

# STRATÉGIES ET PRATIQUES POUR L'EMBAUCHE ET LA RÉTENTION DE TALENTS DIVERSIFIÉS

Décembre 2020

## 1. Introduction

Ce document est destiné aux directions de bibliothèques de recherche du Canada et aux gestionnaires de bibliothèques universitaires qui cherchent à favoriser l'équité, la diversité et l'inclusion (EDI) au sein de leurs organisations. Il contient un ensemble de stratégies générales de recrutement et de rétention, chacune accompagnée de pratiques suggérées proposées sous forme de puces et de sous-puces. Ces stratégies et pratiques doivent s'inscrire dans le contexte des priorités institutionnelles et des conventions collectives en vigueur et peuvent être mises en œuvre individuellement ou collectivement (par exemple, il est possible de mettre en œuvre une ou toutes les pratiques sous « Cibler des activités de recrutement de populations sous-représentées »).

Nous utilisons le terme « sous-représenté » tout au long de ce document pour désigner les communautés exclues, discriminées, vulnérables, défavorisées et minoritaires. Nous reconnaissons que les définitions changeront au fil du temps en fonction des commentaires de la communauté et de la société.

## 2. Stratégies de recrutement et suggestions de pratiques

### Comprendre l'EDI dans votre établissement ou dans votre bibliothèque

- Réviser les politiques, pratiques et conventions collectives institutionnelles en matière d'EDI.
- Effectuer un [audit pour l'embauche diversifiée](#) de vos procédures et politiques d'embauche actuelles.
- Réviser les données sur l'EDI, lorsque disponible.
- Établir des objectifs mesurables en matière d'EDI.

### Élargir son bassin de candidatures

- Développer des voies pour promouvoir la bibliothéconomie auprès de tous les groupes sous-représentés grâce à des partenariats avec les écoles de bibliothéconomie et les programmes de technique de la documentation.
- Envisager des stages coopératifs rémunérés, des stages rémunérés et des bourses d'études qui ciblent spécifiquement les candidatures issues de groupes sous-représentés.
- Envisager d'élargir l'admissibilité aux postes de bibliothécaire pour inclure les diplômés accrédités en bibliothéconomie et sciences de l'information au-delà de l'accréditation ALA.

- Envisagez de demander aux candidats d'utiliser le service d'éducation comparée (ECA) pour comparer leurs diplômes internationaux à ceux offerts au Canada (voir la section 5 « Ressources supplémentaires » pour un lien vers le service d'éducation comparée de l'Université de Toronto). Les établissements pourraient proposer de payer les frais de candidature.
- Soutenir les initiatives collectives des associations professionnelles liées à l'embauche et l'EDI (cela peut inclure la création de vos propres critères d'équivalence ALA pour l'embauche)

#### Annoncer pour la diversité

Cibler des activités de recrutement de populations sous-représentées

- Promouvoir l'établissement comme lieu inclusif et être réellement un lieu inclusif.
- Créer des affichages de poste [inclusifs](#).
- Élargir ses réseaux!
  - Rejoindre de nouvelles personnes au moyen de canaux et réseaux (p. ex. le réseau ViMLoC, la liste de distribution LGBTQIA2S+, etc.).
  - Les groupes d'intérêt spéciaux des associations provinciales, comme le groupe d'intérêt des Premières nations de la BCLA et le groupe d'intérêt lesbiennes, gays, bisexuels, transgenres et queer.
  - Réseau hyperlocal autochtone [Nation Talk](#) ([sales@nationtalk.ca](mailto:sales@nationtalk.ca))
  - [We Here Job Board](#)
  - Caucus de bibliothèques américaines tels que BCALA, CALA, REFORMA, SAA.

#### Embaucher pour la diversité

- Mettre sur pied un [comité d'embauche](#) inclusif
  - Fournir de la formation, du soutien et des ressources en matière d'EDI au comité.
  - Songer à y déléguer une représentante ou un représentant en équité.
- Évaluer [les candidatures potentielles en fonction de l'EDI](#).
- Créer un environnement inclusif, mener une [entrevue inclusive](#) et [suivre les bonnes pratiques](#).
- Faire le suivi avec la personne pour lui donner de la rétroaction sur l'entrevue lorsque possible.

### 3. Stratégies de rétention et suggestions de pratiques

Assurer l'engagement de la haute direction des bibliothèques à développer une culture EDI

- S'engager à en apprendre davantage sur l'EDI dans son rôle de gestionnaire en bibliothèque.
- Inclure les actions d'EDI dans les exercices de planification stratégique (p. ex., créer un comité d'EDI, formations en EDI pour tout le personnel, y compris les gestionnaires, formations en EDI spécifiques et distinctes pour les postes de direction).
- Veiller à ce qu'il y ait une allocation budgétaire permanente pour les initiatives d'EDI et la dotation en personnel.
- Participer à la planification de la relève à tous les niveaux et dans toute l'organisation, y compris au niveau de la haute direction (voir [Kumaran, M.](#), 2015).

- Identifier les employés des groupes sous-représentés ayant un potentiel de leadership et :
  - Leur offrir mentorat/coaching de carrière et un soutien continu,
  - Leur offrir un soutien financier pour participer à des programmes de leadership
- Envisager l'EDI dans tous les domaines du travail de la bibliothèque (p. ex., le développement des collections, la recherche, et l'enseignement).
- Offrir [des occasions de stages étudiants spécifiques à l'EDI](#) ou des programmes de résidence.
- Collecter des données de recrutement et de rétention chaque année si possible et les partager le cas échéant.

#### Favoriser un environnement inclusif et un sentiment d'appartenance

- Soutenir la création de groupes d'affinité (p. ex., pour le personnel de bibliothèque de groupes sous-représentés) comme un espace sûr où les gens peuvent se rencontrer et discuter.
- Impliquer les intervenants internes et externes de la bibliothèque ou de l'établissement (p. ex., les donatrices et donateurs, les partenaires sur le campus) en collaborant notamment à des objectifs et des initiatives d'EDI.
- Enregistrer et diffuser des «histoires d'exclusion et d'inclusion» par des groupes sous-représentés.
- Poursuivre l'équité salariale.
- Soutenir de façon continue des conversations constructives sur la diversité, l'équité et l'inclusion.
- S'assurer que les conversations et la prise de décision incluent des voix diverses sans surcharger les mêmes personnes à chaque fois.
- Encourager le personnel à démontrer son engagement en matière d'EDI par la pratique quotidienne telle que l'enseignement, le développement des collections, l'établissement de relations et la recherche.
- Démontrer que toutes les unités, tous les départements et toutes les succursales de la bibliothèque valorisent l'EDI en définissant des objectifs et des mesures d'EDI réalisables au quotidien à court et à long terme.

#### Soutenir le mentorat au travail et l'avancement professionnel

- Soutenir ouvertement le personnel des groupes sous-représentés en matière de promotion et de leadership.
- Discuter avec le personnel des groupes sous-représentés pour comprendre leurs aspirations professionnelles et développer conjointement un plan pour atteindre ces objectifs.
- Encourager et soutenir le personnel des groupes sous-représentés à participer à des programmes de leadership et de perfectionnement de carrière.
- Créer des occasions pour le personnel des groupes sous-représentés de participer à des programmes de mentorat.

## 4. Glossaire/Définitions

La plupart des préjugés peuvent créer ou offrir des occasions d'emploi en fonction de la catégorisation. Ces préjugés suggèrent également un refus de traiter les gens comme des individus ou de les traiter sur une base généraliste. Les effets individuels et cumulatifs des préjugés ont un impact sur le recrutement, la rétention et les réalisations de personnes issues de groupes sous-représentés. Ceux-ci provoquent un manque de reconnaissance de leur part,

ce qui peut limiter les chances qui leur sont offertes. Il existe de nombreux termes et définitions disponibles propres au domaine de l'EDI. La liste ci-dessous comprend des termes spécifiques aux tâches de recrutement et de rétention.

- **Biais d'affinité** — Fait référence à l'attrait et donc à la préférence pour des personnes comme soi (p. ex. ayant les mêmes caractéristiques physiques).
- **Colorisme** — Tendance à favoriser les personnes ayant une teinte de peau plus pâle (parmi les personnes non blanches).
- **Compétences culturelles** — Un ensemble cohérent de comportements, d'attitudes et de politiques qui permettent aux individus et aux équipes de travailler efficacement dans des situations interculturelles. Cela constitue l'apprentissage de nouveaux modèles de comportement pour répondre efficacement à un groupe diversifié de personnes et appliquer efficacement ces modèles au besoin. Dans les contextes opérationnels, il s'agit de « l'intégration et la transformation des connaissances sur les individus et les groupes de personnes en normes, politiques, pratiques et attitudes spécifiques utilisées dans des contextes culturels appropriés pour améliorer la qualité des services » (*National Association of Social Workers*, 2001, p. 13). Il y a cinq éléments importants à envisager :
  1. Valoriser la diversité.
  2. Avoir une capacité d'évaluation culturelle des employés.
  3. Prendre conscience de la dynamique lorsque des individus et des équipes de divers groupes interagissent.
  4. Institutionnaliser les connaissances culturelles.
  5. Développer des programmes qui reflètent la valeur de la diversité.
- **Pensée de groupe** — Un biais qui se produit lorsque les gens tentent à tout prix de faire partie d'un groupe particulier en imitant les autres ou en réprimant des idées ou des opinions. Cela entraîne la perte d'identité individuelle et l'organisation perd en créativité et en innovation.
- **Effet de halo** — Tenir pour acquis que tout est bon chez une personne en raison de similitudes avec soi (caractéristiques physiques).
- **Hétéronormativité** — Un biais en faveur des relations de sexe opposé et contre les relations de même sexe. Consiste à faire des relations hétérosexuelles la norme par défaut et de positionner les relations homosexuelles comme « non normales ».
- **Biais implicite** — Expériences, attitudes ou stéréotypes antérieurs qui influencent la compréhension, les actions et les décisions de manière inconsciente. Les biais implicites comportent cinq caractéristiques : ils sont inconscients, ils sont omniprésents, ils ne s'alignent pas à des croyances explicites, ils ont des effets réels sur les comportements et ils sont malléables.
- **Inclusion** – L'acte intentionnel de créer des philosophies, des politiques, des pratiques et des procédures qui créent un environnement respectueux, juste, équitable et accueillant qui comprend des idées, des expériences, des voix et des points de vue provenant de divers horizons, en particulier ceux de groupes marginalisés ou sous-représentés (Groupe de travail sur l'EDI de l'ABRC, 2019). La facilitation et la mise en

œuvre de stratégies telles que l'inclusion des minorités dans la planification de la relève et dans les postes de haut rang aideront à la rétention.

- **Biais de groupe** — La tendance de favoriser les membres de son groupe pour maintenir une identité sociale positive. Cela peut se produire consciemment ou inconsciemment.
- **Intersectionnalité** — Terme proposé par Crenshaw qui dénote des effets croisés de la race et du genre chez les femmes noires causant une convergence complexe d'oppression. Ce terme a ensuite été utilisé pour indiquer l'interdépendance d'autres dimensions sociales telles que la race, la classe, l'éducation, la nationalité, la langue et d'autres facteurs combinés qui créent des modes uniques de discrimination. D'autres termes connexes sont la triple oppression ou la triple exploitation, où le classisme, le racisme et le sexisme aggravent l'oppression individuelle.
- **Racisme invisible** — Fait référence aux comportements racistes acceptés et normalisés dans la société.
- **Microagressions** — Terme proposé par Pierce en 1970 qui dénote d'insultes et de propos abaissants racistes à l'égard des personnes noires. Aujourd'hui, le terme comprend les commentaires discriminatoires à l'égard de toutes communautés sous-représentées, y compris la communauté LGBTQ, les personnes âgées, les personnes handicapées et les personnes en situation minoritaire en raison du genre, de leur situation d'immigration, de leur race ou de leur origine ethnique. Il existe trois types de microagressions : microassauts, microinsultes et microinvalidations. Les *microassauts* sont des attaques verbales ou non verbales explicites dans le but d'insulter (p. ex. se faire traiter de noms, insultes racistes). Les *microinsultes* sont des commentaires impolis ou insensibles dirigés vers un groupe minoritaire (demander à une personne non blanche comment elle a fait pour obtenir l'emploi). Les *microinvalidations* excluent ou diminuent les expériences, les pensées et les sentiments des minorités (p. ex., je suis daltonien; nous sommes tous pareils).
- **Privilège** — Avoir accès à des ressources, des fonds et des personnes, jouir de sécurité économique et matérielle et avoir une représentation et des droits plus élevés en fonction de la classe, du genre, de la race, de l'origine ethnique et tout autre attribut phénotypique et intersectionnalité.
- **Stéréotype** — Catégoriser les gens en fonction de leurs caractéristiques physiques, nationalité, croyances religieuses ou apparence et s'en servir pour se former des croyances, assigner des caractéristiques, faire des prédictions et interpréter les comportements et les capacités. Une telle catégorisation ou caractérisation peut se produire en raison d'associations inconscientes. Il y a quatre types de stéréotypes : *le stéréotype d'activation* (distingue l'activation de l'application), *le stéréotype d'utilisation* (le stéréotype d'activation compte comme un stéréotype), *l'influence primaire du stéréotype* (dans l'embauche) et *le stéréotype communiqué* (se former et exprimer publiquement un stéréotype).

## 5. Ressources additionnelles

Où publier les affichages de postes

- Réseau des bibliothécaires des minorités visibles du Canada
- Liste de distribution LGBTQIA2S+
- Réseaux de bibliothécaires autochtones
- [WeHere.Space](#)

Ressources d'accréditation

- [Service d'éducation comparée](#) (CES) de l'Université de Toronto

## Liste de références

- Banaji, M.R., & Greenwald, A. G. (1995). Implicit and Social Cognition: Attitudes, Self-Esteem, and Stereotypes. *Psychology Review*, 102(1), 4-27.
- Beeghly, E. M. (2014). Seeing difference: The ethics and epistemology of stereotyping. Dissertation.  
[https://digitalassets.lib.berkeley.edu/etd/ucb/text/Beeghly\\_berkeley\\_0028E\\_14475.pdf](https://digitalassets.lib.berkeley.edu/etd/ucb/text/Beeghly_berkeley_0028E_14475.pdf)
- Bendick, M. Jr., & Nunes, A.P. (2012). Developing the research basis for controlling bias in hiring. *Journal of Social Issues*, 68(2), 238-262.  
<https://spssi.onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1111/j.1540-4560.2012.01747.x>
- Boddie, A., Costello, K., Howd, L., Trillo, D., & Cheng, J. (2020). Inclusion and equity committee diverse recruitment taskforce 3 “qualitative/community-specific data gathering”  
[https://digitalscholarship.unlv.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1002&context=lib\\_iec\\_reports](https://digitalscholarship.unlv.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1002&context=lib_iec_reports)
- Boddie, A., Fiedler, B.P., Haslam, M., Luna, E., & Martinez-Flores, E. (2020). Inclusion and equity committee recommendations for diverse recruitment report.  
[https://digitalscholarship.unlv.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1003&context=lib\\_iec\\_reports](https://digitalscholarship.unlv.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1003&context=lib_iec_reports)
- Crenshaw, K. (1989). Demarginalizing the intersection of race and sex: A Black feminist critique of antidiscrimination doctrine, feminist theory, and antiracist policies. University of Chicago, Legal F. 139, 140.
- Flaccavento, M. (2020, January 30). How we recruit academic librarians: Hiring policies and practices that promote (or don't) a more diverse and inclusive workforce [powerpoint slides]. OLA Super Conference. Metro Toronto Convention Centre, Toronto, ON.

## Liens

1. [Think with Google: The power of difference: How to hire and retain diverse teams in brands and agencies](#)
2. [University of California, Berkeley A Toolkit for Recruiting and Hiring a More Diverse Workforce](#)
3. [EDUCAUSE A Checklist for Inclusive Hiring](#)
4. [University of Texas, Austin Inclusive Search and Recruitment Toolkit](#)
5. [Stratégie RBC de diversité et d'inclusion 2020](#)
6. [Rapport 2018 sur l'équité en emploi de RBC](#)
7. [IDEAL Diversity Hiring: 6 Steps To Hiring More Diverse Candidates](#)
8. [Culture Plus Consulting Meaningful Metrics For Diversity And Inclusion](#)
9. [ALA Recruiting for Diversity](#)
10. [University of British Columbia Hiring checklist for diversity](#)
11. [SPEC Kit 356: Diversity and Inclusion 2017](#)
12. [Women in Science & Engineering Leadership institute Enhancing Department Climate: A Guide for Department Chairs](#)
13. [Canadian Centre for Diversity & Inclusion Councils Toolkit for Diversity and Inclusion Practitioners](#)
14. [University of Buffalo How to Hire Faculty: Inclusive Interviewing Best Practices](#)
15. [ALA Inclusive Internship Initiative](#)
16. [Kirwan Institute's Implicit Bias Review](#)

**Créé par le sous-groupe sur la rétention et le recrutement du Groupe de travail sur l'équité, la diversité et l'inclusion de l'ABRC :**

- Mandissa Arlain, Université Ryerson
- Michelle Brown, Université d'Ottawa
- Monique Flaccavento, Université de Toronto
- Anne Pottier, Université McMaster
- Maha Kumaran, responsable, Université de la Saskatchewan
- Lisa O'Hara, présidente, Université du Manitoba