



BIBLIOTHÈQUE

CÉGEP DE L'ABITIBI-TÉMISCAMINGUE
UNIVERSITÉ DU QUÉBEC EN ABITIBI-TÉMISCAMINGUE

Mise en garde

La bibliothèque du Cégep de l'Abitibi-Témiscamingue et de l'Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue (UQAT) a obtenu l'autorisation de la personne autrice de ce document afin de diffuser, dans un but non lucratif, une copie de son œuvre dans [Depositum](#), site d'archives numériques, gratuit et accessible à tous. L'autrice ou l'auteur conserve néanmoins ses droits de propriété intellectuelle, dont son droit d'auteur, sur cette œuvre.

Warning

The library of the Cégep de l'Abitibi-Témiscamingue and the Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue (UQAT) obtained the permission of the author to use a copy of this document for nonprofit purposes in order to put it in the open archives [Depositum](#), which is free and accessible to all. The author retains ownership of the copyright on this document.

Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue

EMPLOI AUTOCHTONE AU SEIN DES PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES
AU QUÉBEC

Mémoire
présenté
comme exigence partielle
de la maîtrise sur mesure en employabilité autochtone

Par
Isabelle L'Heureux

Avril 2026

© Isabelle L'Heureux, 2026

REMERCIEMENTS

Il y a trois ans, la maman de plus de 40 ans que je suis embarquait dans cette incroyable et intense aventure qu'est la maîtrise. Le sujet me semblait vraiment important, et il l'est!

Pendant trois ans, j'ai surmonté des défis qui me semblaient parfois impossibles au premier coup d'œil. J'ai ressenti beaucoup de fierté, j'ai pleuré. Je me suis dépassée, je suis tombée, je me suis relevée, je me suis améliorée. J'ai eu la chance d'échanger avec des personnes généreuses et pertinentes. Aujourd'hui, les efforts sont récompensés. Et j'en ressens une immense gratitude.

Je souhaite d'abord et avant tout remercier Kristof et Olivier, les deux garçons qui ont partagé mon quotidien, mes hauts et mes bas, tout au long de ce parcours. Je n'y serais pas arrivée sans vous, sans votre présence, sans vos paroles et vos gestes réconfortants. Merci d'avoir été à mes côtés, beau temps, mauvais temps. Tout le temps.

Je désire aussi remercier mes parents, Diane et Daniel, qui ont toujours cru en moi, et qui ont grandement contribué à créer la personne que je suis aujourd'hui. Vos mots d'encouragement ont fait toute la différence.

Je remercie sincèrement ma directrice de recherche, Joanie Caron, qui a rendu cette aventure possible. Elle s'est montrée disponible à chaque étape de mon projet, elle a trouvé les bons mots lorsque j'en avais besoin. J'ai beaucoup appris, à ses côtés. Je souligne aussi l'aide indispensable de mon co-directeur de recherche, Hugo Asselin. Votre soutien et votre encadrement ont été essentiels à ma réussite.

Je remercie également les employé·e·s autochtones et les employeur·euse·s qui ont partagé leurs expériences avec moi. Le projet n'aurait aucune valeur sans votre précieuse contribution.

Finalement, mes remerciements vont au Fonds de recherche du Québec - Société et culture (FRQSC) et au Conseil de recherches en sciences humaines du Canada (CRSH) pour le soutien financier.

RÉSUMÉ

Dans un contexte de rareté de main-d'œuvre au Québec, les communautés autochtones sont de plus en plus perçues comme une solution potentielle, notamment pour répondre aux besoins des petites et moyennes entreprises (PME). Malgré le rôle central des PME dans l'économie québécoise et leurs caractéristiques organisationnelles particulières, notamment la flexibilité des structures et la proximité entre employeur·euse·s et employé·e·s, les connaissances scientifiques sur l'emploi autochtone en PME demeurent limitées, les recherches s'étant principalement concentrées sur les grandes entreprises, en particulier dans les secteurs des ressources naturelles.

Cette étude visait à identifier les défis et les facteurs de succès liés au recrutement, à l'insertion professionnelle et à la rétention de la main-d'œuvre autochtone dans les PME au Québec. L'analyse thématique d'entrevues semi-dirigées réalisées auprès de 10 employé·e·s autochtones et de 10 employeur·euse·s de PME indique que, bien que la majorité des employeur·euse·s perçoivent la main-d'œuvre autochtone comme une des solutions possibles à la rareté et manifestent une ouverture généralement positive à son embauche, peu de stratégies formelles ou structurées spécifiques sont mises en place pour favoriser le recrutement, l'insertion et la rétention de la main-d'œuvre autochtone.

Les résultats mettent en lumière plusieurs pistes d'action. Du côté des entreprises, l'offre de formations sur les réalités autochtones aux employeur·euse·s et aux employé·e·s non-autochtones apparaît essentielle pour développer une sensibilité culturelle. Parmi les pratiques de recrutement efficaces figurent la création d'une page « carrières » dédiée aux Autochtones, l'utilisation des médias socionumériques, ainsi que la diffusion d'offres d'emploi dans les journaux locaux et à la radio communautaire. En matière d'insertion et de rétention, la présence de mentor·e·s autochtones et de personnes autochtones au sein de l'équipe de direction constitue une piste prometteuse. Les PME auraient aussi avantage à offrir des formations culturellement pertinentes aux employé·e·s autochtones, notamment en formule travail-études, en partenariat avec les centres scolaires.

Du point de vue gouvernemental, une promotion accrue des programmes existants, un meilleur accès à l'information et un soutien financier à des mesures concrètes (transport, formations et partenariats avec les organisations autochtones) constituent également des leviers d'action pertinents.

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS.....	II
RÉSUMÉ.....	III
TABLE DES MATIÈRES	IV
LISTE DES TABLEAUX	VI
LISTE DES SIGLES ET DES ABRÉVIATIONS	VII
1. INTRODUCTION.....	1
1.1 Portrait des PME au Canada.....	1
1.2 Défis des PME	2
1.3 Avantages des PME	3
1.4 Gestion des ressources humaines dans les PME	3
1.5 Main-d'œuvre autochtone	4
2. OBJECTIF.....	6
3. CADRE THÉORIQUE	7
3.1 Gestion de la diversité.....	7
3.2 Théorie du contact	9
4. MÉTHODOLOGIE.....	11
4.1 Considérations éthiques.....	12
5. RÉSULTATS	13
5.1 Considérations générales relativement à l'emploi autochtone dans les PME	13
5.1.1 Expérience en gestion de la diversité culturelle	13
5.1.2 Existence d'un bassin de main-d'œuvre autochtone qualifié	14
5.1.3 Main-d'œuvre autochtone comme solution à la rareté.....	14
5.1.4 Attentes des employeur·euse·s envers la main-d'œuvre autochtone	15
5.1.5 Attentes de la main-d'œuvre autochtone envers les employeur·euse·s.....	16
5.2 Recrutement	17
5.2.1 Stratégies utilisées	17
5.2.2 Stratégies à mettre en place.....	18
5.2.3 Défis de recrutement.....	19
5.3 Insertion.....	20
5.3.1 Accueil	20
5.3.2 Stratégies utilisées	20
5.3.3 Stratégies à mettre en place.....	21
5.3.4 Défis liés à l'insertion des employé·e·s autochtones	21

5.4	Rétention	23
5.4.1	Stratégies utilisées	23
5.4.2	Stratégies à mettre en place.....	25
5.4.3	Défis liés à la rétention	25
5.5	Formation en milieu de travail	26
5.6	Relations interpersonnelles.....	28
5.6.1	Relations entre employé·e·s autochtones et non-autochtones	28
5.6.2	Gestion des plaintes et règlement des différends	31
6.	DISCUSSION.....	33
6.1	Facteurs sociétaux.....	33
6.1.1	Proximité des communautés autochtones	33
6.1.2	Transport.....	34
6.2	Facteurs organisationnels	34
6.2.1	Expérience en gestion de la diversité culturelle	34
6.2.2	Recrutement	35
6.2.3	Insertion professionnelle	36
6.2.4	Rétention.....	37
6.2.5	Formation en milieu de travail pour les employé·e·s autochtones	39
6.3	Facteurs liés au groupe de travail	40
6.3.1	Relations entre employé·e·s autochtones et non-autochtones	40
6.3.2	Gestion des plaintes et règlement des différends	40
6.3.3	Sensibilisation aux réalités autochtones.....	41
6.4	Facteurs individuels	42
6.4.1	Formation et expérience de travail	42
	CONCLUSION	44
	RÉFÉRENCES.....	46
	ANNEXE A – GUIDE D'ENTREVUE À L'INTENTION DES EMPLOYEUR·EUSE·S DE PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES (PME)	60
	ANNEXE B – GUIDE D'ENTREVUE À L'INTENTION DES AUTOCHTONES EMPLOYÉ·E·S OU ANCIENNEMENT EMPLOYÉ·E·S PAR DES PME	64
	ANNEXE C – APPROBATION DU COMITÉ D'ÉTHIQUE DE LA RECHERCHE DE L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC EN ABITIBI-TÉMISCAMINGUE	67
	ANNEXE D – LETTRE DE CONSENTEMENT.....	69

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 Répartition des personnes interrogées par sexe et par statut	13
--	----

LISTE DES SIGLES ET DES ABRÉVIATIONS

AXTRA	Alliance des centres-conseils en emploi
BDC	Business Development Bank of Canada
CDRHPNQ	Commission de développement des ressources humaines des Premières Nations du Québec
CSSSPNQL	Commission de la santé et des services sociaux des Premières Nations du Québec et du Labrador
FCEI	Fédération canadienne de l'entreprise indépendante
ISQ	Institut de la statistique du Québec
MTESS	Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
PAIPNI	Programme d'intégration des membres des Premières Nations et des Inuit
PME	Petites et moyennes entreprises
SPRINT	Soutien aux projets d'investissement transformateurs
UQAT	Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue

1. INTRODUCTION

Depuis plusieurs années, les entreprises nord-américaines font face à une rareté de main-d'œuvre dans de nombreux secteurs d'activités (Deschênes, 2023; Jalette, 2023; Kanli, 2020). Au Québec, par exemple, le taux de chômage des personnes de 15 ans et plus était de 5,3 % en octobre 2025 (Institut de la statistique du Québec [ISQ], 2025b). Il est sous la barre des 6 % depuis 2018 (excepté en 2019 et 2020 en raison de la pandémie de COVID-19) (ISQ, 2025a), des valeurs qui n'avaient pas été atteintes depuis les années 1970 (Vailles, 2020). Face au défi posé par la rareté de main-d'œuvre, les employeur·euse·s doivent redoubler d'efforts et d'imagination pour attirer des employé·e·s et les retenir (Morin et al., 2022).

Des recherches récentes montrent que les Autochtones pourraient contribuer à contrer la rareté de main-d'œuvre que vivent actuellement les entreprises québécoises (Caron et al., 2019a; Proulx et al., 2020; Vallières et al., 2021). Or, ces études se sont concentrées majoritairement sur les grandes entreprises, particulièrement celles liées à l'exploitation des ressources naturelles. Il n'est pas certain que les résultats de ces études soient transférables au contexte des petites et moyennes entreprises (PME), différent à plusieurs égards de celui des grandes entreprises.

Comparativement aux grandes entreprises, qui ont généralement une structure hiérarchique et des processus stables et formels (Cléroux, 2021; Storey, 1994), les PME sont plus dynamiques, avec une structure organique et des modes de communication et de recrutement informels (Barber et al., 1999; Carroll et al., 1999; Cléroux, 2021; Torrès, 2015). Par ailleurs, dans les PME, la gestion des ressources humaines se fait souvent de façon réactive, peu organisée et axée sur les besoins immédiats et à court terme (Deschênes, 2023; Hill et Stewart, 2000). Une autre particularité des PME est l'influence déterminante des dirigeant·e·s sur la compétitivité et la pérennité des entreprises (Joyeau et al., 2022; Torrès, 2015). Aussi, dans les PME, le·la propriétaire est la principale personne qui gère les activités de recrutement (Greenidge et al., 2012; Hejaji et Charkaoui, 2022; Milward et al., 1992).

1.1 Portrait des PME au Canada

En 2023, les entreprises de petite et moyenne taille employaient respectivement 46,5 % et 17,1 % de l'ensemble de la main-d'œuvre privée au Canada, ce qui témoigne de leur importance dans le marché de l'emploi du pays (Gouvernement du Canada, 2025). En décembre 2022, le Canada comptait 1,1 million d'entreprises avec au moins un·e employé·e, dont 98,1 % étaient de petites entreprises, 1,5 % étaient des entreprises de taille moyenne et 0,3 % étaient de grandes entreprises. À elles seules, les très petites entreprises de 1 à 9 employé·e·s représentaient 77,3 %

des entreprises canadiennes (Gouvernement du Canada, 2025). Plus de la moitié des PME avec employé·e·s au Canada sont établies en Ontario et au Québec, soit 407 428 et 228 716, respectivement (Gouvernement du Canada, 2025).

Selon la Fédération canadienne de l'entreprise indépendante (FCEI), 66 % des PME québécoises se disaient en situation de rareté de main-d'œuvre en 2022 (Vincent et Rousse, 2022) : 44 % affirmaient ne pas avoir suffisamment d'employé·e·s pour leurs activités actuelles, et 22 % n'arrivaient pas à en trouver pour permettre leur expansion. De plus, 48 % des PME ont dit avoir refusé des contrats ou des ventes, faute de personnel suffisant (Vincent et Rousse, 2022).

Puisque le développement économique, la création d'emplois et le bien-être général de l'économie reposent en grande partie sur la santé des PME, il est important de soutenir leur pérennité (Cléroux, 2021; Deschênes, 2023; Morris et Brennan, 2000; Morrison et al., 2003), ce qui passe entre autres par le recrutement, l'insertion en emploi et la rétention de main-d'œuvre. Or, à l'échelle des PME, le recrutement et la fidélisation d'employé·e·s qualifié·e·s sont parmi les tâches les plus difficiles de la gestion des ressources humaines, notamment parce qu'elles disposent de moins de ressources que les grandes entreprises, de même que des pratiques de gestion des ressources humaines moins structurées (Bilan et al., 2020).

1.2 Défis des PME

Les PME font face à de nombreux obstacles pour obtenir du financement, notamment pour les entreprises en démarrage (Rhéaume, 2024). Les PME peuvent avoir de la difficulté à obtenir du crédit et des prêts, en raison du risque perçu qu'elles représentent pour les prêteurs (petite taille, manque d'historique financier). Le manque de connaissances des dirigeant·e·s de PME en matière de financement est aussi un problème fréquent (Rhéaume, 2024). Les obstacles liés à l'accès au capital engendrent des défis supplémentaires d'attractivité et de rétention de la main-d'œuvre, comme une faible compétitivité des salaires et des ressources financières limitées à allouer à la formation continue (Bernier, 2006; Deschênes, 2023; Dia, 2022; Saba et Blanchette, 2020).

La capacité d'investissement des PME est plus faible que celle des grandes entreprises, ce qui limite leur pérennité et leur expansion (Agmon et Drobnick, 1994; Wolff, 2024). Les PME souffrent également d'un manque de visibilité sur le marché de l'emploi comparativement aux grandes entreprises (Chatelin-Erthuret et Nicolas, 2012; Rivard et al., 2021). Puisqu'elles disposent généralement de moins de ressources matérielles et financières que les grande entreprises (Deschênes, 2023), les PME sont plus vulnérables aux événements internes et externes (Agmon

et Drobnick, 1994), comme le départ d'un·e employé·e, l'arrivée d'une entreprise concurrente ou une crise économique (Eggers, 2020). Cela peut rendre les dirigeant·e·s de PME plus hésitant·e·s face à la prise de risques (Reboud et Séville, 2016).

Le manque de main-d'œuvre engendre d'autres problèmes pour les PME, dont la diminution de la croissance et du développement de l'entreprise, de même que l'augmentation des heures de travail pour les employé·e·s en poste et pour les dirigeant·e·s. D'autres conséquences de la rareté de main-d'œuvre peuvent être la baisse de la productivité, la réduction des heures d'ouverture ou la diminution de revenus (Côté et Muresanu, 2021). Ces situations, lorsqu'elles perdurent, peuvent engendrer la fermeture de PME (BDC, 2018; Deschênes, 2023). Des actions gouvernementales pourraient être mises en place pour contrer la rareté de main-d'œuvre dans les PME : bonifier les crédits d'impôt des entreprises pour leur permettre d'attirer des employé·e·s et de leur offrir de meilleures conditions de travail, aider les PME à trouver des candidat·e·s dans leur région et adopter des mesures pour favoriser le rehaussement des compétences des travailleur·euse·s (FCEI, 2021).

1.3 Avantages des PME

Les PME ont tout de même des avantages relativement aux grandes entreprises. La taille réduite du personnel, la proximité avec les propriétaires, la souplesse de structure et la motivation liée à la possibilité de participer au processus de décision et de jouer un rôle actif dans l'entreprise favorisent l'esprit de famille pour attirer et fidéliser les employé·e·s (Dia, 2022; Geralis et Terziovski, 2003; Marcoux et al., 2016). D'ailleurs, le recrutement d'employé·e·s se fait souvent d'abord dans la famille et l'entourage immédiat (Torrès, 2015). Les PME bénéficient en outre de processus de prise de décisions plus rapides et flexibles que dans les grandes entreprises (Eggers, 2020; Eggers et al., 2012). L'avantage concurrentiel des PME repose sur leur flexibilité (St-Onge et al., 2009) qui permet la proactivité nécessaire pour s'adapter à un environnement changeant (Agmon et Drobnick, 1994; Marcoux et al., 2016). Les PME bénéficient également d'avantages liés à la flexibilité de production et aux communications internes rapides (Agmon et Drobnick, 1994; Appelbaum et al., 2000; Marcoux et al., 2016).

1.4 Gestion des ressources humaines dans les PME

Plusieurs facteurs ont une incidence sur les pratiques de recrutement et de gestion des ressources humaines des PME (Greenidge et al., 2012). Il y a d'abord la question du temps et des ressources financières disponibles (Bacon et al., 1996; Duberley et Walley, 1995; Robert-Huot et Cloutier, 2020; Wagar, 1998). Certaines stratégies déployées par les grandes entreprises

pour le recrutement, l'insertion et la rétention de la main-d'œuvre ne sont pas accessibles aux PME en raison de contraintes financières et techniques (Greilinger, 2015; Proulx et al., 2016). De plus, certain·e·s dirigeant·e·s de PME sont impliqué·e·s dans les activités quotidiennes de leur entreprise et dans l'urgence d'agir au jour le jour, ce qui laisse moins de temps pour la réflexion stratégique et la planification (Hill et Stewart, 2000; Reboud et Séville, 2016; Westhead et Storey, 1997). À cela s'ajoute un manque de formation pour améliorer leurs compétences en gestion en raison des restrictions de temps et de ressources (Gibb, 1997; Reboud et Séville, 2016).

Les grandes entreprises et les PME n'ont pas les mêmes défis, ou alors pas avec la même acuité. Par exemple, le départ à la retraite d'un·e salarié·e d'une multinationale qui emploie des centaines d'employé·e·s est un événement peu significatif. Mais dans le cas d'une entreprise de 10 personnes, c'est 10 % du personnel qu'il faudra remplacer. La petite taille des effectifs accroît le poids relatif de chacun·e des membres de l'entreprise (Brand et Bax, 2002; Greenidge et al., 2012; Torrès, 2015). Un désaccord ou un conflit entre employé·e·s peut aussi avoir un effet plus important sur le climat de travail d'une PME (Mahé de Boislandelle, 1998; Torrès, 2015). À cela s'ajoute la dimension temporelle : dans les PME, les dirigeant·e·s mettent souvent leur énergie sur le temps immédiat, plutôt que dans une planification à plus long terme, étant donné leur implication polyvalente dans l'entreprise (Mahé de Boislandelle, 1998; Torrès, 2015).

Les différents paliers de gouvernement, notamment, mettent en place des programmes afin de soutenir les PME en contexte de rareté de main-d'œuvre. Par exemple, le Programme de financement des petites et moyennes entreprises du Canada aide les PME à obtenir des prêts auprès d'institutions financières en partageant les risques avec les prêteurs (Gouvernement du Canada, 2024). Du côté provincial, le programme ESSOR et le Soutien aux projets d'investissement transformateurs (SPRINT) sont offerts (Gouvernement du Québec, 2021). Le gouvernement québécois offre aussi le Programme d'intégration des membres des Premières Nations et des Inuit (PAIPNI), qui fournit une aide financière aux entreprises privées québécoises désireuses d'embaucher des Autochtones (Gouvernement du Québec, 2024).

1.5 Main-d'œuvre autochtone

Au Canada, les Autochtones représentent un des bassins de main-d'œuvre les plus importants, en plus d'être en augmentation croissante (Organisation de coopération et de développement économiques [OCDE], 2019; Statistique Canada, 2021; Thiessen, 2023; Vanguers, 2021). Toutefois, le taux d'activité de la population autochtone est plus faible que celui de la population non-autochtone (77,3 % vs 84,93 % en 2021; Statistique Canada, 2022). De plus, le taux de

chômage de la population autochtone (23 % dans les communautés autochtones et 14 % hors des communautés) est plus élevé que celui de la population non-autochtone au Canada (6 %) (Statistique Canada, 2021). Les taux d'emploi, de chômage et d'activité, ainsi que les salaires, sont plus favorables pour les personnes non-autochtones que pour les personnes autochtones (Oppenheimer, 2023). Plusieurs obstacles peuvent expliquer l'écart en termes de participation au marché du travail entre Autochtones et non-Autochtones. Parmi ceux-ci, il y a le manque de formation ou d'expérience de travail, la plus faible maîtrise des langues officielles, la discrimination, l'éloignement des communautés et les différences culturelles (Bacon et al., 1996; OCDE, 2018; Robert-Huot et Cloutier, 2020; Wagar, 1998).

Plusieurs communautés autochtones souhaitent participer au développement économique (Kemp et Owen, 2017; Proulx et Gauthier 2012; Théberge et al., 2019; Vanguers, 2021). L'emploi peut leur permettre d'atteindre plus de prospérité et d'épanouissement personnel (CDRHPNQ, 2020) et de participer au mieux-être collectif (Desrochers-Arsenault et al., 2022; Loxton et al., 2012).

Puisque les PME représentent 99,7 % des entreprises au Canada et emploient 63,8 % de la main-d'œuvre, comment augmenter l'accès des Autochtones aux emplois disponibles dans les PME? Trois facteurs sont souvent mentionnés comme favorisant l'employabilité autochtone : (1) une main-d'œuvre non-autochtone capable de travailler dans des contextes interculturels (compétence culturelle); (2) des mécanismes de soutien culturellement appropriés; et (3) l'accès à des occasions de formation et de développement professionnel (Arriagada, 2021; Deroy et Schutze, 2019; Oppenheimer, 2023; Parmenter et Barnes, 2021). Des pratiques concrètes doivent être appliquées afin d'assurer la pleine participation de la main-d'œuvre autochtone au marché du travail et son épanouissement professionnel et personnel (CDRHPNQ, 2019). De telles pratiques ont été identifiées dans les secteurs liés à l'exploitation des ressources naturelles (Caron et al., 2019a, 2020; Proulx et al., 2020; Vallières et al., 2021). Pour le recrutement, elles relèvent de la collaboration, de la liaison et de l'accompagnement, de la préparation à l'emploi, de l'introduction au site et du processus de sélection. En ce qui a trait à l'insertion professionnelle, la formation sur la diversité culturelle, la valorisation en milieu de travail et le respect du contexte familial et des cultures ont des effets positifs. Enfin, pour la rétention, les pratiques gagnantes concernent les possibilités de progression de carrière, le mentorat et un climat de travail sain (Caron et Asselin, 2020, 2022). Toutefois, étant donné le contexte des PME qui diffère de celui des plus grandes entreprises et les défis particuliers auxquels elles sont confrontées, il n'est pas possible d'appliquer systématiquement aux PME les stratégies de recrutement, d'insertion et de rétention mises de l'avant par les grandes entreprises (Cléroux, 2021; Greenidge et al., 2012).

2. OBJECTIF

Ce projet de maîtrise visait à identifier et à documenter les défis et les facteurs de succès liés au recrutement, à l'insertion en emploi et à la rétention de la main-d'œuvre autochtone au sein des PME au Québec, du point de vue des employé·e·s autochtones et des employeur·euse·s.

Jusqu'à présent, peu de recherches ont identifié les facteurs de succès liés à l'embauche des Autochtones par les PME, se concentrant plutôt sur les grandes entreprises du secteur des ressources naturelles. En identifiant les défis et les mesures efficaces, cette recherche offre des solutions aux employeur·euse·s, aux communautés autochtones et aux autorités gouvernementales, afin de réduire la rareté de main-d'œuvre dans les PME et le taux de chômage chez les Autochtones. Ainsi, ce projet contribue à répondre aux appels à l'action 7, 84 et 92 de la Commission de vérité et réconciliation du Canada (2015), portant sur l'accès équitable à l'emploi pour les Autochtones.

3. CADRE THÉORIQUE

Cette recherche s'appuie sur le modèle de gestion de la diversité de Guillaume et al. (2014), qui a été mobilisé dans des études précédentes sur la main-d'œuvre autochtone dans le secteur des ressources naturelles au Canada (Caron et al., 2019a, 2020; Proulx et al., 2020; Vallières et al., 2021). La théorie du contact d'Allport (1954), utilisée en contexte autochtone (Denis, 2015), est aussi mise à contribution pour étudier les relations entre employé·e·s autochtones et employeur·euse·s.

3.1 *Gestion de la diversité*

Le modèle de Guillaume et al. (2014) permet d'évaluer les mesures, les pratiques et les stratégies mises en place par les dirigeant·e·s de PME pour soutenir la gestion de la diversité culturelle. Il a été choisi car il tient compte des facteurs liés à la société, à l'organisation, au groupe de travail et à la personne pour dresser un portrait complet des conditions influençant le recrutement, l'insertion en emploi et la rétention de main-d'œuvre – autochtone dans le cas présent.

Les facteurs sociétaux correspondent notamment aux contextes sociodémographique, politique, économique et géographique dans lesquels évoluent les PME. Les facteurs organisationnels concernent, par exemple, les politiques, les stratégies et les pratiques mises en place par les employeur·euse·s. Les facteurs liés au groupe de travail renvoient au climat de travail et aux relations interpersonnelles. Selon Dierckx et al. (2025), un environnement de travail inclusif est essentiel à la gestion efficace de la diversité organisationnelle. Les procédures et politiques organisationnelles jouent un rôle central à cet égard si elles facilitent la prise en compte des différences pour conduire à des pratiques d'emploi équitables et favoriser l'inclusion de tou·te·s les employé·e·s dans la prise de décision. Les facteurs individuels correspondent aux caractéristiques propres à la personne, comme ses compétences, ses habiletés et ses qualités.

La gestion de la diversité nécessite de comprendre les différences culturelles, de reconnaître l'importance de la diversité, de prévenir la discrimination envers les groupes marginalisés (dont les Autochtones), d'encourager les interactions culturelles et d'adopter un leadership organisationnel conséquent (Carrell et Mann, 1995; Commission de la fonction publique de Montréal, 2022; Cox, 1993; Soni, 2000). Hatcher (2012) insiste sur l'importance de construire des ponts culturels entre les employé·e·s autochtones et non-autochtones. Dans les cultures autochtones, les relations basées sur le respect mutuel et l'interconnexion précèdent toute forme d'apprentissage ou d'engagement professionnel. Les relations respectueuses et significatives sont fondamentales pour que l'apprentissage et la collaboration soient efficaces (Hatcher, 2012;

Thiessen, 2023). Cette perspective est particulièrement pertinente dans les environnements professionnels diversifiés, comme dans le cas des entreprises où évoluent des employé·e·s autochtones et non-autochtones, où la compréhension et le respect des préférences culturelles peuvent encourager l'inclusivité et améliorer la collaboration (Hatcher, 2012; Thiessen, 2023).

La diversité peut engendrer des défis de gestion tels que les conflits interpersonnels (Liu et al., 2023; van Knippenberg and Schippers, 2007; Shemla et al., 2016; Wang, 2022) et le roulement de personnel (Guillaume et al., 2014; Holvino et al., 2004; 2014; Shore et al., 2018). D'autres défis sont parfois rencontrés en contexte de diversité, comme des difficultés de communication, une cohésion d'équipe moindre ou une charge managériale plus élevée (Liu et al., 2023). L'absence de pratiques de gestion inclusives peut compromettre le bien-être des employé·e·s, l'efficacité des équipes et les résultats organisationnels (Guillaume et al., 2012, 2014; Joshi et Roh, 2009; Liu et al., 2023; van Dijk et al., 2012).

La gestion efficace de la diversité nécessite la création d'un environnement de travail inclusif où tou·te·s les employé·e·s se sentent valorisé·e·s, respecté·e·s et habilité·e·s (Groggins et Ryan, 2013; Nishii, 2013; Platania et Boccadamo, 2025; Shore et al., 2011). L'inclusion fait référence au fait que l'individu est accepté et traité comme un membre à part entière du groupe de travail, tout en étant autorisé, même valorisé, à conserver son unicité au sein du groupe (Shore et al., 2011). En ce sens, la main-d'œuvre autochtone est plus satisfaite au travail lorsque les spécificités culturelles, les traditions et les valeurs sont reconnues (Caron et al., 2019b; Haar et Brougham, 2013, Thiessen, 2023). Cela favorise également l'amélioration de la qualité des relations de travail entre Autochtones et non-Autochtones (Caron et al., 2019b; Haar et Brougham, 2013).

L'inclusion est importante pour tou·te·s les employé·e·s, mais surtout pour ceux·celles qui ont été historiquement exclu·e·s (Ferdman, 2014; Winters, 2014). Dans les milieux inclusifs, les individus de tous horizons, et pas seulement les membres des groupes identitaires historiquement dominants, sont traité·e·s équitablement, valorisé·e·s pour ce qu'ils·elles sont, et inclus·e·s dans les décisions clés (Nishii, 2013; Shore, 2018). Tandis qu'un milieu de travail exclusif repose sur la perception que tou·te·s doivent se conformer aux normes organisationnelles préétablies, un milieu de travail inclusif repose sur le respect de toutes les perspectives culturelles des employé·e·s. L'inclusion implique l'égalité des chances de participer à la mission de l'organisation. Elle nécessite également le soutien des employé·e·s afin qu'ils·elles soient pleinement engagé·e·s à tous les niveaux de l'organisation et puissent demeurer authentiques (Mor Barak et Daya, 2014; Shore, 2018).

3.2 *Théorie du contact*

Dans les grandes entreprises, l'atteinte d'une masse critique d'employé·e·s autochtones améliore le climat de travail (Caron et al., 2019a; Haley and Fisher, 2014; Parmenter et Barnes, 2021). Ce phénomène est dû à l'effet du nombre, c'est-à-dire la nécessité de franchir un seuil de participant·e·s pour qu'un mouvement social se produise (Oliver et al, 1985; Oliver et Marwell, 1993; Yarram et Adapa, 2021). L'effet du nombre favorise un bon climat de travail en multipliant les contacts interculturels, en réduisant la propension aux préjugés, en brisant le sentiment d'isolement et en augmentant la motivation et le bien-être au travail des employé·e·s autochtones (Caron et al., 2019b; Ewing et al., 2017).

La théorie du contact proposée par Allport (1954) suggère que des interactions positives entre les membres de différents groupes sociaux peuvent améliorer les relations intergroupes. Cette théorie avance que le contact entre groupes sociaux différents, comme les Autochtones et les non-Autochtones, peut réduire les préjugés s'il se déroule dans certaines conditions, comme un statut égal entre les personnes, des interactions face-à-face qui favorisent le développement de relations, la poursuite d'objectifs communs, ainsi que la coopération et le soutien de la direction (Allport, 1954; Denis, 2015; Pettigrew et Tropp, 2006). Dans le contexte des PME, le faible nombre d'employé·e·s pourrait favoriser les contacts fréquents (Knani, 2018) et prolongés entre Autochtones et non-Autochtones.

Bien que de nombreuses recherches se soient intéressées aux relations intergroupes et que d'autres recherches sur les relations interraciales et la diminution des préjugés inhérents à ces relations aient été menées (Bourhis et Leyens, 1999; Pettigrew, 1998; Pettigrew et Tropp, 2006), Allport (1954) a été parmi les premiers à analyser les méthodes et les processus favorisant la diminution des discriminations et préjugés. Ainsi, la première étape du processus d'application du stéréotype est la catégorisation (Allport, 1954; Fairon, 2019). Dès qu'une personne en croise une autre, elle cherche à la catégoriser, c'est-à-dire à l'attribuer à un groupe. Cette catégorisation est influencée par les préjugés associés à des groupes connus (dans le cas présent, les Autochtones). Une fois qu'une personne est associée à un groupe, elle est stéréotypée. De ce fait, toutes les croyances (vraies ou fausses, positives ou négatives) qui caractérisent ce groupe sont associées à cette personne (Allport, 1954; Fairon, 2019). Toutefois, selon la théorie du contact, l'interaction entre les gens peut favoriser un changement de leurs croyances et leurs sentiments initiaux les un·e·s envers les autres. Si quelqu'un a l'occasion de communiquer avec les autres et d'apprécier leur mode de vie, la compréhension et la réduction des préjugés pourront suivre (Allport, 1954; Fairon, 2019; Lim et al., 2024).

La théorie du contact a été choisie dans cette recherche pour évaluer si les contacts entre employé·e·s autochtones et non-autochtones permettent de remplacer les stéréotypes négatifs par des expériences concrètes positives (Lim et al., 2024). Alors que la présence de préjugés dans les milieux de travail au sein des PME québécoises pourrait affecter le recrutement, l'insertion et la rétention de main-d'œuvre autochtone, des contacts intergroupes positifs, en termes de quantité et de qualité, pourraient diminuer l'anxiété (Hewstone et al., 2014), le sentiment de menace (Stephan et Stephan, 2000), l'incertitude et la méfiance (Lim et al., 2024) en favorisant l'empathie (Miller, 2002) et en permettant d'anticiper les comportements des autres (Lim et al., 2024). Selon Lim et al. (2024), le contact est efficace, même dans des contextes sociaux marqués par des inégalités historiques. L'efficacité des contacts dépendra de leur qualité, c'est-à-dire de contacts respectueux, coopératifs et non conflictuels (Lim et al., 2024).

Quatre processus interdépendants opèrent à travers le contact et jouent un rôle dans le changement d'attitude : apprendre à connaître le groupe extérieur, modifier ses comportements, développer des liens affectifs et réévaluer le groupe auquel on appartient (Pettigrew, 1998).

4. MÉTHODOLOGIE

À l'automne 2024 et à l'hiver 2025, des entrevues semi-dirigées ont été réalisées auprès d'employé·e·s autochtones et d'employeur·euse·s de PME afin de mieux comprendre leurs perceptions relatives aux obstacles et aux facteurs facilitant le recrutement, l'insertion et la rétention. Le choix de cette méthode se base notamment sur sa capacité à construire une compréhension riche du phénomène à l'étude, conjointement avec les participant·e·s (Bourgeois 2021; Gauthier, 2009), en recueillant des données parfois délicates sur les motivations, les représentations ou les opinions (Blanchet, 2004) que les sondages ne peuvent révéler. Le choix de cette méthode qualitative repose également sur le fait qu'une étude quantitative avait préalablement été réalisée auprès de 155 employeur·euse·s, afin de dresser un premier portrait de la situation de la main-d'œuvre autochtone au sein des PME au Québec (Caron et al., soumis).

Le recrutement des employeur·euse·s s'est effectué parmi les PME ayant participé à l'étude quantitative précédente (Caron et al., soumis) et ayant accepté de participer au présent projet. Le recrutement des employé·e·s autochtones a été réalisé en collaboration avec la CDRHPNQ, puis par des annonces publiées dans les réseaux sociaux numériques, ou par des contacts personnels. Les participant·e·s autochtones ont été recruté·e·s sur la base des critères suivants : (i) travailler dans une PME au Québec ou y avoir travaillé depuis moins de deux années; et (ii) avoir au moins une année d'expérience de travail en PME.

Les guides d'entrevue (Annexes A et B) ont été élaborés en fonction des quatre catégories de facteurs (sociétaux, organisationnels, groupe de travail et individuels) du modèle de Guillaume et al. (2014) et des éléments clés de la théorie du contact (Allport, 1954; Denis, 2015; Pettigrew, 1998). Un enregistrement audio de chaque entrevue a été effectué avec l'accord préalable de la personne participante. Les données de recherche sont conservées sur le serveur de l'Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue (UQAT) dans la partition d'enregistrement personnelle des chercheurs·euses. Elles seront détruites sept ans après la fin du projet.

Une analyse thématique des transcriptions des entrevues a été réalisée avec le logiciel NVivo v. 12 (Lumivero, Denver, CO) afin de faire ressortir les principaux éléments du discours des participant·e·s en fonction de thèmes prédéterminés selon le cadre théorique (approche déductive), et en laissant ouverte la possibilité que des thèmes émergent en cours d'analyse (approche inductive) (Beaupré et al., 2017; Van Campenhoudt et al., 2022).

4.1 Considérations éthiques

Outre le temps demandé pour l'entrevue, aucun risque ou inconfort n'a été engendré par la participation à cette étude. Aucune indemnité compensatoire n'a été offerte aux employeur·euse·s qui participaient à l'entrevue. Une carte-cadeau de 30\$ d'un commerce d'alimentation ou d'approvisionnement général a été offerte aux employé·e·s autochtones qui ont accepté de participer.

L'anonymat des participant·e·s et la confidentialité des informations ont été préservés en attribuant à chacun·e un code. Lorsque des extraits d'entrevues sont présentés pour appuyer les résultats, les participant·e·s sont identifié·e·s par un code ayant la signification suivante : pour les employeur·euse·s, les lettres « EN » pour les entreprises non-autochtones et « EA » pour les entreprises autochtones, puis le code « A » ou « N », selon que la personne interviewée était autochtone ou non. Suit le code de genre, « H » ou « F ». Pour les employé·e·s, le code « MA » montre qu'il s'agit de main-d'œuvre autochtone, suivi par le code de genre « H » ou « F ». Lorsque les participant·e·s sont cité·e·s, leur nom n'est pas mentionné, ni aucun renseignement permettant de les identifier. Dans le cas où les participant·e·s fournissaient des réponses permettant de dévoiler leur identité, celle de leur employeur·euse ou celle de leurs collègues, ces informations ont été anonymisées lors du traitement de données.

Cette recherche s'est déroulée en respectant l'Énoncé de politique des trois conseils concernant l'éthique de la recherche autochtone (Gouvernement du Canada, 2023). L'approbation du Comité d'éthique de la recherche de l'Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue a été obtenue le 8 septembre 2023 (certificat # 2023-05_Caron, Joanie; Annexe C). Une lettre d'appui soulignant l'intérêt et le soutien au projet de recherche a été obtenue de la CDRHPNQ. Le formulaire de consentement (Annexe D) précisant la participation au projet, les avantages, les risques, ainsi que les considérations éthiques, a été expliqué et signé avant chaque entrevue.

5. RÉSULTATS

Vingt personnes ont été interrogées dans le cadre de ce projet : 10 employeur·euse·s de PME, et 10 employé·e·s autochtones ayant travaillé, ou travaillant toujours, dans une PME (Tableau 1). Quatre entreprises étaient situées en Abitibi-Témiscamingue, ainsi qu'une entreprise par région pour le Saguenay–Lac-Saint-Jean, la Montérégie, la Gaspésie–Îles-de-la-Madeleine, Chaudière-Appalaches, Lanaudière et la Mauricie. Les employé·e·s autochtones rencontré·e·s étaient issu·e·s des Nations Wendat (5), Anicinabe (3), Innue (1) et Atikamekw (1). Les employeur·euse·s autochtones, quant à eux·elles, étaient des Nations Anicinabe (1), Crie (1) et Atikamekw (1). Les résultats sont présentés de façon globale, car il n'y avait pas de différences notables entre les opinions des hommes et des femmes, ni selon la région administrative ou la Nation d'appartenance des personnes interrogées.

Tableau 1
Répartition des personnes interrogées par sexe et par statut

	Employeur·euse·s	Employé·e·s
Homme	6	3
Femme	4	7
Autochtone	3	10
Non-Autochtone	7	-

5.1 Considérations générales relativement à l'emploi autochtone dans les PME

5.1.1 Expérience en gestion de la diversité culturelle

La plupart des employeur·euse·s ont mentionné avoir une certaine expérience en gestion de la diversité culturelle. Pour plus de la moitié d'entre eux·elles, il s'agissait surtout de main-d'œuvre issue de l'immigration. D'ailleurs, quelques-un·e·s ont dit qu'ils·elles percevaient la main-d'œuvre autochtone de la même manière que la main-d'œuvre immigrante.

Nous, comment je dirais bien, ça change pas vraiment notre culture [d'avoir des employé·e·s autochtones], parce qu'on avait déjà beaucoup de travailleurs qui provenaient de différentes nations, différents autres pays. (EANH1)

Il [l'employé autochtone] sera pas différent de tous les 50 quelques autres personnes issues de la diversité [que j'ai embauchées]. (ENNF2)

Plusieurs employeur·euse·s ont affirmé avoir (ou avoir eu) des employé·e·s autochtones au sein de leur équipe. Deux ont dit avoir déjà travaillé en contexte autochtone, ce qui a contribué à enrichir leur expérience en contexte de diversité culturelle autochtone.

Parmi les PME qui emploient de la main-d'œuvre autochtone, celles détenues par des non-Autochtones comptent une faible proportion d'employé·e·s autochtones (moins de 3 %). La proportion de main-d'œuvre autochtone est au moins cinq fois plus élevée dans les PME détenues par des Autochtones (plus de 15 %). Il est intéressant de noter qu'une des entreprises non-autochtones qui a une personne autochtone au sein de son équipe de gestion des ressources humaines emploie 10 % de main-d'œuvre autochtone.

5.1.2 Existence d'un bassin de main-d'œuvre autochtone qualifié

Pour la plupart des employé·e·s interrogé·e·s, il existe un bassin de main-d'œuvre qualifiée dans les communautés autochtones. Une personne a toutefois fait la distinction entre les communautés à proximité et celles éloignées des milieux urbains. Selon elle, le niveau de qualification n'est pas aussi élevé parmi les membres de communautés plus éloignées.

C'est à côté [...] tout le monde est qualifié [...]. Mais quand on va monter un peu plus haut, mettons [nom d'une communauté éloignée], ce que j'ai vu dernièrement, c'était, tu sais... Une main-d'œuvre qualifiée? Je ne penserais pas. (MAH2)

Une autre personne a mentionné le défi que représente l'absence de diplôme.

Je pense que c'est plus de la faute à la « société de papier » dans laquelle on vit. Parce que si t'as pas de papier, tu fais rien. Je veux dire, aujourd'hui, même avec un secondaire 5, tu fais pas grand-chose, puis je trouve ça particulièrement aberrant. Donc, je pense que c'est plus relié à ça. Puis ben, le problème est exacerbé chez les communautés autochtones à cause des difficultés d'accès à l'éducation supérieure. (MAH4)

Cependant, la qualification requise n'était pas toujours perçue comme passant par un diplôme ou une formation officielle. Quelques personnes ont mentionné l'importance de l'expérience.

Je peux avoir ça des communautés, c'est sûr : la personne qui bizoune sur son auto, qui fait de la mécanique sur son auto, qui fait du *body* sur son auto, parfait, je la veux! (ENNH4)

Si moindrement il y a un véhicule qui est brisé, faut qu'ils s'arrangent, faut que quelqu'un connaisse ça dans la communauté pour pouvoir le réparer. Puis, c'est pas des choses qu'ils ont apprises à l'école, du fait qu'ils sont loin des grands centres. Ils doivent s'adapter, répondre à leurs propres besoins, ça crée des personnes qui ont des multi compétences. (MAF1)

5.1.3 Main-d'œuvre autochtone comme solution à la rareté

La majorité des employeur·euse·s interrogé·e·s ont affirmé que l'embauche d'employé·e·s autochtones fait partie des solutions à la rareté de main-d'œuvre. Certain·e·s l'ont dit avec assurance, tandis que d'autres ont nuancé l'importance de la main-d'œuvre autochtone pour relever le défi de rareté de main-d'œuvre dans les PME au Québec.

Ben, une des solutions, oui, comme l'immigration, comme les travailleurs étrangers temporaires, comme de travailler avec les écoles, les DEP [diplômes d'études professionnelles]. (ENNH4)

Entre autres, oui. Évidemment, parce que y'a des gens qui sont aptes à travailler, qui ont envie de travailler, puis tout ce qui leur manque, des fois, c'est les connaissances spécifiques pour les métiers ou les professions. (ENNH5)

Certains employeur·euse·s ont tout de même dit préférer embaucher des Autochtones qui sont à proximité plutôt que de la main-d'œuvre étrangère.

Présentement, on fait venir des gens de la Colombie qui ne parlent même pas français. Fait que tu sais, [nom d'une communauté autochtone au Québec], qui est une place qui est anglophone... Gérer de l'anglophone versus gérer de l'espagnol, j'aimerais bien mieux gérer de l'anglais. (ENNH6)

Plusieurs ont souligné que même s'ils-elles voulaient embaucher des Autochtones, ils-elles reçoivent peu ou pas de candidatures, ce qui rend la solution moins pratique.

C'est une population qui n'applique pas tant dans nos postes. [...] C'est une population que j'ai de la misère à atteindre. (ENNH6)

On n'en reçoit pas des CV de gens qui s'identifient Autochtones. [...] Moi, je ne suis pas d'accord avec la vision que les travailleurs autochtones sont exclus du marché du travail par les employeurs : j'en reçois pas de CV! (ENNF2)

En outre, des employé·e·s et employeur·euse·s ont souligné que plusieurs Autochtones en communauté n'ont pas le désir de travailler à temps plein.

5.1.4 Attentes des employeur·euse·s envers la main-d'œuvre autochtone

Pour la majorité des employeur·euse·s rencontré·e·s, les attentes envers les employé·e·s autochtones sont les mêmes que pour l'ensemble des employé·e·s, peu importe leur appartenance culturelle. Certain·e·s étaient d'avis que de différencier leurs attentes serait une forme de discrimination.

On ne fait pas de discrimination raciale par rapport à nos attentes. Que la personne soit Philippine ou Autochtone ou Blanche. Les attentes sont les mêmes pour tous. (EANH7)

Les gens s'attendent à être servis de la même façon, peu importe l'origine de la personne, donc nos attentes et nos exigences sont les mêmes. (EANH1)

On essaie d'être compréhensifs d'abord avec tout le monde pour être équitables, mais ça s'arrête là. [...] Fait que si la personne se présente en entrevue et elle assume qu'on lui doit quelque chose, elle assume qu'elle a le droit à des privilèges, ça ne passera pas. (ENNH6)

Les attentes des employeur·euse·s sont variées. Plusieurs ont nommé la langue (parler le français, l'anglais, ou les deux) pour pouvoir communiquer avec le reste de l'équipe ou avec les client·e·s.

Avoir les compétences recherchées (p. ex. être capable de travailler à l'ordinateur), ou être en mesure de les développer, a aussi été nommé. Dans les domaines plus réglementés, ou pour certains métiers spécialisés, une formation ou une certification précise est exigée avant l'entrée en poste.

Certaines attentes plus générales ont été mentionnées : se montrer intéressé·e et fournir des efforts pour accomplir le travail correctement, vouloir travailler et apprendre les tâches demandées, être fiable et rigoureux·euse, faire preuve d'assiduité et respecter les horaires, avoir une bonne capacité physique, être polyvalent·e, et pouvoir travailler en équipe.

Plusieurs employeur·euse·s ont dit que leurs attentes envers la main-d'œuvre autochtone sont généralement satisfaites.

C'est des gens qui apprennent comme tout le monde, puis qui sont capables de relever des défis. (ENNH5)

5.1.5 Attentes de la main-d'œuvre autochtone envers les employeur·euse·s

Les employé·e·s autochtones interrogé·e·s ont soulevé plusieurs attentes, souvent décrites comme souhaitées, plutôt que rencontrées. Une des principales attentes est l'importance, pour les employeur·euse·s, d'avoir une sensibilité face aux réalités et aux enjeux autochtones.

J'aurais voulu, justement, qu'il y ait juste en général, de la sensibilité aux enjeux et réalités autochtones. (MAF5)

De trouver un patron, mais aussi une équipe de travail, qui est capable d'écouter les idées qui sont peut-être différentes, qui sont peut-être choquantes, qui sont peut-être à l'encontre de ce qu'on est habitués de faire, de questionner les a priori. (MAH4)

Faire confiance à l'employé·e, de même que valoriser ses forces, plutôt que d'insister sur ses lacunes, sont des attitudes bien perçues. Des employé·e·s ont souligné l'importance de faire preuve de compréhension, notamment pour les absences pour des raisons familiales.

C'est important qu'il [l'employé autochtone] puisse pouvoir compter sur la compréhension de son employeur pour que, s'il arrive quelque chose, il ne soit pas gêné d'aller chercher son enfant à la garderie. (MAF1)

Finalement, des attentes plus générales, comme offrir de bonnes conditions de travail, des avantages sociaux et des congés, par exemple pour pouvoir participer à des journées ou semaines culturelles, ont été mentionnées.

5.2 Recrutement

5.2.1 Stratégies utilisées

Parmi les stratégies de recrutement utilisées, plusieurs employeur·euse·s ont nommé les réseaux socionumériques, l'affichage sur le site Web de la PME et sur des plateformes d'emploi, aller à la rencontre d'étudiant·e·s dans les écoles, de même que solliciter le soutien d'organismes comme Emploi-Québec et le Carrefour jeunesse emploi. Par contre, ces stratégies ne visaient pas particulièrement la main-d'œuvre autochtone. Un employeur a parlé d'un système de référencement interne.

Si les gens amènent des amis, des références, peu importe, on leur donne des sous en échange. On l'appelle la politique « on veut des gens comme toi ». Fait que ça, c'est encourager les gens qui sont dans l'entreprise, d'amener des gens comme eux, parce qu'on se dit que s'ils sont là depuis longtemps, ben ils comprennent un peu ce qu'on veut. (ENNH6)

D'autres ont mentionné que le bouche-à-oreille joue un rôle important dans le recrutement des membres des communautés.

Quelques personnes viennent me voir parce qu'ils ont entendu que [nom de l'employeuse] donne de la *job*. Je suis connue aussi à [nom de la communauté], pour avoir été ici pendant plus de 25 ans. [...] c'est beaucoup du bouche-à-oreille. (ENAF9)

Parce que quand ça cherche, ça parle beaucoup entre eux, dans la communauté, ça se promène. (MAF6)

Deux employé·e·s autochtones ont dit avoir vu certaines PME montrer leur ouverture par des affiches du type « Bienvenue aux Autochtones ».

On le voit dans les affiches, tu sais, ils mettent comme des outardes, puis c'est aussi des couleurs autochtones. Fait que c'est vraiment le *fun*, ça. (MAF6)

Quelques employeur·euse·s ont mentionné être présent·e·s dans des salons d'emploi ou des journées carrières organisées par des communautés autochtones.

On va à la journée carrière à [nom d'une communauté autochtone]. Ça, je pense, aller dans les foires d'emploi des communautés, c'est important. (ENNF8)

Des employeur·euse·s ont également mentionné qu'ils·elles affichent ou envoient les postes disponibles dans les communautés autochtones. Une employeuse a expliqué qu'un code QR permet aux gens de la communauté d'accéder à la description des emplois, avec le titre et quelques phrases en langue autochtone. Cette même employeuse a mentionné que son entreprise a créé une page carrières spécifique aux Autochtones sur son site Internet, traduite en langue autochtone. Elle a ajouté qu'un formulaire simplifié y est disponible, pour poser sa candidature de façon spontanée.

Un employeur a répondu que puisque son entreprise appartient à des Autochtones, il ne ressentait pas le besoin de déployer des stratégies particulières.

On a toujours eu des employés autochtones depuis le début. Fait qu'on n'a pas fait de démarche particulière pour recruter. (EANH7)

5.2.2 Stratégies à mettre en place

Parmi les stratégies de recrutement souhaitées ou envisagées, la présence d'une personne qui fait le lien avec la communauté, ainsi que le renforcement du lien avec des organismes de la communauté, ont été soulevés par plusieurs, autant par des employé·e·s autochtones que des employeur·euse·s.

Ce qu'on veut éventuellement faire, puis que, bon, on a manqué un peu de ressources et de temps, c'est qu'on veut commencer à aller sur place. (EANH1)

Une organisation devrait avoir quelqu'un qui a ce mandat-là [de liaison], puis qui a des liens qui se développent avec les communautés, qui se fait connaître et tout ça. (MAF3)

Des fois on n'a peut-être pas les bons canaux pour les rejoindre. [...] Fait que dans le fond, un facteur facilitant, ça serait de créer des ponts avec des organismes qui sont capables de vous mettre en lien avec des Autochtones. (ENNH6)

On va avoir un agent de liaison au niveau local dans la communauté. Certainement, ça va aider beaucoup d'avoir quelqu'un vraiment présent au niveau local, constamment. Parce que moi, je suis quand même de l'extérieur. J'ai beau y aller, mais je ne suis pas là tous les jours. (ENNF8)

Des employé·e·s autochtones ont aussi parlé de l'importance d'être plus visible dans les communautés, en envoyant des offres d'emploi au conseil de bande ou à un centre d'emploi et de formation, ou en passant par la radio communautaire, par exemple. Afficher ses emplois sur le site Internet de la CDRHPNQ a également été nommé.

Des employeur·euse·s ont dit vouloir participer à des salons d'emploi ou autres événements dans les communautés, mais ne pas recevoir d'invitation, ou ne pas savoir comment faire le pont avec des membres de la communauté pour connaître l'existence de ces salons ou proposer leur présence d'une quelconque façon.

On tente de trouver c'est quoi les façons de faire. C'est pas nécessairement facile. (ENNH4)

Je ne sais pas comment rejoindre cette partie-là d'employés, de travailleurs. (ENNF3)

L'offre de transport a été mentionnée comme une stratégie potentielle, mais ne semblait pas possible partout pour des raisons d'équité ou de distance, par exemple.

Les services de transport, parce que c'est pas tout le monde qui a une auto, ou des affaires comme ça. Moi je pense que ça pourrait être pertinent. (MAF6)

C'est sûr que si on offrait un service de transport, je pense, ça pourrait aider. Sauf que t'sais, [...] les Québécois aussi ont des enjeux, fait que c'est difficile. Moi, je veux éviter de créer des situations de discrimination. Où ce que, après ça, ça crée des perceptions de certains qui sont favorisés plus que les autres, tout ça. Fait que tu sais, il faudrait aller chercher tous mes employés. Faudrait que je fasse le transport à tout le monde, partout. (EANH7)

5.2.3 Défis de recrutement

Un défi de recrutement relevé par plusieurs PME est l'absence d'une communauté autochtone à proximité.

C'est pas évident parce qu'on est loin des communautés. Je veux dire, que quelqu'un s'en vient travailler chez nous, faut trouver un logement, ce qui n'est pas simple. (ENNH5)

C'est beau sortir quelqu'un de sa communauté. Mais quelqu'un qui reste à [nom d'une communauté éloignée], faut qu'il fasse minimum 1h30, 2h d'auto pour se rendre [...] s'il veut une *job*. (MAH2)

Le transport et l'absence de permis de conduire ont souvent été mentionnés, ainsi que le manque d'accès au logement à proximité du lieu de travail. Le désir des gens de rester dans la communauté et près de leur famille ont été des défis discutés par plusieurs.

Il faut que la personne soit prête à sortir de sa communauté, sortir de son territoire. (ENNF2)

Un autre défi est le manque de ressources des PME et la charge de travail qui vient avec.

Le problème avec l'entreprise, puis la recherche d'employés, c'est que là, on est dans un cercle où ce que c'est difficile de commencer à faire des initiatives de recherche d'employés, parce que la charge de travail est trop grande pour le faire. C'est un cercle vicieux un peu. (MAH7)

Des employé·e·s autochtones ont dit apprécier le fait que des employeur·euse·s veuillent inclure les Autochtones et fournissent des efforts dans ce sens, tout en déplorant le fait que plusieurs PME semblent embaucher pour atteindre un certain pourcentage d'employé·e·s autochtones, pour répondre à des exigences ou recevoir de l'argent.

Je pense que ce qu'il faut qui cesse, c'est de recruter juste pour avoir le chiffre. Ah! On a un Autochtone dans notre *gang*! C'est réglé, fait que ça arrête là. On est contents, ça paraît bien au plan politique. Mais il n'y a rien après pour l'inclusion. (MAF3)

Des fois, t'avais juste l'impression que t'avais coché une case dans la politique des ressources humaines. (MAF9)

5.3 Insertion

5.3.1 Accueil

Selon les employeur·euse·s, les mesures d'accueil sont en général les mêmes pour les employé·e·s autochtones et non-autochtones.

C'est la même chose, c'est de l'accueil, c'est de l'intégration, c'est la santé-sécurité, c'est les tournées d'usine, c'est de rencontrer tout le monde. (ENNH4)

Je pense que chaque personne, peu importe son origine, tu mérites le même intérêt. (ENNH5)

Du côté des employé·e·s, les réponses ont varié. Certain·e·s ont eu l'impression que le processus d'accueil était inexistant, tandis que d'autres se sont senti·e·s bien accueilli·e·s, même s'il n'y avait pas de stratégies particulières pour les Autochtones.

Rien de particulier. On est chanceux quand tout *fit* puis qu'on est capable d'avancer puis trouver nos propres liens dans l'organisation, avec qui on se sent bien. Tu sais, c'est ça, mais j'ai pas connu ça, j'ai pas connu un accueil, tu sais, non. (MAF3)

Quand je suis rentrée, ils m'ont apporté à tous leurs dîners. « Aye, tu veux-tu venir là ? » J'ai rencontré plein de monde, fait que c'était pas mal, c'était *cool*. Chez [nom de l'entreprise], j'ai vraiment été bien accueillie. (MAF6)

Tandis qu'une PME non-autochtone a mentionné diriger ses nouveaux·elles employé·e·s autochtones vers une personne autochtone de l'équipe des ressources humaines, d'autres n'ont pas mis en place une telle pratique.

Je fais leur embauche, je leur dis tout le support que je peux faire auprès d'eux. [...] C'est de savoir : « Comment ça va aujourd'hui? Ton premier *shift*, ça s'est bien passé? » [...] Donc c'est de créer des liens significatifs, leur dire : « t'es pas juste un employé, t'as une importance autre que je vais t'accorder, moi. Si t'as des questions, viens me voir, hésite pas. » (ENAF9)

Y'a pas de jumelage [avec des employé·e·s autochtones déjà en poste]. C'est [plutôt] une personne qui est jumelée avec une personne qui est déjà en poste, qui a beaucoup d'expérience. (EANH1)

5.3.2 Stratégies utilisées

Pour la plupart des personnes interrogées, employé·e·s et employeur·euse·s, les stratégies d'insertion sont les mêmes pour l'ensemble des employé·e·s.

La réponse est non. Y'avait pas de stratégie en place à l'intérieur de la boîte pour l'inclusion et pour la sensibilisation. Moi, j'avais besoin de plus de structure et de guidance et de mentorat, comme quelqu'un qui allait vraiment m'intégrer dans le groupe. Juste une personne bienveillante, qui est déjà sensible, qui a déjà compris un peu nos enjeux. (MAF5)

Rien de spécifique aux Premières Nations, c'est ce qu'on fait pour tous. (ENNH4)

Deux employé·e·s autochtones ont mentionné que les activités d'insertion générales sont suffisantes.

Je vois pas pourquoi il y aurait une intégration [particulière] pour quelqu'un, faut que la personne s'intègre, il faut qu'elle arrive au même point. [...] Faut pas que l'Autochtone soit différent des autres. Faut juste qu'il soit comme les autres, puis d'après moi, il va être bien inclus. (MAH2)

Je me sens déjà incluse avec tout le monde. Pour vrai, juste les activités que l'entreprise fait en ce moment, je trouve ça correct. J'ai pas besoin de me sentir plus incluse que ça. (MAF6)

5.3.3 Stratégies à mettre en place

Des pistes de solutions ont été proposées pour améliorer l'insertion des employé·e·s autochtones et mieux répondre à leurs besoins et attentes. Parmi celles-ci, on note l'importance de prendre le temps de s'intéresser personnellement à eux·elles et de sensibiliser le personnel afin de lutter contre les préjugés, notamment en offrant des formations sur les réalités autochtones.

Je prendrais peut-être davantage de temps pour savoir quelle est la meilleure façon, que la transition se fasse la plus naturellement possible, donc peut-être demander quels sont les besoins ou les attentes de l'employé par rapport à son employeur, par rapport à ses mandats. Puis après, d'essayer de s'ajuster au mieux. Ce qu'on veut, c'est qu'il soit heureux, puis qu'il se sente bien à travailler chez nous. Je pense même qu'en amont, ça me prendrait moi, peut-être aussi des formations, ou alors simplement des trucs et astuces, pour faire ça bien. (ENN3)

Ça serait de sensibiliser au moins une personne, genre un collègue. Mettons que ce collègue-là fait attention, tu sais, écoute ce qu'il y a autour, s'il y a des préjugés, puis d'être capable de dire : « Ben regardez, prenez le temps de vous asseoir avec cette personne-là autochtone, puis demandez-y comment ça va. » [...] Pas de les mettre sur un piédestal, mais les inclure. (MAF10)

5.3.4 Défis liés à l'insertion des employé·e·s autochtones

Deux employeurs ont mentionné que selon eux, beaucoup d'Autochtones, surtout ceux·celles vivant en communauté, ne maîtrisent pas les codes du marché du travail, et qu'il faut les en informer dès leur arrivée.

C'est sûr que les gens autochtones ont une réalité qui est différente ou une approche qui est différente. L'aspect des horaires, l'aspect du temps n'est pas la même que les non-Autochtones. Par contre, je veux dire, une fois que c'est bien compris, puis qu'il y a eu une période d'ajustement, en règle générale, ça se passe bien. Mais ça demeure une réalité. (EANH1)

Les façons différentes de percevoir le travail (notamment la productivité) et le temps sont des défis qui ont été nommés à plusieurs reprises.

Le manque d'expérience de travail ou de scolarité, ainsi que l'absence de diplôme d'études secondaires, faisaient aussi partie des défis.

Fait que c'est des gens qu'il faut leur apprendre. Ben, faut les former plus spécifiquement. (ENNH5)

La barrière de la langue a souvent été nommée comme un facteur rendant l'insertion plus difficile. En outre, même lorsque la langue était la même, plusieurs ont soulevé des enjeux de compréhension liés au vocabulaire, qui pouvait être différent ou ne pas avoir la même signification pour chacun·e.

La difficulté à communiquer ses idées, à s'affirmer ou prendre sa place, la gêne et l'introversion de certain·e·s employé·e·s autochtones ont aussi été présentées comme des défis d'insertion.

Les personnes autochtones sont en général un peu plus réservées. (EANH1)

Ils sont tous très appréciés, mais je pense que ça se fait doucement. Les personnes qui sont à l'emploi actuellement, c'est pas des personnes extravagantes qui prennent beaucoup de place. (ENNF8)

Des employé·e·s autochtones, et certain·e·s employeur·euse·s non-autochtones, ont parlé de défis supplémentaires entourant d'autres problématiques complexes, comme les traumas intergénérationnels, les pensionnats, le colonialisme et les séquelles avec lesquelles vivaient des personnes autochtones.

Y'a des nations qui ont vécu beaucoup plus d'intimidation. Tu sais, des gros défis, des traumas, tout ça. C'est normal qu'ils aient plus de difficultés à s'assimiler. (MAF10)

[Nous,] les employés autochtones, on est toujours en situation d'hyper vigilance. Ça m'aura pris des années pour comprendre ça, mais on est toujours en train de se battre pour quelque chose. Fait qu'on a pas mal tous des gros problèmes d'anxiété. Moi en tout cas, j'en ai. [...] Retrouver un équilibre dans une société qui te voulait plus et qui a essayé de t'exterminer... (MAF9)

Plusieurs employé·e·s autochtones ont aussi mis de l'avant leur difficulté avec la dynamique hiérarchique avec les employeur·euse·s ou des collègues non-autochtones. Les façons de faire très structurées des non-Autochtones ont aussi été nommées comme étant un défi pour les Autochtones.

Mais les Autochtones, on perçoit ça comme, ok, y'essayent de nous coloniser. Le mot est fort, mais tu sais. [...] On veut pas être stressés, amène-nous pas ton stress. (MAF10).

Un employé parlait de son hésitation à se dévoiler comme Autochtone, de peur que cela crée des barrières. D'ailleurs, une autre employée discutait de la présence d'un double standard entre Autochtones et non-Autochtones

Quand t'es un Autochtone, faut que tu répondes à tous les interrogatoires. T'as pas le droit de dire : « Je veux pas parler de ça, je suis pas bien avec ça ». Oh non, non. Là tu deviens... que tu collabores pas. Faut que t'es mis sur la sellette, puis quand on te questionne, tu as d'affaire à répondre. Mais là, les gens nous mettent tous dans le même paquet. « Vous êtes tous pareils! », puis faut que tu connaisses tout, puis faut tu... La barre est encore plus haute pour un Autochtone dans un milieu de travail que le Blanc. Qui a juste à apprendre à faire sa *job*, il a pas besoin de s'ouvrir sur son passé. (MAF3)

5.4 Rétention

5.4.1 Stratégies utilisées

Pour des employeur·euse·s, la flexibilité d'horaire est un élément qui peut faciliter la rétention de la main-d'œuvre autochtone.

Nous autres, une de nos valeurs, c'est l'équilibre, fait qu'on est souvent prêts à adapter l'horaire d'une personne pour... si un travailleur travaille de 6h à minuit, puis que lui il dit : « Avec la garderie, avec le souper, avec ci avec ça, ça irait mieux de faire de 7h à 1h du matin », ben on va le faire. On a cette flexibilité. (ENNH6)

S'ils veulent s'impliquer beaucoup, il y a de l'ouvrage en masse. S'ils veulent juste venir pour avoir des heures, puis être capables d'avoir accès au chômage, on l'a aussi. Individualisé. (EANH10)

Des employeur·euse·s et employé·e·s, parlaient aussi de flexibilité pour les congés en lien avec des événements familiaux ou culturels.

Mettons des congés pour le décès d'une grand-mère ou, tu sais, être sensible au fait que les liens de parenté, les dimensions familiales peuvent être différentes, un peu. Y'a présentement cette flexibilité-là, mais c'est écrit nulle part. [...] C'est de la flexibilité au niveau des congés pour des activités culturelles, ou Journée nationale des peuples autochtones. (ENNF8)

Quelques employé·e·s et employeur·euse·s ont souligné des gestes qui permettent aux Autochtones de se sentir accepté·e·s avec leurs particularités et leur culture. Un employeur et une employée ont mentionné le fait de pouvoir parler leur langue d'origine entre collègues autochtones, soit sur les heures de travail ou pendant les pauses.

Ils nous permettent de parler notre langage natal fait que tu sais, on a le droit de parler autochtone, on a droit de parler anglais. Il faut juste que nos collègues soient d'accord avec le fait qu'on parle cette langue-là. (MAF6)

Une employée a salué l'initiative d'un employeur de nommer une salle au nom d'une personnalité autochtone.

Mon *boss* est venu me voir, et m'a dit : « J'ai envie d'appeler cette salle-là [nom d'une personnalité autochtone]. » Fait qu'on a fait la démarche d'aller lui demander la permission pour l'inviter. Fait que ça, ça a vraiment été un événement beau et particulier pour célébrer, justement, quelqu'un d'important dans la culture autochtone. (MAF9)

Pour d'autres, il s'agit surtout d'activités ou de repas qui permettent aux employé·e·s autochtones, s'ils·elles le désirent, de vivre ou partager certains aspects de leur culture.

On célèbre la Journée en orange [Journée nationale de la vérité et de la réconciliation], puis tout. Fait que tout le monde était habillé orange, même ceux-là qui ne sont pas Autochtones. Fait que c'est le *fun* à voir. (MAF6)

Une fois ou deux dans l'année, on va faire un dîner partage, par exemple. Chacun amène un plat de sa culture, ou des choses comme ça. (EANH7)

Il y a des journées importantes culturellement, je pense que c'est important d'être sensible à ça. [...] Mettons moi, à l'interne, je fais la promotion d'activités culturelles autochtones, comme les Pow-Wow. Puis avec la chambre de commerce, on a organisé le déplacement en autobus pour aller au Pow-Wow. (ENNF8)

Souligner le 21 juin. Des fois, on fait faire un dîner [autochtone] directement à la *shop*, on invite les gens. Comme le 7 novembre, ce sera la Journée internationale des Inuit. Je vais faire un café autochtone sur les Inuit. C'est des choses comme ça qu'on souligne, des événements importants. (ENAF9)

Des employeur·euse·s ont aussi mis de l'avant l'aide au transport et à l'hébergement pour favoriser la rétention des employé·e·s.

On organise le transport collectif, tout ce qui est campement, qui est trop loin. Tout est organisé, fourni. (EANH10)

On a un programme pour une allocation de transport, pour payer les déplacements, les retours le lundi et le vendredi, puis l'hébergement est fourni en cohabitation dans des maisons. (ENNF8)

Un employé qui n'a pas de permis de conduire, bon, j'essaye de faciliter un transport avec une autre personne. Un autre qui est à travailler avec le département de ressources humaines pour essayer d'aménager les horaires qui conviennent à tout le monde. Même au niveau de l'hébergement. (ENAF9)

D'autres employeur·euse·s, toutefois, ont mentionné qu'ils·elles ne mettent pas de stratégies particulières en place pour la rétention de la main-d'œuvre autochtone.

On n'en fait pas des activités spécifiquement pour les travailleurs étrangers [incluant les Autochtones] parce que là, on devient inéquitable avec les Québécois. (ENNF2)

Bien qu'elles ne soient pas spécifiques aux Autochtones, les employeur·euse·s ont décrit plusieurs autres activités et stratégies pour favoriser la rétention des employé·e·s. Les employeur·euse·s ont parlé d'activités sociales (5 à 7, souper de Noël, barbecue, cinéma, quilles, journée de ski, cabane à sucre), d'un budget attribué aux superviseur·euse·s pour « gâter » les employé·e·s (café, beignes, activités), d'un gala reconnaissance annuel, de dîners d'anniversaire payés, d'un programme de bonification après un an de service, de cadeaux pour souligner l'ancienneté, d'un régime de retraite, de congés de maladie non utilisés monnayables, d'un congé pour la chasse (par ancienneté), de la

conciliation travail-famille, de rabais pour les produits et services de l'entreprise, et de l'offre de petits cadeaux de remerciement.

5.4.2 Stratégies à mettre en place

Plusieurs employé·e·s autochtones ont soulevé la nécessité de mettre en place des stratégies supplémentaires de rétention. Une des lacunes les plus nommées concerne l'accompagnement des employé·e·s autochtones.

J'aurais voulu avoir un accompagnateur, *just like my go-to person*, qui allait faire des *check-in* à chaque semaine. [...] Tu sais, comment je me suis sentie dans ma première journée, comment je me suis sentie dans ma première semaine. (MAF5)

L'erreur de nous laisser tout seuls dans un emploi, où est-ce qu'on aurait besoin d'avoir une équipe. On est tout seuls, on n'a pas assez de ressources et les gens ont pas toujours le temps de prendre le temps de nous orienter. (MAF9)

D'autres employé·e·s autochtones ont parlé de l'importance de respecter le désir de la personne autochtone de parler, ou non, de ses réalités. La majorité des employé·e·s autochtones ont dit qu'ils·elles ont souvent une pression de représenter tou·te·s les Autochtones, et que la responsabilité de sensibiliser les non-Autochtones tombe sur leurs épaules.

Y'a une sensibilisation qui doit être faite autant sur les patrons que sur les employés pour éviter ce genre de pratique, de pas instrumentaliser le nouvel employé autochtone pour faire de la formation de sensibilisation : « Isabelle, parle-nous donc de comment ça se passe dans ta communauté à toi? » Non, c'est hyper désagréable. [...] Le vécu d'une personne, c'est loin d'être quelque chose d'applicable à un ensemble. Je pense que ça, c'est un faux pas qui est assez fréquent. (MAH4)

On dirait que les gens s'attendent, à cause qu'on est Autochtones, qu'on va tout déballer parce que c'est nous qui portons la cause sur le dos. Mais un moment donné, eux autres aussi peuvent aider. Faut qu'ils apprennent à nous respecter. (MAF9)

Des employé·e·s ont parlé de laisser de la place à la culture autochtone. Par exemple, payer ou libérer du temps à un·e employé·e autochtone, s'il·elle est d'accord et veut organiser une activité pour faire connaître la culture autochtone, ou préparer un repas autochtone ouvert à tou·te·s. Prendre le temps d'échanger avant les rencontres, prendre des nouvelles des gens, et faire des cercles de partage ont aussi été nommés. Quelques personnes ont également souligné l'importance de rire, de faire des blagues.

5.4.3 Défis liés à la rétention

Plusieurs défis liés à la rétention des employé·e·s autochtones ont été soulevés. Parmi ces défis, le manque de temps et de ressources dans les PME afin de mettre en place des mesures particulières,

des espaces ou des congés pour des événements culturels. Le manque d'accompagnement pour les PME a aussi été évoqué par un employeur.

Comme par exemple, mon *boss*, lui, il avait une certaine sensibilité, mais il était pas à 100 % là, il était déjà *overload* donc tu sais, il était pas disponible. (MAF5)

Quand on nous offre des subventions pour accueillir des employés, on les prend. Mais tout ce qu'on a besoin, c'est plus de support. [...] Que vous soyez là dans l'intégration de travail, que vous ayez un accompagnateur qui va faire des suivis aux semaines, pour les premières semaines. (EANH7)

Le sentiment que les PME ne montrent pas un réel intérêt envers les particularités des employé·e·s autochtones a été nommé par quelques employé·e·s.

Pour accueillir des Autochtones, faut les vouloir, faut être prêt à écouter, faut être prêt à vouloir faire avancer les choses ensemble. [...] Une entreprise qui embauche presque par force ou parce qu'il y a un budget X pour un peuple X... Pis qui s'occupe pas de son monde. Aller mettre de la saveur culturelle autochtone dans l'organisation après que ce trou-là n'est pas rempli, c'est difficile. (MAF3)

D'autres défis en lien avec la famille, les priorités de vie et les enjeux sociaux ont été nommés par des employé·e·s et des employeur·euse·s.

Des fois, il va travailler deux jours sur cinq, des fois il va travailler trois jours sur quatre. Des fois, il ne travaillera pas une semaine. Fait que ça, ça fait partie de... Bah, on sait que le travail n'est pas l'aspect prioritaire, peut-être, au niveau culturel. T'sais, entre assister, aller à l'hôpital, aller conduire quelqu'un de ta famille, puis tout ça, puis le travail. La priorité, c'est souvent autre que la présence au travail. (EANH10)

Y'a des défis au niveau de la main-d'œuvre autochtone qu'on trouve pas nécessairement dans un milieu allochtone, comme par exemple les situations familiales, l'endroit où est-ce qu'ils vivent. (ENAF9)

Des employé·e·s ont aussi souligné le manque de respect de l'organisation envers leur culture.

T'sais dire : « Ah! C'est la Journée de la vérité et de la réconciliation, fait qu'on a une politique d'entreprise, tout le monde doit porter du orange. » Ouais, c'est *cool*. [...] Mais si le lendemain, genre, tu dis : « Écoute, je peux pas rentrer, ma cousine et ses deux enfants viennent de débarquer, on est rendus six dans la maison au lieu de deux ». Pis tu me dis : « Ah ouais, non, mais c'est parce que tu étais cédulé à l'horaire ». Ben ton *t-shirt* orange, il peut ben être rouge. (MAH4)

Le congé culturel de l'automne, j'ai jamais pu le prendre. On n'a jamais respecté ma culture. Il fallait que je respecte l'agenda des non-Autochtones. Y'a encore du travail à faire. (MAF9)

5.5 Formation en milieu de travail

Autant du côté des employé·e·s que des employeur·euse·s, il ressort principalement qu'aucune formation spécifique n'est offerte par les employeur·euse·s pour répondre aux besoins de la main-d'œuvre autochtone.

J'ai peu de programmes spécifiques où je dirais, par exemple, j'ai un poste exclusivement pour des Autochtones. Je vais former la personne, peu importe. (ENNH5)

C'est pas spécifique aux Autochtones. À n'importe qui, tout le monde qui arrive avec un autre bagage, une autre langue, faut des formations plus visuelles. Quand on émet des nouvelles directives, au lieu de les faire seulement écrites, on met du visuel, sur une vidéo, des pictogrammes, on démontre par l'exemple, tu sais. [...] Le fait que là, il y a beaucoup d'immigration, ça fait que c'est, y'a toutes ces nouvelles mesures de formation, puis d'accueil, qui sont mises en place, qui vont être très favorables aussi aux Autochtones. (EANH7)

De plus, selon certain·e·s employé·e·s autochtones, les formations offertes ne sont souvent pas culturellement pertinentes.

C'est beaucoup de PowerPoint que tu fais par toi-même. [...] Je trouve qu'ils pourraient varier leurs options de formation. Plus de terrain, comme pratique, peut-être, parce que ça fait beaucoup à l'ordi. Mettons, quand je suis rentrée, j'ai fait des formations à l'ordi pendant 10 jours, c'était long. (MAF6)

Certain·e·s employeur·euse·s ont dit offrir une formation de base en entreprise, et ce, peu importe que le poste demande ou non un diplôme spécifique. Par contre, cette formation demeure la même pour tou·te·s les employé·e·s.

Nous, on a la chance d'avoir des formateurs agréés à l'interne qui font beaucoup de formations, et on a formé beaucoup de gens. Tu sais, tous nos employés ont un nombre d'heures, on a fait des vidéos, on a fait des capsules, on a fait plein d'affaires. (ENNH6)

Quelques autres employeur·euse·s ont mentionné offrir des cours spécifiques et nécessaires à l'emploi, parfois donnés par une entreprise externe (p. ex. cours de secourisme et de réanimation cardiorespiratoire).

Deux employés autochtones ont précisé que s'ils désiraient participer à une formation en lien avec leurs valeurs et leur culture, et que ces formations étaient liées à leur profession, il était possible de les suivre aux frais de l'entreprise ou d'être libéré du temps de travail pour la formation.

Quand y'a l'opportunité de le faire, les bureaux sont ouverts à dire : « Ben propose-moi une formation qui t'intéresse, je vais regarder si ça entre dans certains critères, puis on va la payer ». Pis plus souvent qu'autrement, même si c'est pas dans l'intérêt spécifique du bureau, pis c'est dans ton intérêt plus personnel, aussi longtemps que c'est relié, ils vont l'offrir. (MAH4)

On m'a communiqué que toute formation que je voulais faire était encouragée, payée et, tu sais, hébergement, si requis. Sans abuser évidemment, mais c'est *bar open*. Dans le sens où je pourrais me former en ce que je voudrais qui aurait un lien avec l'entreprise. (MAH7)

Pour sa part, une PME détenue en majorité par des Autochtones s'est dite à l'écoute des besoins d'apprentissage de ses employé·e·s autochtones.

On est allé chercher les fonds, puis on a travaillé les contenus de cours pour axer l'ensemble de l'apprentissage vers 10-15 % plus théorique, puis 80 % pratique. Et ça, dans ce temps-là, t'as plus de chance d'endormir personne. (EANH10)

Une employeuse a aussi expliqué qu'un diplôme d'études professionnelles est offert dans les locaux de la PME, en partenariat avec le centre de services scolaire. Trois employeur·euse·s ont mentionné travailler sur certains projets de formation pour faciliter le recrutement et l'insertion d'employé·e·s autochtones.

Je suis avec la commission scolaire anglophone pour voir à créer une AEP [attestation d'études professionnelles] [...] faite en usine chez nous. (ENNH4)

J'ai un projet en tête. [...] C'est une formation qui s'adresse aux Autochtones. Comment apprendre à travailler en milieu allochtone. Les valeurs sont différentes, les façons de travailler, parfois, sont différentes, la notion du temps est différente. (ENAF9)

On a récupéré un ancien camp à 60 km de la communauté, en forêt. Puis là, on met en place un genre de centre d'expertise, puis de formation pratique. C'est un peu un centre d'initiation et d'entraînement. (EANH10)

5.6 Relations interpersonnelles

5.6.1 Relations entre employé·e·s autochtones et non-autochtones

La majorité des employeur·euse·s ont mentionné que les relations entre employé·e·s autochtones et non-autochtones se passent généralement bien, qu'ils·elles n'ont pas remarqué de différence avec les autres employé·e·s de la PME.

J'ai jamais vu de différences de comportements parce que c'était une Autochtone, ni dans un sens ni dans l'autre. (ENNH5)

Selon une employée autochtone travaillant dans une PME autochtone, les relations sont bonnes entre les employé·e·s autochtones et non-autochtones, autant au travail que lors d'activités sociales organisées hors des heures de travail. Elle a dit que la mixité était encouragée par la direction. Elle a expliqué que les incompréhensions pouvaient se produire autant entre Autochtones de différentes Nations qu'entre Autochtones et non-Autochtones. Ce dernier commentaire a aussi été fait par d'autres participant·e·s autochtones.

Il y a aussi des malentendus entre des Autochtones, des fois. (MAF6)

Une employeuse a mentionné que dans ses fonctions au sein de l'équipe de gestion des ressources humaines de son entreprise, elle organise des rencontres lors desquelles elle partage son expérience en tant qu'Autochtone, parle de l'histoire et des enjeux autochtones. Selon elle, ces séances informelles favorisent les relations entre Autochtones et non-Autochtones et contribuent à faire évoluer les mentalités positivement.

Je dirais qu'en général, ça va bien. Je dirais même qu'après deux ans et demi, ça va mieux. Il y a une meilleure compréhension de leur réalité, il y a des surintendants qui veulent juste des Autochtones sur leur contrat, parce que le lien de confiance est là, ça va bien. Je suis là pour diminuer les préjugés envers les Autochtones. (ENAF9)

Plusieurs employé·e·s autochtones ont dit ne pas savoir vers qui se tourner quand ils·elles sont témoins de situations de racisme.

Je pense que le secret de la réussite c'est vraiment quelqu'un aux RH [ressources humaines] qui est capable de faire de la sensibilisation aux gestionnaires, puis mettre quelqu'un [...] qui est sensible aux réalités autochtones. (MAF10)

Une employée a dit avoir l'impression que les relations entre collègues autochtones et non-autochtones ne sont pas égales.

L'Autochtone doit prendre des bouchées doubles, l'Autochtone doit se taire, l'Autochtone doit accepter tous les questionnements du non-Autochtone. [...] Je parle de situations que j'ai vécues, mais je suis capable de m'imaginer que ça doit ressembler à ça dans ben des places. (MAF3)

Plusieurs Autochtones interrogé·e·s ont soulevé le malaise que pouvaient créer les commentaires ou questions de collègues non-autochtones, parfois perçus comme des microagressions.

C'est des commentaires qui sont pas voulus pour être méchants, mais c'est des commentaires qui sont tellement redondants, puis tellement stéréotypés, tellement désagréables. « Ah, t'es Autochtone, tu vends-tu des cigarettes? » [...] C'est quoi cette question de marde là? Les gens voient pas ça comme un racisme, mais ça en est. (MAH4)

Moi, je me suis fait demander plus d'une fois : « T'as-tu été abusée sexuellement toi? » Puis fallait que je réponde à ça! (MAF3)

Un employé a expliqué qu'en petite entreprise, l'ambiance dépend de l'humeur de la famille, propriétaire de la PME, et des commentaires et réactions des dirigeant·e·s.

Je l'avais déjà entendu lâcher des *calls* sur les Autochtones [...] je dis pas que c'est les pires *calls* racistes, mais c'est toujours un peu malaisant, désagréable. Mais tu sais ce que ça apporte, quand un chef d'entreprise fait ça comme discours, qu'est-ce que ça fait? Bien les employés, ça ouvre la porte, tu sais. [...] Pour avoir travaillé souvent pour cette taille d'entreprises... ça dépend vraiment de la personnalité des patrons, puis des gens avec qui tu travailles, finalement. (MAH7)

Plusieurs employé·e·s ont aussi mentionné que l'équipe avec qui ils·elles travaillent, et les gens qu'ils·elles côtoient tous les jours, ont une influence importante sur l'ambiance de travail dans une PME.

Mais tu sais, c'est vraiment, je choisis mon monde, j'ai des amis, puis j'ai des gens que c'est des collègues, puis je m'entends bien avec eux. (MAH7)

De plus, la majorité des employé·e·s autochtones, de même que quelques employeur·euse·s, ont parlé de préjugés qu'ils·elles avaient entendus au sujet des Autochtones, qui peuvent nuire à leur insertion dans l'équipe de travail. Les dépendances à la drogue et à l'alcool, le manque de ponctualité ou de fiabilité, les absences injustifiées et la paresse ont été nommés. Plusieurs ont aussi soulevé des incompréhensions face aux réalités autochtones et la présence d'un certain profilage négatif. Pourtant, la plupart s'entendent pour dire que ces préjugés ne s'appliquent pas à tou·te·s les Autochtones.

On peut pas dire un Autochtone, c'est un groupe. Chaque personne est différente. (MAH2)

Il y a des préjugés qui viennent avec, puis faut pas mettre tous les Autochtones dans le même tas. (MAF10)

À cela s'est ajoutée la perception répandue qu'aucun·e Autochtone ne paye de taxes ou d'impôts, qui peut mener à des commentaires négatifs.

La première question qu'y m'a posée : « Fait que tu payes pas d'impôts? » (MAH7)

Un employé a mentionné que s'il disait qu'il paye ses taxes et impôts, il pouvait tout de même subir une autre forme de critique à ce sujet.

Non, en fait, je paye des taxes, puis des impôts. Puis là, le monde est genre : « Ben moé, je connais un gars, il va chez Costco, il sort sa carte, puis il paie pas de taxes. T'es ben niaiseux, de payer tes taxes! » (MAH4)

Une employée a raconté que dans son emploi précédent, aucune sensibilisation particulière n'avait été faite, mais qu'elle n'avait pas vécu de violence : les gens étaient généralement gentils avec elle. Par contre, quand elle entrait au travail, elle sentait qu'elle devait « porter un masque » et s'adapter au milieu.

Quand j'ai travaillé là-bas, j'étais vraiment comme en mode : *I need to be this way*. [...] *You never know who your true allies are*, et tu sais jamais comment les gens vont te regarder. (MAF5)

Quelques employé·e·s autochtones ont soulevé un certain malaise pouvant venir de la part de collègues non-autochtones. La peur de paraître racistes, de poser une question ou de faire une blague qui pourrait être mal perçue, le sentiment de culpabilité en lien avec les événements passés. Ce sont des situations qui peuvent créer une barrière entre Autochtones et non-Autochtones.

On ne se permet plus rien, on est comme intimidé, on n'ose plus parler de tout ça. T'sais, la personne qui est au milieu de tout ça, c'est sûr qu'elle ressent comme... ce malaise-là. (MAF1)

Les non-Autochtones marchent sur des œufs, des fois. Est-ce qu'on peut dire ça, est-ce que vous allez vous sentir offusqués? [...] Les gens sont un peu mêlés parce qu'ils nous connaissent pas, ils ont peur de faire des erreurs. Mais moi je dis : « Ben faites-en des erreurs, au pire on va vous le dire. C'est pas mieux d'éviter de nous parler. » (MAF10)

5.6.2 Gestion des plaintes et règlement des différends

Pour la majorité des employeur·euse·s, le processus de gestion des plaintes est le même pour l'ensemble des employé·e·s. La plupart ont mentionné n'avoir pas eu besoin de gérer de cas particuliers entre Autochtones et non-Autochtones.

Si, au niveau du *management*, il y a des distinctions, ou il y a des privilèges, je vais dire ça comme ça, c'est sûr que les gens le voient. Chez nous, ça ne fonctionne pas comme ça, fait que je pense que le message est très clair. Donc, s'il arrivait un événement, ou une situation, où ce que ce n'est pas respecté, ben je pense que les gens savent à quoi s'attendre. (EANH1)

Un employeur a pour sa part expliqué que même s'il avait reçu une plainte concernant un employé autochtone qui vivait des problèmes de consommation au travail, il en avait reçu d'autres du même genre concernant des employé·e·s non-autochtones. Il a toutefois dit qu'il avait le sentiment que si ces situations touchaient des employé·e·s de groupes minoritaires, les réactions des autres employé·e·s étaient accentuées.

Tu sais, un Blanc qui ferait une affaire conne, tu dirais que cette personne est stupide. Je m'excuse du terme. Mais dès qu'on a des cas à gérer avec un Noir, avec une Première Nation, peu importe, on passe une couple de semaines à gérer le fait qui... là, les préjugés embarquent. (ENNH6)

L'employeur a précisé que les politiques et mesures de gestion des plaintes sont les mêmes pour tou·te·s dans son entreprise, qui met l'accent sur le respect et la non-tolérance face aux situations de harcèlement et de violence. Les personnes dans des postes d'autorité doivent adhérer à ces valeurs.

On veut pas voir cette culture-là. Si quelqu'un a fait un commentaire raciste, peu importe, il y a des conséquences. [...] C'est arrivé, oui, j'ai entendu des gens dire des affaires pas correctes sur les Premières Nations. (ENNH6)

Une participante autochtone a mentionné qu'il n'y a aucun processus de gestion de plaintes dans l'entreprise où elle travaille et que, par conséquent, il manque de balises claires pour gérer les situations de racisme. Elle a raconté un événement où elle a été témoin de propos racistes qui ne la touchaient pas. Quand elle a soulevé la situation à son employeur, elle a senti que sa dénonciation avait été mal reçue, qu'elle aurait dû se taire. Elle a ajouté que l'employeur a répondu que c'était à elle de confronter les employé·e·s fautif·ve·s, plutôt que d'amener ce genre de situations à la direction.

Une employeuse autochtone a dit avoir vécu des situations où des incompréhensions sont survenues entre Autochtones et non-Autochtones. Mais une fois qu'elle a parlé aux personnes concernées, la situation s'était vite réglée.

Il y avait eu un commentaire que lui [un employé autochtone] avait perçu comme raciste envers lui. Puis j'ai jaser avec l'autre personne, puis c'était pas ça pantoute. C'est parce que l'autre personne était sur le nerf, il a *pitché* de quoi ben vite, que l'autre a mal compris, qu'il a perçu comme du racisme. C'était vraiment juste de la mauvaise compréhension. Finalement, le conflit s'est dissipé. (ENAF9)

Elle a mentionné que sa présence comme Autochtone dans l'équipe des ressources humaines permet aux employé·e·s autochtones de s'exprimer en toute confiance, ce qui aide à prévenir des conflits.

Des employé·e·s autochtones ont soulevé la pertinence de permettre la présence d'un·e aîné·e ou d'une autre personne autochtone lors de rencontres avec la direction. Cette demande, toutefois, ne semblait pas une possibilité dans les PME non-autochtones.

6. DISCUSSION

Les résultats de cette recherche montrent que la plupart des employeur·euse·s de PME interrogé·e·s pensent que la main-d'œuvre autochtone est une des solutions à la rareté de main-d'œuvre vécue actuellement au Québec. D'ailleurs, un sondage auprès de 155 PME québécoises a révélé que plus de la moitié d'entre elles (56 %) avaient des employé·e·s autochtones ou en avaient eu au cours des cinq années précédentes (Caron et al., soumis). Or, les employeur·euse·s de PME interviewé·e·s dans le cadre de la présente étude ont dit avoir mis en place peu de stratégies de recrutement, d'insertion professionnelle et de rétention spécifiques à la main-d'œuvre autochtone. Ainsi, même si la plupart disent que la main-d'œuvre autochtone fait partie de la solution à la rareté, peu semblent investir des efforts particuliers pour recruter et retenir cette main-d'œuvre. On peut se demander si le manque de temps et de ressources qui caractérisent souvent les PME (Bacon et al., 1996; Duberley et Walley, 1995; Robert-Huot et Cloutier, 2020; Wagar, 1998) explique en partie cette situation. Quoiqu'il en soit, lors des entrevues, les employeur·euse·s ont souvent dit qu'ils·elles ne mettaient pas en place de mesures spécifiques pour la main-d'œuvre autochtone, car cela ne leur semblait pas équitable pour les autres employé·e·s. Ce genre de blocage psychologique, où la sensibilité culturelle est confondue avec la discrimination, empêche la mise en place de conditions de travail culturellement sécuritaires. D'ailleurs, la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*, qui vise à corriger les désavantages en emploi subis par quatre groupes minoritaires, dont les Autochtones, s'appuie sur le principe selon lequel l'équité ne se limite pas à un traitement identique de toutes les personnes, mais requiert plutôt la mise en place de mesures spéciales et d'aménagements tenant compte des différences (Gouvernement du Canada, 2026). Des formations sur les réalités autochtones et les façons d'en tenir compte en milieu de travail aideraient à dissiper la confusion entre sensibilité culturelle et discrimination (Blanchet-Cohen et al., 2022; Caron et al., 2019a, b, 2020; Caron et Asselin, 2020; Caron et Baril, 2026; Thiessen, 2023).

Les sections qui suivent présentent les différents facteurs qui affectent la capacité des PME à recourir à la main-d'œuvre autochtone en fonction des catégories du modèle de gestion de la diversité de Guillaume et al. (2014) : facteurs sociétaux, organisationnels, liés au groupe de travail et individuels.

6.1 Facteurs sociétaux

6.1.1 Proximité des communautés autochtones

Plusieurs employeur·euse·s ont parlé de l'absence de communauté à proximité de leur entreprise pour expliquer la difficulté à recruter des Autochtones. Cela dit, il faut souligner qu'au Québec,

plus de 43 % de la population autochtone vit hors des communautés, en milieu urbain (Statistique Canada, 2025), donc à proximité des lieux de travail. Ainsi, il peut y avoir des Autochtones disponibles à l'emploi, malgré l'absence de communauté à proximité. Cela peut avoir un effet sur les stratégies à mettre en place pour les joindre. Par exemple, les centres d'amitié autochtones sont des lieux où convergent plusieurs personnes autochtones vivant en milieu urbain. Blanchet-Cohen et al. (2022) ont d'ailleurs montré l'utilité de ces centres dans les démarches d'emploi des jeunes autochtones vivant en milieu urbain. La CDRHPNQ affiche aussi des offres d'emploi sur son site Internet, et accompagne les entreprises qui désirent embaucher des Autochtones (CDRHPNQ, 2025).

6.1.2 Transport

Puisque plusieurs personnes autochtones ne possèdent pas de véhicule ou n'ont pas de permis de conduire, la pertinence d'offrir du transport entre les communautés autochtones et les milieux de travail a été mentionnée pour faciliter le recrutement et la rétention, tel qu'évoqué par Asselin et Drainville (2020) dans le contexte de la communauté anicinape de Lac Simon. Vallières et al. (2019) ont aussi souligné que la distance entre la communauté et le lieu d'emploi explique en partie la difficulté à recruter et retenir la main-d'œuvre autochtone. Toutefois, l'offre de navettes ne semble pas réaliste pour certain·e·s employeur·euse·s, notamment pour des raisons d'équité (service non offert aux employé·e·s non-autochtones) ou de distance (défis logistiques et financiers). L'offre de transport peut être organisée par les communautés, mais nécessite un financement suffisant et récurrent. Une piste à explorer serait le regroupement de plusieurs PME et/ou communautés au sein d'une coopérative ou d'un organisme à but non lucratif offrant un service de navette, ce qui permettrait des économies d'échelle.

6.2 *Facteurs organisationnels*

6.2.1 Expérience en gestion de la diversité culturelle

La majorité des employeur·euse·s ont dit avoir de l'expérience dans la gestion de la diversité culturelle, puisqu'ils·elles embauchent déjà de la main-d'œuvre immigrante (permanente ou temporaire). Ce genre de comparaison n'est généralement pas bien reçu des Autochtones, puisqu'ils·elles ne sont pas des personnes étrangères, et ne veulent pas être traité·e·s comme des gens de l'extérieur, ni que leur culture soit comparée à celle des groupes qui viennent d'ailleurs (Bauder et Breen, 2022; Pellerin, 2019; Vols, 2020). La CDRHPNQ (2025) offre des ateliers de sensibilisation aux employeur·euse·s qui désirent être mieux informé·e·s sur les réalités autochtones, incluant les effets néfastes persistants du colonialisme.

6.2.2 Recrutement

Comme stratégie de recrutement, quelques employeur·euse·s ont mentionné afficher des postes invitant explicitement les Autochtones à postuler et une page Web dédiée aux Autochtones dans la section carrière du site de la PME, traduite en langue autochtone. Un guide de bonnes pratiques à l'intention des employeur·euse·s publié par le Gouvernement du Canada (2025) met de l'avant ce genre de stratégies, qui consistent à créer une page de recrutement dédiée aux Autochtones sur le site Web de l'entreprise, ou encourager les Autochtones à appliquer sur les postes offerts. Des affiches présentant des éléments culturels autochtones et des inscriptions du type « Bienvenue aux Autochtones », de même qu'un système de référencement interne (compensation financière lorsqu'un·e employé·e réfère un·e candidat·e) sont aussi des stratégies utilisées par certaines PME pour favoriser le recrutement de la main-d'œuvre autochtone. Vallières et al. (2019) mentionnent, dans les bonnes pratiques de recrutement, la pertinence d'utiliser une variété de modes d'affichage pour joindre la main-d'œuvre autochtone, parmi lesquels figurent le bouche-à-oreille et la pratique de référencement, où les employé·e·s de l'entreprise peuvent proposer des personnes de leur famille ou de leur cercle amical, par exemple, pour que les employeur·euse·s puissent être mis en contact avec de la main-d'œuvre autochtone.

Certaines PME ont dit afficher des postes dans les communautés ou utiliser les médias socionumériques ou les radios communautaires pour se faire connaître de la main-d'œuvre autochtone et tenter de la recruter. De telles méthodes, ainsi que la publication dans les journaux locaux, ont déjà été suggérées comme de bonnes pratiques pour joindre la main-d'œuvre autochtone (Caron et al., 2019b; Rice et al., 2016; Proulx et al., 2019; Vallières et al. 2019). Puisque les sites Web de recrutement sont moins efficaces pour joindre la main-d'œuvre autochtone (Caron et al. 2020; Ewing et al., 2017), une participante a suggéré l'utilisation d'un formulaire d'application simplifié avec des mots en langue autochtone.

La majorité des employeur·euse·s ont affirmé ne pas mettre en place de mesures particulières afin de favoriser le recrutement de main-d'œuvre autochtone. Plusieurs n'en voient pas l'utilité. Ce manque d'efforts ciblés est mentionné dans la littérature, en soulignant la nécessité de sensibiliser les employeur·euse·s à l'importance de fournir des efforts pour améliorer le recrutement de la main-d'œuvre autochtone (AXTRA, 2020; Blanchet-Cohen et al., 2022). Toutefois, les employeur·euse·s ne savent pas toujours comment s'y prendre. Cela suggère que les organisations en employabilité autochtone pourraient jouer un rôle de trait d'union entre les employeur·euse·s et les personnes autochtones en recherche d'emploi.

Parmi les stratégies de recrutement souhaitées, la présence d'un·e agent·e de liaison a été mentionnée à la fois par des employeur·euse·s et des employé·e·s. Cette stratégie favorise le recrutement de la main-d'œuvre autochtone, notamment dans le secteur des ressources naturelles, car elle permet de créer des liens entre les entreprises et les communautés autochtones et de soutenir les Autochtones dans le processus d'application, en plus de sensibiliser les non-Autochtones aux réalités et aux cultures autochtones (Blanchet-Cohen et al., 2022; Caron et al., 2019a,b, 2020; Caron et Baril, 2026; Ewing et al., 2017). Cette stratégie peut sembler trop dispendieuse pour que chaque PME ait un·e agent·e de liaison à temps plein. Toutefois, certaines organisations autochtones comme la CDRHPNQ offrent du soutien aux PME dans leur processus de recrutement de main-d'œuvre autochtone (CDRHPNQ, 2025).

Une autre façon de favoriser les liens entre les entreprises et les communautés est la création de partenariats (p. ex. sous-traitance, coentreprises, partenariats informels) (Proulx et al., 2019). En augmentant la fréquence et la qualité des contacts, les partenariats augmentent la capacité des employeur·euse·s à joindre et recruter la main-d'œuvre autochtone.

6.2.3 Insertion professionnelle

Même si la plupart des PME considérées dans la présente étude ont mis en place des mesures pour faciliter l'accueil et l'insertion professionnelle des nouveaux·elles employé·e·s, peu d'entre elles utilisent des mesures spécifiques à la main-d'œuvre autochtone.

Parmi les défis d'insertion professionnelle, des employeur·euse·s ont soulevé les différences de perception dans les codes de travail. La gestion du temps, la perception de la productivité ou la nécessité d'avertir son employeur·euse en cas d'absence ont entre autres été nommées. Des employé·e·s autochtones ont également souligné qu'ils·elles se sont senti·e·s seul·e·s dans le nouveau milieu de travail en PME, qu'ils·elles auraient eu besoin d'un meilleur suivi, qu'on leur demande comment ils·elles allaient. Julien et al. (2017) ont souligné le sentiment d'isolement que peut ressentir un·e employé·e autochtone dans son milieu de travail, surtout lorsqu'il·elle est la seule personne autochtone de l'entreprise. Cela montre l'importance, pour les employeur·euse·s et les superviseur·euse·s, d'être disponibles pour les employé·e·s autochtones et de s'assurer que les attentes de chacun·e sont partagées et comprises. Des pratiques qui favorisent le partage de l'information, la collaboration et la préoccupation authentique pour l'employé·e contribuent à améliorer l'engagement de la main-d'œuvre (Thiessen, 2023). Les PME, qui présentent généralement une ambiance plus « familiale » et qui peuvent être perçues comme moins

intimidantes que les grandes entreprises (Dia, 2022; Geralis et Terziovski, 2003; Marcoux et al., 2016), pourraient favoriser ce genre de pratiques.

Le niveau de maîtrise variable du français ou de l'anglais, et les différences d'interprétation que cela peut engendrer entre Autochtones et non-Autochtones, ont été soulevés comme défis d'insertion professionnelle par plusieurs employeur·euse·s et employé·e·s. En effet, la barrière linguistique découlant du fait que le français ou l'anglais ne constitue pas nécessairement la langue maternelle des employé·e·s autochtones peut nuire à l'insertion en emploi (Blanchet-Cohen et al., 2022; Caron et Baril, 2026; Vallières et al., 2019). Guimond et Desmeules (2017) précisent que les employé·e·s autochtones qui ne maîtrisent pas la langue française peuvent ressentir de la gêne à s'exprimer, et ont parfois de la difficulté à communiquer aisément avec leurs collègues.

Vu les défis liés à l'insertion en emploi, certain·e·s participant·e·s ont souligné la pertinence du mentorat. Des études précédentes ont montré que des programmes de mentorat permettent d'offrir un suivi personnalisé et une orientation professionnelle de la part d'un·e employé·e plus expérimenté·e (Caron et al., 2019b, 2020). La présence d'un·e mentor·e autochtone permet notamment d'augmenter le sentiment d'attachement au travail et la motivation, d'apporter du soutien à la personne mentorée, et de faciliter les contacts avec les autres employé·e·s (Caron et al., 2019a, b; Caron et Asselin, 2020; Ewing et al., 2017; Vallières et al., 2019). Les employé·e·s autochtones se sentent souvent plus à l'aise de s'adresser à des mentor·e·s autochtones qui partagent des expériences similaires et peuvent offrir un soutien empreint de compréhension (Burgess et Dyer, 2009; Caron et al., soumis; Rerden et Guerin, 2015). Une recommandation gouvernementale pourrait être d'élargir la portée du Programme d'apprentissage en milieu de travail du MTESS (Gouvernement du Québec, 2025), qui permet de former une personne directement en entreprise grâce à l'accompagnement d'une personne expérimentée, afin qu'il couvre plus de métiers présents dans les PME.

6.2.4 Rétention

Les employeur·euse·s appliquent plusieurs stratégies de rétention, mais peu concernent spécifiquement la main-d'œuvre autochtone. Parmi les quelques stratégies visant la main-d'œuvre autochtone, une employeuse a soulevé la flexibilité de son entreprise à laisser des jours de congé pour des raisons familiales. Thiessen (2023) insiste d'ailleurs sur l'importance de l'équilibre travail-famille pour favoriser la satisfaction au travail des employé·e·s autochtones. En raison de leurs valeurs généralement collectivistes (Commission de la santé et des services sociaux des Premières Nations du Québec et du Labrador [CSSSPNQL], 2018; Fortin-Lefebvre

et al., 2023; Fortin-Lefebvre et Baba, 2021), les Autochtones accordent effectivement une importance particulière aux relations familiales (Caron et al., 2019b; Julien et al., 2017; Walker et al., 2025). Le choc entre les visions autochtones et non-autochtones (Brayboy, 2005) peut entraver la mise en œuvre de pratiques respectueuses des valeurs familiales et rendre difficile, pour les employé·e·s autochtones travaillant dans une entreprise non-autochtone, l'atteinte d'un équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle. Des participant·e·s autochtones ont d'ailleurs mentionné préférer chercher un autre emploi plutôt que de confronter leur supérieur·e ou s'assimiler à une idéologie non-autochtone selon laquelle le travail devrait avoir la priorité sur le bien-être de leurs proches (Julien et al., 2017).

Certains gestes mis de l'avant par quelques entreprises, mais peu répandus, sont pourtant reconnus pour être perçus positivement par la main-d'œuvre autochtone : l'organisation d'événements culturels (spectacles, préparation de repas traditionnels, tenue d'activités en lien avec le calendrier autochtone comme la Journée nationale des Peuples autochtones et la Journée nationale de la vérité et de la réconciliation) et l'affichage d'éléments d'art autochtone dans les salles communes (Caron et Baril, 2026). Plusieurs études ont montré l'importance de faciliter l'équilibre entre le travail et les pratiques culturelles pour favoriser le bien-être de la main-d'œuvre autochtone (Caron et al., 2019b; Lai et al., 2018; Love, 2017; Vallières et al., 2019). L'organisation d'activités axées sur les cultures autochtones, ouvertes aux Autochtones et aux non-Autochtones, favorise les contacts positifs (Caron et al., 2019a, b; Daly and Gebremedhin, 2015; Rerden and Guerin, 2015; Thiessen, 2016).

Les attentes discutées par la main-d'œuvre autochtone envers les employeur·euse·s illustrent l'importance de faire preuve de compréhension et d'ouverture concernant les particularités culturelles pour assurer leur rétention. Sans cette compréhension, les employé·e·s autochtones peuvent sentir que leurs valeurs ne correspondent pas à celles de l'entreprise (Walker et al., 2025). Quelques employeur·euse·s ont mentionné leur flexibilité à offrir des congés pour des situations familiales imprévues, tel le décès d'un grand-parent. Par contre, ce sont des mesures qui sont généralement informelles et appliquées de façon ponctuelle. Les employeur·euse·s pourraient mettre en place des mesures formelles d'octroi de congés familiaux ou de deuil, ou pour les semaines culturelles (Caron et al., 2019a, 2020; Proulx et al., 2020; Vallières et al., 2021). Le soutien d'un·e superviseur·euse, par exemple en accordant un jour de congé pour prendre soin d'un enfant malade, favorise l'engagement des employé·e·s autochtones (Julien et al., 2017). Le manque de flexibilité de certaines PME en ce qui concerne les pratiques culturelles et familiales

peut amener un sentiment de frustration et de marginalisation chez les employé·e·s autochtones, qui pourra nuire à leur maintien en emploi (Blanchet-Cohen et al., 2022; Julien et al., 2017).

Alors que la présence de personnes autochtones dans l'équipe de gestion des ressources humaines est souhaitée par plusieurs des employé·e·s autochtones interrogé·e·s, cette mesure est absente dans la plupart des PME considérées dans cette étude. Une telle mesure permet aux employé·e·s autochtones d'avoir une personne de confiance vers qui se tourner en cas d'inconfort en lien avec le travail. Cela permet aussi à l'équipe de direction de mieux comprendre les réalités de la main-d'œuvre autochtone (Caron et al., 2019, 2020; Caron et Baril, 2026; Haar et al., 2019; Thiessen, 2023). Il est d'ailleurs intéressant de rappeler qu'une des entreprises non-autochtones ayant participé à cette étude et qui avait une personne autochtone dans son équipe de direction avait trois fois plus de main-d'œuvre autochtone que les PME n'ayant pas de membre autochtone dans leur équipe de gestion. Les entreprises autochtones, quant à elles, avaient cinq fois plus d'employé·e·s autochtones que les entreprises non-autochtones. La même différence a été observée par Proulx et al. (2019) au sein d'entreprises forestières.

6.2.5 Formation en milieu de travail pour les employé·e·s autochtones

Les formations offertes aux employé·e·s autochtones de PME sont les mêmes que celles offertes à tou·te·s les autres employé·e·s, aucune formation spécifique ne leur est offerte. Certain·e·s employé·e·s interviewé·e·s ont d'ailleurs dit que les formations qui leur étaient offertes étaient rarement culturellement pertinentes. Or, plusieurs façons de rendre la formation culturellement pertinente peuvent être appliquées par les PME. Par exemple, miser sur des techniques qui permettent aux employé·e·s d'apprendre en faisant les tâches et en expérimentant, plutôt que de miser sur un apprentissage théorique (Caron et al., 2019b; Haley and Fisher, 2014; Jose, 2013; Loxton et al., 2012). L'apprentissage par l'observation d'une personne plus expérimentée est aussi une approche correspondant davantage aux traditions autochtones (Vallières et al., 2019). L'utilisation de méthodes de formation alternatives (tableaux, illustrations, outils visuels) favorise également l'apprentissage des employé·e·s autochtones qui ont de la difficulté en lecture et écriture (Vallières et al., 2019). Blanchet-Cohen et al. (2022) soulèvent la pertinence des pratiques expérientielles et relationnelles pour transmettre les connaissances, car de nombreux·euses Autochtones ont des souvenirs négatifs de leur passage à l'école. La présence d'un·e formateur·rice autochtone, ou non-autochtone qui a une bonne connaissance des réalités autochtones, est aussi une stratégie mentionnée dans d'autres études (Burgess and Dyer, 2009; Caron et al., 2019b; Ewing et al., 2017; Jose, 2013). Un outil d'autodiagnostic développé par Baril

et al. (2024) pour les programmes de formation post-secondaire pourrait être utilisé par les employeur·euse·s afin de rendre leurs formations culturellement sécuritaires.

6.3 *Facteurs liés au groupe de travail*

6.3.1 Relations entre employé·e·s autochtones et non-autochtones

Même si plusieurs employé·e·s autochtones croient qu'il s'agit souvent de maladresse plutôt que de méchanceté, certains comportements ou attitudes racistes perçus par les Autochtones peuvent, à certains moments, affecter les relations entre Autochtones et non-Autochtones. Le racisme et la discrimination font partie des barrières auxquelles font face les Autochtones en milieu de travail (Haar, 2023; Lahn, 2018; Walker et al., 2025).

Plusieurs propos recueillis lors des entrevues révèlent un décalage entre la perception des Autochtones et des non-Autochtones concernant la présence de racisme en milieu de travail. En effet, certains commentaires ou comportements d'employé·e·s ou d'employeur·euse·s non-autochtones, qui peuvent leur sembler anodins, dérangent les employé·e·s autochtones qui y perçoivent du racisme. Même lorsque non intentionnels, les préjugés et les comportements racistes affectent les employé·e·s autochtones (Brockman et Morrison, 2016; Guimond et Desmeules, 2017; Rivard et al., 2017; Thiessen, 2023) et limitent leur sentiment d'inclusion organisationnelle (Caron et al., 2019b).

L'absence d'interaction entre les employé·e·s autochtones et non-autochtones, de même que le manque d'intérêt des employé·e·s non-autochtones envers les réalités autochtones, nuisent aussi au climat de travail. Une attitude d'indifférence à l'égard des employé·e·s autochtones a déjà été observée dans d'autres contextes de travail et de cohabitation et nuit à l'insertion professionnelle et sociale ainsi qu'à la rétention de la main-d'œuvre autochtone (Guimond et Desmeules, 2017; Rivard et al., 2017; Thiessen, 2023). Pourtant, la théorie du contact stipule que si les employé·e·s autochtones et non-autochtones ont l'occasion de communiquer entre eux·elles et de mieux comprendre et apprécier leurs réalités respectives, cela entraînera une diminution des préjugés (Allport, 1954; Fairon, 2019). Cela indique qu'au-delà de placer les employé·e·s autochtones et non-autochtones dans le même milieu de travail, les employeur·euse·s doivent mettre en place des mesures pour favoriser des contacts positifs.

6.3.2 Gestion des plaintes et règlement des différends

Pour la majorité des employeur·euse·s, le processus de gestion des plaintes est le même pour l'ensemble des employé·e·s et aucune mesure spécifique n'est appliquée pour la main-d'œuvre autochtone. Cette uniformité du processus de gestion des plaintes a d'ailleurs été soulignée dans

des études précédentes (Caron et al., 2019a, 2020; Caron et Baril, 2026). Pour certain·e·s employé·e·s autochtones interrogé·e·s dans la présente étude, le mécanisme général de gestion des plaintes est suffisant et semble bien fonctionner. Or, pour d'autres, l'absence d'une personne autochtone pour les accompagner lorsqu'une situation de plainte survient (envers eux·elles ou pour dénoncer un·e autre employé·e) est un problème dans les PME. Ce type d'accompagnement est pourtant bénéfique pour faciliter la communication et la compréhension mutuelle entre Autochtones et non-Autochtones (Thiessen, 2023). Une personne autochtone membre de l'équipe de gestion d'une des entreprises considérées dans la présente étude a d'ailleurs précisé que sa présence dans l'entreprise permet d'éviter que certains conflits ne prennent de l'ampleur. Les Autochtones ont confiance en elle afin de partager certaines situations inconfortables. Il serait pertinent que les PME mettent en œuvre une telle mesure, comme suggéré dans d'autres études (Caron et al., 2019; Ewing et al., 2017; Kuntz et al., 2014; Rerden et Guerin, 2015). Cette mesure semble d'autant plus pertinente considérant que les personnes autochtones ont parfois tendance à vouloir éviter les conflits et s'adapter aux situations problématiques avec leurs collègues non-autochtones, plutôt que de rapporter des situations conflictuelles (Caron et al., 2019b; Haley et Fisher, 2014; Thiessen, 2016, 2023). Des mécanismes visant à résoudre les conflits de manière collaborative, respectueuse et authentique sont plus pertinents pour les employé·e·s autochtones (Ferdman, 2014; Ferdman et al., 2010; Loxton et al., 2012; Pless et Maak, 2004). Étant donné que les employé·e·s autochtones sont généralement plus à l'aise de signaler des situations problématiques à des mentor·e·s autochtones, la collaboration avec eux·elles est importante (Burgess et Dyer, 2009; Rerden et Guerin, 2015).

6.3.3 Sensibilisation aux réalités autochtones

La plupart des employeur·euse·s non-autochtones rencontré·e·s dans cette étude semblent peu au fait des réalités autochtones. Cela peut mener à des comportements involontairement déplacés de leur part envers les Autochtones, causant des malaises et de la discrimination (Guimond et Desmeules, 2017). La gestion de la diversité nécessite une compréhension des réalités culturelles (Caron et al., 2019b; Guillaume et al., 2014). Ainsi, de la formation est nécessaire, autant auprès des employeur·euse·s, des superviseur·euse·s, que des employé·e·s. Sinon, la responsabilité de faire comprendre ces réalités retombe sur les employé·e·s autochtones. En effet, plusieurs des employé·e·s autochtones interviewé·e·s ressentent de la pression lorsqu'il est question de répondre à des questions sur les réalités autochtones. Ils·elles se sentent alors placé·e·s sous les projecteurs et perçu·e·s comme devant représenter l'ensemble des Autochtones (Thiessen, 2023). Certain·e·s employé·e·s y voient aussi le danger

d'instrumentaliser les employé·e·s autochtones pour faire la formation et la sensibilisation à leurs superviseur·euse·s et collègues non-autochtones (Guimond et Desmeule, 2017; Schriker, 2024; Thiessen, 2023).

Certains employé·e·s autochtones ont mentionné avoir l'impression que des PME embauchent des Autochtones seulement afin de « cocher une case », en raison d'une politique de ressources humaines ou gouvernementale imposant des quotas d'embauche ou offrant des incitatifs financiers. Un employeur a lui-même admis chercher de la main-d'œuvre autochtone pour répondre à un quota d'embauche. Cette forme de tokénisme (*sensu* Wallace, 2018) a déjà été notée dans d'autres études sur l'emploi autochtone (Caron et al., 2019a; Caron et Baril, 2026). Le fait d'embaucher des employé·e·s autochtones sans toutefois faire les changements nécessaires pour rendre le milieu de travail plus inclusif et équitable fait qu'ils·elles ne se sentent pas réellement apprécié·e·s et soutenu·e·s, ce qui ne les incite pas à demeurer dans l'entreprise.

Plusieurs études ont souligné la nécessité de fournir des formations de sensibilisation aux employé·e·s, superviseur·euse·s et employeur·euse·s non-autochtones afin qu'ils·elles comprennent mieux l'histoire, la culture et les réalités autochtones, notamment pour permettre de diminuer les préjugés et favoriser des contacts sains (Caron et al. 2019a, b, 2020; Lai et al., 2018; Proulx et al., 2019; Thiessen, 2023). Si les PME n'ont pas les ressources nécessaires à l'interne pour offrir des formations de sensibilisation, ou si elles veulent offrir des formations reconnues, elles peuvent se tourner vers des organisations externes qui offrent ce genre de formations, comme la CDRHPNQ (2025) ou certaines universités (e.g., UQAT, 2025).

6.4 Facteurs individuels

6.4.1 Formation et expérience de travail

Plusieurs employeur·euse·s et employé·e·s ont parlé du défi que représente le manque de formation ou d'expérience professionnelle pour la main-d'œuvre autochtone. De nombreuses études ont fait ressortir que les Autochtones sont souvent moins scolarisé·e·s que les non-Autochtones, ce qui les empêche d'accéder à plusieurs postes qui demandent une spécialisation ou un diplôme (Caron et Baril, 2026; Guimond et Desmeules, 2017; OCDE, 2018; Vallières et al., 2019). Cette absence de qualification ou de diplôme peut s'expliquer par une plus faible littératie, la préférence pour un apprentissage pratique, le coût des études, les responsabilités personnelles et familiales ou le manque d'accès à une formation dans la communauté (OCDE, 2018). Fortin-Lefebvre et al. (2023) soulignent la difficulté, pour les jeunes autochtones, à se reconnaître dans

les façons de transmettre les contenus de formation présentés dans le système d'éducation non-autochtone.

Il convient de souligner que certain·e·s employeur·euse·s et employé·e·s ont mentionné que les Autochtones ne manquent pas nécessairement de compétences, mais que celles-ci sont souvent acquises dans l'expérience de vie plutôt que par un cheminement scolaire reconnu. Des entrevues situationnelles et comportementales pourraient faciliter le recrutement de main-d'œuvre autochtone en se focalisant sur les habiletés et compétences plutôt que sur les diplômes (Caron et al., 2019b; Day et al., 2004; Waxin et al., 2018). D'autres solutions ont été mentionnées par des employeur·euse·s interrogé·e·s, comme d'offrir une formation à même les locaux de leur entreprise, en alternance travail-étude, en partenariat avec le centre scolaire de la région. D'ailleurs, le caractère plus flexible des PME comparativement aux grandes entreprises, notamment dans les processus de prise de décisions (Eggers, 2020; Eggers et al., 2012), pourrait faciliter la mise en place de ce type de formation. L'OCDE (2018) mentionne aussi la pertinence de développer des programmes de formation menant à l'emploi, ou de formations en milieu d'emploi, afin de faciliter la transition des Autochtones vers le marché du travail. Joncas et al. (2022) soulignent que plusieurs personnes autochtones perçoivent le système scolaire comme un outil colonial qui a contribué à la production de traumatismes intergénérationnels, et que la formation professionnelle technique de type « apprendre en faisant » est une avenue prometteuse pour augmenter la sécurité culturelle de la formation.

CONCLUSION

Cette étude visait à identifier les défis et les facteurs de succès liés au recrutement, à l'insertion en emploi et à la rétention de la main-d'œuvre autochtone au sein des PME au Québec, du point de vue des employé·e·s autochtones et des employeur·euse·s. Les résultats montrent que la plupart des employeur·euse·s sont ouvert·e·s à l'embauche de main-d'œuvre autochtone et qu'ils·elles croient que ce bassin de main-d'œuvre pourrait faire partie de la solution à la rareté avec laquelle doivent composer les PME au Québec. Toutefois, cette recherche a permis de constater que les employeur·euse·s mettent peu de stratégies spécifiques en place afin de favoriser le recrutement, l'insertion et la rétention de la main-d'œuvre autochtone, et qu'ils·elles ne savent pas toujours comment faire pour joindre cette main-d'œuvre, ou n'en voient pas l'utilité.

Plusieurs stratégies peuvent aider les employeur·euse·s à recruter et retenir la main-d'œuvre autochtone. Suivre des formations et des ateliers sur les réalités autochtones pour développer une sensibilité culturelle est un facteur clé pour permettre aux employeur·euse·s d'offrir un environnement de travail dans lequel les employé·e·s autochtones se sentent respecté·e·s, compris·e·s et en sécurité, et de mieux comprendre comment joindre cette population. Ces formations sont aussi pertinentes pour l'ensemble des employé·e·s et superviseur·euse·s non-autochtones qui côtoient des employé·e·s autochtones. Les employeur·euse·s peuvent se tourner vers des organisations comme la CDRHPNQ, ou les services de formation continue de certaines universités comme l'UQAT, qui offrent ce genre de programmes aux entreprises. La CDRHPNQ offre également différents services pour soutenir les employeur·euse·s dans leurs démarches de recrutement, d'insertion et de rétention de la main-d'œuvre autochtone.

Des stratégies de recrutement, comme des affiches ou des mentions de type « Bienvenue aux Autochtones », ou une page « carrières » dédiée à la main-d'œuvre autochtone, incluant des mots en langue autochtone, sont des avenues intéressantes. L'utilisation des médias sociaux numériques, de même que des annonces dans les journaux locaux ou la radio communautaire, sont aussi des stratégies à explorer. La CDRHPNQ offre également une section d'affichage de postes sur son site Web, que les entreprises peuvent utiliser pour être plus visibles auprès de la main-d'œuvre autochtone. Pour l'insertion et la rétention, d'autres pistes de solution, comme la présence de mentor·e·s autochtones et de personnes autochtones au sein de l'équipe de direction, peuvent faciliter l'embauche et la rétention de la main-d'œuvre autochtone. L'offre de formations culturellement pertinentes, notamment en formule travail-études et en collaboration avec les centres scolaires, serait aussi à privilégier.

Du point de vue gouvernemental, une promotion accrue et une meilleure diffusion de l'information sur les soutiens disponibles apparaissent nécessaires, tant en ce qui concerne les services gouvernementaux que communautaires. Le financement de services de navettage visant à faciliter le transport des personnes autochtones vers les milieux de travail serait également à considérer. L'octroi de subventions ou de crédits d'impôt pour des formations sur les réalités autochtones en milieu de travail, destinées tant aux employeur·euse·s qu'aux employé·e·s non-autochtones, constitue une piste d'action concrète. Les collaborations entre les PME et les organisations autochtones, favorisant des démarches de recrutement, d'insertion et de rétention culturellement pertinentes, pourraient également être soutenues financièrement. Enfin, l'élargissement de la portée du Programme d'apprentissage en milieu de travail du MTESS à un plus grand nombre de métiers présents en PME est une piste qui pourrait faciliter l'insertion de la main-d'œuvre autochtone en emploi.

Les résultats de cette étude doivent être considérés en tenant compte de certaines limites. Tout d'abord, la région de l'Abitibi-Témiscamingue était représentée en plus grande proportion que les autres régions du Québec parmi les entreprises participantes. Il sera intéressant, dans les recherches futures, d'avoir une représentation plus grande des autres régions de la province afin d'élargir le portrait. Du côté des employé·e·s autochtones, la moitié des personnes participantes (5) étaient issues de la Nation Wendat, tandis que trois employé·e·s étaient de la Nation Anicinabe. Interroger une plus grande variété de Nations permettrait d'obtenir un portrait plus complet. Néanmoins, puisque les résultats n'ont pas montré de différences notables d'opinions selon la région administrative ou la Nation d'appartenance des personnes interrogées, ils semblent s'appliquer à différents contextes au Québec.

RÉFÉRENCES

- Agmon, T. et Drobnick, R. (1994). *Small firms in global competition*. Oxford: Oxford University Press.
- Allport, G.W. (1954). *The nature of prejudice*. Cambridge: Addison-Wesley Publishing.
- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P. et Kalleberg, A.L. (2000). *Manufacturing advantage: why high-performance work systems pay off*. Ithaca, NY: Cornell University Press.
- APNQL. (2014). *Protocole de recherche des Premières Nations au Québec et au Labrador*. Wendake : Assemblée des Premières Nations Québec-Labrador.
- Arriagada, P. (2021). *Les réalisations, les expériences et les résultats sur le marché du travail des femmes des Premières Nations, métisses et inuites titulaires d'un baccalauréat ou d'un diplôme de niveau supérieur*. Ottawa : Statistique Canada. Regards sur la société, Produit No 75-006-X.
- Asselin, H et Drainville, R. (2020). Are Indigenous youth in a tug-of-war between community and city? Reflections from a visioning workshop in the Lac Simon Anishnaabeg community (Quebec, Canada). *World Development Perspectives*, 17, 100168.
- AXTRA. (2020). *Projet Nika*. Rapport de recherche, Montréal : Alliance des centres-conseils en emploi.
- Bacon, N., Ackers, P., Storey, J. et Coates, D. (1996). It's a small world: managing human resources in small businesses. *International Journal of Human Resource Management*, 7(1), 82-100.
- Barber, A., Wesson, M., Roberson, Q. et Taylor, S. (1999). A tale of two job markets: organizational size and its side effects on hiring practices and job search behaviour. *Personnel Psychology*, 2(4), 841-867.
- Baril, D., Caron, J., et Asselin, H. (2024). Meilleures pratiques de sécurisation culturelle autochtone des programmes de formation postsecondaire menant à des emplois dans le secteur minier. <https://educ.info/xmlui/handle/11515/39827>
- Bauder, H. et Breen, R. (2023). Indigenous perspectives of immigration policy in a settler country. *Journal of International Migration and Integration*, 24(1), 369-384.
- BDC. (2018). *Labour shortage in Canada: here to stay*. Montreal : Business Development Bank of Canada.
- Beaupré, P., Laroui, R. et Hébert, M.-H. (2017). *Le chercheur face aux défis méthodologiques de la recherche : freins et leviers*. Montréal : Presses de l'Université du Québec.
- Bernier, C. (2006). Les PME québécoises et la formation. *Relations industrielles*, 60(3), 540-565.

- Bilan, Y., Mishchuk, H., Roshchuk, I. et Joshi, O. (2020). Hiring and retaining skilled employees in SMEs: problems in human resource practices and links with organizational success. *Business: Theory and Practice*, 21(2), 780-791.
- Blanchet, A. (2015). *Dire et faire dire : l'entretien*. Paris : Armand Colin.
- Blanchet-Cohen, N., Pinsonneault, A. et Fontaine-Dumais, S. (2022). Aide à l'emploi pour les jeunes Autochtones en milieu urbain. Dans Lechaume, A., Fleury, C. et Prévost, C. (dir.), *Les diversités en emploi : perspectives et enjeux au Québec et au Canada* (p. 307-323). Presses de l'Université Laval.
- Bourgeois, I. (2021). *Recherche sociale, 7e édition : de la problématique à la collecte des données*. Montréal : Presses de l'Université du Québec.
- Bourhis, R.Y. et Leyens, J.P. (1999). *Stéréotypes, discrimination et relations intergroupes*. Liège : Mardaga.
- Brand, M.J. et Bax, E.H. (2002). Strategic HRM for SMEs: implications for firms and policies. *Education and Training Journal*, 44(8), 451-63.
- Brayboy, B. M. J. (2005). Toward a tribal critical race theory in education. *The urban review*, 37(5), 425-446.
- Brockman, M. et Morrison, T. G. (2016). Exploring the roots of prejudice toward Aboriginal Peoples in Canada. *Canadian Journal of Native Studies*, 36(2), 13.
- Burgess, J. et Dyer, S. (2009). Workplace mentoring for indigenous Australians: a case study. *Equal Opportunities International*, 28(6), 465-485.
- Caron, J. (2020). *Facteurs de succès liés au recrutement, à l'intégration et à la rétention des employés autochtones au sein de l'industrie minière* [Thèse de doctorat]. Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue.
- Caron, J. et Asselin, H. (2020). Evaluation of Indigenous employability programs in the Canadian mining industry. *The Extractive Industries and Society*, 7(4), 1424-1437.
- Caron, J. et Asselin, H. (2022). *Bulletin d'information : meilleures pratiques de recrutement, d'intégration et de rétention de la main-d'œuvre autochtone dans les secteurs des ressources naturelles*. Wendake : Institut de développement durable des Premières Nations du Québec et du Labrador (IDDPNQL).
- Caron, J., Asselin, H., et Beaudoin, J.-M. (2020). Indigenous employees' perceptions of the strategies used by mining employers to promote their recruitment, integration and retention. *Resources Policy*, 68, 101793.
- Caron, J., Asselin, H. et Beaudoin, J.-M. (2019a). Attitudes and behaviors of mining sector employers towards the Indigenous workforce. *Resources Policy*, 61, 108-117.

- Caron, J., Asselin, H., Beaudoin, J.-M. et Muresanu, D. (2019b). Promoting perceived insider status of Indigenous employees: a review within the psychological contract framework. *Cross Cultural and Strategic Management*, 5(4), 609-638.
- Caron, J. et Baril, D. (2026). Working without a treaty: Indigenous employment dynamics in the Cote-Nord mining sector. *Resources Policy*, 116, 105911.
- Caron, J., L'Heureux, I. et Asselin, H. (soumis). Indigenous employment: recruitment, professional integration, and retention within small and medium-sized enterprises. *Small Enterprise Research*.
- Carrell, M. R. et Mann, E. E. (1995). Defining workforce diversity in public sector organizations. *Public Personnel Management*, 24(1), 99-111.
- Carroll, M., Marchington, M., Earnshaw, J. et Taylor, S. (1999). Recruitment in small firms: processes, methods and problems. *Employee Relations*, 21(3), 236-250.
- CDRHPNQ. (2019). *Guide de référence pour l'intégration et le maintien en emploi des Premières Nations*. Kahnawake : Commission de développement des ressources humaines des Premières Nations du Québec.
- CDRHPNQ. (2020). À propos. <https://www.cdrhpnq-fnhrdcq.ca/apropos>
- CDRHPNQ. (2025). Programme de reconnaissance Karáhkwa. <https://cdrhpnq-fnhrdcq.ca/programme-de-reconnaissance-karahkwa/>
- Chatelin-Erthuret, C. et Nicolas, E. (2012). Le « produit PME » est-il attractif pour les futurs cadres? *Revue internationale PME*, 25(3-4), p. 257-288.
- Cléroux, K. (2021). *Comment gérer efficacement le marketing dans la PME?* [Essai de maîtrise]. Université du Québec en Outaouais.
- Commission de la fonction publique de Montréal. (2022). *Rapport de la progression de carrière en contexte de diversité à la Ville de Montréal*. [https://cfp.montreal.ca/media/other/37776-La progression de carrin re en contexte de diversitn culturelle ne la Ville de Montrn al.pdf](https://cfp.montreal.ca/media/other/37776-La%20progression%20de%20carrin%20re%20en%20contexte%20de%20diversitn%20culturelle%20ne%20la%20Ville%20de%20Montrn%20al.pdf)
- Commission de vérité et réconciliation du Canada. (2015). *Appels à l'action. Centre national pour la vérité et la réconciliation (CNVR)*. Winnipeg : Université du Manitoba.
- Côté, M. P. et Muresanu, D. (2021). Social organizational responsibility management models: what Lessons for human resources management? *Annals of the University of Oradea. Economic Sciences*, 30(1).
- Cox, T. (1993). *Cultural diversity in organizations: theory, research and practice*. San Francisco : Berrett-Koehler Publishers.

- CSSSPNQL. (2018). *Portrait de l'économie sociale chez les Premières Nations au Québec, 2018*. <https://cssspnql.com/produit/portrait-de-leconomie-sociale-chez-les-premieres-nations-au-quebec-2018>
- Day, A., Giles, G., Marshall, B. et Sanderson, V. (2004). The recruitment and retention of Indigenous criminal justice agency staff in an Australian state. *International Journal of Offender Therapy and Comparative Criminology*, 48(3), 347-359.
- Daly, A. et Gebremedhin, T. A. (2015). Can an "Indigenous employment program" work? A case study of National Australia Bank. *Economic Papers*, 34(3), 128-138.
- Dierckx, K., Depauw, H., Haesevoets, T., Valcke, B., Van Roey, T., Van de Putte, B., De Cremer, D., Els, C et Van Hiel, A. (2025). Ethnic-cultural procedural fairness effects on organizational identification and job satisfaction among minority and majority employees. *Frontiers in Psychology*, 16, 1445469.
- Denis, J. S. (2015). Contact theory in a small-town settler-colonial context: the reproduction of laissez-faire racism in Indigenous-white Canadian relations. *American Sociological Review*, 80(1), 218-242.
- Deroy, S. et Schütze, H. (2019). Factors supporting retention of Aboriginal health and wellbeing staff in Aboriginal health services: a comprehensive review of the literature. *International Journal of Equity and Health*, 18, 70.
- Deschênes, A.-A. (2023). Human resource development in SMEs in a context of labor shortage: a profile analysis. *European Journal of Training and Development*, 47(7-8), 747-768.
- Desrochers-Arsenault, J., Beaudoin, J.-M. et Dufour, M.-E. (2021). *Motivations et enjeux de la main-d'œuvre autochtone forestière : le cas des Innus de Pessamit* [Rapport de recherche]. Québec : Université Laval, Chaire de leadership en enseignement en foresterie autochtone.
- Dia, A. (2022). *Comment améliorer la gestion des ressources humaines dans une PME québécoise? Cas de la compagnie Groupe Direct* [Essai de maîtrise]. Université du Québec en Outaouais.
- Duberley, J. et Walley, P. (1995). Assessing the adoption of HRM by small and medium sized organizations. *International Journal of Human Resource Management*, 6(4), 891-909.
- Eggers, F. (2020). Masters of disasters? Challenges and opportunities for SMEs in times of crisis. *Journal of Business Research*, 116, 199-208.
- Eggers, F., Hansen, D.J. et Davis, A.E. (2012). Examining the relationship between customer and entrepreneurial orientation on nascent firms' marketing strategy. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 8(2), 203-222.

- Ewing, B., Sarra, G., Price, R., O'Brien, G. et Priddle, C. (2017). Access to sustainable employment and productive training: workplace participation strategies for Indigenous employees. *Australian Aboriginal Studies*, 2, 27-42.
- Fairon, J.-C. (2019). *Comment s'exprime l'effet de contact dans le cadre d'une relation professionnelle avec des personnes handicapées? Observation de l'action des médiateurs de l'effet de contact sur les préjugés d'un groupe d'étudiants éducateurs spécialisés en stage avec des bénéficiaires en situation de handicap* [Mémoire de maîtrise]. Louvain-la-Neuve : Université catholique de Louvain.
- Fédération canadienne de l'entreprise indépendante. (2021). *Regard sur les priorités des PME québécoises concernant le prochain budget*. <https://www.cfib-fcei.ca/sites/default/files/2021-11/2021-11-23-PrioritesdesPME.pdf>
- Ferdman, B.M. (2014). The practice of inclusion in diverse organizations. Dans Ferdman, B.M. et Deane, B.R. (dir.), *Diversity at work: The practice of inclusion*. San Francisco, CA : Jossey-Bass, 3-54.
- Ferdman, B. M., Avigdor, A., Braun, D., Konkin, J. et Kuzmycz, D. (2010). Collective experience of inclusion, diversity, and performance in work groups. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 11, 6-26.
- Fortin-Lefebvre, É., Awashish, K. et Blanchet-Cohen, N. (2023). Accompagnement à l'entrepreneuriat collectif des jeunes Autochtones : un récit d'expérience d'autochtonisation. *Canadian Journal of Nonprofit and Social Economy Research*, 14(S1), 122-137.
- Fortin-Lefebvre, E. et Baba, S. (2021). Indigenous entrepreneurship and organizational tensions: when marginality and entrepreneurship meet. *Management International*, 25(5), 151-170.
- Gauthier, B. (2009). *Recherche sociale, 5e édition : de la problématique à la collecte des données*. Montréal : Presses de l'Université du Québec.
- Geralis, M. et Terziovski, M. (2003). A quantitative analysis of the relationship between empowerment practices and service quality outcomes. *Total Quality Management*, 14(1), 45-62.
- Gibb, A.A. (1997). Small firms' training and competitiveness. Building upon the small business as a learning organisation. *International Small Business Journal*, 15(3), 13-29.
- Gouvernement du Canada. (2026). *Loi sur l'équité en matière d'emploi*. <https://laws-lois.justice.gc.ca/fra/lois/e-5.401/TexteComple.html>
- Gouvernement du Canada. (2025). *Principales statistiques relatives aux petites entreprises 2024*. Innovation, Sciences et Développement économique Canada. <https://ised-isde.canada.ca/site/recherche-statistique-pme/fr/principales-statistiques-relatives-aux-petites-entreprises/principales-statistiques-relatives-aux-petites-entreprises-2024>

- Gouvernement du Canada. (2024). *Programme de financement des petites entreprises du Canada*. <https://ised-isde.canada.ca/site/programme-financement-petites-entreprises-canada/fr>
- Gouvernement du Canada. (2025). *Soutenir la réconciliation avec les Autochtones en milieu de travail : Initiatives d'employeurs*. <https://equity.esdc.gc.ca/sqiemt-weims/maint/file/download/FP-GC-WEDSoutenirlareconciliationaveclesAutochtonesen%20milieudetravail-Initiativesdemployeurs.pdf>
- Gouvernement du Québec. (2025). *Apprentissage en milieu de travail*. https://www.quebec.ca/emploi/perfectionner/gagner-experience/obtenir-certificat-metier-non-reglemente/apprentissage-milieu-travail?utm_source=chatgpt.com
- Gouvernement du Québec. (2021). *Appui aux PME – Un gouvernement actif pour soutenir les PME de toutes les régions du Québec*. <https://www.quebec.ca/nouvelles/actualites/details/appui-aux-pme-un-gouvernement-actif-pour-soutenir-les-pme-de-toutes-les-regions-du-quebec-30781>
- Gouvernement du Québec. (2024). *Aide financière pour l'embauche de membres des Premières Nations et d'Inuit*. <https://www.quebec.ca/entreprises-et-travailleurs-autonomes/administrer-gerer/embauche-gestion-personnel/recruter/embaucher-immigrant/aide-financiere-embauche-membres-premieres-nations-inuit>
- Greenidge, D., Alleyne, F., Parris, B. et Grant, S. (2012). A comparative study of recruitment and training practices between small and large businesses in an emerging market economy. The case of Barbados. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 19(1), 164-182.
- Greilinger, A. (2015). *Challenges of SMEs in apprentices' recruitment and employment: empirical studies to overcome the skilled labor shortage*. Munich : Technische Universität München.
- Groggins, A. et Ryan, A.M. (2013). The underpinnings of a positive climate for diversity. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 86, 264-282.
- Guillaume, Y.R.F., Brodbeck, F.C. et Riketta, M. (2012). Surface- and deep-level dissimilarity effects on social integration and individual effectiveness related outcomes in work groups: a meta-analytic integration. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 85(1), 80-115.
- Guillaume, Y.R.F., Dawson, J.F., Priola, V., Sacramento, C.A., Woods, S.A., Higson, H.E., Budhwar, P.S. et West, M.A. (2014). Managing diversity in organizations: an integrative model and agenda for future research. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(5), 783-802.

- Guimond, L. et Desmeules, A. (2017). « Les oreilles se sont ouvertes des deux côtés » : développement territorial et relations entre Innus et non-Innus au chantier Romaine. *Recherches sociographiques*, 58(2), 363-386.
- Haar, J. (2023). Perceived discrimination of Māori and Pacific employees in Aotearoa/New Zealand: work and well-being consequences and testing the symbolic interaction perspective. *Evidence-Based HRM: A Global Forum for Empirical Scholarship* 11(4), 781-800.
- Haar, J., Roche, M. et Brougham, D. (2019). Indigenous insights into ethical leadership: a study of Māori leaders. *Journal of Business Ethics*, 160(3), 621-640.
- Haar, J.M. et Brougham, D.M. (2013). An Indigenous model of career satisfaction: exploring the role of workplace cultural wellbeing. *Social Indicators Research*, 110(3), 873-890.
- Haley, S. et Fisher, D. (2014). Indigenous employment, training and retention: successes and challenges at Red Dog Mine. Dans Gilberthorpe, E. et Hilson, G. (dir.), *Natural resource extraction and indigenous livelihoods. Development challenges in an era of globalization*. New York : Routledge, 11-35.
- Hejaji, I et Cherkaoui, A. (2024). L'influence du profil du dirigeant-proprétaire sur les pratiques RH au sein des PME marocaines : enseignement de deux études de cas. *Revue Management et Innovation*, 2(6), 46-69.
- Hewstone, M., Lolliot, S., Swart, H., Myers, E., Voci, A., Al Ramiah, A. et Cairns, E. (2014). Intergroup contact and intergroup conflict. Peace and Conflict. *Journal of Peace Psychology*, 20(1), 39-53.
- Hill, R. et Stewart, J. (2000). Human resource development in small organizations. *Journal of European Industrial Training*, 24(2), 105-117.
- Holvino, E., Ferdman, B. et Merrill-Sands, D. (2004). Creating and sustaining diversity and inclusion in organizations: strategies and approaches. Dans Stockdale, M. et Crosby, F. (dir.), *The psychology and management of workplace diversity*. Oxford, UK : Blackwell Publishing, 245-276.
- Institut de la statistique du Québec. (2019). *Perspectives démographiques du Québec et des régions, 2016-2066*. Québec : Institut de la statistique du Québec.
http://www.bibliotheque.assnat.qc.ca/DepotNumerique_v2/AffichageNotice.aspx?idn=96308
- Institut de la statistique du Québec. (2025a). *Taux de chômage*. Québec : Institut de la statistique du Québec. <https://statistique.quebec.ca/vitrine/15-29-ans/theme/emploi/taux-de-chomage>

- Institut de la statistique du Québec. (2025b). *Résultats de l'Enquête sur la population active pour le Québec au mois d'octobre 2025*. Québec : Institut de la statistique du Québec.
<https://statistique.quebec.ca/fr/produit/publication/resultats-enquete-population-active-quebec-octobre-2025>
- Jalette, P. (2023). Québec. Les relations professionnelles à l'heure de la pénurie de main-d'œuvre. *Chronique Internationale de l'IRES*, 1(181), 3-16.
- Joncas, J. A., Edward, K., Moisan, S., Grisé, X. M. et Lepage, J. (2023). Indigenous people in vocational education and training from a social justice perspective: an overview of international literature. *Journal of Vocational Education and Training*, 75(1), 63-86.
- Jose, J.S. (2013). *Aboriginal employment in the Alberta oil sands: success and barriers to success* [Mémoire de maîtrise]. University of Calgary.
- Joshi, A. et Roh, H. (2009). The role of context in work team diversity research: a meta-analytic review. *Academy of Management Journal*, 52(3), 599-627.
- Joyeau, A., La Gall, S. et Poilpot-Rocaboy, G. (2022). Dirigeants et DRH en PME : Une double casquette difficile à porter! *@GRH*, 42(1), 171-192.
- Julien, M., Somerville, K., et Brant, J. (2017). Indigenous perspectives on work-life enrichment and conflict in Canada. *Equality, Diversity and Inclusion*, 36(2), 165-181.
- Kanli, C.V. (2020). *Pénurie de main-d'œuvre dans le marché canadien* [Mémoire de maîtrise]. Université du Québec à Montréal.
- Kemp, D. et Owen, J.R. (2017). Corporate readiness and the human rights risks of applying FPIC in the global mining industry. *Business and Human Rights Journal*, 2(1), 163-169.
- Knani, M. (2018). *Présentéisme en contexte des petites et moyennes entreprises : étude des déterminants individuels et psychosociaux* [Thèse de doctorat]. Université Laval.
- Kuntz, J., Näswall, K., Beckingsale, A. et Macfarlane, A.H. (2014). Capitalising on diversity: espousal of Maori values in the workplace. *Journal of Corporate Citizenship*, 55, 102-122.
- Lahn, J. (2018). Being Indigenous in the bureaucracy: narratives of work and exit. *International Indigenous Policy Journal*, 9(1), 1-17.
- Lai, G.C., Taylor, E.V., Haigh, M.M. et Thompson, S.C. (2018). Factors affecting the retention of Indigenous Australians in the health workforce: a systematic review. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 15(5), 914.
- Lim, T., Neel, R. et Hehman, E. (2024). Intergroup contact is consistently associated with lower prejudice across group properties. *Collabra: Psychology*, 10(1), 127426.

- Liu, J., Zhu, Y. et Wang, H. (2023). Managing the negative impact of workforce diversity: the important roles of inclusive HRM and employee learning-oriented behaviors. *Frontiers in Psychology*, 14, 1117690.
- Love, T.R. (2017). *Māori values, care and compassion in organisations: a research strategy*. Christchurch : University of Canterbury.
- Loxton, E., Schirmer, J., et Kanowski, P. (2012). Employment of Indigenous Australians in the forestry sector: a case study from northern Queensland. *Australian Forestry*, 75(2), 73-81.
- Mahé de Boislandelle H. (1996). *L'effet de grossissement chez le dirigeant de PME : ses incidences sur le plan du management des hommes et de la GRH*, 3e Congrès International Francophone PME (CIFPME). Trois-Rivières, Québec, p. 101-115.
- Marcoux, G., Guihur, I. et Koffi, V. (2016). Employees's contribution to the succession process of family small and medium-sized businesses: conceptual model and research agenda. *Management Review*, 11(1), 70-124.
- Miller, N. (2002). Personalization and the promise of contact theory. *Journal of Social Issues*, 58, 387-410.
- Mor Barak, M.E. et Daya, P. (2014). Fostering inclusion from the inside out to create an inclusive workplace. Dans Ferdman, B.M. et Deane, B.R. (dir.), *Diversity at work: The practice of inclusion*. San Francisco, CA : Jossey-Bass, 391-412.
- Morin, C., Fortin-Bergeron, C. et Austin, S. (2022). La fidélisation de la main-d'œuvre en contexte de forte incertitude : le rôle du leadership des gestionnaires de proximité. *Ad Machina*, 6, 118-130.
- Morris, R. et Brennan, G. (2000). *Creating a seamless local government and small business interface for better regional economic development outcomes*. ICSB Conference. Brisbane, Australie.
- Morrison, A., Breen, J. et Shameem, A. (2003). Small business growth: intention, ability, and opportunity. *Journal of Small Business Management*, 41(4), 417-425.
- Nadeau, J.-B. (2023, octobre). Pénurie de main-d'œuvre : les PME à bout de souffle. *Le Devoir*. Cahier spécial Défis des entreprises, E 2.
- Nishii, L. H. (2013). The benefits of climate for inclusion for gender-diverse groups. *Academy of Management Journal*, 56(6), 1754-1774.
- OCDE. (2018). *Indigenous employment and skills strategies in Canada*. Organisation de coopération et de développement économiques.
https://www.oecd.org/en/publications/indigenous-employment-and-skills-strategies-in-canada_9789264300477-en/full-report.html

- OCDE. (2019). *Indigenous employment and skills strategy in Australia*. Organisation de coopération et de développement économiques.
<http://www.oecd.org/employment/leed/Policy-Highlights-Indigenous-Employment-and-Skills-Strategies-in-Australia.pdf>
- Oliver, P., Marwell, G. et Teixeira, R. (1985). A theory of the critical mass: interdependence, group heterogeneity, and the production of collective action. *American Journal of Sociology*, 91(3), 522-556.
- Oliver, P. et Marwell, G. (1993). *The critical mass in collective action: a micro-social theory*. Cambridge : Cambridge University Press.
- Oppenheimer, R.J. (2023). Indigenous and non-indigenous 2021 unemployment, employment, and participation rates: improved from 2020 – Education is critical. *Journal of Aboriginal Economic Development*, 13(1), 108-118.
- Parmenter, J. et Barnes, R. (2021). Factors supporting Indigenous employee retention in the Australian mining industry: a case study of the Pilbara region. *The Extractive Industries and Society*, 8, 423-433.
- Pellerin, H. (2019). Indigenous peoples in Canadian migration narratives: a story of marginalization. *Aboriginal Policy Studies*, 8(1), 3-24.
- Pettigrew, T.F. (1998). Intergroup contact theory. *Annual Review of Psychology*, 49, 65-85.
- Pettigrew, T.F. et Tropp, L.R. (2006). A meta-analytic test of intergroup contact theory. *Journal of Personality and Social Psychology*, 90(5), 751-783.
- Platania, S., Maggio, C. et Boccadamo, M. (2025). The impact of diversity inclusion practices in the workplace context: the effect of inclusive leadership. *European Journal of Investigation in Health, Psychology and Education*, 15(7), 121.
- Pless, N. et Maak, T. (2004). Building an inclusive diversity culture: principles, processes and practice. *Journal of Business Ethics*, 54(2), 129-147.
- Proulx, C., Beaudoin, J.-M., Nadeau, S., Bouthillier, L., Lebel, L. et Wyatt, S. (2016). *Les entreprises forestières autochtones du Québec*. Québec : Université Laval, Chaire de leadership en enseignement en foresterie autochtone.
- Proulx, G., Beaudoin, J.-M., Asselin, H., Bouthillier, L. et Théberge, D. (2020). Untapped potential? Attitudes and behaviours of forestry employers toward the Indigenous workforce in Quebec, Canada. *Canadian Journal of Forest Research*, 50(4), 413-421.
- Proulx, M.-U. et Gauthier, J. (2012). *Regards sur l'économie des collectivités autochtones du Québec*. Montréal : Presses de l'Université du Québec.

- Reboud, S. et Séville, M. (2016). De la vulnérabilité à la résilience : développer une capacité stratégique à gérer les risques dans les PME. *Revue internationale P.M.E.*, 29(3-4), 27-46.
- Rerden, W. et Guerin, B. (2015). The employment of aboriginal and Torres Strait Islanders in local government: issues, benefits, and ways forward. *Australian Journal of Psychology*, 8(2), 1-16.
- Rhéaume, L. (2024). 10 enjeux de financement d'entreprises pour les PME du Québec?. *Journal Action PME*. <https://www.journalactionpme.com/2024/03/financement-dentreprises-pme-quebec-enjeux-pret-credit-capital-risque/>
- Rice, E.S., Haynes, E., Royce, P. et Thompson, S.C. (2016). Social media and digital technology use among Indigenous young people in Australia: a literature review. *International Journal for Equity in Health*, 15(1), 81-97.
- Rivard, É., Desbiens, C., Basile, S. et Guimond, L. (2017). Les « régions carrefours » du Moyen Nord comme laboratoires interculturels de nordicité. *Recherches sociographiques*, 58(2), 337-361.
- Rivard, M., Gerard, J., Bataoui, S. et Martin-Lacroux, C. (2021). Un site internet pour attirer les candidats? Une étude typologique des pratiques des PME. *@GRH*, 40(3), 61-88.
- Robert-Huot, G. et Cloutier, J. (2020). La gestion des ressources humaines dans les PME : une analyse systématique de la littérature. *Revue Internationale P.M.E.*, 33(1), 101-146.
- Saba, T. et Blanchette, S. (2020). *Small and medium-sized employers (SMEs): skills gaps and future skills*. Ottawa: Public Policy Forum, Diversity Institute at Ryerson University and Future Skills Centre. <https://fsc-ccf.ca/research/small-and-medium-sized-employers-smes-skills-gaps-and-future-skills/>
- Shemla, M., Meyer, B., Greer, L. et Jehn, K. A. (2016). A review of perceived diversity in teams: does how members perceive their team's composition affect team processes and outcomes? *Journal of Organizational Behavior*, 37, S89-S106.
- Shore, L.M., Randel, A.E., Chung, B.G., Dean, M.A., Holcombe Ehrhart, H et Singh, G. (2011). Inclusion and diversity in work groups: a review and model for future research. *Journal of Management*, 37(4), 1262-1289.
- Shore, L.M., Cleveland, J.N., Sanchez, D. (2018). Inclusive workplaces: a review and model. *Human Resource Management Review*, 28(2), 176-189.
- Soni, V. (2000). A twenty-first-century reception for diversity in the public sector: a case study. *Public Administration Review*, 60(5), 395-408.
- Statistique Canada. (2021). *Membres inscrits des Premières Nations au Canada : un aperçu du Recensement de 2021*. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/41-20-0002/412000022023004-fra.htm>

- Statistique Canada. (2022). *Labour force survey*. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/en/daily-quotidien/220909/dq220909a-eng.pdf?st=k7IIPIZN>
- Statistique Canada. (2024). *Le taux de chômage par province et territoire, décembre 2023*. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/240105/mc-a001-fra.htm>
- Statistique Canada (2025). *Série « Perspective géographique », Recensement de la population de 2021, Québec, Province. Répartition de la population des Premières Nations ayant le statut d'Indien inscrit ou des traités, selon que la résidence est dans une réserve ou hors réserve, Québec, 2021*. <https://www12.statcan.gc.ca/census-recensement/2021/as-sa/fogs-spg/page.cfm?lang=F&topic=8&dquid=2021A000224>
- Stephan, W.G. et Stephan, C.W. (2000). An integrated threat theory of prejudice. Dans Oskamp, S. (dir.), *Reducing prejudice and discrimination*. New York : Routledge, 23-46.
- St-Onge, S., Guerrero, S., Haines, V. et Audet, M. (2009). *Relever les défis de la gestion des ressources humaines*. Montréal : Gaëtan Morin éditeur.
- Storey, D.J. (1994). *Understanding the small business sector*. Londres : International Thomson Business Press.
- Théberge, D., Beaudoin, J-M, Asselin, H., Ben Mansour, J., Bouthillier, L., St-Jean, É. et B. Fabi. (2019). *Regards sur les attitudes et comportements des employeurs à l'égard de la diversité de la main-d'œuvre autochtone (rapport global)*. Québec : Fonds de recherche du Québec – Société et culture (FRQSC) et Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale (MTESS).
- Thiessen, S. (2016). *First Nations cultural approaches to work in Canada: a multiple case study* [Thèse de doctorat]. Northcentral University.
- Thiessen, S. (2023). Engaging First Nations people at work: the influence of culture and context. *Administrative Sciences*, 13(8), 179.
- Torrès, O. (2015). Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité. *Revue française de gestion*, 253, 333-352.
- Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue. (2025). *La formation continue sur les questions autochtones*. <https://www.uqat.ca/formation-continue/autochtone/>
- Vailles, F. (2020, 22 février). Chômage au Québec : une première depuis la Seconde Guerre mondiale. *La Presse*. <https://www.lapresse.ca/affaires/2020-02-22/chomage-au-quebec-une-premiere-depuis-la-seconde-guerre-mondiale>
- Vallières, P., Beaudoin, J-M. et Asselin, H. (2019). *Attitudes et comportements des employeurs à l'égard de la main-d'œuvre autochtone dans le secteur des pêches*. Rapport soumis à : Fonds de recherche du Québec – Société et culture (FRQSC) et au Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale (MTESS). Université Laval.

- Vallières, P., Beaudoin, J.-M., Asselin, H. et Théberge, D. (2021). Rareté de main-d'œuvre : comment faire bonne pêche dans le bassin de travailleurs autochtones?. Dans Gagnon, M. et Beaudry, C. (dir.), *Diversité en milieu de travail. De l'exclusion à l'inclusion*, 257-281. Montréal : Éditions JFD.
- Van Campenhoudt, L., Marquet, J. et Quivy, R. (2022). *Manuel de recherche en sciences sociales, 5e édition*. Paris : Dunod.
- Van Dijk, H., van Egen, M. L. et van Knippenberg, D. (2012). Defying conventional wisdom: a meta-analytical examination of the differences between demographic and job-related diversity relationships with performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 119, 38-53.
- Van Knippenberg, D., et Schippers, M. C. (2007). Work group diversity. *Annual Review of Psychology*, 58, 515-541
- Vanguers, J. (2021). *Comparaison internationale des pratiques et politiques mises en œuvre pour l'intégration et la rétention des Autochtones sur le marché du travail au Canada et en Australie* [Mémoire de maîtrise]. Université de Montréal.
- Vincent, F. et Rousse, B. (2022). *État de situation des PME du Québec et leurs attentes budgétaires*. FCEI – Fédération canadienne de l'entreprise indépendante.
- Vols, A. (2020). The call for critical multiculturalism: Indigenous and newcomer relationships within the Canadian context. *USURJ: University of Saskatchewan Undergraduate Research Journal*, 6(3), 1-10.
- Wagar, T.H. (1998). Determinants of HRM practices in small firms: some evidence from Atlantic Canada. *Journal of Small Business Management*, 36(2), 13-23.
- Walker, B. W., Staniland, N. A., Haar, J., Turner, P., Ryburn, G. et Meachen, R. (2025). Indigenous employees' experiences of work: an interdisciplinary review. *Human Relations*, 79(2), 181-214.
- Wallace, I. (2018). *L'intégration de la compétence culturelle autochtone en sciences infirmières : l'expérience des professeurs*. [Thèse de doctorat]. Université d'Ottawa.
- Wang, H. (2022). *Making the best of workplace diversity: From the management level to the employee level*. [Thèse de doctorat]. Eindhoven University of Technology.
- Waxin, M. F., Lindsay, V., Belkhodja, O. et Zhao, F. (2018). Workforce localization in the UAE: recruitment and selection challenges and practices in private and public organizations. *Journal of Developing Areas*, 52(4), 99-113.
- Westhead, P. et Storey, D. (1997). *Training and development of small and medium-sized enterprises*. Londres : HMSO.

Winters, M.F. (2014). From diversity to inclusion: an inclusion equation. Dans Ferdman, B. M. et Deane, B. R. (dir.), *Diversity at work: The practice of inclusion*. San Francisco, CA : Jossey-Bass, 205-228.

Wolff, D. (2024). The factors affecting financing of small and medium-sized enterprises. *World Journal of Management Science*, 2(1), 12-17.

Yarram, S.R. et Adapa, S. (2021). Board gender diversity and corporate social responsibility: is there a case for critical mass? *Journal of Cleaner Production*, 278, 123319.

ANNEXE A – GUIDE D'ENTREVUE À L'INTENTION DES EMPLOYEUR·EUSE·S DE PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES (PME)

Nom de l'entreprise :

Secteur d'activités :

Type d'entreprise (privée, coopérative, familiale, etc.) :

Localisation des activités de l'entreprise :

Année de fondation de l'entreprise :

Entreprise autochtone (oui / non)¹ :

Nombre total d'employé·e·s en 2024 :

Nombre d'employé·e·s autochtones en 2024 :

Profil de la personne interviewée

Nom de l'intervenant·e :

Pseudonyme² :

Poste / fonction au sein de l'entreprise :

Date d'entrée en poste :

1. Introduction

1.1 Depuis combien de temps œuvrez-vous dans cette entreprise?

1.2 Pouvez-vous nous expliquer votre parcours professionnel au sein de l'organisation où vous travaillez actuellement?

1.4 Quelle est votre expérience en gestion de la diversité culturelle autochtone?

¹ Entreprise détenue et contrôlée à 51 % ou plus par une ou plusieurs personnes autochtones.

² Pour assurer la confidentialité de l'intervenant·e, un pseudonyme sera utilisé pour tous les rapports et articles produits. Dans la transcription de l'entrevue, veuillez mettre à la fois le nom de l'intervenant·e et son pseudonyme. Pour tous les autres documents produits, veuillez utiliser uniquement le pseudonyme.

1.3 Croyez-vous que la population autochtone représente une solution à la rareté de main-d'œuvre dans votre secteur d'activités? Veuillez justifier.

1.5 Quelles sont vos attentes à l'égard de la main-d'œuvre autochtone en général? Veuillez expliquer.

1.6 Est-ce que vos attentes à l'égard de la main-d'œuvre autochtone ont été satisfaites?

1.7 Avez-vous mis en place des initiatives pour assurer que vos attentes soient satisfaites par les employé·e·s autochtones? Si oui, veuillez les identifier.

Questions relatives aux facteurs organisationnels

Ex. : politiques, procédures, pratiques de gestion des ressources humaines, et les valeurs

2. Sélection et recrutement de la main-d'œuvre

2.1 Quelles stratégies mettez-vous en place pour joindre les chercheurs·euses d'emplois autochtones et les inciter à travailler au sein de votre organisation?

2.1.1 Quelle(s) stratégie(s) a(ont) été plus efficace(s)?

2.1.2 Quelle(s) stratégie(s) a(ont) été moins efficace(s)?

2.2 Selon vous, qu'est-ce qui pourrait être mis en place par votre organisation pour joindre davantage les chercheurs·euses d'emploi autochtones?

3. Formation et développement des compétences

3.1. Offrez-vous l'occasion à vos employé·e·s autochtones de participer à des programmes de formation?

3.1.1 Si oui, pouvez-vous donner des exemples de formations qui sont offertes au personnel de votre entreprise?

3.1.2 Si oui, est-ce que ces programmes de formation sont adaptés aux employé·e·s autochtones? Veuillez expliquer.

4. Accueil et insertion en emploi des employé·e·s autochtones

4.1 Comment se déroule l'accueil des nouveaux·elles employé·e·s autochtones au sein de votre organisation?

4.2 Quels sont les principaux défis des employé·e·s autochtones dans leur insertion au sein de votre organisation?

4.3 Est-ce que votre organisation met en place des programmes ou des activités pour faciliter l'insertion des employé·e·s autochtones dans les semaines et les mois suivants leur embauche?

5. Rétention de la main-d'œuvre autochtone

5.1 Avez-vous développé une ou des stratégie(s) de rétention des employé·e·s autochtones?

5.1.1 Quelle(s) stratégie(s) a(ont) été plus efficace(s)?

5.1.2 Quelle(s) stratégie(s) a(ont) été moins efficace(s)?

5.2 Selon vous, qu'est-ce qui pourrait être mis en place par votre organisation pour favoriser davantage la rétention de la main-d'œuvre autochtone?

Questions relatives aux facteurs groupe de travail

Ex. : Climat de travail, inclusion, leadership

6. Climat de travail au sein de l'organisation

6.1 De quelle façon, selon vous, les employé·e·s autochtones expriment-ils un sentiment d'appartenance au groupe de travail? Veuillez expliquer.

6.2 De quelle façon, selon vous, l'entreprise encourage-t-elle le sentiment d'appartenance des employé·e·s (autochtones et non-autochtones) à l'entreprise et à l'équipe de travail?

6.3 De façon générale, comment décririez-vous les relations de travail entre les employé·e·s autochtones et non-autochtones?

6.4 Est-ce que votre organisation favorise des pratiques pour assurer un bon climat de travail?

6.5 Avez-vous déjà eu connaissance de plaintes de la part d'employé·e·s reliées à des conflits de travail entre Autochtones et non-Autochtones au sein de votre organisation? Veuillez expliquer.

6.6 Est-ce que votre organisation a déjà mis des mécanismes en place pour régler des conflits entre employé·e·s autochtones et non-autochtones? Veuillez expliquer.

7. Pratiques GRH d'attraction, de mobilisation et de rétention de la main-d'œuvre autochtone

7.1 Est-ce que vous aimeriez ajouter quelque chose sur les pratiques de votre entreprise en termes de gestion de la diversité culturelle autochtone?

ANNEXE B – GUIDE D'ENTREVUE À L'INTENTION DES AUTOCHTONES EMPLOYÉ·E·S OU ANCIENNEMENT EMPLOYÉ·E·S PAR DES PME

1. Introduction

1.1 À quelle communauté autochtone appartenez-vous?

1.2. Quel est votre niveau de scolarité et/ou de formation?

1.3. Pouvez-vous nous expliquer votre parcours professionnel général?

1.4. Avez-vous de l'expérience de travail au sein d'autres entreprises, notamment de plus grandes entreprises?³

1.5. Comment percevez-vous votre employeur : applique-t-il des stratégies pour favoriser l'inclusion des employé·e·s? Veuillez expliquer.

1.6. Quelles sont vos attentes à l'égard d'un employeur? Veuillez expliquer.

1.7. Est-ce que vos attentes envers votre employeur actuel ont été satisfaites?

Questions relatives aux facteurs organisationnels

Ex. : politiques, procédures, pratiques de gestion des ressources humaines, et les valeurs

2. Formation et développement des compétences

2.1. Selon vous, est-ce que les PME offrent aux membres de votre communauté l'occasion de participer à des programmes de formation?

2.1.1. Si oui, pouvez-vous donner des exemples de formations qui sont offertes?

2.1.2. Si oui, est-ce que ces programmes de formation sont pertinents pour les employé·e·s autochtones? Veuillez expliquer.

3. Sélection et recrutement de la main-d'œuvre

³ Si oui, demander au·à la participant·e à l'occasion et lorsque pertinent de comparer les réponses (PME versus grandes entreprises).

3.1 Selon vous, y a-t-il un bassin de main-d'œuvre autochtone qualifiée dans votre communauté pour travailler au sein de PME (tous secteurs confondus)? Si oui, dans quels secteurs? Sinon pourquoi?

3.2. Selon vous, quelles stratégies sont mises en place par les PME pour joindre les chercheurs·euses d'emploi autochtones et les inciter à y travailler?

3.2.1. Quelle(s) stratégie(s) fonctionne(nt) mieux et pourquoi?

3.2.2. Quelle(s) stratégie(s) fonctionne(nt) moins bien et pourquoi?

3.3. Selon vous, qu'est-ce qui pourrait être mis en place par les PME pour joindre davantage les chercheurs·euses d'emploi autochtones

4. Accueil et insertion des employé·e·s autochtones

4.1. Comment se déroule l'accueil des nouveaux·elles employé·e·s autochtones au sein des PME où vous avez travaillé?

4.2. Quels sont les principaux défis des employé·e·s autochtones lors de leur insertion au sein des PME?

4.3. Est-ce que les PME où vous avez travaillé avaient des programmes ou des activités pour faciliter l'insertion des employé·e·s autochtones dans les semaines suivant leur embauche?

5. Rétention de la main-d'œuvre autochtone

5.1. Selon vous, est-ce que les particularités culturelles autochtones sont prises en compte dans les stratégies de rétention des employé·e·s autochtones au sein des PME où vous avez travaillé?

5.1.1. Si oui, de quelle(s) façon(s)?

5.1.2. Sinon, pourquoi?

5.2. Quelle(s) stratégie(s) de rétention des employé·e·s autochtones a(ont) mieux fonctionné et pourquoi?

5.3. Quelle(s) stratégie(s) de rétention des employé·e·s autochtones a(ont) moins bien fonctionné et pourquoi?

5.4. Selon vous, qu'est-ce qui pourrait être mis en place par les PME pour favoriser davantage la rétention de la main-d'œuvre autochtone?

Questions relatives aux facteurs groupe de travail

Ex. Climat de travail, inclusion, leadership

6. Climat de travail au sein de l'organisation

6.1. Quelles pratiques pour assurer un bon climat de travail étaient en place dans les PME pour lesquelles vous avez travaillé?

6.2. Quel est votre sentiment d'appartenance à votre groupe de travail? Veuillez expliquer.

6.3. Selon vous, de quelle façon l'entreprise encourage-t-elle le sentiment d'appartenance des employé·e·s (autochtones et non-autochtones) à l'entreprise et à l'équipe de travail?

6.4. De façon générale, comment décririez-vous les relations de travail entre les employé·e·s autochtones et non-autochtones?

6.5. Avez-vous déjà eu connaissance de plaintes de la part d'employé·e·s reliées à des conflits de travail entre Autochtones et non-Autochtones au sein de l'entreprise où vous travaillez? Veuillez expliquer.

6.6. Est-ce que l'entreprise dans laquelle vous travaillez a déjà mis en place des mécanismes pour régler des conflits entre employé·e·s autochtones et non-autochtones? Veuillez expliquer.

7. Pratiques GRH d'attraction, de mobilisation et de rétention de la main-d'œuvre autochtone

7.1 Est-ce que vous aimeriez ajouter quelques commentaires sur les pratiques de l'entreprise dans laquelle vous travaillez (ou avez travaillé) concernant la gestion de la diversité culturelle autochtone?

ANNEXE C – APPROBATION DU COMITÉ D'ÉTHIQUE DE LA RECHERCHE DE L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC EN ABITIBI-TÉMISCAMINGUE



Rouyn-Noranda, le 8 septembre 2023

Pre Joanie Caron
École d'études autochtones
Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue

Objet : Évaluation éthique - Projet « Emploi autochtone : recrutement, insertion professionnelle et rétention au sein des petites et moyennes entreprises »

Madame,

Le Comité d'éthique de la recherche avec des êtres humains de l'UQAT (CER-UQAT) a eu recours le 8 septembre 2023 à la procédure d'évaluation déléguée du projet cité en rubrique, par trois de ses membres, conformément à la Politique d'éthique de la recherche avec des êtres humains de l'UQAT (article 5.5.2).

Le CER-UQAT a évalué les modifications apportées au projet à la suite de l'évaluation éthique. Comme toutes les modifications ont été faites à notre satisfaction, nous sommes heureux de vous délivrer une approbation éthique, qui vient attester du respect des normes éthiques.

Je vous invite également à nous faire part de tout changement important qui pourrait être apporté en cours de recherche aux procédures décrites dans le formulaire de demande d'évaluation éthique ou dans tout autre document destiné aux personnes participantes.

En vous souhaitant tout le succès dans la réalisation de votre projet, je vous prie de recevoir, Madame, l'expression de mes sentiments les meilleurs.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Serigne Touba Mbacké Gueye'.

Serigne Touba Mbacké Gueye, Ph. D.
Président du Comité d'éthique de la recherche avec des êtres humains

STMG/bg

p. j. Approbation éthique



Comité d'éthique de la recherche avec des êtres humains

Approbation éthique

Le Comité d'éthique de la recherche avec des êtres humains de l'Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue atteste avoir examiné le formulaire de demande d'évaluation éthique du projet de recherche et les annexes associées tels que soumis par :

Pre Joanie Caron

Objet : Évaluation éthique - Projet « Emploi autochtone : recrutement, insertion professionnelle et rétention au sein des petites et moyennes entreprises »

Décision

Accepté

Refusé : Suite aux dispositions des articles 5.5.1, 5.5.2 et 5.5.4 de la Politique d'éthique de la recherche avec des êtres humains de l'Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue

Autre :

Surveillance éthique continue

Date de dépôt du rapport annuel :
8 septembre 2024

Date de dépôt rapport final : À la fin du projet

Les formulaires modèles pour les rapports annuel et final sont disponibles sur le site web de l'UQAT :
<https://www.uqat.ca/recherche/ethique/etres-humains/>

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Serigne Mbacké Gueye'.

Date : 8 septembre 2023

Serigne Touba Mbacké Gueye, président du CÉR-UQAT

Pour toute question : cer@uqat.ca

ANNEXE D – LETTRE DE CONSENTEMENT



FORMULAIRE D'INFORMATION ET DE CONSENTEMENT

Employabilité autochtone : recrutement, insertion professionnelle et rétention au sein des petites et moyennes entreprises (PME)

<p>NOM DES CHERCHEUR·EUSE·S ET LEUR APPARTENANCE : JOANIE CARON, PROFESSEURE À L'ÉCOLE D'ÉTUDES AUTOCHTONES (UQAT) HUGO ASSELIN, PROFESSEUR À L'ÉCOLE D'ÉTUDES AUTOCHTONES (UQAT) ISABELLE L'HEUREUX, ÉTUDIANTE À LA MAÎTRISE À L'ÉCOLE D'ÉTUDES AUTOCHTONES (UQAT).</p> <p>COMMANDITAIRE OU SOURCE DE FINANCEMENT : FONDS DE RECHERCHE DU QUÉBEC - SOCIÉTÉ ET CULTURE: RELÈVE PROFESSORALE DÉBUT DU PROJET (DATE PRÉVUE) : MAI 2023 FIN DU PROJET (DATE PRÉVUE) : AVRIL 2026</p> <p>CE PROJET A REÇU L'APPUI DE LA COMMISSION DE DÉVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES DES PREMIÈRES NATIONS DU QUÉBEC (CDRHPNQ) : JUILLET 2023 CERTIFICAT D'ÉTHIQUE DÉLIVRÉ PAR LE COMITÉ D'ÉTHIQUE DE LA RECHERCHE DE L'UQAT LE : 8 SEPTEMBRE 2023</p>

PRÉAMBULE

Nous vous invitons à participer à un projet de recherche sur l'emploi autochtone : recrutement, insertion professionnelle et rétention au sein des petites et moyennes entreprises. Avant d'accepter de participer à ce projet de recherche, veuillez prendre le temps de comprendre et de considérer attentivement les renseignements qui suivent.

Ce formulaire d'information et de consentement vous explique le but de l'étude, sa méthodologie, ses avantages, ses risques et inconvénients. Il inclut également le nom des personnes avec qui communiquer si vous avez des questions concernant le déroulement de la recherche ou tout autre élément concernant votre participation.

Le présent formulaire peut contenir des mots que vous ne comprenez pas. Nous vous recommandons de poser toutes les questions que vous jugerez utiles à Joanie Caron, Hugo Asselin ou Isabelle L'Heureux, et de leur demander de vous expliquer les mots ou les renseignements qui ne sont pas clairs. Vous pouvez les contacter par courriel ou téléphone aux coordonnées disponibles à la fin de ce formulaire. Si vous en ressentez le besoin, n'hésitez pas à vous faire aider ou conseiller par votre entourage.

BUT DE LA RECHERCHE

L'objectif général du projet consiste à documenter les perceptions d'employé-e-s autochtones et d'employeurs relativement aux défis et aux facteurs de succès relatifs au recrutement, à l'insertion et à la rétention de la main-d'œuvre autochtone.

DESCRIPTION DE VOTRE PARTICIPATION À LA RECHERCHE

Votre participation à cette recherche consiste à prendre part à une entrevue d'environ une heure sur l'emploi autochtone. Les thèmes suivants seront abordés : la formation, le recrutement, l'insertion professionnelle, la rétention et le climat de travail. L'entrevue aura lieu à l'endroit de votre choix et sera enregistrée (avec votre accord) pour faciliter les analyses. Si vous préférez ne pas être enregistré-e, vos réponses seront notées par écrit.

Après l'analyse des données, vous serez invité-e à participer à la validation des résultats.

AVANTAGES POUVANT DÉCOULER DE VOTRE PARTICIPATION

Cette recherche ne comporte pas d'avantages directs ou indirects pour vous. Toutefois, votre participation permettra de contribuer à l'avancement des connaissances relatives à l'employabilité autochtone. Ces informations permettront d'émettre des recommandations qui pourraient faciliter l'employabilité et l'accès à l'emploi des Autochtones en outillant mieux les PME dans leur gestion de la diversité culturelle.

RISQUES ET INCONVÉNIENTS POUVANT DÉCOULER DE VOTRE PARTICIPATION

Le temps à accorder au projet est d'environ une heure et constitue le principal inconvénient associé à votre participation.

Mis à part le temps, les risques et les inconvénients découlant de votre participation à cette recherche ne sont pas plus grands que ceux qui sont associés à votre vie quotidienne.

ENGAGEMENTS ET MESURES VISANT À ASSURER LA CONFIDENTIALITÉ

- Aucune information personnelle permettant de vous identifier ne sera partagée avec quiconque. Votre nom sera remplacé par un code lors du traitement des données et ce code sera utilisé si des extraits d'entrevue sont publiés. Cela ne permettra pas de vous identifier. Dans le cas où vous fourniriez des réponses susceptibles de dévoiler votre identité, celle de votre communauté, votre employeur, votre lieu de travail, ou de vos collègues, ces informations seront également anonymisées lors du traitement de données.
- Seuls Joanie Caron, Hugo Asselin et Isabelle L'Heureux auront accès aux données et s'engagent à en respecter la confidentialité.
- L'enregistrement de l'entrevue sera détruit après la transcription.
- Les fichiers de données seront conservés sur les serveurs de l'UQAT dans la partition d'enregistrement personnelle des chercheur-euse-s, protégée par un mot de passe.

- Les transcriptions seront conservées pendant sept ans après la publication finale de la recherche.

INDEMNITÉ COMPENSATOIRE

Un certificat-cadeau de 30\$ d'un commerce d'alimentation ou d'approvisionnement général sera offert aux participant-e-s autochtones. Considérés détenir davantage de ressources financières, les employeurs ne recevront pas de compensation.

CONFLITS D'INTÉRÊTS ET COMMERCIALISATION DES RÉSULTATS

Joanie Caron, Hugo Asselin, Isabelle L'Heureux et l'Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue déclarent ne pas se trouver en conflits d'intérêts réels, potentiels ou apparents. Par ailleurs, les résultats de cette recherche ne seront pas exploités à des fins commerciales.

DIFFUSION DES RÉSULTATS

Les résultats seront diffusés sous la forme d'un rapport disponible en ligne et qui sera envoyé à toutes les personnes et toutes les organisations participantes de cette recherche. À l'automne 2025 ou à l'hiver 2026, les résultats seront présentés lors d'une conférence publique où les participant-e-s à la recherche seront invités. Un article scientifique de même qu'un mémoire de maîtrise sur le sujet pourraient être publiés.

LA PARTICIPATION À UNE RECHERCHE EST VOLONTAIRE

Vous n'avez aucune obligation de participer à ce projet de recherche : vous avez le droit de refuser d'y prendre part. Vous pouvez vous en retirer en tout temps sans perdre vos droits acquis. Tout au long du projet, vous recevrez l'information pertinente pour décider de continuer ou d'arrêter d'y participer. Vous pouvez demander la destruction des données vous concernant en écrivant un courriel à isabelle.lheureux@uqat.ca.

QUESTIONS

Si vous avez d'autres questions plus tard et tout au long de cette étude, vous pouvez joindre :

Isabelle L'Heureux, 1-819-279-8543, Isabelle.L'heureux@uqat.ca

Joanie Caron, 1-819-279-5188, Joanie.Caron3@uqat.ca

Hugo Asselin, Hugo.Asselin@uqat.ca

COORDONNÉES DU COMITÉ D'ÉTHIQUE DE LA RECHERCHE AVEC LES ÊTRES HUMAINS DE L'UQAT

Pour tout renseignement supplémentaire concernant les droits des personnes participantes ou tout autre élément relatif à la participation à une recherche, vous pouvez vous adresser au :

Comité d'éthique de la recherche avec des êtres humains
Vice-rectorat à l'enseignement, à la recherche et à la création
Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue
445, boulevard de l'Université
Rouyn-Noranda (Québec) J9X 5E4
Téléphone : 1 877 870-8728, poste 2252
cer@uqat.ca

CONSENTEMENT

Je soussigné-e accepte volontairement de participer à l'étude *Emploi autochtone : recrutement, insertion professionnelle et rétention au sein des petites et moyennes entreprises*.

J'accepte que mes propos soient enregistrés lors de l'entrevue.

Nom de la personne participante (lettres moulées)

Signature de la personne participante

Date

CE CONSENTEMENT A ÉTÉ OBTENU PAR :

Nom du/de la chercheur-e ou de l'étudiante à la maîtrise (lettres moulées)

Signature

Date

Veillez conserver un exemplaire de ce formulaire pour vos dossiers.