

Dominique Gazo

L'embauche des bibliothécaires dans un processus municipal de dotation

Résumé : Cette étude, en cours de réalisation, porte sur le processus de dotation des bibliothécaires dans le contexte municipal québécois. Nos objectifs de recherche consistent à décrire les procédures, identifier les personnes impliquées, et définir les méthodes d'évaluation, les critères et les règles de sélection dans ce processus de dotation.

Abstract: This on-going study focuses on the selection of librarians in Quebec municipalities. Our research objectives are to describe procedures, to identify stakeholders, and to define evaluation methods, criteria and selection rules in the hiring process.

1. Problématique

Globalement, les gestionnaires nord-américains sont particulièrement soucieux de leur capacité à attirer et retenir des personnes compétentes dans leur organisation. Dans les cas de manque de personnel, les gestionnaires peuvent opter pour l'embauche de nouvelles recrues à travers un processus de dotation. Le processus de dotation désigne « l'ensemble des activités qui consistent à pourvoir un poste vacant » (Bourhis, 2007, 4) depuis la planification des ressources humaines jusqu'à l'accueil et l'intégration de la recrue. Dans cette étude, nous nous intéressons à la dotation quand elle a pour objectif l'embauche d'un candidat externe à l'organisation. Nous considérons le processus de dotation comme un processus constitué d'étapes ordonnées dans lesquelles diverses méthodes sont utilisées pour évaluer les candidats et prendre des décisions (sélectionner/rejeter) en fonction de critères de sélection. Les chercheurs s'intéressent généralement au processus de dotation dans les entreprises et dans la fonction publique au niveau des États (Bourhis, 2007), ou bien pour des corps de métier spécifiques, notamment les policiers et les enseignants. A notre connaissance, ce processus n'a pas été étudié au niveau de la fonction publique municipale, ni dans le milieu des bibliothèques. Pourtant, dans le domaine des bibliothèques publiques canadiennes et plus précisément québécoises, la planification des ressources humaines est à un point critique de son histoire puisqu'on parle pour les prochaines années de pénurie de main d'œuvre (8Rs Research Team, 2005; Dubois, 2009; Newman, 2004). De plus, l'embauche des bibliothécaires est soumise au processus municipal de dotation dans lequel différents acteurs, issus des divers paliers dans la structure administrative municipale, peuvent intervenir. Cette embauche pose un problème quantitatif. Le personnel est le parent pauvre des bibliothèques publiques québécoises (Savard, 2004). Celles-ci ont donc tout intérêt à s'interroger sur leur capacité à recruter et retenir des bibliothécaires compétents et motivés, tandis que 10% d'entre elles seulement ont un plan de succession du personnel (8Rs Research Team, 2005). Notre problématique est donc le manque de connaissances sur le processus de dotation des bibliothécaires dans un milieu municipal, manque particulièrement problématique dans la situation de pénurie de main d'œuvre dans laquelle nous sommes présentement.

2. Objectifs et questions de recherche

Dans cette recherche, il s'agit de décrire le processus de dotation pour le poste de bibliothécaire dans une municipalité. Les objectifs spécifiques de l'étude sont les suivants :

1. Décrire le processus de dotation des bibliothécaires dans un contexte municipal.
2. Identifier les acteurs impliqués aux différentes étapes du processus.
3. Définir les méthodes d'évaluation, les critères et règles de sélection appliqués aux différentes étapes du processus.

Pour atteindre ces objectifs, six questions de recherche sont posées :

- Q1. Quelles sont les procédures à chaque étape du processus de dotation des bibliothécaires dans un milieu municipal ?
- Q2. Quels sont les rôles et les responsabilités de chaque acteur impliqué dans le processus de dotation des bibliothécaires dans un milieu municipal?
- Q3. Quelles sont les pressions exercées par chaque acteur impliqué dans le processus de dotation des bibliothécaires dans un milieu municipal?
- Q4. Quelles sont les méthodes d'évaluation utilisées dans le processus de dotation des bibliothécaires dans un milieu municipal?
- Q5. Quels sont les critères de sélection appliqués pour départager les candidats?
- Q6. Quelles sont les règles de sélection définies pour procéder au choix de la recrue?

3. Recension des écrits

Notre recension des écrits est sélective, tant le domaine de la dotation est vaste et riche. Nous avons porté notre attention sur les manuels destinés aux professionnels de la dotation, mais aussi sur les écrits théoriques et les études empiriques les plus souvent cités.

Dans la littérature, la plupart des études empiriques s'appuient sur un cadre rationnel du processus de dotation, depuis la décision de recruter jusqu'à la socialisation de la recrue. Ce cadre rationnel a ses avantages : il décrit précisément chaque étape du processus de dotation, les méthodes d'évaluation qui doivent être utilisées pour mesurer chacun des critères qui ont été choisis préalablement et de manière raisonnée. Des méta-analyses, des études expérimentales ont démontré la validité de certaines méthodes d'évaluation (notamment les entrevues structurées), et la corrélation de certains critères de sélection avec la performance de la recrue (notamment la personnalité de type consciencieux). Toutefois, les conseils des chercheurs dans ce domaine ne sont pas suivis sur le terrain (Topor, 2000).

Ce cadre traditionnel ne peut suffire à l'analyse du processus de dotation dans la mesure où la rationalité de chacun des acteurs impliqués est limitée. Chacun a ses stéréotypes, préférences et enjeux de pouvoir, disent les auteurs critiques. De plus, des pressions organisationnelles et environnementales viennent jouer contre la rationalité affichée par les acteurs impliqués, notamment la tradition (les manières de faire du service des ressources humaines, par exemple), le cadre juridique et le marché de l'emploi, menant à un isomorphisme des pratiques (Di Maggio & Powell, 1983). Le contexte institutionnel impose ainsi ses contraintes au processus de dotation, assurent les néo-institutionnalistes. Le processus de dotation est donc un processus présenté comme rationnel, mais qui est soumis à la fois aux contraintes environnementales, organisationnelles et aux volontés conscientes ou non des personnes impliquées. Quelques études empiriques ont été

réalisées sur le terrain. Elles portent sur les critères de sélection ou sur les méthodes d'évaluation, notamment en ce qui concernent l'embauche des enseignants. Notre cadre conceptuel repose donc sur des théories différentes mais complémentaires où le processus de dotation s'inscrit dans des pratiques et un contexte particuliers.

4. Méthodologie

L'étude proposée ici est une recherche descriptive du processus de dotation des bibliothécaires en milieu municipal qui s'appuie sur des théories différentes mais complémentaires. Aussi, une méthodologie mixte à dominante qualitative est-elle adoptée. L'étude de cas est particulièrement appropriée pour la présente recherche dont l'objectif est descriptif, le sujet à l'étude peu étudié et dans laquelle les influences contextuelles sont parties prenantes du cadre conceptuel. Le cas représente ici la municipalité. Les personnes impliquées dans le processus sont les répondants. L'unité d'analyse est le processus de dotation.

La Corporation des Bibliothécaires Professionnels du Québec diffuse sur son site Web les annonces d'offres d'emploi qu'elle reçoit. Les annonces d'offres d'emploi permanent concernant des bibliothécaires dans un contexte municipal ont été extraites d'avril 2009 à mars 2010. Elles sont au nombre de 14. Aussi, aucune sélection aléatoire ne sera pas opérée.

Nos répondants seront, tout d'abord, les responsables du processus de dotation présentés comme destinataires des dossiers de candidature (premier groupe de répondants). Ensuite, l'échantillon sera élargi par effet boule de neige : les autres évaluateurs impliqués dans le processus de dotation et désignés par la personne responsable du processus seront rencontrés à leur tour (deuxième groupe de répondants). Enfin, les candidats nouvellement embauchés seront également interrogés pour recueillir leurs impressions sur le processus de dotation des bibliothécaires professionnels (troisième groupe de répondants).

Dans la présente recherche, deux types de sources de données seront mises à contribution : d'une part, les trois groupes de répondants et, d'autre part, les documents produits ou utilisés par le comité de sélection. Nous aurons ainsi une multiplicité des points de vue sur le processus. Pour recueillir les données nécessaires à notre étude auprès de ces diverses sources de données, trois modes de collecte seront utilisés : le questionnaire pour le premier groupe de répondants, les entrevues avec les second et troisième groupes de répondants et la collecte de documents constituant les outils du comité de sélection. Des instruments de collecte ont été construits pour le questionnaire qui sera administré en face-à-face et les entrevues.

Pour les questions fermées du questionnaire, des analyses statistiques descriptives nous permettront de caractériser les tendances dans nos données. Pour les questions ouvertes du questionnaire, les verbatim des entrevues et les documents, une analyse de contenu sera menée de manière à relever les thèmes récurrents. Pour compléter, une analyse de discours aura pour objectif de relever les stéréotypes, préférences et jeux de pouvoir. Pour assurer la qualité de la recherche, les sources de données, les modes de collecte ainsi que les méthodes seront triangulées. Notre processus de recherche est supervisé par Anne Bourhis, professeure agrégée à HEC Montréal, spécialiste de la dotation. Nos instruments de collecte sont basés sur la littérature. De plus, ils seront pré-testés. Nous procéderons à des tests intra-codeur et inter-codeurs. Bien évidemment, nos résultats ne pourront être

généralisés. Mais les caractéristiques de nos cas seront suffisamment précises pour que nos résultats puissent être transférables à des cas similaires.

5. Résultats attendus

Sur le plan théorique, la recherche permettra d'explorer le processus de dotation des bibliothécaires en milieu municipal, tant au niveau des procédures, des méthodes utilisées, des critères choisis que des personnes qui prennent la décision. Les résultats devraient également permettre de voir si les critères exigés sur le terrain municipal correspondent aux profils des bibliothécaires tels que décrits dans la littérature bibliothéconomique. Sur le plan méthodologique, la recherche proposera un modèle pour appréhender empiriquement le processus de dotation sur le terrain municipal. Enfin, pour les professionnels des bibliothèques, les résultats de l'étude devraient leur permettre de comprendre et d'appréhender le processus de dotation auquel ils se soumettent et se préparent tandis qu'ils ne savent pas ce qui les attend.

6. Références citées

[Les URL sont valides en date du 30 mars 2010]

8Rs Research Team. 2005. The Future of Human Resources in Canadian Libraries. URL: <http://www.ls.ualberta.ca/8rs/8RsFutureofHRLibraries.pdf>.

Bourhis, Anne. 2007. *Recrutement et sélection du personnel*. Montréal (Québec) : Gaëtan Morin.

Di Maggio, Paul J. & Walter W. Powell. 1983. The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review* 48, no. 2: 147-60.

Dubois, Florian. 2009. La Corporation et le marché du travail. In *Bibliothécaire : Passeur de savoirs*, éd. par la Corporation des Bibliothécaires Professionnels du Québec, p. 49-56. Montréal (Québec): Carte blanche.

Newman, Wendy. 2004. *Public Libraries in the Priorities of Canada: Acting on the Assets and Opportunities*. URL: <http://www.collectionscanada.gc.ca/obj/s7/f2/03-e.pdf>.

Savard, Réjean. 2004. Les bibliothèques publiques de 1995 à 2001. Dans *État des lieux du livre et des bibliothèques*, sous la direction de l'Observatoire de la culture et des communications du Québec, 211-224. URL: http://www.stat.gouv.qc.ca/observatoire/publicat_obs/etat_livre.htm#pdf.

Topor, David J. 2000. *An Examination of Personnel Selection Decision-Making: What Influence Do Constructs and Assessment Methods Have upon Human Resource Practitioners' Evaluations of Job Applicants?* Ph. D. Central Michigan University, Mt. Pleasant (Michigan).