiaires :

Ça nous permet aussi de voir qui serait intéressé aussi à l'avenir quand ils auront terminé, de venir porter leur CV, de nous faire connaître, nous aussi on est là, on peut vous engager quand vous aurez fini, puis même si vous n'avez pas fini, vous continuez vos études, bien peut-être un temps partiel, des fois la fin de semaine, de venir combler des heures si vous avez besoin. C'est intéressant. Donc c'est le fun de faire un partenariat comme ça, puis d'aller chercher des gens de la communauté, de faire connaître notre entreprise puis ce qu'on a comme départements. (Employeur, Côte-Nord)

Lorsque les stages ne sont pas nécessairement possibles ou souhaitables, quelques employeurs suggèrent de réaliser des journées d'essai, permettant de valider l'intérêt de part et d'autre. Selon ces répondants, ces journées d'essai évitent de perdre trop de temps à remplir les formulaires administratifs nécessaires à l'embauche officielle ou à former un candidat qui ne serait finalement pas intéressé par le poste.

Enfin, des répondants ont souligné la portée potentielle des projets spéciaux pour former des travailleurs, à condition que ces initiatives soient développées par et pour les communautés autochtones, pour s'assurer qu'elles répondent à leurs besoins. Ils recommandent la création de partenariats entre des organisations autochtones et non autochtones pour favoriser la création de liens et le partage d'expertise. Selon leur expérience, il est également souhaitable d'adapter les calendriers de formation et d'impliquer directement des mentors ou des aînés dans ces projets de formation. Soulignant qu'il est plus difficile de développer des projets spéciaux dans les métiers ou les milieux réglementés, ils préconisent que ces projets pour les travailleurs autochtones bénéficient d'une certaine flexibilité dans les critères, par exemple pour le nombre minimal de participants pour autoriser le démarrage du projet et pour la traduction des documents. À cet effet, certains répondants souhaiteraient un soutien accru de la part des gouvernements et des organismes :

Que ce soit des gouvernements et des organismes, il me semble qu'il n'y a pas nécessairement beaucoup de choses qui sont faites pour donner un coup de main de ce côté-là. (Employeur, Abitibi-Témiscamingue)

Si certaines grandes entreprises organisent ou participent déjà à des projets spéciaux de formation, particulièrement dans le secteur des ressources naturelles, les petites et moyennes entreprises ne détiennent pas nécessairement les structures nécessaires pour monter ou prendre part à de tels projets.

Quelle que soit la méthode privilégiée, en fonction des réalités locales et économiques, il apparaît primordial de créer plus d'opportunités de maillage entre les chercheurs d'emploi autochtones et les entreprises québécoises, car « il faut qu'on les voie davantage » (Employeur, Mauricie). Cette piste de solution partagée par plusieurs correspond d'ailleurs à l'un des buts principaux du projet NIKA.

3. INTÉGRATION ET MAINTIEN EN EMPLOI

Suite logique de la préparation et du recrutement des candidats, l'intégration en emploi des travailleurs autochtones dans des entreprises allochtones présente également certains défis, tant pour les nouveaux employés que pour leurs collègues et leurs employeurs. Les principales difficultés soulevées lors des entretiens et des groupes de discussion sont d'ordres logistique, socioculturel et organisationnel, et se répercutent sur le maintien en emploi des travailleurs concernés.

3.1 Défis logistiques

Plusieurs défis logistiques constituent des obstacles importants à l'intégration de nouveaux employés autochtones dans les rangs des entreprises. Parmi ceux-ci, les options limitées en matière de transport et le manque de soutien face aux responsabilités familiales qui incombent souvent aux adultes en âge de travailler ont été soulevés autant par les participants autochtones que par les employeurs et les informateurs clés. Si le fardeau de trouver des solutions aux problèmes qui en découlent incombe généralement aux seuls travailleurs, ces défis logistiques concernent bien souvent l'ensemble de la société et doivent donc faire l'objet de solutions collectives.

3.1.1 Faire face à des options limitées en matière de transport et mobilité

Lors des groupes de discussion, les participants autochtones ont soulevé les nombreux défis reliés à la mobilité, et ce, à toutes les étapes du processus d'emploi. Ces difficultés se répercutent par exemple sur le parcours scolaire et la préparation à l'emploi des apprenants qui ne disposent pas d'un permis de conduire ou d'un véhicule dans une ville régionale. Elles peuvent également entraver le processus de recherche d'emploi, alors qu'il est parfois difficile de se rendre à une entrevue étant donné le manque de transport en commun dans certaines villes ou régions. Toutefois, selon les propos recueillis, le manque de transport collectif efficace et abordable constitue un enjeu particulièrement important au moment de l'intégration et du maintien en emploi.

D'une part, plusieurs répondants ont souligné ne pas avoir les moyens financiers nécessaires pour s'acheter un véhicule ou, dans certains cas, pour payer les cours de conduite. Ils se retrouvent par le fait même dépendants des autres ou du transport public pour effectuer leurs déplacements vers leur lieu de travail. Cette situation restreint souvent le territoire accessible et, par conséquent, le nombre d'emplois disponibles :

Je n'ai pas d'employés [...] qui [viennent de la communauté]. Parce qu'un des enjeux majeurs que je rencontre avec les employés autochtones, c'est le transport. Soit ils n'ont pas de permis de conduire ou ils l'ont eu, mais ils l'ont perdu pour X raison. Ce qui fait que le transport est toujours un enjeu. La ville est faite sur le long ici. Souvent, si on réussit à avoir un employé autochtone, c'est qu'il habite dans le quartier, pas très loin. Sinon, s'il est à l'autre bout de la ville, je n'aurai même pas son CV... Ils ne se présenteront pas à cause du transport. (Employeur, Abitibi-Témiscamingue)

Bien que cette difficulté soit plus criante à l'extérieur des grandes villes et dans les régions peu densément peuplées, les travailleurs des centres urbains n'ont pas nécessairement plus de facilité à se déplacer, notamment à cause du coût élevé du transport public. En plus d'éliminer d'office certaines offres d'emploi pour des raisons logistiques, ces difficultés de transport se répercutent aussi sur la

ponctualité et l'assiduité au travail (voir section 3.4 sur les répercussions de ces défis d'intégration en emploi) :

If I had a car, a licence, I wouldn't be that late to go to work! (Participant autochtone, GD12)

For me [being punctual is a problem], because I work [there] and I have to walk aaaall the way over there. So getting on time was ... kind of difficult. (Participant autochtone, GD12)

Les gens n'ont pas de permis de conduire, se fient à un paquet de monde, qui des fois sont fiables, des fois ne le sont pas. On a souvent vu des travailleurs ou des personnes faire du pouce à 5 h du matin pour être sûrs d'arriver à 7 h à leur job [en ville], même si c'est rien qu'une demi-heure de route entre les deux. Ce sont toutes des choses qu'il y a en arrière de l'assiduité, du manque d'assiduité, qu'on ne voit pas. (Employeur, Abitibi-Témiscamingue)

En l'absence d'un moyen fiable pour se déplacer, la gestion logistique du transport complexifie la présence et le maintien en emploi. En ce sens, plusieurs employeurs ont souligné que les problèmes d'absentéisme ou de retard rencontrés ne sont pas d'emblée liés à de la mauvaise volonté ou à un désintérêt du travailleur concerné : dans bien des cas, des raisons systémiques ou contextuelles expliquent les difficultés qu'éprouvent plusieurs individus à se présenter à temps sur leur lieu de travail.

D'autre part, cette barrière peut aussi empêcher plusieurs travailleurs d'accéder à certains types d'emplois qui requièrent la détention d'un permis de conduire ou d'un véhicule personnel, comme le souligne ce participant autochtone:

I definitely lost work to not having a licence and a car. Like that's something that's really real for, at least, the work that I do. There's been times where I've seen job postings and seeing "you gotta have a licence" and "you gotta have your own vehicle." And it's just that I need work to get to the car. (Participant autochtone, GD07)

Cette logistique de transport est d'autant plus compliquée lorsque les lieux de travail varient selon les contrats obtenus par la compagnie.

En d'autres termes, la mobilité constitue un enjeu de taille, qui concerne autant les employeurs que les travailleurs et leur famille. Les difficultés de transport peuvent donc limiter les possibilités d'emploi et alourdir la nouvelle routine de travail en affectant leur capacité à se rendre sur leur lieu de travail et en augmentant les coûts associés au nouvel emploi. Pour les gestionnaires, elles peuvent poser des problèmes en matière d'assiduité et de rétention du personnel. Bien qu'aucun des deux groupes n'ait proposé de pistes de solution concrètes, il semble certain que la question des coûts et de la disponibilité du transport collectif vers les pôles d'emploi figure au cœur des préoccupations.

3.1.2 Concilier obligations familiales et responsabilités professionnelles

Si la mise en place de mesures de conciliation travail-famille constitue un réel défi pour bon nombre d'entreprises, notamment dans les secteurs d'activité basés sur le service à la clientèle, il n'en demeure pas moins que des avancées notables ont été réalisées au cours des dernières décennies. Or, dans certains milieux, ces mesures ne correspondent guère à la réalité des travailleurs qui présentent

un profil différencié, comme les chefs de famille monoparentale ou nombreuse. Si les obstacles qui en découlent n'ont pas été qualifiés d'insurmontables par les participants autochtones, il a toutefois été mentionné à maintes reprises que les responsabilités familiales et le manque de soutien peuvent avoir des conséquences importantes à toutes les étapes du parcours d'insertion professionnelle et plus particulièrement lors de l'intégration et du maintien en emploi.

De manière générale, les participants aux groupes de discussion trouvent complexe de concilier travail et famille :

Il y a aussi le fait d'avoir des enfants des fois, c'est un bon blocage. Tout ce qui est dans le recours au travail, on n'a pas de place où situer nos enfants pour qu'on puisse aller travailler. Des places qui considèrent famille-travail... [...] Il y a bien des places où on est bloquées, parce qu'on ne peut pas faire, justement, des horaires flexibles. (Participant autochtone, GD06)

Cette semaine, j'avais ma fille avec moi toute la semaine. [...] J'ai trouvé ça dur pareil, en même temps, c'est supposé être une semaine entre moi et elle, puis je dois aller travailler pareil pour payer mes comptes et ramener du pain à maison. Il faut que je mette le travail en priorité, mais je trouve ça dur, j'aurais mieux aimé passer la semaine avec ma fille. [...] L'obstacle, c'est le temps qu'on perd, qu'on n'est plus avec nos enfants. Ça brise le cœur de laisser nos enfants à la garderie. (Participant autochtone, GD01)

Dans plusieurs secteurs d'activité comme le commerce de détail, beaucoup de postes d'entrée proposent des horaires de soir et de fin de semaine qui ne conviennent pas nécessairement aux parents de jeunes enfants. Cette situation est également présente dans les milieux de travail qui offrent des horaires atypiques, hors des heures d'ouverture conventionnelles des garderies :

On s'entend que, les garderies, c'est de 7 h le matin à 6 h le soir, avec un maximum de 10 h par jour du lundi au vendredi. Alors [cette jeune mère autochtone] qui voulait travailler à temps partiel, du moins pour se maintenir sur le marché du travail et acquérir de l'expérience de travail, bien je ne peux pas l'engager. (Employeur, Abitibi-Témiscamingue)

[Notre employé] n'avait pas de support familial et il n'y avait pas de garderies ouvertes aux heures où nous on travaille [...]. Côté familial, il ne pouvait pas se fier à son entourage, il n'y avait vraiment pas de support possible. Il a dit : « À chaque fois que j'essaie de faire garder, les gens se désistent à la dernière minute. » Donc pour lui c'était impossible de garder son emploi dû au fait de la garderie et tout ça. (Employeur, Saguenay-Lac-Saint-Jean)

De nombreux travailleurs et employeurs ont souligné l'importance, pour les parents, d'avoir accès à un soutien familial pour faciliter leur intégration et leur maintien en emploi. En effet, l'absence d'un réseau personnel fiable pour compléter les plages horaires offertes par les garderies et les services de garde ou encore dépanner en cas de maladie peut occasionner des situations difficiles à gérer, autant pour le travailleur que pour le gestionnaire. Comme le souligne cet employeur, ce défi important affecte particulièrement les mères ou pères monoparentaux et ne concerne pas uniquement les employés autochtones :

Ici, le plus gros défi, ce sont les filles-mères. Des fois, elles ont de la misère avec le gardiennage des enfants. Elles sont souvent seules avec l'enfant, le père n'est pas

présent ou quoi que ce soit. Mais ça, on le sait d'avance. C'est juste que, des fois, elles ne se présentent pas le matin. Elles nous appellent, elles ont un problème avec l'enfant qui est malade puis ça c'est normal. Ce n'est pas parce que ce sont des Autochtones. (Employeur, Saguenay–Lac-Saint-Jean)

Certaines entreprises peuvent plus facilement accommoder les retards ou les absences causés par les responsabilités familiales de l'employé. Pour d'autres, les problèmes d'absentéisme de certains employés parents posent de plus grandes difficultés, notamment en raison d'un impératif de production, de service à la clientèle ou de santé et sécurité au travail :

On n'a pas cette flexibilité au niveau des horaires. On n'est pas capable de pratiquer [...] ce qu'on appelle l'équilibre travail-famille, on n'est pas capable de faire exister ça chez nous pour l'instant, parce qu'on a un service à la clientèle à donner. (Employeur, Lanaudière)

À cet effet, quelques employeurs ont noté que leurs employés autochtones s'absentent un peu plus souvent pour des raisons familiales que leurs travailleurs non autochtones :

On peut parfois observer un taux d'absentéisme plus élevé chez les Autochtones, mais les raisons de l'absentéisme sont souvent reliées à leurs valeurs. Par exemple, un parent proche qui demande de l'aide : il va aller l'aider, il ne viendra pas travailler. (Informateur clé, Québec)

Cette situation peut notamment s'expliquer par le fait que beaucoup d'Autochtones en milieu urbain se trouvent plus loin de leur communauté et de leur réseau familial. Parmi les pistes d'explication possibles, d'autres répondants ont souligné les familles parfois plus nombreuses chez les Autochtones ainsi que la préséance accordée à la famille élargie dans la culture. De plus, les conditions de santé plus difficiles de nombreux Autochtones, liées notamment aux politiques et pratiques coloniales¹⁰, peuvent se traduire par un plus grand nombre d'absences pour des raisons de maladie ou encore pour accompagner un proche malade.

Bien qu'un grand nombre d'employeurs soient conscients que ces absences sont souvent hors du contrôle de leurs employés, ils disent toutefois subir les contrecoups de cette conciliation difficile :

Des fois, c'est comme un cercle vicieux. La personne a eu moins d'heures, elle n'est pas capable de payer sa gardienne, sa gardienne ne veut pas aller garder la semaine suivante, elle n'est pas capable de rentrer travailler. [L'idée], c'est de s'asseoir et de faire comprendre aux gens que chaque heure de travail qui est planifiée, elle est importante et non négligeable. Ce n'est pas juste que tu n'es pas rentré travailler. Ça a une incidence aussi sur tes collègues de travail qui vont avoir une surcharge de travail. C'est quelque chose qu'on prend le temps maintenant de faire. (Employeur, Abitibi-Témiscamingue)

Quelques gestionnaires tentent de trouver des pistes de solution pour limiter l'absentéisme au sein de leur force de travail et garder leurs employés, tout en soulignant que certains accommodements sont hors de portée, par exemple en raison de la présence d'une convention collective souvent basée sur l'ancienneté et non sur la situation familiale (voir section 2.3.3).

Somme toute, les parents qui n'ont pas accès à un service de garde à proximité ou qui ne bénéficient pas d'un bon soutien familial du conjoint ou de la famille élargie pour pallier les problèmes de

10 Voir notamment le rapport final de la Commission de vérité et réconciliation du Canada (2015).

gardiennage dus à des conflits d'horaire risquent plus fortement d'être confrontés à des difficultés d'intégration et de maintien en emploi. Outre la bonification et l'élargissement des mesures de conciliation travail-famille, les autres pistes de solution dépassent le champ d'intervention des entreprises et passent généralement par une meilleure offre de services de garde en matière d'accessibilité, d'horaires et de coûts, de même que par un accès bonifié à des services de santé de qualité pour les communautés éloignées des grands centres.

3.2 Défis socioculturels

L'accueil de travailleurs autochtones au sein des entreprises allochtones peut occasionner un certain nombre de défis culturels. Pour les employés qui n'ont pas beaucoup d'expérience de travail, l'apprentissage des normes en vigueur dans le marché du travail québécois constitue un défi de taille qui demande du temps, de l'accompagnement et du soutien. Pour les entreprises, accueillir des employés autochtones demande un effort de compréhension, d'apprentissage et d'ouverture aux différences culturelles et de pratiques.

3.2.1 Évoluer dans des milieux professionnels avec des normes culturelles différentes

Le marché du travail actuel exige un investissement en temps et en énergie important de la part des travailleurs, ce qui fait en sorte que la majorité des individus issus de la culture majoritaire québécoise organisent leur emploi du temps autour de leurs activités professionnelles. Or, les peuples autochtones construisent davantage leur identité autour de la famille, la collectivité et le lien avec la terre et définissent leurs valeurs et leurs priorités autour de ces éléments. Le décalage entre certaines priorités des travailleurs autochtones et les attentes des employeurs peut donc parfois créer des situations de frustrations et d'incompréhension de part et d'autre.

À l'instar de l'importance accordée à la famille proche, la communauté élargie occupe une place considérable dans le système de valeurs autochtone. En contexte professionnel, les valeurs reliées à la vie familiale et communautaire peuvent donner lieu à des situations complexes à gérer pour les entreprises :

Par exemple, il y a eu un décès dernièrement [...] dans la communauté et il y a eu 25 personnes de [l'entreprise] qui ont dû s'absenter pour une semaine ou deux pour aller vivre le deuil [...]. On peut observer parfois un pic d'absentéisme non prévu, suite à un décès. Donc ça il faut que [l'entreprise] soit capable de gérer ça. Et ce n'est pas toujours facile. Quand tu perds 25 employés d'un coup c'est sûr que ça a des enjeux au niveau de la productivité. (Informateur clé, Québec)

Puisque les communautés autochtones ont des pratiques socioculturelles différentes de celles de la culture majoritaire, notamment en ce qui a trait au deuil ou aux festivités, les gestionnaires trouvent parfois difficile de gérer la synchronicité des absences de leurs employés qui prennent part à des événements culturels ou communautaires. Selon les employeurs interrogés, ces absences peuvent occasionner des problèmes logistiques importants pour les entreprises qui comptent plusieurs travailleurs d'une même communauté. Pour le moment, peu de compagnies au sein de l'échantillon sont parvenues à ajuster leurs horaires et conditions de travail pour accommoder ces absences planifiées ou non, mais celles qui l'ont fait obtiennent de bons résultats selon leurs dires.

Par ailleurs, les différences socioculturelles peuvent occasionner d'autres types de défis, tant pour les entreprises que pour les travailleurs. Des employeurs œuvrant dans le secteur des ressources naturelles ont remarqué la pression importante que peuvent ressentir certains de leurs employés autochtones de la part de leurs proches et de leur communauté. Il arrive en effet que les activités de l'entreprise jouissent d'une faible acceptabilité sociale au sein des communautés autochtones dont le territoire traditionnel est affecté par les activités d'exploitation :

Ce n'est pas facile pour un Autochtone de travailler [dans notre compagnie]. Souvent, il n'a pas l'aval de sa communauté du tout. Souvent, il se fait rejeter par sa communauté parce qu'il vient travailler pour le méchant. [...] J'ai des [employés] autochtones qui sont sortis de leur communauté parce qu'ils n'étaient plus capables de vivre cette pression. (Employeur, Abitibi-Témiscamingue)

De manière générale, les travailleurs autochtones réussissent à combiner l'attachement qu'ils portent à leur territoire et à la nature avec leur cheminement professionnel. Toutefois, certaines absences en lien avec des activités culturelles traditionnelles posent un défi pour les employeurs lors des périodes de chasse, de pêche ou de cueillette :

Les semaines culturelles, on oublie ça, [c'est difficile d'avoir de la main-d'œuvre dans ce temps-là]. Quand les bleuets commencent... Ce sont toutes des réalités que nous n'avons pas, mais qu'eux ont. Tu [arrives] le mercredi matin, tu as 10 travailleurs sur ton chantier, puis oups, il en manque 4. Tu te demandes pourquoi et finalement le lundi d'après, ils rentrent comme si de rien n'était et finalement c'est parce qu'ils sont allés à la chasse. C'est à cause que les outardes passaient cette journée-là, alors ils y vont. Mais c'est que nous avons des délais, des échéanciers à respecter sur nos contrats : mais pour eux, ce n'est pas important. Ce n'est pas grave, on recommencera quand la chasse sera finie. C'est un peu difficile au niveau de la gestion. (Employeur, Mauricie)

[La chasse], ça fait partie de leur vie. C'est quelque chose qui est important. D'après moi, ce n'est pas juste une question de chasse. C'est tout ce qui entoure ces événements-là. On a probablement des façons différentes de voir la vie. (Employeur, Nord-du-Québec)

Les employeurs ont été très nombreux à mentionner cette situation et plus particulièrement le caractère synchronique et la non-prévisibilité de certaines absences (à l'exception, par exemple, des semaines culturelles qui sont planifiées à l'avance et qui peuvent donc être intégrées dans le calendrier de travail). Toutefois, il faut souligner que certains employeurs ont dit ne pas avoir de problèmes à cet effet, précisant que leurs employés autochtones prennent simplement leurs congés pendant ces périodes de festivités.

Étant donné que les travailleurs autochtones et les employeurs allochtones ne partagent pas tous les mêmes normes et pratiques culturelles, certains malentendus ou désaccords peuvent émerger entre les gestionnaires et leurs employés, surtout si une bonne communication préalable n'a pas été établie :

Je ne comprends pas pourquoi les gens ne restent pas. Des fois je leur demande « Pourquoi? ». En gros, c'est « Bien tu ne veux pas me donner ma semaine [de congé] ». Bien oui, mais la semaine, je ne peux pas toujours te la donner. Syndicalement, ça va à d'autres, ça ne va pas à toi. (Employeur, Saguenay-Lac-Saint-Jean)

À ce titre, il apparaît opportun d'effectuer une bonne gestion des différents groupes présents en entreprise (voir section 3.3) afin de favoriser le bien-être professionnel et le maintien en emploi des travailleurs autochtones, tout en limitant le roulement de personnel pour les entreprises.

Somme toute, de nombreux travailleurs autochtones entretiennent un rapport au travail différent — mais non moins valable — de celui de la majorité des Allochtones. Néanmoins, les spécificités culturelles des peuples autochtones demeurent tout à fait compatibles avec le monde du travail, sous réserve de certains ajustements de part et d'autre. Pour quelques employeurs, le défi principal consiste plutôt à mieux se connaître mutuellement et à comprendre les valeurs sous-jacentes aux comportements et décisions de leurs employés autochtones :

Est-ce qu'on peut voir comment on peut concilier les besoins de chacun? Si on se comprend mieux, peut-être qu'on serait mieux capable de concilier. Peut-être qu'il pourrait y avoir des aménagements particuliers... Est-ce que ça ressemble à de l'accommodement raisonnable? Je ne sais pas! (Employeur, Nord-du-Québec)

Le besoin de concilier les valeurs culturelles des deux parties prenantes (employeurs et travailleurs) est également partagé par les participants autochtones rencontrés lors des groupes de discussion. Pour mieux intégrer et maintenir leur emploi, certains tentent d'intégrer quelques-unes des valeurs véhiculées dans le monde du travail québécois, tout en maintenant leurs spécificités autochtones :

Quand on veut conserver un emploi, c'est d'être capable de porter des valeurs comme la ponctualité, la tolérance, la volonté de travailler. [...] Puis toujours être disponible pour les clients, c'est le travail que moi j'ai fait. (Participant autochtone, GD02)

Bien que les travailleurs autochtones aient souligné l'importance de comprendre et d'intégrer un certain nombre de pratiques professionnelles préconisées par la nature actuelle du marché du travail, plusieurs ont aussi mentionné qu'il est primordial de sensibiliser les employeurs aux différences socioculturelles des communautés autochtones.

3.2.2 Développer des pratiques et comportements professionnels qui répondent aux attentes des employeurs

Pour plusieurs candidats plus éloignés du marché du travail, les démarches de préparation et de recherche d'emploi vont mener à l'obtention d'un tout premier poste professionnel. Cette nouveauté s'accompagne souvent d'un lot de défis, liés à l'apprentissage de nouvelles pratiques et comportements en milieu de travail. Cette situation s'applique à tous les travailleurs plus éloignés du marché de l'emploi, mais encore plus aux travailleurs autochtones qui n'ont pas été socialisés dans la culture majoritaire.

À titre d'exemple, plusieurs employeurs ont mentionné que certains de leurs employés autochtones ne pensaient pas à les aviser de leur retard ou de leur absence :

C'est sûr qu'ils ne demanderont pas de congé, mais demain matin, ils ne seront peut-être pas là. Puis tu vas essayer de la rejoindre pour savoir où elle est... Oups, elle n'est pas rentrée ou elle est partie aller voir sa famille sans m'aviser. Il y a des choses comme ça qui arrivent. (Employeur, Nord-du-Québec)

Je comprends que la personne, c'est sa première fois en emploi. Elle ne comprend peut-être pas l'importance d'être là puis ce que ça nous crée à nous comme pro-

blèmes opérationnels au magasin qu'elle ne soit pas là pendant son quart de travail de huit heures. Mais, en même temps, pour le magasin c'est vraiment problématique. (Employeur, Abitibi-Témiscamingue)

Les candidats, parfois gênés de leur situation, ne sauront pas comment réagir et risquent plus fortement de perdre leur emploi rapidement que s'ils avaient averti leur employeur à l'avance. Certains employeurs interprètent toutefois ces absences comme une simple incapacité à prioriser le travail et à respecter un horaire de travail fixe, alors que c'est plutôt un manque de connaissance des comportements professionnels requis qui est en cause. Pour de nouveaux employés, il peut effectivement s'avérer difficile de respecter un horaire de travail préétabli, surtout pour un emploi à temps plein :

La personne se cherche un emploi, elle n'a jamais travaillé de sa vie, mais elle se dit : « Oh, j'ai besoin d'argent, je veux travailler. Oui, je vais faire 40 heures par semaine ». Mais c'est la première fois de sa vie ou à peu près qu'elle va aller en emploi. C'est dur de faire 40 heures par semaine quand tu n'as jamais fait ça de ta vie. (Employeur, Abitibi-Témiscamingue)

Le fait de se soumettre à un horaire fixe avec des responsabilités professionnelles peut constituer un défi de taille, alors que les attentes de l'employeur sont bien souvent élevées, même pour un nouvel employé. Quelques employeurs ont mentionné qu'ils souhaiteraient idéalement embaucher ces travailleurs à temps partiel au début, le temps qu'ils s'ajustent à cette nouvelle routine et développent de nouvelles habitudes de vie. Or, cette première étape est bien souvent impossible, car les individus concernés ont besoin d'un salaire suffisant pour assurer leurs besoins et ceux de leur famille. L'octroi, par le gouvernement, d'une aide financière de transition pourrait alors s'avérer utile pour ces nouveaux travailleurs.

En bref, si les différences culturelles sont susceptibles d'engendrer un certain nombre de défis, tant pour les employés autochtones que pour les gestionnaires allochtones, les données colligées dans cette étude démontrent bien que le respect, l'ouverture et le dialogue permettent généralement de trouver des solutions créatives, au bénéfice des deux parties.

3.3 Défis en matière de gestion organisationnelle

L'accueil de travailleurs autochtones demande un certain nombre d'efforts de gestion de la part des employeurs allochtones, notamment de se questionner sur les politiques d'inclusion de l'entreprise et sur les façons de favoriser l'intégration et le maintien en emploi de leurs nouvelles recrues. Lors des entretiens individuels avec des employeurs et des informateurs clés à travers le Québec, les thèmes les plus récurrents en la matière concernaient le besoin d'adaptation, les différences de traitement ainsi que la création d'un milieu de travail inclusif.

3.3.1 S'ajuster, de part et d'autre

Tout d'abord, les entrevues réalisées ont permis de mettre en lumière la grande variété des approches adoptées par les gestionnaires, qui oscillent entre une non-prise en compte et une grande considération de la culture autochtone. Plusieurs d'entre eux considèrent que l'intégration repose principalement — voire même uniquement — sur les épaules des travailleurs autochtones (minoritaires), qui doivent s'adapter à la culture organisationnelle (majoritaire). En ce sens, ces employeurs accordent peu ou pas de place à la culture de leurs nouveaux travailleurs.

Bon nombre d'employeurs et d'informateurs clés ont souligné que le rythme des opérations de production, les ressources financières disponibles ainsi que la charge de travail déjà élevée des ressources humaines limitent les actions qu'ils peuvent entreprendre pour ajuster leurs pratiques et être plus inclusifs des particularités socioculturelles de leurs employés. Pour d'autres, cette approche repose davantage sur un choix réfléchi que sur un manque de ressources :

Souvent, on se fait poser la question [...] : « Comment vous adaptez votre culture à celle des Autochtones? » Mais on n'adapte pas notre culture : ce sont les Autochtones qui viennent travailler [ici] qui s'adaptent à notre culture. [...] Au niveau de l'intégration, c'est la même intégration que tu sois de culture autochtone, musulmane, canadienne, ou peu importe. [...] Ce qu'on vise dans le fond par le biais de notre intégration c'est d'intégrer les nouveaux employés aux valeurs de [la compagnie]. Quand tu travailles [ici], tu n'es pas un Autochtone, tu n'es pas un Blanc, tu n'es pas une femme, tu es un [travailleur de la compagnie]. Avec les valeurs qui viennent avec. Je vous dirais que les Autochtones s'intègrent bien, au même titre que les autres. (Employeur, Côte-Nord)

Je n'aime pas ça dire ça, mais quand on arrive dans un milieu de travail, et c'est la même chose pour un Autochtone ou pour moi. [Si] je change d'employeur, puis le nouvel employeur chez qui je vais a des règles différentes de mon précédent employeur, bien je dois me conformer aux règles de mon nouvel employeur. Je n'ai pas le choix, c'est sa façon de faire les choses, d'offrir les prestations de travail : il faut que je me conforme à ça. C'est la même chose pour tout le monde. (Employeur, Nord-du-Québec)

Si l'intégration homogène des nouveaux travailleurs autochtones semble donner des résultats positifs pour quelques entreprises, certains ont remarqué que cette façon de faire n'est pas adéquate pour leur organisation et leurs employés :

Je pense qu'on avait la pensée magique. Que les choses vont bien se passer sans qu'on ait besoin de [rien] faire... [...] On aurait dû mieux préparer le terrain, mieux préparer nos gens à accueillir des Autochtones. On aurait dû, elles aussi, mieux les préparer. (Employeur, Nord-du-Québec)

Je pense qu'essentiellement, c'est une méconnaissance de la réalité et de la culture des Autochtones qui fait que, au bout du compte, on n'accepte pas nécessairement le fait qu'à partir du moment où on embauche un Autochtone, parce qu'il vit dans la même province, il faut qu'on s'adapte. (Informateur clé, Côte-Nord)

D'ailleurs, bien que plusieurs gestionnaires considèrent que les efforts d'adaptation à la culture de travail de l'organisation reposent majoritairement sur les épaules des employés, certaines entreprises font des ajustements nécessaires à court ou moyen terme, notamment pour permettre à leurs travailleurs autochtones de se familiariser à leur rythme et aux contraintes du marché du travail, tout en reconnaissant leur besoin de participer à leurs activités culturelles :

Au niveau de la livraison, ce qu'on exige de la part d'un contracteur non autochtone, on n'exige probablement pas la même chose du côté autochtone parce qu'on doit vivre avec les réalités sociales que sont les leurs. Le goose break, le moose break, il faut vivre avec ces réalités-là. [...] Donc c'est nous qui adaptons nos opérations et nos modes opératoires en fonction de cette réalité. (Employeur, Abitibi-Témiscamingue)

De façon générale, les employeurs pensent que les ajustements requis pour intégrer un candidat avec un profil différencié sont majeurs, alors que bien souvent, de petits accommodements peuvent suffire à assurer une bonne communication et une entente mutuelle au fil du temps. Plusieurs entreprises conçoivent néanmoins qu'elles ont du travail à faire pour permettre à leur personnel autochtone de s'épanouir en leur sein :

La sécurisation culturelle, c'est justement de se rapprocher de leur culture à eux, d'arrêter d'essayer de les mouler à notre culture organisationnelle uniquement. Il y a moyen de leur apprendre la culture de l'entreprise, mais en les respectant dans leur culture personnelle. On a souvent tendance à mettre les deux dans le même package. La culture organisationnelle puis la culture propre à chaque personne, c'est deux affaires. Je pense qu'il faut distinguer ça. Mais les entreprises ont besoin d'aide : elles ne peuvent pas y arriver seules, c'est impossible. (Employeur, Abitibi-Témiscamingue)

Pour ces répondants, les employeurs ont un rôle important à jouer pour favoriser l'intégration et le maintien en emploi des Autochtones. Ils doivent apprendre à connaître et respecter les spécificités culturelles du système de valeurs des peuples autochtones et chercher des moyens de les intégrer le plus possible dans leurs pratiques organisationnelles. Malgré tout, ils soulignent la difficulté d'incorporer certaines pratiques culturelles qui peuvent entrer en conflit avec leurs impératifs de productivité ou avec leur désir de traiter tous leurs employés de façon égale (voir section 3.3.2), bien que le problème ne soit pas majeur.

Un consensus similaire semble d'ailleurs se dégager au sein des groupes de discussion avec les participants autochtones. S'ils souhaitent généralement être traités comme leurs homologues québécois, ils aimeraient néanmoins que leurs employeurs reconnaissent leurs spécificités culturelles et leur réalité sociohistorique. D'apparence contradictoire, cette volonté de ne pas être traités différemment de leurs pairs allochtones tout en conservant les particularités de leur culture illustre bien le tiraillement que vivent plusieurs travailleurs autochtones, qui veulent naturellement intégrer le marché du travail québécois et contribuer au développement de la société sans perdre ou altérer leur identité. Pour plusieurs, cette adaptation mutuelle passe par une plus grande sensibilisation des employeurs et collègues de travail, afin d'approfondir l'ouverture initiale à la différence et de créer des milieux de travail plus sécurisants :

I think there really need to be some sensitization sessions that we do with employers to talk about Indigenous peoples, and how it might affect your job performance [...]. You know this might be the climate we need to live in, where employers need to understand that there are certain realities that Indigenous peoples face. And how they can be accommodating to us, rather than us being accommodating to them. (Participant autochtone, GD08)

En bref, il est intéressant de constater que des pratiques similaires peuvent donner des résultats différents, entre autres en fonction de facteurs tels que la taille des entreprises, la nature des tâches à accomplir et le nombre d'employés autochtones présents au sein du personnel. Bien que les données recueillies permettent difficilement de s'avancer sur les causes, il semble peu probable que l'intégration homogène — qui traite tous les employés de la même manière, nonobstant leur appartenance culturelle — soit la solution aux défis d'intégration et de maintien en emploi des travailleurs autochtones au sein des entreprises québécoises. Le recours à une approche plus flexible qui favorise la sécurisation culturelle des employés autochtones apparaît alors comme une piste intéressante mise de l'avant par plusieurs entreprises qui embauchent un nombre élevé de travailleurs inuits ou membres des Premières Nations, et ce, depuis de nombreuses années.

3.3.2 Favoriser l'équité ou l'égalité

Parmi les nombreuses pratiques et approches d'inclusion des travailleurs autochtones en milieu de travail, l'un des principaux défis identifiés par les gestionnaires consiste à jongler entre un traitement équitable ou égalitaire¹¹ de leur personnel. Pour certains, l'application d'une convention collective ou d'une politique de conditions de travail impose des actions uniformes pour tous les employés, sans égard à leurs réalités sociohistoriques ou leur degré d'éloignement du marché du travail :

L'entreprise, les syndicats aussi, disent : « Bien là, ils sont à l'emploi, ils devraient avoir le même traitement que tout le monde sans avoir un service supplémentaire que les autres n'ont pas nécessairement ». (Employeur, Montréal)

C'est aussi par équité, parce que si on impose la ponctualité aux employés non autochtones, très difficile de ne pas l'imposer aux employés autochtones. Mais la notion du temps n'est pas du tout la même chez les Autochtones que chez les non-Autochtones. (Employeur, Montréal)

Même en l'absence de contraintes externes, plusieurs gestionnaires vont choisir d'adopter une approche égalitaire, peu importe la situation, souvent par souci de simplicité et d'uniformité :

Je ne pense pas que je vais avoir de passe-droit, je ne pense pas que les autres commerces vont faire des passe-droits. Tu veux travailler, il y a ça, il y a ça, il y a ça, c'est pareil. On marche pareil. C'est comme ça qu'on doit fonctionner : sans ça, ça ne fonctionnera pas. Si on donne des passe-droits à des gens, ça ne fonctionnera pas. Qu'ils soient autochtones ou pas, on n'a pas de passe-droit à leur donner. (Employeur, Nord-du-Québec)

Ça se fait de façon naturelle, on n'a pas de formation aux gestionnaires. Dans le fond, on s'attend du gestionnaire qu'il gère le [travailleur] innu au même titre qu'il gère n'importe quelle personne de n'importe quelle communauté. On gère tout le monde égal. (Employeur, Côte-Nord)

Certains reconnaissent toutefois qu'ils suivent d'un peu plus près leurs travailleurs autochtones, surtout s'ils sont peu nombreux, pour favoriser leur bonne intégration dans l'équipe de travail. À cet effet, bon nombre d'employeurs ont mentionné qu'un traitement personnalisé (mais tout de même équitable) de leurs employés autochtones était susceptible de créer des situations conflictuelles au sein de leur équipe :

Ça crée des conflits entre mes employés blancs et mes employés autochtones. Je ne peux pas jouer sur deux niveaux et dire : « Bien oui, c'est un Autochtone, il peut arriver en retard ». Il est payé le même salaire ce qui fait que ça crée des frictions. [...] Je ne peux pas leur donner un statut différent parce qu'ils sont [Autochtones]. (Employeur, Abitibi-Témiscamingue)

J'ai eu des remarques : « On le sait bien, les Autochtones, eux autres ils partent puis tu les reprends ». [Je dois leur rappeler] : « Toi aussi, tu l'as déjà fait. Rappelle-toi telle date puis tu es revenue hein? » C'était des petites choses comme ça, j'étais obligé de leur dire. (Employeur, Nord-du-Québec)

¹¹ Selon le dictionnaire Larousse, l'équité se définit comme la « qualité consistant à attribuer à chacun ce qui lui est dû par référence aux principes de la justice naturelle » et l'égalité comme l'« absence de toute discrimination entre les êtres humains, sur le plan de leurs droits ». En se basant sur ces définitions, l'équité permet des différences de traitement entre les individus (en fonction de ce qui leur est dû, par exemple pour contrebalancer la discrimination systémique), alors que l'égalité suggère un traitement régulier et uniforme, pareil pour tous les individus sans égard à leurs particularités.

Si des exceptions sont accordées pour accommoder un travailleur (autochtone ou non), il apparaît important de bien communiquer l'information — lorsque nécessaire — aux autres employés, afin d'éviter ou de limiter les perceptions d'injustice. Un traitement différencié peut effectivement être interprété par certains collègues comme un traitement préférentiel, une situation que ne souhaitent pas les employeurs. Pour leur permettre de se montrer plus accommodants, certains employeurs ont adopté la formule des stages pour faciliter l'intégration en emploi des candidats un peu plus éloignés du marché du travail et qui nécessitent plus de temps pour acquérir les comportements professionnels requis par l'employeur et le marché du travail :

La seule fois où j'ai pu [traiter mes employés autochtones différemment sans créer de conflit avec mes autres employés], c'est quand j'en avais qui étaient ici en stage, justement avec le Centre d'amitié autochtone. Parce qu'ils étaient en stage, j'étais capable de faire passer la pilule plus facilement à mes employés autres en leur expliquant : « Bien écoute, il est en stage, il est en apprentissage, il est comme à l'école de la vie pour ce qui est du travail. Il faut lui donner une chance, il faut lui montrer ». Mais ça va fonctionner jusqu'à un certain point, mais l'étape suivante c'est l'embauche. Mais l'embauche va donner les mêmes règles que tout le monde. (Employeur, Abitibi-Témiscamingue)

Puisque les stagiaires ont un statut qui diffère de celui des autres employés, l'employeur peut plus facilement adopter une approche différenciée et personnalisée aux besoins de la personne, ce qui facilite dans plusieurs cas son intégration et son maintien en emploi. À titre d'exemple, quelques gestionnaires ont souligné pouvoir plus aisément accepter les retards d'un stagiaire que d'un employé régulier, à condition que le candidat soit accompagné dans son cheminement d'insertion sociale et professionnelle par une ressource externe qui le soutient dans l'adoption de comportements professionnels adéquats et attendus.

En définitive, la gestion des différences socioculturelles en milieu de travail pose des défis importants pour les employeurs, qui ne savent pas toujours quelle approche privilégier entre l'égalité et l'équité ni comment la déployer au quotidien. En l'absence de solution universelle, il apparaît important que les gestionnaires reçoivent un appui en matière de ressources humaines, afin d'être en mesure d'évaluer les aspects positifs et négatifs de chaque approche. Ils doivent également être mieux outillés pour intervenir directement dans certaines situations qui nécessitent un recadrage ou une mise au point, dans le but de maintenir un climat de travail sain et inclusif.

3.3.3 Créer un milieu de travail inclusif

La gestion des différents groupes culturels en entreprise a pour principal objectif de créer un milieu de travail respectueux de tout un chacun, harmonieux, créatif, sain et productif. Puisqu'un environnement professionnel non sécurisant peut fortement nuire au bien-être, à l'intégration et à la rétention en emploi des travailleurs autochtones (AXTRA, 2019), les entreprises qui désirent embaucher des candidats issus de groupes sous-représentés doivent s'assurer de créer et maintenir un milieu inclusif, notamment en ce qui a trait au climat de travail, à l'encadrement et aux relations entre collègues.

Dans un premier temps, selon les participants autochtones rencontrés lors des groupes de discussion, le climat de travail général forme un noyau important de leur bien-être au travail :

Si tu as un climat [de travail] qui est négatif, bien ça te retombe sur le moral parce qu'on parle que le travail te valorise, mais si tu t'en vas à la maison et tu te sens encore comme pas valorisé, puis ça t'affecte, ce n'est pas juste comme « ton

travail», ça affecte toutes les sphères de ta vie. Que ce soit tes relations externes, que ce soit ton bien-être mental, que ce soit ta motivation en général de travailler, mais aussi de faire d'autres activités. (Participant autochtone, GD08)

Plusieurs éléments peuvent avoir un impact sur le climat organisationnel, comme l'approche de gestion, la charge de travail et la communication entre les différents niveaux hiérarchiques. Pour l'intégration et le maintien en emploi des travailleurs avec des profils variés, de bonnes pratiques de gestion des ressources humaines, notamment en matière de sensibilisation culturelle, peuvent grandement améliorer la dimension émotive et affective de la vie au travail.

En second lieu, l'encadrement et la supervision jouent également un rôle clé en vue de la création d'un milieu de travail sécurisant et du maintien en emploi des candidats un peu plus éloignés du marché du travail. Or, selon l'expérience des participants, ce ne sont malheureusement pas tous les employeurs qui sont disposés ou en mesure d'offrir un tel soutien, en tenant compte des spécificités individuelles, culturelles et sociohistoriques de leur nouvel employé :

Au travail, tu n'as pas de soutien nécessairement. Quand ils m'ont mis à la caisse, je leur ai dit que j'étais stressée, que je n'aimais pas ça parler en public, que j'aimais mieux être [sur le] plancher, mais ils m'ont sacrée à la caisse puis ils m'ont dit « Tu fais ça ». J'ai dit « OK ». Les prix n'étaient même pas marqués, j'étais super stressé, puis quand j'ai demandé de l'aide, c'est comme « Oh arrange-toi ». (Participant autochtone, GD06)

De plus, beaucoup d'entreprises ne disposent pas de politiques d'accueil et d'intégration pour leur main-d'œuvre en général, et encore moins pour tenir compte des spécificités des groupes sous-représentés en emploi :

Je pense qu'il y a du développement, de l'ouverture, mais je n'ai pas vu d'entreprises qui ont vraiment développé un programme pour accueillir comme il faut la main-d'œuvre autochtone. (Informateur clé, Saguenay-Lac-Saint-Jean)

Pour créer un milieu de travail inclusif pour les travailleurs autochtones, mais également pour l'ensemble de la main-d'œuvre n'appartenant pas au groupe majoritaire, il apparaît important d'aider les organisations à se doter de bonnes politiques de gestion des ressources humaines, particulièrement pour les très petites, petites et moyennes entreprises.

Finalement, la majorité des personnes interrogées dans le cadre de cette recherche ont souligné que les relations entre employés et employeurs semblent généralement positives. Or, selon les données recueillies auprès de ces deux groupes, de nombreux mythes et préjugés persistent à l'égard des travailleurs autochtones au sein des équipes de travail, dans tous les secteurs d'activité :

Ce n'est pas vrai que ce sont tous des gens qui arrivent avec des problèmes d'alcool et de toxicomanie. Ce sont des raccourcis assez bêtes. (Employeur, Montréal)

Les mythes [envers] les Autochtones sont du fait qu'ils volent plus que les autres. Ça perdure et c'est des choses qu'on a eu à travailler quand même chez certains collègues. Vraiment pas avec la majorité de nos collègues, j'ai quelques événements où j'ai eu à intervenir à propos de ça, mais quand même très peu. (Employeur, Abitibi-Témiscamingue)

Ces préjugés et le manque d'ouverture de certains individus peuvent parfois donner lieu à des comportements discriminatoires ou des conflits entre collègues de travail :

Je faisais bien ma job et je l'accomplissais comme il faut, à la lettre. Je respectais mon temps de travail, ma carte de travail. Ben souvent, c'était quelqu'un qui prenait un de mes travaux puis le saccageait. Ouin, c'est arrivé souvent ça, mais par chance, il y a des caméras dans mon lieu de travail, ce qui fait qu'ils ont bien vu que ce n'était pas moi qui avais scrapé la job. (Participant autochtone, GD02)

Les employeurs comme les travailleurs ont mentionné l'existence de quelques conflits entre travailleurs autochtones et québécois, bien que plusieurs aient signalé qu'il s'agissait souvent de cas isolés. Bien que la plupart d'entre eux aient pu régler ces différends, quelques travailleurs ont dû quitter leur emploi, car ils ne pouvaient plus supporter le climat de travail en résultant. Certains employeurs ont adopté une approche proactive pour limiter ces dénouements et sensibilisent leurs équipes de travail aux différences culturelles en milieu professionnel :

Le président de l'entreprise est venu, puis on a expliqué les choses. Depuis ce temps-là on n'a pas entendu parler de certains avantages auxquels les Autochtones avaient droit. Et puis ça s'est classé comme ça, ça s'est réglé comme ça. [...] On a une politique contre le harcèlement, donc qui est divulguée à l'ensemble des gens, et on est en train d'intégrer des notions de racisme, à l'intérieur de ça. Donc c'est intolérable chez nous. Aussi simple que ça. (Employeur, Saguenay-Lac-Saint-Jean)

Afin de contrer ce défi d'éducation et de sensibilisation à l'interne, un petit nombre d'entreprises organisent des activités sociales ou culturelles avec leurs employés dans le but d'encourager la création de liens sociaux. Loin d'être réservées aux gestionnaires ou cadres des entreprises, la sensibilisation et la formation sur l'inclusion des travailleurs autochtones semblent porteuses de bons résultats, permettant souvent de faire évoluer positivement les relations entre collègues de travail. À ce titre, le parrainage entre employés autochtones et non autochtones peut également permettre, selon certains employeurs, de briser les préjugés et favoriser la collaboration et la création de liens d'amitié entre les différents groupes. Ces pratiques gagneraient donc à être implantées, selon les besoins, dans l'ensemble des milieux professionnels au Québec.

En résumé, une bonne gestion des différences culturelles en contexte professionnel encourage la création d'un milieu de travail inclusif et sécurisant pour les travailleurs autochtones. Lors des entrevues, plusieurs gestionnaires ont dit souhaiter bénéficier d'un soutien externe pour développer de meilleurs outils et pratiques, dans le but de briser les stéréotypes et de favoriser le vivre-ensemble. Si le bien-être et la satisfaction au travail dépendent d'un ensemble de facteurs qui sont propres à chaque individu, ils restent largement tributaires d'un climat de travail sain, sécurisant et inclusif, qui permet aux travailleurs autochtones de se sentir utiles, respectés et valorisés.

3.3.4 Intégrer de nouveaux employés dans un contexte en mutation

Si le contexte actuel du marché du travail affecte les pratiques de recrutement des entreprises, il se répercute également sur leurs méthodes d'intégration en emploi, voire leurs probabilités de retenir leur nouvel employé.

En raison de la rareté de main-d'œuvre qui prévalait dans certains secteurs d'activité au moment

de la collecte de données, plusieurs répondants ont déploré avoir moins de temps pour accueillir et intégrer les nouveaux venus, bien que ces employés supplémentaires soient plus que nécessaires :

Est-ce qu'il a eu toute son intégration, toutes ses affaires? Oui, il l'a eue, mais avec la rapidité à laquelle il est envoyé dans une équipe qui est à bout de bras, qui est essoufflée, on n'a peut-être pas les conditions gagnantes pour le maintenir. [...] C'est parce qu'un jeune qui commence dans le réseau et qui vit des difficultés sur le terrain et qui n'a pas de point de repère ou de personne solide à qui s'adresser, oui ça peut en remettre carrément en question sa profession dans le réseau. (Employeur, Côte-Nord).

Les équipes de travail étant déjà surchargées, elles n'ont pas nécessairement beaucoup de temps et d'énergie à consacrer au nouveau venu, bien que cet encadrement initial s'avère souvent crucial en période d'intégration. La même logique s'applique à plusieurs départements de ressources humaines qui, devant les besoins criants de main-d'œuvre au sein de leur entreprise, vont concentrer leurs efforts sur le recrutement massif et ont peu de marge de manœuvre en matière d'accompagnement et de supervision individualisés.

Ainsi, même si la rareté de main-d'œuvre incite certains employeurs à se tourner vers le bassin de travailleurs autochtones disponibles, ils n'ont pas nécessairement les ressources humaines et temporelles pour bien intégrer ces candidats. Imposer une cadence de travail très élevée à un nouvel employé ou encore tronquer son intégration peut avoir comme conséquence de conduire à une démission ou un congédiement hâtif. Ce risque est d'autant plus élevé lorsque les candidats présentent plusieurs barrières à l'emploi — qu'ils soient Autochtones ou non — car ils nécessitent souvent un encadrement plus soutenu et à plus long terme pour déployer tout leur potentiel.

3.3.5 Soutenir la progression en emploi des travailleurs autochtones

La recension des écrits a permis de confirmer que les Autochtones cherchent, comme tous les autres travailleurs, à progresser en emploi afin d'être heureux dans leur milieu professionnel. Or, seul un nombre restreint d'employeurs semble s'attarder spécifiquement au développement de carrière de leurs employés, toutes cultures confondues :

C'est vrai qu'on a mis de l'effort pour la formation, l'embauche, l'intégration dans des équipes de travail. Mais la rétention, ça reste un défi. Développer un plan de carrière. On leur offre un emploi, un travail, mais derrière ça, il y a toute l'idée du plan de carrière qui est encore en développement aussi, qui n'est pas si évidente que ça. (Informateur clé, Québec)

Malgré tout, quelques entreprises ont mentionné offrir des postes d'entrée, mais avec des possibilités d'évolution au sein de l'organisation, soit par une formation ou un perfectionnement en établissement scolaire ou encore une progression graduelle encadrée. D'ailleurs, certaines entreprises développent des cheminements à l'interne pour favoriser la promotion et encourager la rétention des employés :

On va solliciter des gens qui travaillent déjà ici depuis un certain temps puis qui ont envie d'upgrader, qui ont envie de changer de métier et d'augmenter leurs revenus. [...] Donc, on va offrir la formation, on va choisir des gens qui ont déjà démontré

leurs capacités à travailler en site éloigné [car] ils connaissent l'organisation. On va les rémunérer et on va les former, from scratch. (Employeur, Nord-du-Québec)

Bien que cette démarche nécessite un fort investissement en temps et en ressources de la part des entreprises, puisqu'elles offrent elles-mêmes la formation nécessaire ou paient les coûts du développement des compétences dans un centre de formation, elle permet toutefois à des employés de passer d'un poste moins qualifié à un emploi plus spécialisé, comblant ainsi des postes plus difficiles à pourvoir.

Pour conclure, cette gestion organisationnelle en contexte de diversité nécessite généralement quelques ajustements de la part des employeurs, gestionnaires et équipes de travail, mais apporte également de nombreux avantages pour les milieux professionnels qui misent sur l'inclusion.

3.4 Répercussions des défis d'intégration sur le maintien en emploi

L'ensemble des défis logistiques, socioculturels et organisationnels présentés précédemment ont un impact sur le maintien en emploi des employés autochtones. Si les conséquences de ces défis sont plus remarquées par les employeurs que leurs causes sous-jacentes, il n'en demeure pas moins que l'ensemble des conditions historiques, sociales, économiques et politiques dans lesquelles évoluent les employés autochtones ont une influence importante sur leur parcours et leur maintien en emploi, nonobstant les contextes et les situations particulières vécues par les individus. Parmi les impacts les plus couramment identifiés par les employeurs figurent les problèmes d'assiduité et le roulement de personnel.

3.4.1 Problèmes d'assiduité

L'absentéisme et le manque de ponctualité, deux composantes de l'assiduité au travail, peuvent occasionner des coûts directs et indirects importants pour les entreprises concernées. Ils peuvent par exemple avoir un impact négatif sur la qualité du service à la clientèle, l'horaire de travail et le moral des collègues ainsi que la productivité de la compagnie. Or, pour plusieurs candidats plus éloignés du marché du travail, autochtones ou allochtones, cette compétence personnelle n'est pas toujours acquise.

Si la plupart des employeurs reconnaissent l'apport des employés autochtones à leur entreprise, ils ont soulevé les problèmes d'assiduité comme l'élément le plus dérangeant et le plus compromettant pour leur maintien en emploi :

Il n'y a pas de problème sur l'exécution des travaux, mais la difficulté, c'est qu'ils soient là tous les jours. (Employeur, Abitibi-Témiscamingue)

Ils font une belle job. [...] Ce sont des bons [travailleurs], il n'y a rien à redire là-dessus, mais le problème est qu'ils ne sont pas fiables. Ils ne t'appellent pas pour dire qu'ils ne rentrent pas. Ils disent : « Pourquoi je t'appellerais? » « Parce que je suis ton patron. Dis-moi pourquoi tu ne rentres pas au moins ». (Employeur, Saguenay-Lac-Saint-Jean)

Plusieurs raisons ont été évoquées par les participants aux groupes de discussion et les autres répondants pour expliquer le déficit d'assiduité de certains travailleurs, dont les difficultés liées au transport (voir section 3.1.1), les responsabilités familiales (voir section 3.1.2) ou un climat de tra-

vail moins favorable. De plus, il faut rappeler que les normes qui prévalent dans les entreprises allochtones sont celles de la culture québécoise majoritaire. Ainsi, les Autochtones n'ont pas nécessairement intégré ces normes pendant la petite enfance, comme c'est le cas pour la plupart des travailleurs issus de la culture majoritaire.

Même s'ils se montrent souvent compréhensifs vis-à-vis des motifs d'absence de certains de leurs employés, les employeurs disent généralement qu'ils ne peuvent pas tolérer ces situations lorsqu'elles sont récurrentes :

Une des personnes qu'on a dû congédier arrivait [très en retard]. Ce n'est plus tolérable à un moment donné. Tu n'as plus de contrôle. Même si la personne va vite [quand elle travaille], il y a tout le temps une inquiétude. Est-ce qu'elle va rentrer aujourd'hui? Est-ce qu'il faut que je la remplace? Est-ce que je donne [son travail] à quelqu'un d'autre? C'est important pour nous, la présence au travail. (Employeur, Saguenay-Lac-Saint-Jean)

Face à l'incertitude occasionnée par ces absences répétées, certains employeurs émettent des avis disciplinaires aux personnes concernées pour tenter de contrôler les problèmes d'absentéisme ou de retards importants. Or, lorsque l'accumulation d'avis disciplinaires conduit au congédiement, l'employeur, tout comme le travailleur, se trouve perdant :

On en discute [des absences]. Il y en a même qui ont des sanctions par rapport à ça. On prend des mesures disciplinaires, mais à un moment donné, le Québec vit une pénurie de main-d'œuvre ces temps-ci. Ça crée un double problème : on les sanctionne, on les punit, mais d'un autre côté, on en a besoin. On les réengage. Le message ne passe pas trop non plus, donc c'est une difficulté en tant qu'entrepreneur. (Employeur, Mauricie)

Si la portée de ces mesures se trouve parfois limitée par la forte demande de travailleurs dans certains secteurs d'activité, un nombre non négligeable d'entreprises ont souligné les améliorations notables observées en matière d'assiduité au fil du temps :

Le plus gros défi, c'est vraiment de leur dire, à un moment donné : « Regarde, viens travailler, puis si tu ne veux pas rentrer parce que tu es malade ou tu ne feels pas, appelle-moi pour me le dire. Si je te donne ta paye le jeudi, j'aimerais ça que tu sois là le vendredi ». Ce sont toutes ces choses-là. Mais on les a travaillées ensemble puis aujourd'hui, je n'ai plus de misère avec ça. (Employeur, Nord-du-Québec)

Au début, c'était épouvantable : on ne savait pas combien de retard les gens pouvaient avoir. Maintenant, les gens comprennent plus leur rôle, puis pourquoi il faut qu'ils soient là. (Employeur, Mauricie)

Pour des individus plus éloignés du marché du travail, autochtones ou allochtones, le respect d'un horaire de travail fixe peut représenter un défi de taille. Comme le démontrent les extraits précédents, certains travailleurs ont besoin de plus de temps pour saisir l'importance de leur rôle au sein de leur organisation et intégrer une routine de vie répondant aux exigences de leur horaire de travail. Cette idée est d'ailleurs soutenue par un employeur, qui insiste sur le délai nécessaire pour l'acquisition de nouvelles habitudes :

Dans la vie, on dit que ça prend trois mois pour se faire à une nouvelle routine [...] Quand on essaie de maintenir quelqu'un en emploi puis qu'avant les trois premiers mois, on choisit de mettre un terme à cette relation de travail pour un

problème X, bien on n'a pas eu assez de temps pour permettre à ces gens d'intégrer cette nouvelle routine de travail dans leur vie puis de voir à mettre en place des moyens qui vont leur permettre de respecter leurs engagements envers leur employeur aussi. (Employeur, Abitibi-Témiscamingue)

Bien que plusieurs employeurs comprennent que les raisons qui motivent ces absences sont complexes et parfois difficilement contrôlables par les travailleurs concernés, les nombreuses répercussions du manque d'assiduité les poussent parfois à congédier rapidement leur nouvel employé, surtout s'ils ne reçoivent aucun soutien pour favoriser son intégration et maintien en emploi.

Identifiés comme le principal irritant par plusieurs employeurs, les problèmes d'assiduité jouent un rôle décisif dans l'intégration et la rétention des employés autochtones. Si certaines causes restent hors de portée, plusieurs employeurs comprennent que l'intégration en emploi à l'intérieur d'un cadre culturel différent demande un certain temps d'ajustement et sont plus compréhensifs à ce niveau. Pour d'autres employés, ces difficultés persistent cependant et provoquent un important taux de roulement interne.

3.4.2 Roulement de personnel

En plus – ou en raison – des problèmes d'assiduité, certains répondants ont noté un roulement de personnel plus élevé parmi leurs employés autochtones. En effet, pour plusieurs entreprises, les départs fréquents, et parfois non annoncés, de leurs travailleurs inuits ou membres des Premières Nations figurent au rang des principaux défis en matière d'intégration et de maintien en emploi :

On a de la difficulté avec la rétention. Je te dirais que le taux de roulement est plus grand chez les Autochtones, comparativement aux non-Autochtones. [...]. Ils vont venir travailler, puis du jour au lendemain, ils ne donneront plus de nouvelles. (Employeur, Côte-Nord)

[La rétention] est particulièrement difficile au niveau de nos collègues autochtones qu'on engage. Le taux de rétention est extrêmement bas puis neuf fois sur dix, c'est à cause de l'assiduité au travail. C'est très, très rarement à cause du rendement. (Employeur, Abitibi-Témiscamingue)

Si le manque d'assiduité au travail peut avoir une incidence directe sur le roulement des employés, les causes ne sont pas toujours claires et plusieurs entreprises peinent à identifier les raisons qui poussent un grand nombre d'Autochtones à quitter leur emploi :

Qu'est-ce qui fait qu'on n'est pas en mesure d'avoir une meilleure rétention que ça? C'est une bonne question. Il y a une question de culture là-dedans, une question de mentalité : c'est complexe ce dossier-là, c'est très, très complexe. (Employeur, Abitibi-Témiscamingue)

Certaines y voient le reflet d'une méconnaissance mutuelle, qui peut être source de malentendus et de tensions :

Malheureusement, il n'y a pas eu beaucoup d'histoires à succès pour différentes raisons. Ce n'est pas un manque de volonté de la part des employeurs, mais je pense qu'il y a une méconnaissance des réalités des communautés autochtones qui viennent rendre moins facile la communication entre la partie patronale et la partie des employés. (Employeur, Abitibi-Témiscamingue)

Pour d'autres, les postes d'entrée généralement occupés par les travailleurs autochtones plus éloignés du marché du travail pourraient aussi expliquer leur taux de roulement plus élevé, puisque ces emplois ne nécessitent pas de formation particulière et qu'il peut par conséquent être plus facile de se trouver du travail ailleurs.

À l'inverse, il importe de mentionner que, dans certaines entreprises, le roulement de personnel n'a pas été identifié comme un élément problématique :

La dernière fois que j'avais fait [l'analyse] l'année passée, ça ne me montrait pas un taux de départ plus élevé des Autochtones. On a un nombre plus élevé de mesures disciplinaires, cependant, et ça c'est un réel défi. Mais au niveau des départs, ça ne semblait pas plus important proportionnellement que le reste des employés. (Employeur, Montréal)

On est très sévères sur la sélection de notre monde. Donc ceux qui sont avec nous et qui demeurent avec nous, demeurent à long terme. Long terme. Que ce soit des Allochtones ou des Autochtones, quand la sélection est faite, ceux qui demeurent avec nous, demeurent pour longtemps. Ils ont des bonnes conditions, l'entreprise a beaucoup investi sur le bien-être des gens, dans l'usine, des bonnes rémunérations, des bons avantages, et le milieu de travail a été grandement amélioré depuis, je dirais les deux dernières années, alors les gars sont bien. (Employeur, Saguenay-Lac-Saint-Jean)

Même si elles ne sont pas majoritaires au sein de l'échantillon, ces entreprises confirment que les conditions de travail offertes jouent également un rôle en ce qui a trait au roulement de personnel. Dans le même ordre d'idées, la création d'un milieu de travail inclusif (voir section 3.3.3) se répercute aussi sur le bien-être professionnel et, par le fait même, le maintien en emploi des travailleurs autochtones.

D'autres facteurs entravent également la rétention au travail de plusieurs individus plus éloignés du marché du travail, dont l'incapacité à suivre le rythme imposé ainsi que le manque de mentors autochtones plus expérimentés pour les guider dans leur cheminement. Tout d'abord, selon certains répondants, le rythme de travail élevé dans certains milieux professionnels, comme le secteur de la santé et des services sociaux, freine la progression, voire le maintien en emploi de quelques travailleurs autochtones :

La plus grande difficulté qui peut être rencontrée quand ils commencent dans nos réseaux, c'est de s'adapter au rythme du réseau [de la santé]. Il n'est pas évident pour les Allochtones, et il n'est pas évident pour les Autochtones. [...] Étant en minorité, le réseau étant quand même assez soutenu avec une pression, c'est sûr que ce n'est probablement pas évident pour ces gens-là en cours d'emploi. (Employeur, Côte-Nord)

Si plusieurs s'adaptent bien à la pression et à la cadence rapide de leur milieu de travail, d'autres peinent à garder le rythme et accumulent du retard par rapport à leurs collègues, ce qui compromet leurs chances de se maintenir et de progresser en emploi. L'intégration initiale et l'encadrement, parfois tronqués par manque de supervision, peuvent néanmoins jouer un grand rôle dans la courbe d'apprentissage et la capacité du nouvel employé d'assumer pleinement et rapidement ses fonctions.

Conscients des défis que posent l'intégration réussie et la rétention de travailleurs issus d'une autre culture, plusieurs employeurs ont dit préférer recruter uniquement quelques candidats autochtones à la fois, afin de pouvoir veiller de façon plus rapprochée à leur bien-être et succès dans l'entreprise :

On est mieux de ne pas rentrer 50 [travailleurs autochtones] d'un coup, mais que lorsqu'on en rentre, on fait des petites réussites. Que les gens sont là pour les bonnes raisons puis qu'ils soient capables de se servir de ces exemples dans les communautés, pour mentionner que ça fonctionne. C'est ça l'approche qu'on a prise. (Employeur, Saguenay–Lac-Saint-Jean)

En misant sur quelques candidats et en investissant les ressources nécessaires pour favoriser leur maintien en emploi, ces entreprises évitent également de ternir leur réputation à titre d'employeur auprès des chercheurs d'emploi autochtones, qui hésiteront davantage à joindre les rangs d'une compagnie qui peine à garder ses employés. Elles contribuent également au développement de modèles positifs pour les futurs travailleurs.

Qu'il soit causé par des motifs personnels ou encore par des facteurs organisationnels, le taux de roulement élevé des travailleurs autochtones plus éloignés du marché du travail représente un obstacle important, tant pour les gestionnaires que pour les individus, d'où l'importance d'en explorer davantage les causes (voir sections 3.1 à 3.3).

Somme toute, selon les entrevues réalisées, l'assiduité au travail et le roulement de personnel constituent les deux principaux défis des entreprises en matière d'intégration et de rétention des travailleurs autochtones. Si beaucoup d'efforts restent à faire pour améliorer les conditions de travail et offrir plus d'opportunités d'avancement et de développement professionnel aux travailleurs autochtones, d'autres facteurs d'ordre personnel et organisationnel doivent aussi être pris en compte afin de favoriser leur maintien en emploi et leur pleine participation sociale.

3.5 Conclusion et pistes de solution

Afin d'encourager l'intégration et la rétention en emploi des travailleurs autochtones au sein des entreprises québécoises, il apparaît une fois de plus important de soutenir à la fois les nouveaux employés et leurs employeurs. Or, pour accroître les chances de succès, la sensibilisation, la formation et le soutien des équipes de travail s'avèrent tout aussi nécessaires.



Piste #9 : Offrir de la formation culturelle aux gestionnaires et aux équipes de travail

Plusieurs répondants et participants autochtones ont insisté sur le besoin d'informer et de sensibiliser les gestionnaires, recruteurs et équipes de travail pour favoriser une réelle inclusion de la main-d'œuvre des membres des Premières Nations et des Inuits :

Ça nous permet de comprendre un peu mieux leur culture, de favoriser à tout le moins la communication entre les non-Autochtones et les Autochtones. Je pense qu'à partir du moment où tu comprends mieux, tu as plus d'intérêts à vouloir comprendre, à supporter et à aider. (Employeur, Saguenay–Lac-Saint-Jean)

Ce sont des grandes solitudes qui ne se comprennent pas. [Il faut] créer des canaux, puis leur faire comprendre que l'équité, ce n'est pas comme une tarte : si j'en prends une part, il n'y en a pas une en moins pour le groupe. Tout le monde a sa place puis tout le monde a sa plus-value à apporter dans la diversité. (Informateur clé, Québec)

Ce qu'on observe c'est que plus les gens en connaissent et savent un peu l'histoire, ce qui s'est passé, ce qu'ils ont vécu, il se développe un peu plus de compassion je dirais, puis de relativiser ce qu'on observe, les préjugés. Mais ça fait partie du changement d'ouvrir ses horizons puis de changer ses propres limites mentales. (Informateur clé, Québec)

Ces propos trouvent d'ailleurs écho chez les participants autochtones rencontrés :

I think one of the big challenges in finding a job is that once you get there, a lot of [the employers] don't understand Indigenous issues. When you look at ... you see a trauma there. And if they're not accepting of the fact that you might have mental health days, if they're not accepting the fact that you have a family, [that] you may come from a large family, and there could be more elements, these kinds of things... And this is like "Oh, well, you get fired for that reason" or just the realities of coming to an urban centre that is different than your community. (Participant autochtone, GD08)

Si plusieurs grandes entreprises et même certaines PME offrent des séances de sensibilisation aux réalités autochtones à l'interne – souvent réservées aux postes de gestion cependant –, quelques entreprises ont recommandé qu'elles soient également offertes par les regroupements d'employeurs, les chambres de commerce ou autres associations de développement économique, afin de permettre à toutes les compagnies d'y avoir accès, peu importe leur taille. Selon certains répondants, il n'est pas nécessaire d'attendre que les entreprises locales en fassent explicitement la demande, car plusieurs n'identifient pas ce besoin comme une priorité à l'heure actuelle :

Ça pourrait être quelque chose qui soit offert au niveau des RH. Mais il n'y a pas d'entreprise qui a fait la demande [en disant] : « J'aimerais ça une sensibilisation sur les cultures autochtones pour mon équipe ». Ce n'est pas encore arrivé. (Informateur clé, Saguenay–Lac-Saint-Jean)

Il y avait des stratégies d'aller se faire former, d'avoir de meilleures connaissances sur les Autochtones, [mais] les gestionnaires n'étaient pas intéressés. C'est sûr, un plus un égal deux. Si les gens ne sont pas intéressés à aller à cette formation, ils ne sont pas intéressés à les embaucher, ils ne sont pas intéressés à travailler avec eux. (Employeur, Abitibi-Témiscamingue)

Or, l'organisation et la promotion de ces activités de sensibilisation peuvent, selon leurs dires, amener certains employeurs à considérer cette option et à suivre la formation, contribuant ainsi à ouvrir leurs horizons et à les rapprocher d'une éventuelle ébauche. En outre, plusieurs ont insisté sur la nécessité de former les équipes de travail, au-delà des cadres et gestionnaires :

C'est clair que si on pouvait avoir un plan de formation sur les enjeux de l'intégration des Autochtones au travail, qui pourrait se cascader dans notre institution, même la haute direction... Les préjugés traversent toutes les strates. Ce qui fait que si on pouvait avoir un plan de formation et sensibilisation à la culture autochtone puis les défis à leur intégration en emploi, ça serait très bien. [Un plan] qui pourrait se cascader [depuis] la haute direction, les cadres, les gestionnaires et les collègues de travail, sur les mythes et préjugés, ce serait vraiment bien. (Employeur, Montréal)

Les entreprises sondées qui offrent des formations sur l'intégration et l'inclusion de groupes culturels sous-représentés sur le marché du travail à l'ensemble de leurs employés demeurent très peu nombreuses parmi l'échantillon, la plupart se limitant aux plus hauts niveaux hiérarchiques. Or, dans bien des cas, même si l'embauche de travailleurs issus de ces groupes reçoit l'appui de la haute direction, les préjugés restent bien ancrés sur le terrain, ce qui peut occasionner des malentendus et des conflits entre collègues.

En ce qui a trait à la méthode proposée, la majorité des répondants recommande une formation en présentiel, même s'ils sont conscients que cette approche n'est pas toujours possible :

On envoyait le formateur à même les équipes. Ce qui fait qu'il avait vraiment la dynamique, le poulx des équipes. C'est important, parce qu'il y en a qui sont réticents, il y en a qui sont contents. Le poulx des équipes, on l'avait parce qu'on déplaçait le formateur sur territoire. (Employeur, Abitibi-Témiscamingue)

D'autres ont adopté la formule des capsules vidéo, en offrant parfois un suivi pour favoriser la compréhension et la rétention des informations transmises. D'après ces questionnaires, les capsules permettent aussi d'entamer une discussion au sein de l'équipe, notamment sur les façons de se montrer plus inclusifs.

Si plusieurs compagnies ont déjà inclus ce type d'activité et de formation dans leur boîte à outils, d'autres considèrent qu'il s'agit d'une bonne pratique à mettre en place au sein de leur organisation. Quelle que soit la formule retenue, il importe que ces formations couvrent spécifiquement les réalités autochtones générales et locales, avec des outils adaptés aux particularités de ces candidats afin de créer des milieux de travail sécurisants et inclusifs. Elles complètent ainsi les formations plus générales sur la gestion de la diversité qui couvrent des sujets plus larges, comme la communication et les biais de perception. Il apparaît aussi essentiel que ces activités de sensibilisation impliquent, dans la mesure du possible, les gens des communautés autochtones avoisinantes, de l'élaboration à la transmission du contenu.



Piste #10 : Soutenir les employeurs lors de l'intégration de nouveaux travailleurs autochtones

Tout comme pour le recrutement, les questionnaires sondés ont exprimé le besoin d'être mieux outillés pour intégrer et maintenir en emploi les travailleurs autochtones. Plusieurs souhaiteraient être en mesure de mieux préparer l'intégration de leurs candidats, autochtones ou non, surtout s'ils présentent certaines barrières à l'emploi :

Dans les entreprises qui ont un service de ressources humaines qui est efficace, ces mesures existent : ils vont être prêts, ils vont intégrer ces gens de façon très efficace, de la même façon qu'ils vont intégrer quelqu'un qui va venir d'une autre communauté, d'un autre pays. Sauf que dans les PME, où tu n'as pas nécessairement le temps, surtout présentement en situation de pénurie majeure de main-d'œuvre qu'on vit, ils ont encore moins le temps de s'asseoir et de se poser des questions. La personne rentre et on s'attend à ce qu'elle fasse le travail comme les attentes. (Informateur clé, Côte-Nord)

Avec les organismes en employabilité, c'est important de faire un suivi, surtout si déjà, il y a des enjeux particuliers qui peuvent être dénotés par rapport à une candidature X. Tantôt, on parlait de retard, d'assiduité, mais ça peut être carrément autre chose. [...] Une intégration pour essayer de voir quelles sont les conditions gagnantes par rapport à mon entreprise, par rapport à nos attentes, tout ça pour

que ça aille bien du côté de la personne qui est embauchée pour les premiers temps, mais aussi pour l'employeur, pour que tout le monde y gagne son compte. Donc je pense que l'intégration est aussi importante quand on parle d'Autochtones ou non-Autochtones. (Employeur, Montréal)

Que ce soit dans le cadre d'un projet pilote, d'un stage en entreprise ou d'une embauche régulière, bon nombre d'employeurs recommandent un accompagnement de la part d'une ressource externe experte des réalités autochtones et du monde de l'emploi :

C'est vraiment un debriefing avec une personne extérieure, d'un service en emploi pour pouvoir [dire] : « Ok j'ai fait telle action, j'ai vu que le visage de l'autre personne en face s'est figé. Comment j'aurais pu réagir autrement? » Et ça, ça peut être valide pour toutes les diversités. (Employeur, Montréal)

Dans l'optique où la main-d'œuvre [autochtone] est disponible, mais est culturellement très différente, la plupart des PME n'ont pas de ressources disponibles et n'ont pas le temps d'en développer un. Donc, c'est sûr que d'avoir quelqu'un dont c'est le métier, qui a les connaissances pour donner le soutien temporaire, le temps que l'intégration se fasse, le temps que le mouvement soit lancé, je pense que ça serait majeur. (Informateur clé, Côte-Nord)

Cet accompagnement externe permet d'apaiser les craintes potentielles et de mieux outiller les employeurs, surtout dans les petites et moyennes entreprises qui ne disposent pas de département de ressources humaines. Sachant qu'ils peuvent se fier à une ressource experte en cas de questionnements, de malentendus ou de pépins, la majorité des employeurs accepte plus facilement d'embaucher un candidat avec un profil culturel différencié. Ils développent également des outils et des pratiques d'inclusion nécessaires à l'établissement d'un milieu de travail rassembleur, non seulement pour leurs travailleurs autochtones, mais aussi pour l'ensemble de leur main-d'œuvre.



Piste #11 : Bonifier et prolonger l'accompagnement des nouveaux travailleurs autochtones

La réponse aux défis liés aux différences culturelles doit passer, selon la plupart des participants autochtones et des répondants, par des ajustements mutuels (voir section 3.3.1). Pour les travailleurs autochtones, il ne s'agit donc pas d'imiter les employés québécois, mais plutôt d'apprendre graduellement quelles sont les attentes des superviseurs et les pratiques adéquates à adopter, ainsi que d'avoir le soutien de leur employeur lorsque surviennent des problèmes ou des situations particulières en lien avec leur culture.

Pour compléter le soutien offert ou non par l'employeur lors de l'intégration en emploi, quelques travailleurs ont suggéré qu'un accompagnement soutenu soit offert par une ressource externe spécialisée, afin de les aider à mieux s'adapter à leur nouvel environnement de travail et à faire le pont avec leur gestionnaire :

Qu'il y ait comme une personne pour dire à l'employeur : « Non, regarde, elle est préparée, oui, mais faut l'assister ». De pouvoir faire l'intervenant entre les deux, parce que des fois le jeune n'est pas prêt à aller parler parce qu'il a peur de se faire gueuler dessus avant même d'avoir commencé. Et il ne sait pas qu'est-ce qu'il peut dire sans être dans les mauvaises grâces de l'employeur. Ce qui fait qu'on se ferme la boîte et qu'on essaie de faire de notre mieux, puis finalement on finit par jumper parce qu'on est trop stressé et qu'on a l'impression de pas être bon. (Participant autochtone, GD06)

Compte tenu de leurs ressources humaines souvent limitées, de leur horaire chargé, de leurs impératifs de production et de leur manque de connaissances sur la culture autochtone, les employeurs reconnaissent également le potentiel bénéfique d'une telle ressource externe en période d'adaptation mutuelle :

Je ne peux pas moi, avec tous les défis d'embauche que j'ai, à une ressource pour 120 employés et 137 employés en tout et partout, je ne peux pas me permettre de faire du un pour un. Si j'ai une ressource comme celle-là qui est prête à faire un suivi au quotidien ou au moins hebdomadaire pour ces candidats, j'ai une garantie que ça va mieux se passer. Oui, je suis ouverte à tout support de ce genre, c'est clair! (Employeur, Mauricie)

Plusieurs participants autochtones ont d'ailleurs dit souhaiter que cet accompagnement par une ressource externe se prolonge au-delà de la première journée de travail, afin de faciliter leur transition dans un nouvel environnement professionnel et leur maintien en emploi :

Avoir un support continu [pourrait aider à maintenir son emploi]. Pas juste comme « OK, tu as trouvé une job, salut bye, débrouille-toi ». Avoir du support, qui aussi peut identifier d'autres stressseurs, pas juste « Comment ça va à la job? », mais aussi « Comment ça va toi, dans ta vie, la relation avec tes collègues? » comme, quasiment un intervenant là. (Participant autochtone, GD08)

Ce besoin d'accompagnement à plus long terme, particulièrement pour les candidats qui présentent certaines barrières à l'emploi, a également été noté par quelques employeurs :

Ils ont besoin de moi pendant une période X : je travaille vraiment fort avec eux puis on met des choses en place puis on dirait qu'ils remontent la pente. C'est correct, j'en entends plus parler pour un bout. Puis à un moment donné, ça revient. C'est beaucoup cyclique, je trouve, l'accompagnement dont ils ont besoin. (Employeur, Abitibi-Témiscamingue)

Au lieu d'une interruption rapide, la réduction graduelle de l'accompagnement offert au fil de l'intégration dans le milieu de travail diminue également les risques de départs ou de congédiements précipités.

Dans le même ordre d'idées, la très grande majorité des entreprises qui ont déjà accueilli des stagiaires autochtones a souligné l'impact positif de cette méthode de préparation à l'emploi supervisée par une ressource extérieure. Selon eux, l'encadrement fourni par un organisme externe (que ce soit un Centre d'amitié autochtone ou un organisme d'aide à l'emploi) facilite l'acquisition de bonnes habitudes de travail et réduit les taux d'absence :

Ceux qui faisaient les stages étaient plus suivis. Donc eux, c'était plus strict. Je ne sais pas ce qu'il se passait s'ils ne se pointaient pas au travail, mais ils étaient suivis, ce qui fait qu'ils étaient tout le temps ici. [...] Au niveau du stage, c'était plus facile : ils s'absentaient beaucoup moins. (Employeur, Abitibi-Témiscamingue)

Il pourrait aussi être utile de prolonger la durée de certains stages de développement ou de mise en œuvre des compétences, afin de permettre aux nouveaux travailleurs de mieux intégrer leur nouvel environnement et d'assimiler un plus grand nombre de pratiques professionnelles. Quelques

employeurs recommandent également de maintenir et bonifier le soutien gouvernemental pour les projets pilotes et les programmes de préparation à l'emploi destinés aux candidats autochtones plus éloignés du marché du travail :

Si Services Québec ne s'était pas impliqué à la base dans ce projet pour développer les compétences, on n'en parlerait même pas. [...] C'est une clientèle que j'aurais tout simplement écartée de nos usines. (Employeur, Mauricie)

Somme toute, un soutien accru lors de la période d'intégration en emploi s'avère bénéfique, tant pour les employeurs que pour les nouveaux employés. Pour favoriser le maintien en emploi, la création d'un milieu de travail inclusif et sécurisant joue également un rôle clé.



Piste #12 : Diversifier les pratiques d'intégration pour créer des milieux de travail inclusifs

Selon les résultats de recherche, la sécurisation culturelle des milieux de travail s'opère à géométrie variable selon la taille de l'entreprise ainsi que son historique et sa proximité avec les communautés autochtones. À titre d'exemple, quelques compagnies du secteur des ressources naturelles proposent des lieux pour valoriser et pratiquer des activités culturelles, ont intégré des bâtiments culturels autochtones sur leur terrain ou encore organisent des activités de chasse ou de pêche sur le territoire et des soirées de partage culturel. Si ces pratiques de grande envergure sont parfois difficilement reproduites dans les entreprises de petite taille, des efforts peuvent et doivent tout de même être faits pour valoriser davantage les cultures autochtones en milieu professionnel.

Parmi les autres moyens énoncés pour favoriser l'intégration et le bien-être au travail des employés autochtones, l'identification de mentors plus expérimentés et d'opportunités de développement de carrière apparaît comme une piste de solution porteuse, qui mérite d'être explorée davantage :

Si on avait quelqu'un qui aurait un poste dans l'organisation et que son rôle serait de bien accompagner, orienter le nouvel employé autochtone et tout ça, prendre le temps d'être avec lui et de discuter de comment ça se passe une journée et pour quoi ça se passe comme ça ce serait super. (Employeur, Mauricie)

Que ce soit en entreprise ou pour un retour au travail — aux cours d'école ce serait bien —, c'est vraiment une bonne idée d'avoir un tuteur, quelqu'un qui t'accompagne, quelqu'un qui a de l'expérience, qui peut vraiment te parler aussi de son expérience pour te motiver là. Même, juste pour motiver ce serait génial. (Participant autochtone, GD06)

À l'instar des modèles autochtones discutés précédemment, ces mentors pourraient aussi accompagner les plus jeunes travailleurs dans leur progression de carrière, en plus de paver la voie à une meilleure représentativité des Autochtones au sein des entreprises québécoises. Néanmoins, cette stratégie est délicate, car elle met beaucoup de pression sur les épaules des travailleurs autochtones en poste et peut créer des attentes encore plus élevées de la part de l'employeur.

Qu'il soit réalisé entre pairs ou avec des collègues non autochtones, le parrainage comporte aussi de nombreux avantages. Le jumelage avec un autre travailleur autochtone ou la création d'équipes de travail mixtes peut leur permettre de trouver plus facilement leurs repères et de se sentir moins

isolés, le temps de créer des liens avec leurs nouveaux collègues de travail. Quelques entreprises semblent d'ailleurs privilégier cette pratique, soit avec quelqu'un déjà en poste, soit un nouvel employé qui débute simultanément :

C'est bien aussi d'avoir plusieurs personnes de la même communauté, surtout dans un milieu comme ici, parce que c'est tellement de cultures différentes (Employeur, Montréal)

Le problème c'est que, selon les CV que je reçois, ce n'est pas tout le temps faisable. Mais j'ai remarqué que, quand on est capable d'intégrer deux personnes autochtones pas mal en même temps, dans un même département, ça fonctionne mieux de les faire travailler en équipe. (Employeur, Abitibi-Témiscamingue)

Or, étant donné que les embauches se font généralement au cas par cas dans la majorité des petites et moyennes entreprises, les travailleurs autochtones se trouvent généralement en situation minoritaire au sein de leur entreprise. Dans ce cadre, il peut être intéressant de les jumeler avec des employés allochtones bien informés ou formés sur les spécificités culturelles de leur mentoré, tout en assurant un suivi régulier à l'interne ou via une ressource externe spécialisée. Bien que cette pratique soit utilisée uniquement par un petit nombre d'entreprises au sein de l'échantillon, elle semble porteuse de résultats dans la plupart des cas selon les employeurs sondés.

Au-delà de la préparation et du recrutement des candidats, la pleine participation des travailleurs autochtones à l'économie et au développement social québécois passe par leur intégration réussie et leur maintien sur le marché du travail. À cet effet, la sensibilisation culturelle et l'accompagnement des deux parties permettent de créer des maillages gagnants et donc plus durables.

CONCLUSION

Le projet NIKA vise à favoriser la pleine participation des travailleurs autochtones sur le marché du travail québécois. Issu d'un partenariat multipartite regroupant le CPQ, le RCAAQ, AXTRA, la Commission scolaire De La Jonquière et l'entreprise Granules LG, ce projet souhaite répondre aux besoins des travailleurs autochtones et des employeurs québécois en facilitant le maillage et la collaboration entre ces deux groupes.

À la suite de la réalisation d'une revue de la littérature sur la participation des travailleurs autochtones sur le marché du travail, parue en janvier 2019, AXTRA, en collaboration avec le RCAAQ, a parcouru le Québec afin d'aller à la rencontre des principaux intéressés et de dresser un état des lieux qui illustre les défis, les pratiques et les besoins actuels des Autochtones et des employeurs québécois. Des données qualitatives riches ont été recueillies dans 9 régions auprès de plus de 170 personnes concernées par ces enjeux. Dans le présent rapport, la lumière a été mise sur les principaux défis vécus par les travailleurs autochtones et les employeurs du Québec. Ces derniers ont été divisés en trois parties, suivant les étapes du parcours en emploi, soit la préparation du travailleur, la sélection et le recrutement par les entreprises et finalement l'intégration et le maintien en emploi. Dans l'ensemble, les défis soulevés par les acteurs viennent appuyer les conclusions de la revue de littérature.

Dans un premier temps, les défis que vivent les travailleurs autochtones qui souhaitent intégrer le marché du travail sont nombreux et découlent principalement des inégalités socioéconomiques que vivent les peuples autochtones. La précarité financière et résidentielle peut retarder l'entrée sur le marché du travail tandis que les nombreux obstacles en lien avec l'éducation et la formation peuvent compromettre la scolarité ainsi que le cheminement professionnel des individus. De plus, les différences linguistiques qui perdurent entre certaines communautés autochtones et les entreprises du Québec compliquent le maillage entre les deux.

Du côté des employeurs, la collecte de données confirme l'une des conclusions de la revue de littérature à savoir que le principal défi à relever pour favoriser les rapprochements entre les deux groupes consiste à faire connaître ce bassin de main-d'œuvre et à le faire valoir auprès des entreprises, en améliorant notamment leur compréhension des réalités autochtones. Néanmoins, des obstacles persistent pour ceux qui veulent embaucher des travailleurs autochtones et concernent notamment les critères d'embauche, qui s'avèrent parfois difficiles à combler pour les travailleurs plus éloignés du marché du travail. Les employeurs ont aussi fait valoir que le contexte de rareté de main-d'œuvre qui touche tous les secteurs et les régions (au moment de la collecte de données) rend plus difficile le recrutement de travailleurs formés pour les postes à pourvoir, qu'ils soient autochtones ou allochtones.

Finalement, la phase d'intégration et de maintien en emploi s'avère décisive pour les deux parties. À cette étape, les enjeux en matière de différences culturelles sont délicats et peuvent créer des malentendus et de l'insatisfaction pour les travailleurs comme pour les employeurs s'ils ne sont pas gérés adéquatement. Un soutien accru, tant du côté de l'employeur que du nouvel employé, semble néanmoins favoriser une bonne communication interculturelle et favoriser une intégration réussie de part et d'autre. Il est également important d'accorder une attention particulière à la sensibilisation de l'ensemble des collègues de travail à l'histoire et aux cultures autochtones, car ces derniers occupent un rôle important en vue d'encourager le bien-être et le maintien en emploi de leurs pairs autochtones, que ce soit par le biais d'activités de sensibilisation ou de parrainage professionnel.

Cette riche collecte de données a par ailleurs permis d'identifier 12 pistes de solution, formulées tant par les travailleurs autochtones que par les employeurs québécois et informateurs clés rencontrés. Sans être exhaustives, ces pistes de recommandation abordées dans les chapitres précédents mettent en lumière quelques actions importantes à poser, soit de :

- 1. Développer plus de services culturellement pertinents pour les chercheurs d'emploi autochtones;**
- 2. Offrir un accompagnement plus soutenu aux futurs travailleurs autochtones, dès la période de formation;**
- 3. Informer et sensibiliser davantage les employeurs afin de déconstruire certains préjugés et de favoriser leur ouverture à l'embauche de travailleurs issus de la diversité;**
- 4. Offrir aux employeurs un soutien adéquat pour le recrutement de travailleurs autochtones;**
- 5. Bonifier et simplifier les crédits d'impôt et les subventions salariales pour l'embauche de travailleurs autochtones;**
- 6. Mieux faire connaître les secteurs et métiers en demande aux travailleurs autochtones;**
- 7. Diffuser des modèles de réussite pour alimenter le bouche-à-oreille au sein des communautés autochtones et inciter davantage de travailleurs autochtones à postuler dans des entreprises allochtones;**
- 8. Accentuer les partenariats avec les organisations autochtones dans les communautés et en milieu urbain, dans une optique de collaboration à long terme, basée sur une relation de confiance;**
- 9. Offrir de la formation en sensibilisation aux réalités autochtones et en sécurisation culturelle aux gestionnaires et aux équipes de travail;**
- 10. Soutenir les employeurs lors de l'intégration de nouveaux travailleurs autochtones, tant sur le plan financier que pour la gestion des ressources humaines;**
- 11. Bonifier et prolonger l'accompagnement des nouveaux travailleurs autochtones lors de l'embauche et tout au long de leur cheminement professionnel;**
- 12. Diversifier les pratiques d'intégration pour créer des milieux de travail inclusifs.**

En plus de ces pistes de solution spécifiques, les participants autochtones, les employeurs et les informateurs clés rencontrés ont souligné l'importance de mieux former et informer l'ensemble des acteurs qui interviennent auprès des Autochtones, notamment les agents gouvernementaux dans les secteurs de la santé, de l'éducation et de l'emploi, ainsi que les conseillers en emploi. Plusieurs ont également mentionné le rôle considérable que peuvent jouer les diverses associations patronales, en sensibilisant les gestionnaires et travailleurs de leur milieu, en véhiculant les bonnes pratiques développées et en reconnaissant les entreprises qui se démarquent en matière d'inclusion de la main-d'œuvre autochtone.

Somme toute, ce rapport de recherche fournit de nombreuses pistes de réflexion et d'action prometteuses. Il permettra aux acteurs du marché du travail de mieux saisir les défis en matière d'embauche de travailleurs autochtones afin de mettre en place des pratiques adéquates et efficaces, et ce tant pour les travailleurs que pour les employeurs.

BIBLIOGRAPHIE

AXTRA – L'Alliance des centres-conseils en emploi (2019). *Projet NIKA. Revue de littérature*. Montréal. En ligne, http://axtra.ca/wp-content/uploads/2019/01/NIKA_Revue-de-litterature_2019.pdf

BDC – Banque de développement du Canada (s.d.). *Responsabilité sociale d'entreprise*. En ligne, <https://www.bdc.ca/fr/articles-outils/boite-outils-entrepreneur/gabarits-documents-guides-affaires/glossaire/pages/responsabilite-sociale-d-entreprise.aspx>

BLACKMAN, Jeff (2017). *Researching Indigenous Partnerships: An Assessment of Corporate-Indigenous Relations*. Rapport préparé pour Indigenous Work par R.A. Malatest et Associates Ltd.

CCA – Conseil canadien sur l'apprentissage (2009). *État de l'apprentissage chez les autochtones au Canada une approche holistique de l'évaluation de la réussite*.

CDPDJ – Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse (2016). *Rapport triennal 2013-2016, Loi sur l'accès à l'égalité en emploi dans des organismes publics*. En ligne, http://www.cdcdj.gc.ca/Publications/Rapport_triennal_PAE_2013_2016.pdf

CÉDACF – Conseil des Ressources Humaines autochtones (2006). *Les cercles d'accompagnement. Un guide autochtone d'orientation professionnelle et de planification de carrière. Livre no 2. Découvrir de nouvelles possibilités*. Saskatoon.

Commission de vérité et réconciliation du Canada (2015). *Honorer la vérité, réconcilier pour l'avenir : sommaire du rapport final de la Commission de vérité et réconciliation du Canada*. McGill-Queen's University Press.

DEMERS, Marc-André (2018). « Portrait des postes vacants au Québec au deuxième trimestre de 2018 », *Flash-info*, vol. 19, no 3, Institut de la statistique du Québec. En ligne, www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/travail-remuneration/bulletins/flash-info-201811.pdf.

HUNTER, Boyd (2003). *The Role of Discrimination and the Exclusion of Indigenous People from the Labour Market*. Paper presented at the Australian Social Policy Conference. The Australian National University.

ISQ – Institut de la statistique du Québec (2019a). *Taux de chômage, régions administratives, régions métropolitaines de recensement et ensemble du Québec, 2008-2018*. En ligne, http://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/travail-remuneration/population-active-chomage/ra-rmr/taux_chomage_reg.htm

ISQ – Institut de la statistique du Québec (2019b). *Rémunération hebdomadaire et horaire des employés, régions administratives et ensemble du Québec, 2014-2018*. En ligne, http://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/profils/comp_interreg/tableaux/tra_remuneration.htm

NOREAU, Pierre et al. (2015). *Droits de la personne et diversité. Rapport de recherche remis à la Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse*.

RCAAQ – Regroupement des centres d'amitié autochtones du Québec (2018). *Les Autochtones en milieu urbain et l'accès aux services publics. Portrait de la situation au Québec. Enquête provinciale menée en 2016-2017*. Wendake.

RODRIGUE, Samantha. 2016. *L'itinérance cachée au Canada*. No 75-006-X au catalogue de Statistique Canada.

SCHL – Société canadienne d'hypothèques et de logement (2016). « Mesure du surpeuplement – États-Unis et Canada ». En ligne, <https://www.cmhc-schl.gc.ca/fr/housing-observer-online/2016-housing-observer/measuring-overcrowding-usa-and-canada>

Statistique Canada (2018). *Tableau 14-10-0364-01. Caractéristiques de la population active selon la province, la région et le groupe autochtone*. En ligne, <https://www150.statcan.gc.ca/t1/tbl1/fr/tv.action?pid=1410036401>

Statistique Canada (2017) *Québec [Province] et Canada [Pays] (tableau). Profil du recensement, Recensement de 2016, produit n° 98-316-X2016001 au catalogue de Statistique Canada*. Ottawa. En ligne, <https://www12.statcan.gc.ca/census-recensement/2016/dp-pd/prof/index.cfm?Lang=F>

Statistique Canada (2016). *Les peuples autochtones : feuillet d'information du Québec*. En ligne, <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/89-656-x/89-656-x2016006-fra.htm>