





Introduction

Les relations entre les entreprises et les peuples autochtones évoluent. De plus en plus d'organisations reconnaissent qu'une réconciliation authentique ne peut se limiter à des engagements symboliques, elle doit se traduire par des actions concrètes, soutenues et mesurables.

C'est dans cette optique qu'émerge le rôle de Responsable des relations avec les Autochtones: un poste à la fois stratégique, relationnel et profondément humain. Ce rôle agit comme pont entre deux réalités : celle de l'entreprise et celle des communautés autochtones, pour favoriser la compréhension mutuelle, la confiance et des partenariats durables.

Ce document vise à aider les entreprises à mieux positionner et valoriser ce rôle au sein de leurs structures. Il propose :

- une définition claire des objectifs et responsabilités clés;
- un cadre d'évaluation de la performance adapté à la nature relationnelle du poste;
- et des pistes pour intégrer les perspectives autochtones dans les politiques, stratégies et opérations de l'organisation.

Plus qu'une description de poste, ce guide se veut un outil de réflexion et d'action pour les dirigeants, les équipes RH, les comités EDI ou ESG, et toute personne souhaitant contribuer à une approche plus respectueuse et durable des relations entre entreprises et peuples autochtones.

Parce qu'au-delà des obligations et des projets, ce rôle incarne une conviction : que la réconciliation est d'abord une relation à entretenir, jour après jour.

Brigitte Skeene
Fondatrice
Talent IQ Inc.



TABLE DES MATIÈRES

SECTION 1 : LES 6 OBJECTIFS CLÉS DU RÔLE.....	4
SECTION 2 : LES FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS DU RÔLE.....	5
SECTION 3 : PIÈGES À ÉVITER. LEÇONS APPRISES DU TERRAIN.....	8
SECTION 4 : CADRE D'ÉVALUATION DE PERFORMANCE	11
SECTION 5 : EXEMPLE D'UN TABLEAU DE BORD.....	13
SECTION 6 : LES PHASES D'ÉVOLUTION DU RÔLE.....	14

SECTION 1 : LES 6 OBJECTIFS CLÉS DU RÔLE

1. Création de relations et confiance

- Servir de principal point de liaison entre l'entreprise et les partenaires autochtones.
- Favoriser un dialogue et une collaboration continus, plutôt que des consultations ponctuelles.
- Construire la confiance par la transparence, la constance et le respect des droits, valeurs et visions du monde autochtones.

2. Réconciliation et responsabilité corporative

- Soutenir le rôle de l'entreprise dans la promotion de la réconciliation, en accord avec les Appels à l'action de la Commission de vérité et réconciliation et la DNUDPA (Déclaration des Nations Unies sur les droits des peuples autochtones).
- Veiller à ce que les décisions de l'entreprise reflètent un engagement envers la responsabilité sociale et l'inclusion.

3. Intégration stratégique et politique

- Intégrer les perspectives autochtones dans les stratégies, politiques et opérations de l'entreprise (par ex. approvisionnement, embauche, investissement communautaire).
- Aider à développer et mettre en œuvre une stratégie de relations avec les Autochtones alignée sur les objectifs de l'entreprise tout en respectant les priorités des communautés autochtones.

4. Emploi, formation et opportunités économiques

- Créer et soutenir des voies d'accès à l'emploi, au développement et à la rétention pour les Autochtones.
- Encourager les partenariats avec des entreprises et fournisseurs autochtones.
- Promouvoir des initiatives de renforcement des capacités bénéfiques à la fois pour l'entreprise et pour les communautés autochtones.

5. Sensibilisation culturelle et éducation

- Animer ou coordonner des formations sur la sensibilisation culturelle pour les employés.
- Contribuer à créer une culture de travail inclusive et sécurisante sur le plan culturel pour les employés Autochtones.
- Veiller à ce que les dirigeants de l'entreprise comprennent et respectent les histoires, droits et savoirs autochtones.

6. Engagement communautaire et impact

- Collaborer avec les communautés pour identifier les intérêts communs, impacts potentiels et opportunités.
- Gérer les processus de consultation et d'engagement de manière respectueuse et efficace, notamment pour les projets affectant les terres ou ressources autochtones.¹
- Suivre et rendre compte de l'impact social et communautaire des activités de l'entreprise.

¹ Ces pratiques s'inscrivent dans le respect de l'obligation de consulter et, au besoin, d'accommoder les peuples autochtones, telle que reconnue par l'article 35 de la Loi constitutionnelle de 1982 et précisée par la jurisprudence canadienne, lorsque des projets ou activités sont susceptibles d'avoir des impacts sur leurs droits ancestraux ou issus de traités.

SECTION 2 : LES FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS DU RÔLE

La réussite du rôle de Responsable des relations avec les Autochtones ne repose pas uniquement sur la bonne volonté ou sur une description de poste. Elle dépend de conditions organisationnelles et de postures relationnelles qui permettent au rôle de s'exercer en cohérence, avec authenticité et impact.

Ce rôle demande à la fois une compétence technique, une intelligence culturelle, un leadership d'influence, et un engagement humain profond. Lorsque ces éléments sont réunis, les relations évoluent de manière respectueuse, durable et réciproque; et la réconciliation prend forme dans les gestes, les décisions et les pratiques quotidiennes.



Soutien explicite de la direction

Ce que cela signifie : La direction doit porter le message, affirmer l'importance du rôle et lui donner la légitimité nécessaire pour agir à travers l'organisation. Sans cet appui, le rôle reste périphérique.

Ce que cela implique en pratique :

- Messages clairs du leadership qui reconnaissent la valeur du rôle.
- Présence de la direction dans les rencontres clés.
- Allocation de temps, budget et ressources adaptés.
- Acceptation que la relation se construit dans le temps (pas en mode “projet rapide”).

Effet attendu : Le rôle est perçu comme stratégique, non accessoire, et il devient possible d'avancer avec cohérence.



Écoute active et humilité relationnelle

Ce que cela signifie : Il ne s'agit pas de “venir avec des solutions”, mais d'abord de comprendre les réalités, histoires et priorités des communautés concernées. L'humilité est une posture, pas une compétence.

Ce que cela implique en pratique :

- Prendre le temps d'écouter avant d'agir.
- Savoir reconnaître ce qu'on ne sait pas.
- Laisser la communauté définir ce qui est important pour elle.
- Acceptation de l'inconfort comme partie prenante du chemin.

Effet attendu : Les relations se développent sur la confiance, pas sur la performance.



Capacité d'influence transversale

Ce que cela signifie : Le rôle n'agit pas seul. Il doit mobiliser et guider plusieurs équipes, notamment les ressources humaines, la communication, le marketing, le légal, la diversité et l'inclusion, l'approvisionnement, l'ESG (environnement, social et gouvernance) et les opérations. L'impact vient de la capacité à créer des alliances internes.

Ce que cela implique en pratique :

- Travailler étroitement avec les équipes internes.
- Clarifier les responsabilités et points de collaboration.
- Traduire des réalités culturelles en leviers de gestion.
- Savoir adapter le message selon l'auditoire.

Effet attendu : Les relations autochtones deviennent une responsabilité partagée, pas un silo.



Relation authentique avec les communautés

Ce que cela signifie : La relation ne se limite pas à la signature d'ententes. Elle se construit dans le temps, la constance et la réciprocité.

Ce que cela implique en pratique :

- Rencontres en personne, continuité dans les interactions.
- Respect des protocoles et des façons de faire.
- Partage d'information honnête, même quand les réponses ne sont pas encore claires.
- Engagement à long terme, au-delà des cycles de projets.

Effet attendu : Une relation vivante, et non seulement institutionnelle.



Alignement entre valeurs, discours et actions

Ce que cela signifie : Ce rôle ne peut pas être une façade ou une initiative de communication. Les actions doivent refléter ce qui est dit.

Ce que cela implique en pratique :

- Transparence : ce qui n'est pas prêt à être fait ne doit pas être promis.
- Clarté dans les priorités, les limites et les engagements.
- Cohérence dans les décisions opérationnelles (pas seulement dans les mots).

Effet attendu : Création de crédibilité — le fondement de la confiance.



Cadre clair pour la reddition de comptes

Ce que cela signifie : Les communautés et l'entreprise doivent pouvoir voir ce qui a été réalisé, ce qui a été appris et ce qui reste à faire.

Ce que cela implique en pratique :

- Indicateurs qualitatifs et quantitatifs (pas seulement des chiffres).
- Moments réguliers de revue, d'ajustement et d'amélioration.
- Communication transparente à l'interne et à l'externe.

Effet attendu : Un processus vivant, évolutif, enraciné dans l'intégrité.

SECTION 3: PIÈGES À ÉVITER. LEÇONS APPRISSES DU TERRAIN

Les personnes qui occupent un rôle de Responsable des relations avec les Autochtones partagent souvent un même constat : ce rôle s'apprend autant par l'expérience que par la formation. Les pièges présentés ci-dessous sont tirés de situations vécues, observées ou corrigées au fil du temps. Les nommer clairement permet d'éviter des maladroites coûteuses et, surtout, de préserver la confiance.

1. Réduire l'écoute à une démarche performative

Le piège

Traiter l'écoute comme une consultation à réaliser ou une étape à démontrer, plutôt que comme une posture relationnelle. Arriver avec des attentes implicites de résultats ou de validations rapides.

Ce que cela génère

Une impression, du côté des communautés, que l'écoute est orientée ou instrumentalisée, même lorsque l'intention est sincère. La relation peut alors rester en surface.

La leçon apprise

L'écoute authentique précède l'action. Elle vise à comprendre avant d'agir, sans objectif caché ni échéancier imposé. Elle accepte que ce qui est entendu puisse transformer la réflexion interne et le rythme de l'organisation.

2. Arriver avec des objectifs prédéfinis

Le piège

Se présenter avec un projet, une solution ou une orientation déjà définie, en cherchant ensuite à la faire valider par les communautés.

Ce que cela génère

Un sentiment d'imposition, même involontaire. La participation peut devenir minimale, par politesse ou par prudence, sans réel engagement.

La leçon apprise

La co-création authentique commence par des questions, pas par des réponses. Les objectifs doivent émerger du dialogue et non lui survivre. La relation doit pouvoir influencer la stratégie, et non l'inverse.

3. Sous-estimer la diversité des réalités autochtones

Le piège

Supposer qu'une expérience avec une communauté, une Nation ou une organisation autochtone peut être transposée telle quelle ailleurs.

Ce que cela génère

Des maladroites culturelles, des comparaisons inappropriées ou des attentes irréalistes qui fragilisent la relation.

La leçon apprise

Chaque communauté est distincte. Faire ses devoirs est une marque de respect. Cela ne signifie pas

tout savoir, mais démontrer une volonté réelle d'apprendre l'histoire, la gouvernance, les priorités et les protocoles propres à chaque contexte.

4. Multiplier les interlocuteurs sans coordination interne

Le piège

Laisser différentes équipes de l'organisation entretenir, souvent sans le savoir, des relations parallèles avec les mêmes communautés.

Ce que cela génère

Une impression de désorganisation, des messages contradictoires et des duplications inutiles. Cela peut nuire à la crédibilité de l'organisation.

La leçon apprise

Cartographier les relations existantes est essentiel. Identifier qui, à l'interne, a déjà des liens avec les communautés permet de se présenter de façon cohérente, alignée et respectueuse.

5. Porter le rôle seul

Le piège

Assumer que la relation avec les communautés repose uniquement sur une personne ou une fonction dédiée.

Ce que cela génère

Un isolement du rôle, une surcharge émotionnelle et une fragilité organisationnelle si cette personne quitte ou change de poste.

La leçon apprise

Ce rôle est un catalyseur, pas un substitut. Il doit activer des relais internes, créer des alliances et développer une responsabilité partagée à travers l'organisation.

6. Promettre avant d'être prêt

Le piège

Vouloir bien faire, répondre rapidement ou rassurer, en s'engageant au-delà de ce que l'organisation est réellement prête à livrer.

Ce que cela génère

Une perte de crédibilité difficile à réparer. La confiance se fragilise lorsque les engagements ne peuvent être tenus.

La leçon apprise

La transparence protège la relation. Dire que certaines choses doivent être validées ou que l'organisation n'est pas encore prête est souvent plus respectueux que de faire des promesses incertaines.

7. Limiter la relation aux moments de projet

Le piège

Entrer en relation uniquement lorsqu'un projet, un enjeu réglementaire ou une obligation se présente.

Ce que cela génère

Une relation perçue comme utilitaire ou opportuniste, plutôt que comme un engagement sincère.

La leçon apprise

La relation précède le projet. Maintenir des points de contact réguliers, même en l'absence d'enjeux immédiats, démontre une intention réelle et une vision à long terme.

En résumé

Les pièges les plus fréquents ne sont pas techniques. Ils sont relationnels.

Ils rappellent une vérité fondamentale : dans ce rôle, la manière compte autant que l'action.

Éviter ces écueils, c'est accepter que le chemin vers des relations durables et respectueuses demande du temps, de l'humilité et une réelle capacité à se laisser transformer par la relation elle-même.

SECTION 4 : CADRE D'ÉVALUATION DE PERFORMANCE

1. Relations et confiance

Objectif : Développer et maintenir des relations solides et respectueuses avec les communautés et organisations autochtones.

Indicateurs :

- Nombre et qualité des partenariats établis avec des communautés, organisations ou gouvernements autochtones.
- Fréquence des engagements : réunions, ateliers, événements communautaires.
- Feedback des communautés : enquêtes ou entretiens pour évaluer la confiance, la satisfaction et le respect perçu.

2. Intégration stratégique et politique

Objectif : Intégrer les perspectives autochtones dans les décisions et projets de l'entreprise.

Indicateurs :

- Nombre d'initiatives, politiques ou projets intégrant les perspectives autochtones.
- Preuves que les recommandations de la personne en relations autochtones influencent les décisions.
- Avancement dans la mise en œuvre d'une stratégie formelle de relations avec les Autochtones.

3. Emploi et impact économique

Objectif : Favoriser l'emploi, le développement et les opportunités économiques pour les Autochtones.

Indicateurs :

- Résultats en matière d'embauche : augmentation des recrutements autochtones, taux de rétention et promotions.
- Partenariats avec des entreprises autochtones : contrats attribués et dépenses en approvisionnement.
- Nombre d'initiatives de formation, mentorat ou renforcement des capacités soutenues ou livrées.

4. Sensibilisation culturelle et éducation

Objectif : Promouvoir la sensibilisation et la compétence culturelle au sein de l'entreprise.

Indicateurs :

- Nombre d'employés formés aux enjeux culturels et à la sensibilisation autochtone.
- Résultats d'enquêtes internes : compréhension et confiance des employés dans les interactions avec les communautés autochtones.
- Adoption de pratiques informées culturellement dans les équipes.

5. Engagement communautaire et impact

Objectif : Créer un impact positif et tangible pour les communautés autochtones et l'entreprise.

Indicateurs :

- Projets réalisés en collaboration avec des communautés autochtones et bénéfices constatés.
- Résolution efficace des préoccupations ou conflits soulevés par les communautés.
- Reconnaissance externe : mentions dans les médias, prix ou distinctions pour responsabilité sociale et engagement communautaire.

6. Mesures qualitatives

Objectif : Évaluer l'influence et la crédibilité de la personne dans l'entreprise et auprès des communautés.

Indicateurs :

- Témoignages ou récits illustrant le renforcement des relations et de la confiance.
- Reconnaissance interne : leaders et équipes sollicitant la personne pour des conseils sur des décisions touchant les parties prenantes autochtones.
- Feedback des employés Autochtones sur le soutien et l'inclusion au sein de l'entreprise.

SECTION 5 : EXEMPLE D'UN TABLEAU DE BORD

Catégorie	Indicateur	Objectif annuel	Résultat actuel	Évaluation / Commentaires
Relations & Confiance	Nombre de partenariats établis	5	4	Bonne progression, viser 1 partenariat supplémentaire d'ici la fin de l'année
	Feedback positif des communautés (%)	80%	75%	Organiser un suivi pour renforcer la satisfaction
Stratégie & Politique	Initiatives intégrant des perspectives autochtones	3	2	Identifier 1 projet supplémentaire pour intégrer la perspective autochtone
	Influence sur les décisions stratégiques (qualitatif)	5 décisions clés	4	Bien suivi, encourager plus de visibilité auprès de la direction
Emploi & Économie	Recrutements autochtones	10	8	Continuer le suivi des candidats et favoriser la rétention
	Contrats avec entreprises autochtones	2	1	Identifier de nouvelles opportunités d'approvisionnement
Sensibilisation culturelle	Employés formés	50	40	Prévoir sessions supplémentaires pour atteindre l'objectif
	Amélioration de la compréhension interne (enquête %)	70%	65%	Plan de communication pour renforcer l'adhésion
Engagement & Impact communautaire	Projets collaboratifs réalisés	4	3	Planifier un projet final pour atteindre l'objectif
	Résolution des préoccupations communautaires	100%	90%	Suivi nécessaire pour résoudre les derniers points
Mesures qualitatives	Témoignages et retours positifs	5	3	Collecter davantage de feedback pour documenter les succès
	Inclusion des employés Autochtones (enquête)	80%	75%	Prévoir actions pour renforcer le sentiment d'inclusion

SECTION 6 : LES PHASES D'ÉVOLUTION DU RÔLE

L'implantation du rôle de Responsable des relations avec les Autochtones est un processus de transformation progressive. Ce rôle exige à la fois de la stratégie, de la patience et un profond engagement humain.

Plutôt qu'un projet ponctuel, il s'agit d'un cheminement collectif, où chaque phase consolide les bases de la suivante. Le modèle ci-dessous présente une trajectoire réaliste en quatre grandes phases, s'échelonnant sur 18 à 24 mois, qui permet d'obtenir des résultats concrets tout en bâtissant la confiance et la durabilité nécessaires à long terme.

PHASE 1 : Écouter et comprendre (0 à 6 mois)

Objectif : Poser les fondations par l'écoute, l'apprentissage et la connaissance du terrain.

Actions clés :

- Cartographier les relations, partenaires et communautés existantes.
- Comprendre les attentes, besoins et priorités des communautés.
- Évaluer la maturité de l'organisation en matière de relations autochtones.
- Sensibiliser la direction et les gestionnaires à la portée du rôle.

Résultat attendu : Une compréhension partagée du contexte, des relations naissantes fondées sur la confiance et un engagement clair de la direction.

PHASE 2 : Structurer et planifier (6 à 18 mois)

Objectif : Mettre en place les fondations organisationnelles, stratégiques et opérationnelles du rôle.

Actions clés :

- Élaborer une stratégie de relations avec les Autochtones alignée sur la vision et les valeurs de l'entreprise.
- Définir les rôles, responsabilités et processus internes de collaboration (RH, approvisionnement, ESG, etc.).
- Lancer les premières initiatives de sensibilisation culturelle et de formation.
- Déterminer les premiers indicateurs de performance et mécanismes de suivi.

Résultat attendu : Une structure claire, un cadre d'action légitime et des premiers gestes concrets de rapprochement.

PHASE 3 : Intégrer et mobiliser (18 à 24 mois)

Objectif : Faire vivre le rôle à travers les politiques, projets et comportements organisationnels.

Actions clés :

- Intégrer les perspectives autochtones dans les décisions d'affaires, politiques et projets.
- Renforcer les partenariats communautaires et soutenir des initiatives conjointes (emploi, développement, approvisionnement).
- Former des champions ou ambassadeurs internes pour amplifier le message.
- Communiquer les résultats et apprentissages à l'interne et à l'externe.

Résultat attendu : Des impacts tangibles sur les relations, la culture d'entreprise et la perception externe du rôle.

PHASE 4 : Consolider et pérenniser (24 mois et au-delà)

Objectif : Ancrer durablement le rôle dans la gouvernance, la culture et la stratégie de l'organisation.

Actions clés :

- Intégrer les relations autochtones dans la planification stratégique et les indicateurs ESG.
- Évaluer les résultats, ajuster la stratégie et assurer la reddition de comptes auprès des communautés et des dirigeants.
- Formaliser les partenariats à long terme et les mécanismes de rétroaction communautaire.
Créer des conditions de continuité : relève, documentation, partage d'expériences.

Résultat attendu : Le rôle devient un pilier organisationnel reconnu, moteur de réconciliation, de cohérence et de transformation durable.

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 en intelligence culturelle 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



TALENTIQ.CA