

Les peuples autochtones devraient-ils faire partie de votre stratégie d'Équité, Diversité et Inclusion (EDI) ?

Un guide pour comprendre les enjeux, évaluer votre stratégie et orienter votre approche organisationnelle

Brigitte Skeene

Fondatrice, Talent IQ

Identification
Premières Nations
First Nations

CCIB ENTREPRISE
AUTOCHTONE
CERTIFIÉE



Table des matières

Introduction 3

Section 1 — Comprendre la distinction fondamentale 4

Section 2 — Ce que l'EDI fait bien et où il atteint ses limites 6

Section 3 — Quand une bonne intention produit l'effet inverse 8

Section 4 — La fonction RH face à une réalité différente 10

Section 5 — Une stratégie distincte : ce que cela signifie au niveau organisationnel 14

Section 6 — Des pratiques RH qui reflètent une réalité distincte 17

Introduction

De nombreuses organisations canadiennes ont intégré les peuples autochtones à leur stratégie d'équité, diversité et inclusion. C'est souvent le résultat d'une volonté sincère d'agir de manière inclusive et responsable.

Cependant, il est temps de faire une pause et de se poser une question fondamentale : est-ce la bonne approche ?

Ce guide vous fournit l'information, les perspectives et les outils nécessaires pour évaluer votre approche actuelle, comprendre les enjeux dans toute leur complexité, et orienter votre organisation vers une stratégie qui reflète véritablement vos intentions.

Il couvre les éléments suivants :

- La distinction fondamentale entre les peuples autochtones et les autres groupes visés par l'EDI
- Les limites et effets involontaires d'une approche EDI appliquée aux peuples autochtones
- Ce qu'implique concrètement une stratégie distincte au niveau organisationnel
- Comment les pratiques RH peuvent évoluer pour refléter cette réalité, tout en s'inscrivant dans une stratégie plus large





Tous droits réservés - Talent IQ inc.

Section 1

Comprendre la distinction fondamentale

Le cadre juridique de l'EDI au Canada

Les stratégies d'équité, diversité et inclusion s'appuient sur deux instruments juridiques fondamentaux : la Charte canadienne des droits et libertés et la Loi canadienne sur les droits de la personne.

Ces instruments reconnaissent les droits individuels, le droit de chaque personne à ne pas être discriminée en raison de son genre, de son origine ethnique, de son orientation sexuelle, de sa capacité, ou d'autres caractéristiques personnelles.

C'est dans ce cadre que les organisations définissent leurs groupes cibles en matière d'EDI.

Le cadre juridique des peuples autochtones au Canada

Les peuples autochtones sont reconnus par un ensemble juridique distinct :

L'article 35 de la Loi constitutionnelle de 1982

Reconnaît et confirme les droits ancestraux et issus de traités des peuples autochtones. Ce sont des droits collectifs — non pas individuels — inscrits dans la Constitution canadienne.

Les traités

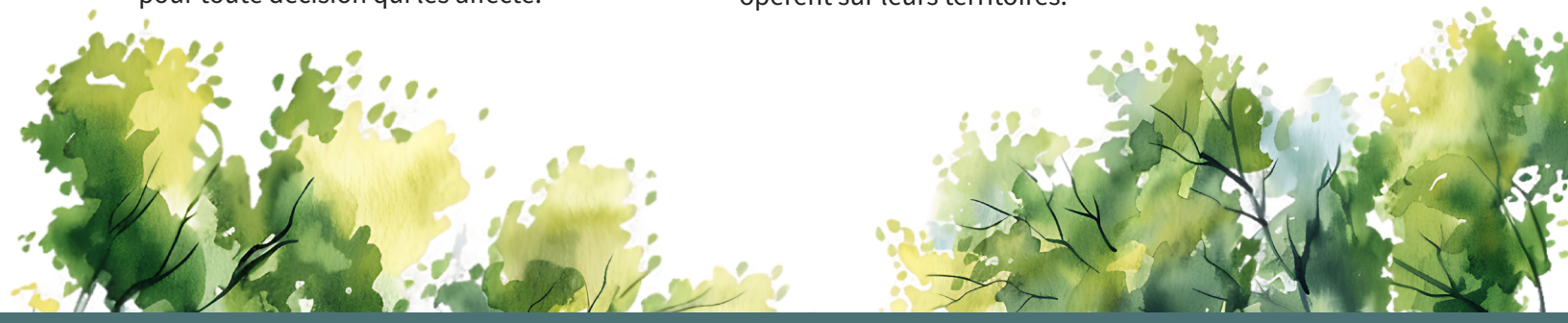
Il existe au Canada des centaines de traités conclus entre les nations autochtones et la Couronne. Ces traités ont force de loi et créent des obligations mutuelles juridiquement contraignantes entre les parties.

La Loi sur la Déclaration des Nations Unies sur les droits des peuples autochtones (2021)

Adoptée en droit canadien, cette loi établit l'obligation d'obtenir le consentement libre, préalable et éclairé des peuples autochtones pour toute décision qui les affecte.

La jurisprudence de la Cour suprême du Canada

La Cour suprême a confirmé à maintes reprises l'obligation légale de consulter les peuples autochtones — une obligation qui s'applique également aux organisations qui opèrent sur leurs territoires.



Tous droits réservés - Talent IQ inc.

Deux cadres, deux réalités

	Groupes visés par l'EDI	Peuples autochtones
Base juridique	Droits individuels	Droits collectifs constitutionnels
Instruments applicables	Charte Loi sur les droits de la personne	Constitution, Traités, DNUDPA
Nature des obligations	Égalité de traitement	Consultation, Consentement, Traités
Relation avec l'organisation	Individus cherchant l'inclusion	Peuples souverains avec droits distincts
Qui définit les termes	L'organisation	Les nations et communautés autochtones

Une diversité interne considérable

Il est important de noter qu'il n'existe pas un seul peuple autochtone au Canada. On compte plus de 630 Premières Nations, auxquelles s'ajoutent les communautés Métis et Inuites.

Chacune de ces nations possède ses propres langues, gouvernances, territoires, protocoles culturels et histoires. Leurs réalités culturelles, politiques et territoriales sont profondément différentes les unes des autres. Une stratégie EDI qui les regroupe sous une seule catégorie « autochtone » ne reflète pas cette diversité — et risque de l'effacer.

Tous droits réservés - Talent IQ inc.

Section 2

Ce que l'EDI fait bien et où il atteint ses limites

Ce que l'EDI accomplit

Les stratégies d'équité, diversité et inclusion ont transformé les milieux de travail canadiens de manière significative. Elles ont permis de nommer et d'adresser des barrières systémiques réelles qui empêchaient des individus d'accéder à des opportunités égales. Elles ont contribué à créer des environnements plus représentatifs, plus inclusifs et plus équitables pour de nombreux groupes.

Concrètement, une stratégie EDI efficace permet à une organisation de :

- Identifier et éliminer les biais dans les processus de recrutement et de sélection
- Créer des politiques qui assurent un traitement équitable pour tous les employés
- Bâtir une culture organisationnelle qui valorise la diversité des perspectives
- Mesurer et rendre compte des progrès en matière de représentation
- Former les gestionnaires et les employés à reconnaître et adresser les biais inconscients

Ce sont des accomplissements importants et ils doivent continuer.

Le fondement de l'EDI

Pour comprendre où l'EDI atteint ses limites, il est utile de comprendre le fondement sur lequel il repose.

L'EDI part du principe que certains individus font face à des barrières : structurelles, systémiques ou culturelles ; qui les empêchent d'accéder aux mêmes opportunités que d'autres. L'objectif est d'identifier ces barrières et de les éliminer, afin que chaque individu puisse participer pleinement à la vie organisationnelle.

C'est un cadre centré sur l'individu, conçu pour ouvrir l'accès à des systèmes et des structures existantes.

Il est important de reconnaître ici que ces systèmes et structures ne sont pas neutres. Le racisme systémique est une réalité documentée qui affecte de nombreux groupes. L'EDI existe précisément pour adresser ces inégalités profondément enracinées.

C'est dans ce contexte que ses limites, dans le cas des peuples autochtones, méritent d'être examinées.



Tous droits réservés - Talent IQ inc.

Où ce cadre atteint ses limites

L'EDI fonctionne bien lorsque la question centrale est : comment assurer à chaque individu un accès égal aux opportunités ?

Mais il atteint ses limites lorsque la question est d'une nature différente comme c'est le cas avec les peuples autochtones. La relation entre une organisation et les peuples autochtones ne porte pas principalement sur l'accès individuel à des opportunités. Elle porte sur des droits collectifs, des obligations issues de traités, des gouvernances distinctes et des territoires.

La consultation

L'EDI ne contient aucun mécanisme pour honorer l'obligation légale de consulter les peuples autochtones sur les décisions qui les affectent. Ce n'est pas dans son mandat et ce ne devrait pas l'être.

Les droits collectifs

L'EDI est conçu pour protéger des droits individuels. Les droits des peuples autochtones sont collectifs. Ils appartiennent à des nations, pas à des individus. Ces deux réalités ne peuvent pas être gérées par le même cadre.

Les relations avec les communautés

Une stratégie EDI est une stratégie interne. Elle s'applique à l'intérieur de l'organisation. La relation avec les peuples autochtones s'étend bien au-delà. Elle implique des communautés, des gouvernements et des territoires.

La diversité des nations

Il existe plus de 630 Premières Nations au Canada, chacune avec ses propres réalités. Une stratégie EDI n'est pas équipée pour reconnaître et naviguer cette complexité.

À retenir

L'EDI est un outil puissant pour ce pour quoi il a été conçu. Ses limites ne sont pas des défauts. Elles sont simplement le reflet de son mandat original : assurer l'équité et l'inclusion pour les individus au sein d'une organisation. La question que ce guide vous invite à considérer est la suivante : est-ce que ce cadre, aussi solide soit-il, est le bon outil pour gérer la relation de votre organisation avec les peuples autochtones ?

Tous droits réservés - Talent IQ inc.

Section 3

Quand une bonne intention produit l'effet inverse

L'intention ne suffit pas

La grande majorité des organisations qui ont intégré les peuples autochtones à leur stratégie EDI l'ont fait avec de bonnes intentions. C'est important de le reconnaître.

Cependant, en matière de relations avec les peuples autochtones, l'intention seule ne suffit pas. Ce qui compte, c'est l'impact réel de nos actions et cet impact n'est pas toujours celui que nous anticipons.

Cette section examine ce qui se produit concrètement lorsque les peuples autochtones sont intégrés à une stratégie EDI et pourquoi certains de ces effets sont contraires aux intentions de départ.

L'homogénéisation de ce qui est distinct

Lorsque les peuples autochtones sont intégrés à une stratégie EDI, ils sont inévitablement regroupés sous une seule catégorie, souvent appelée « groupes sous-représentés » ou « minorités visibles ».

Comme nous l'avons vu dans la Section 2, il existe plus de 630 Premières Nations au Canada, auxquelles s'ajoutent les communautés Métis et Inuites, chacune avec ses propres réalités distinctes. Regrouper toutes ces nations sous une seule catégorie EDI efface cette diversité et réduit des peuples souverains, avec leurs gouvernances et leurs histoires propres, à un simple segment d'un tableau de bord de diversité.

Le fardeau imposé aux employés autochtones

Dans un cadre EDI, les employés autochtones se retrouvent souvent dans une position délicate et non sollicitée : celle de représentants, d'éducateurs et de validateurs de toutes les questions autochtones au sein de l'organisation.

Ce rôle n'est ni formalisé, ni rémunéré, ni reconnu. Il s'ajoute à leurs responsabilités habituelles et crée un fardeau considérable : celui de devoir représenter des millions de personnes issues de centaines de nations différentes, tout en accomplissant leur travail quotidien.

C'est l'une des raisons documentées pour lesquelles les employés autochtones quittent les organisations, non pas par manque d'intérêt, mais par épuisement d'un rôle qui ne leur appartient pas.



Tous droits réservés - Talent IQ inc.

La dépolitisation des enjeux de droits

Lorsque les questions autochtones sont traitées dans un cadre EDI, elles sont inévitablement transformées en enjeux de culture d'entreprise ou de représentation.

Or, les enjeux autochtones sont fondamentalement politiques et juridiques. Ils concernent des droits constitutionnels, des traités, des territoires et une souveraineté. Les intégrer dans un cadre EDI les dépolitise. Ce qui a pour effet de contourner les vraies questions que votre organisation doit se poser.

La fausse impression de conformité

Une organisation peut afficher d'excellents résultats EDI : une représentation autochtone dans ses statistiques de diversité, des formations culturelles incluses dans son programme EDI, une mention des peuples autochtones dans son rapport annuel ; tout en n'honorant pas ses obligations réelles envers les peuples autochtones.

Elle peut négliger ses obligations de consultation sur les territoires où elle opère. Elle peut maintenir des pratiques d'approvisionnement qui excluent les entreprises autochtones. Elle peut ne jamais avoir établi de relation directe avec les nations concernées.

Dans ce cas, le cadre EDI devient involontairement un écran. Une apparence de progrès qui masque l'absence d'un engagement authentique.

La dilution des ressources

Les budgets EDI sont partagés entre de nombreux groupes et priorités. Lorsque les enjeux autochtones sont intégrés à ce cadre, ils se retrouvent en compétition pour des ressources limitées avec d'autres priorités organisationnelles.

Or, bâtir une relation authentique avec les peuples autochtones requiert des ressources dédiées, du temps, des budgets spécifiques, et des personnes mandatées pour développer et maintenir ces relations. Ce niveau d'engagement ne peut pas émerger d'un budget EDI partagé.



À retenir

Les effets décrits dans cette section ne sont pas le résultat d'une mauvaise volonté. Ils sont le résultat naturel de l'application d'un cadre à une réalité pour laquelle il n'a pas été conçu. Reconnaître ces effets est une étape essentielle. Elle permet à votre organisation de prendre des décisions éclairées sur la manière dont elle souhaite véritablement engager sa relation avec les peuples autochtones.

Tous droits réservés - Talent IQ inc.

Section 4

La fonction des ressources humaines (RH) face à une réalité différente

Le mandat de la fonction RH

La fonction des ressources humaines joue un rôle central dans la mise en œuvre des stratégies EDI au sein des organisations. C'est souvent elle qui porte la responsabilité de définir les politiques, de concevoir les programmes et de mesurer les résultats en matière d'équité, de diversité et d'inclusion.

Ce mandat repose sur un objectif clair : identifier et éliminer les barrières qui empêchent des individus d'accéder à des opportunités égales au sein de l'organisation : à l'embauche, dans leur développement, et dans leur progression de carrière.

Ce que les outils RH accomplissent bien

Les pratiques RH modernes disposent d'un ensemble d'outils efficaces pour adresser les barrières systémiques :

- Des processus de recrutement conçus pour réduire les biais de sélection
- Des politiques d'équité salariale et de traitement équitable
- Des programmes de développement et de mentorat pour les groupes sous-représentés
- Des formations sur les biais inconscients et la sensibilité culturelle
- Des mécanismes de plainte et de résolution de conflits
- Des sondages d'engagement pour mesurer le bien-être des employés

Ces outils sont pertinents et nécessaires pour les groupes visés par l'EDI. Mais examinons comment ils s'appliquent — ou ne s'appliquent pas — à la réalité des employés autochtones.



Tous droits réservés - Talent IQ inc.

Là où les pratiques RH atteignent leurs limites

Le recrutement

Les pratiques RH standard abordent le recrutement autochtone comme un problème de pipeline de candidats : comment attirer plus de candidats autochtones, comment réduire les biais dans la sélection, comment rendre les offres d'emploi plus accessibles.

Ce que ces pratiques ne capturent pas, c'est que le recrutement autochtone efficace ne commence pas par une offre d'emploi. Il commence par une présence communautaire réelle et soutenue dans le temps. Les communautés autochtones ont une mémoire institutionnelle longue. Elles savent quelles organisations ont agi avec intégrité et lesquelles ont utilisé leur image pour du recrutement cosmétique.

Un candidat autochtone ne se demande pas seulement si le poste l'intéresse. Il évalue si l'organisation respecte son peuple, si son identité sera reconnue, et si ses obligations envers sa communauté seront comprises. Ces questions ne se résolvent pas avec un processus de recrutement amélioré. Elles se résolvent avec des années de relations authentiques.

L'accueil et l'intégration

Un processus d'accueil et d'intégration standard présente la culture de l'organisation, ses valeurs et ses politiques. Il invite implicitement le nouvel employé à s'intégrer à un environnement existant.

Pour un employé autochtone, ce processus peut involontairement envoyer un message familier et inconfortable : celui d'intégrer une institution en mettant de côté son identité, ses valeurs et ses façons d'être. Une intégration qui ne reconnaît pas explicitement la valeur de l'identité autochtone, des obligations culturelles et des façons de savoir distinctes crée dès le premier jour un



Tous droits réservés - Talent IQ inc.

environnement où l'employé doit naviguer entre deux mondes.

La rétention

Les outils de rétention : sondages d'engagement, programmes de reconnaissance, avantages sociaux ; sont conçus pour mesurer et améliorer la satisfaction individuelle au travail.

Or, les raisons pour lesquelles les employés autochtones quittent les organisations sont rarement liées à la satisfaction individuelle au sens traditionnel. Elles sont souvent liées à :

- L'isolement culturel dans un milieu de travail où ils sont peu nombreux
- Le fardeau non reconnu de représenter leur peuple auprès de leurs collègues
- Des conflits entre leurs obligations communautaires et les attentes organisationnelles
- Un environnement qui ne reconnaît pas la valeur de leur identité et de leurs perspectives

Un sondage d'engagement standard ne capture pas ces réalités, parce qu'il n'a pas été conçu pour les chercher

L'évaluation de la performance

Les critères d'évaluation de la performance reflètent souvent des valeurs culturelles très spécifiques : la communication directe et assertive, la compétition individuelle, la rapidité de décision, la hiérarchie organisationnelle.

Dans de nombreuses cultures autochtones, ces mêmes comportements peuvent s'exprimer différemment. La prise de décision par consensus, le respect des aînés, la communication contextuelle et la priorité accordée au bien collectif sont des compétences réelles et sophistiquées ; mais elles ne sont pas toujours reconnues par les grilles d'évaluation traditionnelles.

Le soutien en santé mentale

Les programmes d'aide aux employés et les ressources de bien-être sont généralement conçus pour des défis individuels, s'appuyant sur des approches thérapeutiques issues de la psychologie occidentale.

Pour de nombreux employés autochtones, le bien-être est indissociable de la communauté, de la culture et de la connexion à la terre. Le trauma vécu par de nombreuses personnes autochtones n'est pas seulement individuel, c'est un trauma intergénérationnel, héritage des pensionnats et du colonialisme, qui se manifeste de façons que les ressources RH standard ne sont pas équipées pour comprendre ou soutenir.



Tous droits réservés - Talent IQ inc.

Ce que la fonction RH ne peut pas faire seule

Au-delà des pratiques internes, il y a des dimensions de la relation avec les peuples autochtones qui dépassent entièrement le mandat de la fonction RH :

- Honorer les obligations légales de consultation avec les nations autochtones
- Établir des relations de nation à nation avec les gouvernements autochtones
- Développer des stratégies d'approvisionnement auprès d'entreprises autochtones
- Adresser les impacts de l'organisation sur les territoires autochtones
- Engager des partenariats communautaires à long terme

Ces responsabilités nécessitent une gouvernance au niveau de la direction générale et du conseil d'administration; pas uniquement de la fonction RH. Cela ne diminue pas le rôle de la fonction RH. Au contraire, cela le clarifie.



À retenir

La fonction RH dispose d'outils puissants pour créer des milieux de travail plus équitables et inclusifs. Ces outils sont essentiels et ils doivent continuer à être appliqués avec rigueur pour tous les groupes visés par l'EDI. Cependant, la relation avec les peuples autochtones soulève des enjeux qui dépassent le mandat et les outils de la fonction RH. Reconnaître cette réalité, c'est permettre à votre organisation de développer une approche dans laquelle la fonction RH joue son rôle propre, en complémentarité avec une stratégie organisationnelle plus large.

Tous droits réservés - Talent IQ inc.

Section 5

Une stratégie distincte : ce que cela signifie au niveau organisationnel

Une responsabilité qui appartient à la direction

La première et peut-être la plus importante distinction entre une stratégie EDI et une stratégie autochtone distincte est celle de la gouvernance.

Une stratégie EDI est généralement portée par la fonction RH. C'est approprié pour son mandat. Une stratégie autochtone distincte doit être portée au niveau de la direction générale et du conseil d'administration. Non pas parce que la fonction RH n'est pas compétente, mais parce que la nature de cette relation l'exige.

Elle engage la responsabilité légale de l'organisation envers des obligations constitutionnelles et des traités. Elle implique des relations avec des gouvernements et des nations autochtones. Elle touche à des dimensions qui dépassent le milieu de travail : territoires, approvisionnement, consultation, partenariats communautaires. Et elle requiert des ressources dédiées et des engagements à long terme qui doivent être sanctionnés au plus haut niveau.

Co-construite — pas imposée

Une stratégie EDI est généralement définie par l'organisation : ses priorités, ses métriques, ses objectifs.

Une stratégie autochtone distincte ne peut pas être définie unilatéralement. Elle doit être co-construite avec les nations et communautés autochtones concernées. Celles dont les territoires sont touchés par vos activités, celles avec lesquelles vous avez ou souhaitez développer des relations.

Cela signifie concrètement :

- Identifier les nations dont les territoires sont concernés par vos activités
- Établir des canaux de dialogue directs avec leurs gouvernements et représentants
- Définir ensemble les priorités, les engagements et les indicateurs de succès
- Respecter le principe du consentement libre, préalable et éclairé dans toutes les décisions qui les affectent

Ce processus prend du temps. Il requiert une disposition à être guidé par des perspectives différentes de celles qui prédominent habituellement dans les organisations.



Tous droits réservés - Talent IQ inc.

Des engagements qui vont au-delà du milieu de travail

La consultation et le consentement

Mettre en place des processus formels pour consulter les nations autochtones concernées avant de prendre des décisions qui affectent leurs territoires, leurs communautés ou leurs droits. Ce n'est pas une courtoisie. C'est une obligation légale.

L'approvisionnement autochtone

Développer des politiques d'approvisionnement qui favorisent les entreprises autochtones. C'est l'un des leviers les plus concrets et les plus mesurables pour générer des retombées économiques directes pour les communautés.

Les partenariats communautaires

Établir des partenariats à long terme avec des organisations et des communautés autochtones, non pas dans le cadre de programmes ponctuels, mais dans une perspective de relation durable et mutuellement bénéfique.

La reconnaissance territoriale avec substance

Aller au-delà de la reconnaissance territoriale symbolique. Développer une compréhension réelle des nations dont les territoires sont concernés par vos activités — leur histoire, leurs priorités, leurs gouvernances et laisser cette compréhension influencer concrètement vos décisions organisationnelles.



Tous droits réservés - Talent IQ inc.

Des indicateurs de succès définis en partenariat

Dans une stratégie EDI, le succès est généralement mesuré par des métriques internes : taux de représentation, scores d'engagement, résultats de formation.

Dans une stratégie autochtone distincte, les indicateurs de succès sont définis en partenariat avec les communautés autochtones. Ils peuvent inclure :

- La qualité et la profondeur des relations établies avec les nations concernées
- Le respect des engagements de consultation et de consentement
- Les retombées économiques générées pour les communautés autochtones
- L'évaluation par les communautés elles-mêmes de la qualité de la relation

Un engagement inscrit dans la durée

Une stratégie EDI évolue généralement selon des cycles annuels de planification et de révision. Une stratégie autochtone distincte s'inscrit dans une perspective à long terme. Bâtir des relations authentiques avec des nations et des communautés autochtones ne se fait pas en un an. Cela requiert une constance et un engagement qui survivent aux changements de direction, aux cycles économiques et aux priorités organisationnelles du moment.

C'est un engagement institutionnel, pas un programme.



À retenir

Une stratégie autochtone distincte n'est pas une version améliorée de votre EDI. C'est une réponse organisationnelle différente, à une relation différente, avec des partenaires différents, portée à un niveau de gouvernance différent. Elle demande plus : en temps, en ressources et en engagement. Mais elle produit quelque chose qu'une stratégie EDI ne peut pas produire : une relation authentique, durable et à la hauteur des obligations que votre organisation a envers les peuples autochtones.

Tous droits réservés - Talent IQ inc.

Section 6

Des pratiques RH qui reflètent une réalité distincte

Le rôle de la fonction RH dans une stratégie autochtone distincte

Comme nous l'avons établi dans les sections précédentes, une stratégie autochtone distincte dépasse le mandat de la fonction RH. Elle appartient à la direction générale et au conseil d'administration.

Cependant, cela ne signifie pas que la fonction RH n'a pas de rôle à jouer. Au contraire, elle est un partenaire essentiel dans la mise en œuvre de cette stratégie. Son rôle est précis : développer et mettre en place des pratiques et des processus internes qui reconnaissent la réalité historique, juridique et culturelle distincte des peuples autochtones; tout en s'inscrivant dans la stratégie organisationnelle plus large.

> **Ces pratiques ne sont pas des accommodements. Ce ne sont pas des exceptions accordées à un groupe parmi d'autres. Ce sont des réponses concrètes à une réalité distincte : ancrées dans la reconnaissance de qui sont les peuples autochtones, de leur histoire, et des obligations que cette histoire crée pour les organisations canadiennes.**

La distinction qui change tout : accommodement vs reconnaissance

Dans un cadre EDI, les ajustements faits pour certains groupes sont généralement perçus comme des accommodements ; des modifications apportées à des règles standard pour répondre à des besoins individuels particuliers.

Les pratiques RH distinctes pour les peuples autochtones ne sont pas des accommodements. Elles sont le reflet d'une reconnaissance. La reconnaissance que certaines règles standard ont été créées sans tenir compte de la réalité historique et juridique des peuples autochtones.

Cette distinction est importante, particulièrement lorsque des collègues ou des gestionnaires questionnent pourquoi certaines pratiques s'appliquent différemment aux employés autochtones.

> *La réponse n'est pas :*
> « ***Parce qu'ils ont besoin d'aide.*** »
>
> *La réponse est :*
> « ***Parce que notre organisation reconnaît qui ils sont, leur histoire, et ce que cela implique pour nous en tant qu'employeur.*** »

Tous droits réservés - Talent IQ inc.

Des pratiques concrètes — et pourquoi elles sont différentes

Les exigences linguistiques

De nombreuses organisations canadiennes exigent le bilinguisme français-anglais pour certains postes. C'est une exigence légitime dans un contexte organisationnel canadien.

Cependant, pour les peuples autochtones, le français et l'anglais sont deux langues coloniales. Exiger la maîtrise des deux comme condition d'emploi, sans reconnaître ce contexte historique, place les candidats autochtones devant une barrière qui n'est pas neutre. Elle est le reflet direct de l'histoire coloniale du Canada.

Une organisation qui reconnaît cette réalité peut choisir d'exiger la maîtrise d'une seule des deux langues officielles pour les candidats autochtones, sans pour autant compromettre ses exigences opérationnelles.

Cette décision n'est pas une faveur. Ce n'est pas une exception injuste envers d'autres groupes. C'est la reconnaissance que le bilinguisme officiel est lui-même le produit d'une histoire qui a exclu les langues et les peuples autochtones et que les organisations, particulièrement les gouvernements et les sociétés d'État, ont une responsabilité de prendre cela en considération.

Les congés et obligations culturelles

Les politiques de congé standard sont conçues autour d'un calendrier qui reflète principalement les traditions chrétiennes et occidentales.

Pour les employés autochtones, les obligations culturelles : cérémonies, rassemblements communautaires, deuils collectifs, obligations envers la nation ; ne cadrent pas toujours avec ce calendrier. Et contrairement à des préférences personnelles, ces obligations sont souvent collectives et non négociables dans leur contexte culturel.

Une politique de congé qui reconnaît cette réalité ne crée pas un système à deux vitesses. Elle reconnaît que le calendrier standard n'est pas universel et que les organisations ont la responsabilité de créer un environnement où les employés autochtones peuvent honorer leurs obligations culturelles sans avoir à choisir entre leur identité et leur emploi.



Tous droits réservés - Talent IQ inc.

Le recrutement et les critères de sélection

Les critères de sélection standard — diplômes, expériences, références — reflètent souvent un parcours académique et professionnel qui n'a pas toujours été accessible aux peuples autochtones, en raison de décennies de politiques qui ont limité leur accès à l'éducation et aux opportunités économiques.

Une organisation qui reconnaît cette réalité élargit sa définition des compétences et de l'expérience pertinentes. Elle reconnaît que le leadership communautaire, la gouvernance traditionnelle, la navigation entre deux mondes culturels et la gestion de relations intergénérationnelles sont des compétences réelles et sophistiquées ; même si elles ne figurent pas dans un curriculum vitæ standard.

Ce n'est pas abaisser la barre. C'est élargir la définition de ce qui constitue une compétence.

L'accueil et l'intégration

Un processus d'accueil et intégration qui reconnaît la réalité distincte des employés autochtones ne se contente pas de présenter les politiques de l'organisation. Il reconnaît explicitement :

- La nation ou la communauté dont est issu l'employé
- Que ses protocoles culturels, ses obligations communautaires et ses façons de savoir ont de la valeur dans l'organisation
- Que l'organisation elle-même s'inscrit dans une démarche de réconciliation et ce que cela signifie concrètement pour l'employé

Ce type d'intégration envoie un message clair dès le premier jour : votre identité n'est pas quelque chose que vous devez mettre de côté pour travailler ici.



Tous droits réservés - Talent IQ inc.

L’évaluation de la performance

Les grilles d’évaluation de la performance qui reconnaissent la réalité autochtone élargissent leur définition du leadership, de la communication et de la collaboration pour inclure des formes d’expression qui ne correspondent pas toujours aux modèles occidentaux dominants. Cela peut signifier reconnaître explicitement :

- La prise de décision par consensus comme forme de leadership
- La communication contextuelle et indirecte comme compétence de communication
- La priorité accordée au bien collectif comme indicateur de collaboration
- Le rôle de mentor communautaire comme forme de développement du leadership

Le soutien en santé mentale et le bien-être

Des ressources de soutien en santé mentale culturellement appropriées pour les employés autochtones reconnaissent que le bien-être autochtone est indissociable de la communauté, de la culture et de la connexion à la terre. Cela peut prendre plusieurs formes :

- Des partenariats avec des organisations autochtones de soutien en santé mentale
- L’accès à des aînés ou à des conseillers culturels
- Des espaces de soutien collectif plutôt qu’uniquement individuel
- Une formation spécifique pour les gestionnaires sur le trauma intergénérationnel et ses manifestations en milieu de travail



Tous droits réservés - Talent IQ inc.

Répondre à la question : pourquoi pas les autres groupes ?

Il est inévitable que certains collègues ou gestionnaires posent la question : si nous faisons cela pour les employés autochtones, pourquoi ne le faisons-nous pas pour les nouveaux arrivants, ou pour d'autres groupes marginalisés ?

C'est une question légitime et elle mérite une réponse claire.

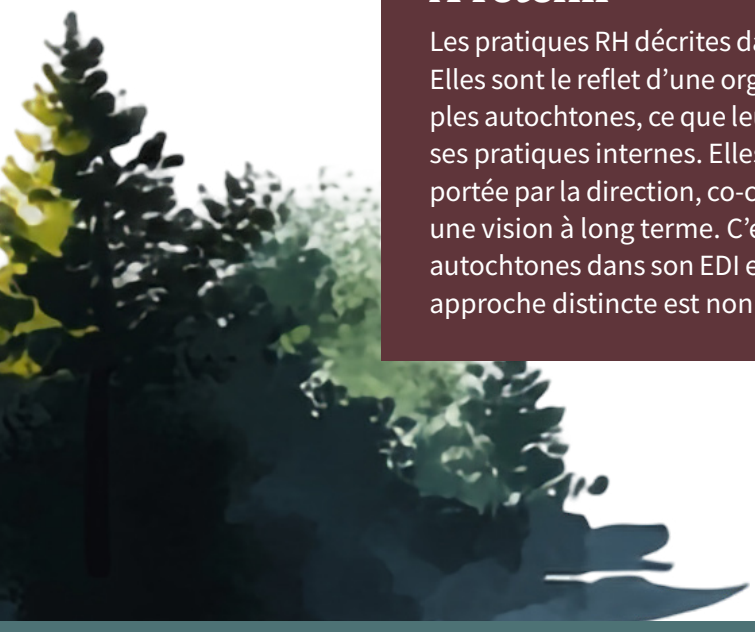
Les pratiques décrites dans cette section ne sont pas accordées aux peuples autochtones parce qu'ils sont plus importants que d'autres groupes. Elles sont mises en place parce qu'elles répondent à une réalité historique et juridique distincte ; celle de peuples souverains dont les langues, les cultures et les structures ont été activement démembrées par des politiques coloniales auxquelles l'État canadien et ses institutions ont participé.

Cette réalité crée une responsabilité spécifique pour les organisations canadiennes, particulièrement les gouvernements et les sociétés d'État, qui ne s'applique pas de la même façon à d'autres groupes.

Cela ne signifie pas que les besoins des autres groupes ne méritent pas d'être adressés. Cela signifie que chaque groupe mérite une réponse qui correspond à sa réalité propre et que la réalité des peuples autochtones, au Canada, est distincte de toute autre.

À retenir

Les pratiques RH décrites dans cette section ne sont pas des exceptions ou des privilèges. Elles sont le reflet d'une organisation qui a pris le temps de comprendre qui sont les peuples autochtones, ce que leur histoire implique, et ce que cela signifie concrètement pour ses pratiques internes. Elles s'inscrivent dans une stratégie organisationnelle plus large, portée par la direction, co-construite avec les communautés autochtones, et ancrée dans une vision à long terme. C'est la différence entre une organisation qui inclut les peuples autochtones dans son EDI et une organisation qui a véritablement compris pourquoi une approche distincte est non seulement nécessaire, mais essentielle.



Brigitte Skeene — Fondatrice, Talent IQ

Tous droits réservés - Talent IQ inc.