



*Ne vous trompez pas de formation.
Ce ne sont pas que les contenus techniques
d'un métier qui vous aideront à réussir.
– Daniel Jouve*

4.1 Qu'est-ce que « former » ?

Former est une grande responsabilité. Pour former un travailleur, il faut connaître la matière, mais, surtout, il faut connaître les gens, leur capacité d'apprendre et leur style d'apprentissage. Chaque objet d'apprentissage comporte des particularités qui doivent être présentées de façon que l'apprenant puisse construire de nouvelles compétences et de nouvelles connaissances qu'il pourra mettre en relation avec de plus anciennes, déjà acquises.

Former, c'est aussi organiser l'information et les connaissances de façon que l'apprenant puisse construire dans sa tête, avec ses outils, des images et des mots suffisamment clairs pour comprendre un concept ou une idée.

Dans un contexte interculturel, former est un défi. Dans le contexte de la rencontre de travailleurs autochtones et non autochtones au sein de l'organisation, former devient un art pour minimiser les conflits culturels, tout en déconstruisant des préjugés réciproques, afin de construire et de reconstruire des relations de confiance.

Dans cette section, deux grands thèmes sont abordés :

- ▶ Le développement des **compétences transversales**, dont les compétences interculturelles, notamment celles liées aux habiletés sociales ou relationnelles (par exemple, le savoir-être, des attitudes et des connaissances générales), qui soutiennent l'accompagnement des travailleurs autochtones dans leur insertion surtout sociale.
- ▶ Le développement des **compétences techniques** des travailleurs autochtones (par exemple celles liées à la réalisation des tâches au travail), qui soutiennent les travailleurs autochtones dans leur insertion surtout professionnelle.

4.2 Qui sont les acteurs impliqués ?

4.2.1 Les acteurs à former

D'une part, la formation vise les acteurs qui travaillent auprès des travailleurs autochtones ou qui participent à leur insertion. Essentiellement, tous les acteurs de l'organisation sont plus ou moins concernés. Ils sont formés en continu. Par exemple, des travailleurs et des gestionnaires peuvent être formés afin d'acquérir des compétences interculturelles ou des connaissances sur l'histoire des peuples autochtones du Canada. Comme le rapporte la CDRHPNQ dans la sixième étape de son *Guide de référence pour l'intégration et le maintien en emploi des Premières Nations* (2019) : « Afin d'aplanir les barrières culturelles auxquelles font face les citoyens des Premières Nations, il est souhaitable que les entreprises acquièrent des connaissances de la culture de l'employé autochtone, pour ainsi renforcer l'efficacité de la gestion de leurs ressources humaines » (p. 35).

D'autre part, certains travailleurs autochtones, pendant leur insertion sociale et culturelle et au-delà, peuvent avoir besoin de formations complémentaires. Ils sont principalement formés à leur arrivée, par un mentor (M) avec qui ils sont jumelés pendant une période temporaire. Au sein de certaines organisations, la formation est probatoire ou déterminante à l'octroi d'un contrat ou d'une embauche permanente. Pendant cette période, le mentor et le travailleur autochtone restent ensemble. Le mentor devient un passeur culturel et fait le pont entre les attentes de l'organisation et les comportements et attitudes du travailleur autochtone. Cette formation est quotidienne, formelle et non formelle. Aussi, les nouveaux travailleurs autochtones peuvent être formés de façon plus formelle, en groupe et par des formateurs experts d'un domaine particulier (histoire du Québec, compétences interculturelles, etc.).

Enfin, ces travailleurs peuvent suivre des formations ensemble.

4.2.2 Les personnes qui forment

Des personnes sont projetées pour offrir les formations qui portent sur les compétences ou des connaissances précises. La situation idéale consiste à trouver des formateurs autochtones et non autochtones qui travailleraient en duo, qui sont spécialisés dans le domaine visé et qui connaissent le type d'industrie et la façon dont des *dynamiques* s'opèrent au sein de l'organisation. Or, les situations des organisations, surtout les plus petites, ne permettent que rarement d'avoir cette occasion « parfaite ». Selon leur taille, les organisations doivent s'ajuster. Par exemple, elles possèdent ou non des experts à l'interne (par exemple, l'expert interne [EI], conseiller à l'insertion sociale et professionnelle des travailleurs autochtones ou spécialistes au service des ressources humaines [SRH]). Dans le cas contraire, elles recourent à des experts externes (EE). Ces personnes, incluant aussi le mentor (M), possèdent *différentes qualités* jugées essentielles à détenir dans ce contexte, telles que :



Les personnes, familles et communautés autochtones sont les experts de leurs propres réalités et histoires³⁵.

- ▶ Avoir une bonne connaissance des réalités et des perspectives autochtones, des réalités de la « cohabitation » et de la relation entre des Autochtones et des non-Autochtones au Québec et au Canada, de l'histoire et de ces répercussions pour tous, etc.
- ▶ Avoir de l'expérience avec des travailleurs autochtones et des milieux qui accueillent des travailleurs autochtones et de l'expérience portant sur les relations interculturelles entre les deux groupes.
- ▶ Posséder de bonnes connaissances sur l'industrie ciblée (minière, hydroélectrique, etc.).
- ▶ Être créatif et connaître des pédagogies adaptées et des modes d'apprentissage pour les travailleurs autochtones et non autochtones.

4.3 Quels principes de base permettent de bien former des travailleurs autochtones ?

Selon la CDRHPNQ, « la formation est un grand facteur de rétention des employés. Il s'agit d'une occasion pour ces derniers de se perfectionner et d'obtenir le soutien nécessaire à la progression de leurs fonctions. En plus de contribuer grandement à leur motivation, offrir de la formation témoigne de l'importance que l'entreprise accorde au développement de son personnel » (p. 38). Des principes de base qui favorisent la formation des travailleurs autochtone pendant leur insertion sociale et professionnelle sont présentés ci-après.

4.3.1 Des temps variables de formation

Le temps de la formation varie d'un travailleur à un autre, selon son profil préalablement déterminé, selon la poursuite des objectifs de son parcours d'accompagnement individualisé et selon son rythme et sa capacité d'apprentissage. Des temps d'arrêt, prévus régulièrement, permettent de faire le point sur ce qui est acquis et ce qu'il reste à acquérir. Le travailleur lui-même mentionne son niveau d'avancement et exprime s'il est ou non à l'aise avec chacun des aspects. Il faut prévoir de laisser du temps au travailleur pour bien intégrer les apprentissages qu'il réalise pendant toute son insertion sociale et professionnelle.

4.3.2 Des manières personnalisées d'atteindre des résultats

En matière de formation auprès des travailleurs autochtones, la manière d'atteindre un résultat peut varier. La flexibilité de l'organisation et du formateur est importante, entre autres pour l'adaptation des formateurs aux travailleurs autochtones, puis pour atteindre des visées qui vont au-delà des seuls objectifs; la façon de s'y rendre est elle aussi instructive et permet l'acquisition de compétences notamment transversales.



Il est donc conseillé d'envisager des options de formations innovatrices qui peuvent répondre plus adéquatement aux besoins de l'entreprise et à ceux de votre employé. L'offre de formation peut donc se traduire de maintes façons: formation ponctuelle, mentorat, coaching, codéveloppement, congrès, conférence, formation en ligne, etc. Le jumelage avec d'autres employés est aussi une belle façon d'assurer un transfert de l'expertise (CDRHPNQ, 2019, p. 38).

4.3.3 Des sujets spécifiques de formation

Le tableau suivant présente les principaux thèmes qui portent sur la formation des travailleurs autochtones et non autochtones, dont des pratiques et des interventions interculturelles en général, ainsi que sur des connaissances liées aux cultures autochtones. Ils concernent des habiletés relationnelles, sociales et, dans certains cas, politiques, qui favorisent l'insertion sociale et professionnelle des travailleurs autochtones. Chacun peut faire l'objet de courtes formations ou faire partie d'un ensemble de formations plus larges. Toutes les formations ne sont pas nécessaires pour tous les membres de chaque groupe. Il s'agit de formations visant à soutenir tous les travailleurs impliqués dans l'insertion sociale et professionnelle des travailleurs autochtones.

Ces formations permettent de pallier les difficultés rencontrées en milieu industriel (autres que techniques, présentées à la suite du tableau) par les travailleurs autochtones et non autochtones et qui ont nui

à leur insertion sociale et professionnelle. Des formations aux travailleurs non autochtones peuvent aussi permettre une plus grande compréhension de leur part, ainsi que le développement d'attitudes qui favorisent l'insertion sociale et professionnelle. En outre, des enjeux syndicaux et sociaux doivent être discutés et des limites doivent être déterminées en concertation avec les travailleurs non autochtones.



Pour l'intégration interculturelle, j'ai l'impression que nos intervenants n'ont pas l'expertise. Je pense qu'il faudrait qu'on accentue la formation à l'interculturalisme et qu'on ait la capacité d'intégrer ça dans notre démarche, que ça fasse partie de la formation dans le fond.

- Haute direction, organisation qui embauche des travailleurs autochtones



Des questions peuvent être soulevées : où doit-on tracer la ligne en matière d'assiduité et de ponctualité? Jusqu'à quel point peut-on être «tolérant» face à certains comportements ou attitudes? Quelles limites doivent être respectées? En effet, il peut être difficile de faire valoir que des travailleurs autochtones ont un parcours différent et que, conséquemment, des mesures différentes soient mises en place. C'est la raison pour laquelle il est essentiel de collaborer avec des représentants des travailleurs et d'ouvrir des discussions sur des situations qui pourraient se présenter.



À cet effet, différents organismes offrent des formations de base et des ateliers de sensibilisation aux travailleurs non autochtones et autochtones qui sont très pertinents avec le contexte présenté dans cet ouvrage, par exemple : les formations du service de la formation continue à l'Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue (UQAT), l'Institut de développement durable des Premières Nations du Québec et du Labrador (<https://iddpnql.ca/>), des ateliers de formation chez Mikana ou des ateliers de sensibilisation aux réalités et perspectives autochtones offerts par la Commission de développement des ressources humaines des Premières Nations du Québec.



Tout ce qui constitue un encadrement trop rigide, sans possibilité de souplesse selon les cas particuliers, peut nuire au succès.

– Direction, service-conseil Ressources humaines, AMQ



Le tableau suivant propose des pistes de formation des membres de l'organisation. Ces pistes ne sont pas classées par ordre de priorité, mais les deux premiers sujets constituent sans aucun doute des préalables pour l'atteinte d'objectifs des formations suggérées ensuite.

Tableau 8 Des pistes de formation des travailleurs autochtones et non autochtones

SUJETS DES FORMATIONS	GROUPES DE TRAVAILLEURS À FORMER				
	(TA) TRAVAILLEURS AUTOCHTONES	(MÉ) TRAVAILLEURS NON AUTOCHTONES (MEMBRE DE L'ÉQUIPE)	(M) MENTORS	(GP) GESTION DE PROXIMITÉ	(GHD) HAUTE DIRECTION
Cultures autochtones au Québec et au Canada (perspectives et réalités moins connues)		X	X	X	X
Cultures québécoise, canadienne, francophone, etc.	X				
Préjugés et stéréotypes autochtones et non autochtones ³³	X	X	X	X	X
Comportements de dépendances et pistes d'intervention			X	X	X