



Talent iQ

**Guide pour un recrutement respectueux et
inclusif des talents autochtones**





1. Introduction

Le recrutement de talents autochtones exige plus qu'un simple ajustement des pratiques d'embauche existantes, il nécessite une approche réfléchie qui reconnaît les différents parcours professionnels, valorise l'expérience vécue et établit des liens significatifs avec les communautés autochtones.

Les méthodes d'embauche traditionnelles, telles que les exigences rigides en matière de qualifications et les formats d'entrevue standardisés, peuvent négliger des candidat.e.s de qualité dont les compétences et le leadership ont été façonnés en dehors des trajectoires de carrière conventionnelles.

Ce guide propose des conseils pratiques pour aider les organisations à créer un processus de recrutement culturellement sécuritaire et respectueux.

Qu'il s'agisse de rédiger des offres d'emploi qui tiennent compte d'un plus large éventail d'expériences ou de veiller à ce que les postes soient visibles au sein des réseaux autochtones, ce guide présente des mesures concrètes pour rendre votre processus de recrutement plus efficace.

En repensant les stratégies d'approche, en supprimant les obstacles inutiles et en favorisant des relations authentiques, les organisations pourront ainsi créer une approche de recrutement prête à accueillir les candidatures autochtones et favorisant la réussite à long terme.

2. Commencer par la relation et créer des liens avec la communauté

Avant même de penser à publier un poste sur des sites d'emploi ou à lancer une campagne de visibilité sur les réseaux sociaux, il est essentiel de vous poser une question clé : “La communauté nous connaît-elle?” Dans le contexte autochtone, la visibilité ne remplace pas la relation. Si votre organisation n'est pas connue ou reconnue par la communauté, vos efforts de communication risquent fort de ne pas porter leurs fruits. Ainsi, avant même de recruter :

- Prenez contact avec les organismes communautaires, les conseils de bande, et les services d'employabilité autochtones pour écouter leurs priorités.
- Demandez comment vous pouvez contribuer, soutenir ou vous impliquer, sans condition ni attente immédiate.
- Participez à des événements culturels ou communautaires, non pas pour “recruter”, mais pour tisser des liens, apprendre et montrer votre intérêt réel.
- Soutenez des projets collectifs (commandites, initiatives locales, collaborations à long terme, programmes de stages ou mentorat).

*La relation se construit avec **constance, patience et réciprocité**. Elle ne s'achète pas : elle se mérite.*



3. Créer une offre d'emploi culturellement inclusive

Avant de vous lancer dans la rédaction de votre offre, prenez un moment pour revoir certains éléments clés. D'abord, le type et le nombre d'exigences : au lieu de vous concentrer uniquement sur les diplômes ou les années d'expérience, pensez en termes de compétences transférables et de qualités humaines. Ensuite, soyez attentif à la façon dont vous présentez votre organisation et le poste, pour que les candidat.e.s autochtones puissent s'y reconnaître. Voici quelques éléments à garder en tête:

a) Repenser les exigences traditionnelles

Les diplômes et années d'expérience ne reflètent pas toujours le potentiel ou la compétence d'une personne. En exigeant uniquement des critères formels, vous risquez d'exclure des candidat.e.s autochtones hautement qualifié.e.s, dont le parcours professionnel s'est développé dans des cadres communautaires, bénévoles ou non traditionnels.

La tendance actuelle, de plus en plus répandue, est de privilégier un recrutement basé sur les compétences (*skill-based hiring*). Cette approche valorise les aptitudes concrètes, la capacité d'adaptation, et le potentiel à réussir, peu importe la manière dont ces compétences ont été acquises.

Des études montrent que plus une offre d'emploi contient de critères formels, moins elle attire de candidatures. Selon *Harvard Business Review*, de nombreux candidat.e.s, en particulier ceux issus de parcours non traditionnels, ne postulent pas s'ils ne répondent pas à 100% des critères. Cela est particulièrement vrai pour les femmes, les groupes sous-représentés et les personnes autochtones, qui peuvent ne pas se reconnaître dans des exigences standardisées ne reflétant pas la réalité de leur expérience.

Pour favoriser un recrutement plus inclusif dans vos offres d'emploi:

- Limitez-vous aux compétences réellement essentielles pour réussir dans le poste (idéalement entre 5 et 8 maximum).
- Formulez les attentes en termes de savoirs, de savoir-faire et de comportements observables, plutôt qu'en années d'expérience ou titres académiques.
- Remplacez les critères figés par des indicateurs de réussite accessibles à des parcours variés, par exemple: « Capacité à mobiliser une communauté autour d'un objectif commun » plutôt que « 5 ans d'expérience en gestion ».
- Interrogez chaque exigence: cette condition risque-t-elle d'exclure inutilement des personnes compétentes ayant acquis leur expérience autrement?



b) Utiliser un langage clair et transparent

Dans un contexte de recrutement autochtone, la manière dont vous communiquez le rôle et votre intention compte autant que le poste lui-même. Une offre d'emploi claire, honnête et ancrée dans une approche relationnelle permet non seulement de mieux informer, mais aussi de bâtir la confiance. Voici quelques pratiques à garder en tête pour que votre message soit à la fois respectueux, pertinent et engageant.

- **Utilisez un langage relationnel:** le leadership autochtone est souvent basé sur les relations, la collaboration et l'impact sur la communauté. Au lieu de se contenter d'énumérer les responsabilités, essayez de définir le rôle en termes de contribution à un objectif plus large.
- **Soulignez l'engagement en faveur de l'inclusion des autochtones:** indiquez clairement que l'organisation accorde de l'importance aux perspectives autochtones et recherche activement des gestionnaires autochtones.
- **Évitez le ton promotionnel :** une approche devenue courante ces dernières années avec la montée de la marque employeur consiste à “vendre” le poste, en utilisant un ton promotionnel ou accrocheur. Dans un contexte de recrutement autochtone, cette approche peut créer de la distance ou même de la méfiance. Il est préférable d'opter pour la clarté, la transparence et les détails concrets. Voici quelques exemples:

| Au lieu de ceci... | Faites plutôt cela... |
|--|--|
| « Êtes-vous un champion du changement? » | « Ce poste vous permet de contribuer concrètement à un objectif collectif. » |
| « Salaire compétitif » | « Le salaire est de 55 000 \$ à 62 000 \$, selon l'expérience. » |
| « Horaire flexible » | « 35 heures/semaine, avec télétravail possible 2 jours/semaine ou présence requise de 10h à 15h. » |
| « Congés payés et conciliation travail-famille » | « 4 semaines de vacances, 5 journées bien-être, horaire d'été de juin à août. » |
| Autres éléments à préciser | « Nous offrons des congés culturels pour participer à des événements importants au sein de votre communauté. » |



4. Assurer une bonne visibilité au sein des communautés autochtones

Recruter des talents autochtones demande plus qu'une simple adaptation de vos affichages de poste: cela exige un engagement intentionnel. Dans la continuité de ce que nous avons abordé plus tôt, à savoir l'importance d'être connu et reconnu par les communautés, ce qui suit propose des approches concrètes pour renforcer votre présence, bâtir des liens durables et élargir vos efforts de recrutement au-delà des méthodes traditionnelles. Ces stratégies visent à rejoindre les talents de manière proactive, respectueuse et alignée avec une vision à long terme.

a) Afficher sur des sites d'emploi et des réseaux spécifiques aux autochtones

Pour rejoindre efficacement les candidat.e.s autochtones, il faut aller au-delà des plateformes classiques comme LinkedIn ou Indeed. Publiez vos offres sur des sites autochtones reconnus, collaborez avec des centres d'emploi communautaires et diffusez vos opportunités via des organismes autochtones sectoriels. Associez-vous à des chambres de commerce autochtones, à des conseils d'affaires ou à des groupes locaux pour accroître votre visibilité et bâtir une crédibilité réelle auprès des talents.

b) Établir des partenariats avec des programmes de formation

Créez des liens durables avec les établissements d'enseignement, les associations professionnelles autochtones et les programmes de développement de carrière. Participez aux salons de l'emploi autochtones, soutenez les initiatives dirigées par des Autochtones et collaborez avec des représentant.e.s communautaires capables d'identifier les talents potentiels. Ces partenariats renforcent la confiance et positionnent votre organisation comme un acteur engagé dans l'accès équitable à l'emploi.

c) Être connecté.e au terrain – physique et numérique

Une approche enracinée dans les réalités locales est essentielle. Il ne s'agit pas seulement d'être visible, il faut être présent.e. Cela implique de:

- Vous connecter aux communautés là où elles sont actives, y compris sur des plateformes comme Facebook, souvent plus utilisées que LinkedIn.
- Participer à des événements communautaires non pas uniquement pour recruter, mais pour apprendre, écouter et bâtir une relation de confiance.
- Organiser des portes ouvertes, offrir des visites pour les étudiant.e.s ou aller dans les écoles rencontrer la relève.
- Soutenir activement des programmes de mentorat, des stages ou des ateliers dans les communautés.

Ces actions vous permettront aussi d'obtenir une meilleure compréhension du contexte, des enjeux et des dynamiques locales, et ainsi d'engager des conversations plus pertinentes avec les talents.



d) Miser sur les relations et le bouche-à-oreille

Beaucoup de professionnel.le.s autochtones ne postulent pas via les canaux traditionnels, et préfèrent faire confiance aux recommandations. Pour être inclus dans ces cercles de confiance, il faut cultiver la relation :

- Bâissez une réputation positive auprès des talents déjà recrutés. Leur expérience compte.
- Mobilisez le bouche-à-oreille en collaborant avec des leaders ou personnes influentes qui peuvent relayer vos offres de manière informelle mais puissante.
- Soyez cohérent.e dans votre présence: ce n'est pas une démarche ponctuelle, mais une stratégie d'ancrage à long terme.

5. Adopter le recrutement inversé: privilégier le talent avant le poste

Dans le recrutement traditionnel, on cherche un.e candidat.e pour un poste précis. Mais pour attirer les talents autochtones, il faut adopter une approche différente: évaluer et construire une relation avec des talents même en l'absence de poste ouvert.

Cela signifie qu'au lieu d'interviewer une personne uniquement pour un rôle spécifique, il faut apprendre à connaître ses compétences, ses valeurs et son potentiel au-delà d'un seul poste. On peut alors interviewer la personne pour plusieurs types de postes possibles dans l'organisation, afin de comprendre où elle pourrait s'intégrer le mieux.

Une fois cette évaluation faite, il est important de promouvoir activement leur profil en interne auprès des gestionnaires et des équipes, même si aucun poste n'est immédiatement disponible. De cette manière, l'organisation crée un vivier de talents qualifiés et engagés, prêts à être mobilisés lorsque des opportunités se présentent.

Cette approche, appelée **recrutement inversé**, consiste à recruter avec la personne en tête, et non uniquement avec le poste en tête. Elle s'appuie sur la construction de relations authentiques et durables, essentielles pour attirer et retenir les talents autochtones. Voici des pratiques clés à adopter:

- Rencontrer et évaluer des talents autochtones sans attendre une ouverture de poste.
- Mener des entretiens qui explorent les compétences transférables et les aspirations professionnelles au-delà d'un rôle précis.
- Partager et valoriser les profils des talents en interne auprès des équipes et gestionnaires.
- Maintenir le contact et continuer à bâtir la relation pour des opportunités futures.



6. Mener des entrevues dans le respect et l'ouverture

Une entrevue avec une personne autochtone ne devrait jamais se limiter à une série de questions techniques. C'est avant tout une rencontre humaine. Pour créer un espace de dialogue qui soit accueillant, respectueux et inclusif, il est essentiel d'y aller avec une intention relationnelle, une posture d'humilité et une compréhension des différences culturelles qui peuvent influencer la dynamique de l'échange.

a) Préparer le terrain : former, sensibiliser, humaniser

- **Formez toutes les personnes impliquées** dans le processus d'entrevue aux principes de recrutement inclusif et aux réalités autochtones (passées et présentes). Cela inclut l'intelligence culturelle, les biais inconscients, les enjeux systémiques et les valeurs autochtones qui influencent la communication et le rapport au travail.
- **Adoptez une posture relationnelle:** commencez l'entretien en créant un climat de confiance. Présentez-vous, parlez un peu de vous (votre rôle, votre parcours, pourquoi vous avez hâte de les rencontrer). Cela aide à briser la glace et à établir un lien plus égalitaire.
- **Soyez pleinement présent.e:** ne laissez pas de place aux interruptions, aux appels ou aux distractions. Montrez que vous accordez toute votre attention à la personne devant vous.

b) Comprendre les différences de perspective

Voici quelques distinctions importantes à garder en tête, accompagnées de conseils pratiques :

| Vision du monde autochtone | Vision du monde occidentale | Implication pour l'entrevue |
|--|---|--|
| Collectivisme (le groupe avant l'individu) | Individualisme (l'accomplissement personnel est mis en avant) | Ne vous attendez pas à ce que la personne mette en valeur ses succès individuels. Posez des questions sur la contribution à l'équipe, à la communauté ou à des projets collectifs. |
| Coopératif | Compétitif | Ne confondez pas le ton posé ou le refus de se démarquer comme un manque d'ambition. Recherchez les façons dont la personne contribue à l'effort collectif. |
| Pauses, silences, réflexion | Réponses rapides valorisées | Respectez les moments de silence. Ne vous précipitez pas pour combler les vides. Laissez le temps de formuler une réponse, surtout si le français ou l'anglais n'est pas la langue maternelle. |
| Humilité, modestie | Mise en valeur de soi et des réalisations | N'interprétez pas une absence de vantardise comme un manque d'expérience. Explorez en profondeur les expériences avec des questions ouvertes. |
| Rapport au regard plus souple | Contact visuel soutenu vu comme signe d'intérêt | Ne forcez pas le contact visuel. Il ne s'agit pas d'un manque d'assurance ou de respect, mais d'une différence culturelle. |



c) Conseils pratiques pour mener l'entrevue de façon inclusive

- **Commencez par créer une connexion:** soyez prêt·e à vous présenter au-delà de votre titre ou de vos responsabilités, en partageant un peu de vous-même. C'est une excellente manière de briser la glace, de bâtir une relation de confiance et de respect mutuel avant de passer aux questions plus formelles.
- **Posez des questions ouvertes, non intimidantes:** évitez les formulations trop rigides ou fermées.
- **Validez la compréhension:** demandez si certaines questions doivent être clarifiées, surtout si la langue d'entrevue n'est pas leur langue première.
- **Intégrez des scénarios ou des mises en contexte:** les récits ou exemples concrets peuvent aider la personne à exprimer plus facilement son vécu.
- **Prévoyez plus de temps:** ne précipitez pas l'entretien. Cela montre que vous valorisez la personne et ce qu'elle a à partager.
- **Reconnaissez que le parcours peut être non linéaire:** restez ouvert·e à des trajectoires professionnelles différentes ou à des expériences informelles.

d) L'entrevue comme pont, pas comme test

L'entrevue n'est pas un test. C'est un engagement envers une rencontre humaine authentique.

Cela commence par une préparation adéquate, une présence entière, et un réel désir de comprendre l'autre. Mais l'élément le plus transformateur reste **votre posture intérieure**.

Trop souvent, l'entrevue démarre avec cette question sournoise: «*Pourquoi ne devrais-je pas embaucher cette personne?*» C'est le piège. Parce qu'il n'y a pas de candidat parfait, ni de gestionnaire parfait, ni d'entreprise parfaite. Chercher les raisons de dire non, c'est se préparer à les trouver.

Et si, au lieu de ça, vous vous donniez pour mission de découvrir pourquoi vous devriez l'embaucher en vous posant cette question: «*Qu'est-ce que cette personne peut m'apprendre, m'inspirer, ou m'aider à voir différemment?*»

Non pas en fermant les yeux sur ce qui pourrait sembler des limites, mais en cherchant sincèrement ses dons, ses forces uniques, et la façon dont elle peut enrichir non seulement votre équipe, mais aussi toute votre entreprise.

Cette posture, c'est un appel à la bienveillance active et à l'ouverture d'esprit: valoriser ce qui fait la singularité de chacun, et reconnaître la richesse qu'apporte la diversité des talents.

Ce simple renversement transforme l'entrevue en un pont entre deux univers, un dialogue vivant plutôt qu'un interrogatoire. C'est cette posture humble, ouverte et connectée qui fera toute la différence



7. Conclure l'entrevue avec respect et clarté

La façon dont se termine une entrevue est tout aussi importante que la façon dont elle commence. Une conclusion bien structurée permet aux candidat.e.s de repartir avec une idée claire des prochaines étapes, de se sentir valorisé.e.s pour le temps qu'ils ou elles ont consacré à l'entrevue et d'avoir la possibilité de poser des questions ou de faire part de leurs dernières réflexions. Voici quelques étapes-clés pour conclure l'entrevue de manière pertinente :

Exprimer une appréciation sincère

Prenez le temps de remercier sincèrement le ou la candidat.e pour le temps qu'il ou elle a consacré à l'entrevue et les idées et expériences partagées. Reconnaissez que le processus d'entrevue est un échange à double sens et que vous appréciez sa générosité et sa transparence.

Donner l'occasion de formuler quelques dernières remarques

Au lieu de demander simplement s'il ou elle a des questions, vous pouvez l'inviter à ajouter des éléments qu'il ou elle juge importants mais qui n'ont pas encore été abordés. Cette démarche respecte les traditions autochtones en matière de narration, où les idées importantes peuvent apparaître à la fin d'une conversation.

Décrire clairement les prochaines étapes

La transparence est essentielle pour que le ou la candidat.e se sente informé.e et respecté.e tout au long du processus de recrutement. Expliquez clairement le calendrier de la prise de décision, les éventuelles étapes supplémentaires et la date à laquelle le ou la candidat.e peut s'attendre à recevoir une réponse.

Réaffirmer l'engagement de l'organisation

Si votre organisation s'est fermement engagée en faveur du recrutement de talents autochtones et de l'inclusion sur le lieu de travail, soulignez brièvement cet engagement pour rassurer le ou la candidat.e en lui montrant qu'il s'agit de bien plus qu'une simple opération d'embauche.

Terminer sur une note positive

Concluez l'entrevue de manière chaleureuse et respectueuse, en veillant à ce que le ou la candidat.e se sente considéré.e et valorisé.e. Envisagez de lui proposer un moyen de faire un suivi sur sa candidature ou de rester en contact. En concluant l'entrevue de manière réfléchie, claire et respectueuse, vous contribuez à renforcer l'expérience positive et à consolider les bases d'une relation de travail durable et fructueuse.



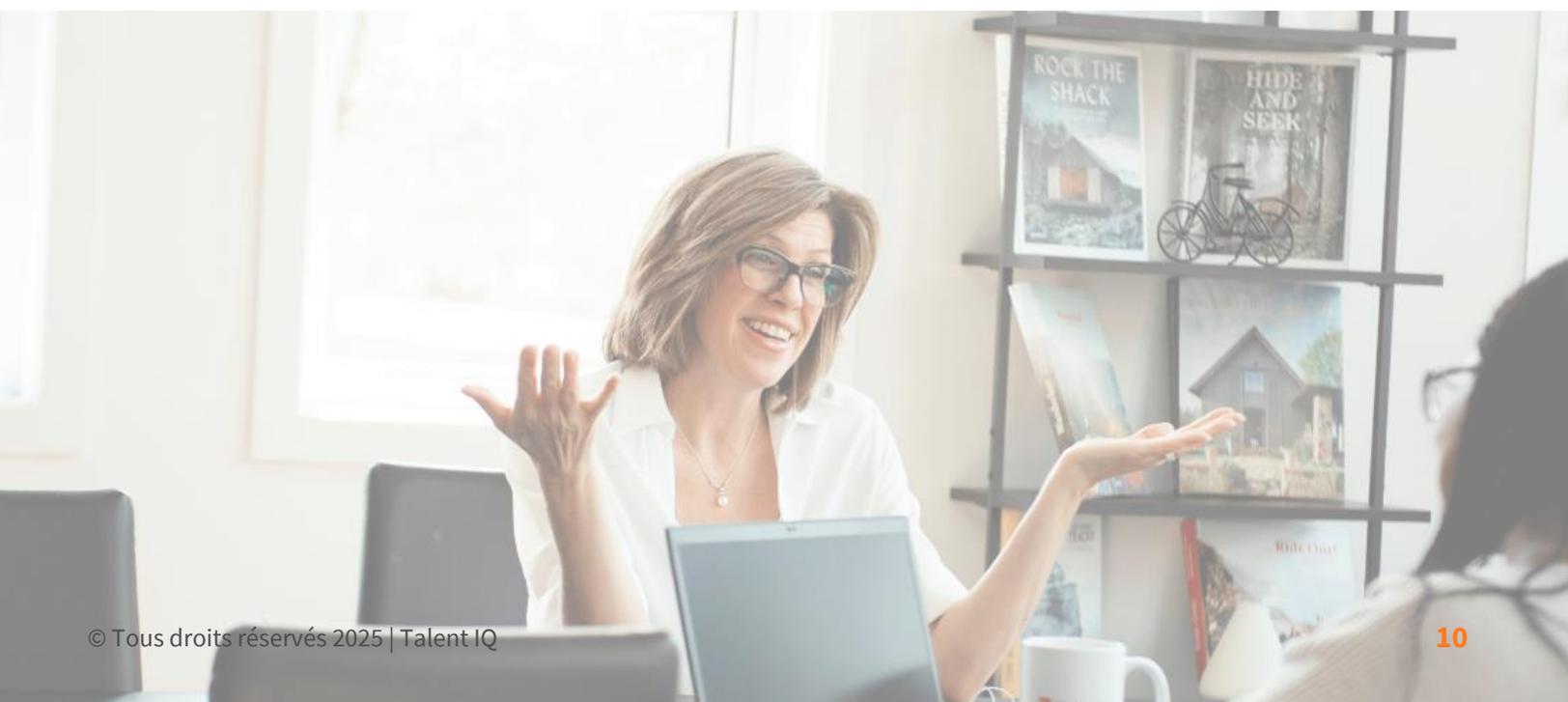
Au-delà du recrutement - Un engagement durable

Attirer et recruter des talents autochtones est une étape importante, mais ce n'est qu'un début. Le véritable engagement consiste à veiller à ce que les employé.e.s autochtones se sentent valorisé.e.s, respecté.e.s et soutenus tout au long de leur parcours au sein de l'organisation. Les organisations doivent apporter le même soin et la même intention à l'intégration, au développement de carrière, aux opportunités de leadership et à la culture du lieu de travail. Cela implique de :

- Créer des espaces où les employé.e.s autochtones se sentent en confiance pour être eux.elles-mêmes au travail.
- Reconnaître et respecter les méthodes de travail, de gestion et de prise de décision des autochtones.
- Offrir du mentorat, des opportunités de développement et des parcours de carrière qui valorisent la diversité des expériences.
- S'attaquer aux barrières systémiques qui peuvent exister dans les structures et les politiques du lieu de travail.

Si le recrutement est abordé avec sincérité, mais que le lieu de travail ne reflète pas le même engagement, les nouvelles recrues autochtones le constateront rapidement et partiront. Le recrutement doit être effectué pour les bonnes raisons, non pas comme une simple case à cocher, mais dans le cadre d'un effort global visant à créer des lieux de travail où les talents autochtones peuvent s'épanouir.

Les organisations qui abordent ce travail avec humilité, ouverture et une perspective à long terme bénéficieront non seulement d'expériences diverses, mais favoriseront également des lieux de travail plus forts, plus inclusifs et plus représentatifs des communautés qu'ils servent.





À PROPOS DE NOTRE FONDATRICE

Brigitte Skeene – Innue de Mashteuiatsh



Talent IQ est le reflet de la vision de Brigitte Skeene, une leader autochtone profondément engagée à créer des opportunités enrichissantes pour les talents autochtones. Forte de près de trois décennies d'expérience, Brigitte est convaincue que la manière dont nous recrutons et constituons nos équipes façonne l'avenir de nos milieux de travail et de nos communautés.

Fière femme innue originaire de Mashteuiatsh, le parcours personnel de réconciliation de Brigitte a été une source d'inspiration profonde pour son travail. Au cours de la dernière décennie, elle a redécouvert ses racines, appris sa langue et renoué avec sa culture. Cette évolution a façonné son approche de la stratégie des talents, où elle privilégie l'authenticité, la connexion profonde et l'impact durable.

La mission de Brigitte est d'aider les entreprises à intégrer les perspectives autochtones dans leur stratégie de recrutement, en favorisant des environnements plus inclusifs, humaine et capables de prospérer. Son travail va au-delà du recrutement : elle est déterminée à créer des espaces où les talents autochtones peuvent s'épanouir et contribuer au succès organisationnel.

- Harvard University – Certificat en communications
- École des dirigeant·e·s des Premières Nations – Responsable pédagogique et Formatrice
- Cultural Intelligence Centre – Facilitatrice certifiée CQ
- CoachingOurselves – Facilitatrice, Coach en leadership
- AIHR – Spécialiste certifié en équité, diversité et inclusion
- Facteur H – Auteure et conférencière
- Working Effectively With Indigenous Peoples®
- Management and Strategy Institute – Certifié Gestion de projet (PMEC)
- Acuity Institute – Certifié Leader de Kaizen