

**L'embauche de bibliothécaires dans les municipalités
québécoises : les méthodes d'évaluation des candidats**
**The Hiring of Librarians by Québec Municipalities: Evaluating
the Selection Process**
**Contratación de bibliotecarios en las municipalidades
quebequenses: métodos de evaluación de los postulantes**

Dominique Gazo, Ph. D.

Volume 59, numéro 2, avril-juin 2013

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/1033219ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/1033219ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

Association pour l'avancement des sciences et des techniques de la
documentation (ASTED)

ISSN

0315-2340 (imprimé)

2291-8949 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer cet article

Gazo, D. (2013). L'embauche de bibliothécaires dans les municipalités
québécoises : les méthodes d'évaluation des candidats. *Documentation et
bibliothèques*, 59(2), 69–81. <https://doi.org/10.7202/1033219ar>

Résumé de l'article

Dans le cadre d'une recherche postdoctorale, nous avons mené une étude de cas pour décrire les méthodes d'évaluation des candidats bibliothécaires dans six municipalités québécoises. Nous avons requis l'avis des gestionnaires des ressources humaines, des évaluateurs et des recrues, ainsi que les documents produits dans le processus de dotation. L'entrevue est la méthode la plus répandue. Elle n'est pas toujours structurée et permet aux candidats de se mettre en valeur. La formulation des questions ne correspond pas toujours aux recommandations des experts. Les tests sont également utilisés pour évaluer les candidats, les plus redoutés étant les tests psychométriques.

L'embauche de bibliothécaires dans les municipalités québécoises : les méthodes d'évaluation des candidats

DOMINIQUE GAZO, PH. D.

Chef de section, bibliothèque du Vieux-Saint-Laurent
Ville de Montréal
dominique.gazo@gmail.com

RÉSUMÉ | ABSTRACTS | RESUME

Dans le cadre d'une recherche postdoctorale, nous avons mené une étude de cas pour décrire les méthodes d'évaluation des candidats bibliothécaires dans six municipalités québécoises. Nous avons requis l'avis des gestionnaires des ressources humaines, des évaluateurs et des recrues, ainsi que les documents produits dans le processus de dotation. L'entrevue est la méthode la plus répandue. Elle n'est pas toujours structurée et permet aux candidats de se mettre en valeur. La formulation des questions ne correspond pas toujours aux recommandations des experts. Les tests sont également utilisés pour évaluer les candidats, les plus redoutés étant les tests psychométriques.

The Hiring of Librarians by Québec Municipalities : Evaluating the Selection Process

The focus of this post-doctoral project was to describe the process used to evaluate librarians as candidates for positions in six Québec municipalities. The author interviewed the human resources managers, the evaluators and the candidates and examined the documents used during the hiring process. The job interview is the most widely used method. However, sometimes it lacks structure and does not allow the candidates to put themselves in their best light. At times, the wording of the questions differs from the best practices recommended by the experts. Tests are also used to evaluate candidates, the most frequent and feared being psychometric tests.

Contratación de bibliotecarios en las municipalidades quebequesas : métodos de evaluación de los postulantes

En el marco de una búsqueda posdoctoral, hemos realizado un estudio de casos para describir los métodos de evaluación de los postulantes bibliotecarios, en seis municipalidades quebequesas. Hemos solicitado la opinión de gerentes de recursos humanos, evaluadores y postulantes, así como la entrega de los documentos elaborados durante el proceso de contratación. La entrevista es el método de evaluación más utilizado. Por lo general, es más informal y permite a los candidatos destacar sus capacidades. La formulación de las preguntas no siempre corresponde a las recomendaciones de los expertos. También se utilizan pruebas como método de evaluación de los candidatos, siendo las psicométricas de las más temibles.

Introduction

LOBALEMENT, LES BIBLIOTHÈQUES PUBLIQUES québécoises souffrent d'un manque chronique de bibliothécaires (Savard 2004). Il faut dire que le coût du personnel représentait 58 % des dépenses de fonctionnement des bibliothèques publiques québécoises en 2010¹. Parallèlement, le milieu des bibliothèques, comme tant d'autres, est touché par les départs à la retraite qui s'annoncent massifs dans les prochaines années, notamment chez les cadres qui représentent 60 % des bibliothécaires canadiens. Il s'agit de bibliothécaires embauchés dans les années 1980, tandis que les années suivantes ont connu des coupures budgétaires ; le personnel y est donc plus âgé que dans d'autres milieux. On parle de pénurie de personnel professionnel dans les bibliothèques publiques canadiennes (8Rs Research Team 2005 ; Canadian Library Association 2008 ; Dubois 2009 ; Newman 2004 ; Whitmell 2005) et de situation de plein emploi dans le milieu professionnel québécois, tandis qu'« une rareté de la main-d'œuvre se fait sentir. Du jamais vu depuis 40 ans » (Dubois 2009, 54). Le marché du travail actuel est donc propice aux embauches.

Les chercheurs s'intéressent généralement au processus de dotation dans les entreprises privées ou dans la fonction publique au niveau des États. Le processus a été peu étudié dans la fonction publique municipale, même si les gestionnaires y ont aussi le souci d'attirer et de retenir des personnes compétentes et motivées. Les chercheurs se sont peu intéressés, notamment, à la planification des ressources humaines en bibliothèque (Whitmell 2005). Pour explorer cette question, nous avons mené une enquête en 2009-2010 dans le cadre d'un stage postdoctoral réalisé à HEC Montréal, sous la supervision d'Anne Bourhis, afin de décrire le processus de dotation des bibliothécaires dans les municipalités québécoises. Cet article porte plus précisément sur une des questions de recherche de cette étude, à savoir : quelles sont les méthodes d'évaluation utilisées dans

1. Ministère de la Culture, des Communications et de la Condition féminine et Bibliothèque et Archives nationales du Québec, Statistiques des bibliothèques publiques du Québec, 2010, <<http://banq.qc.ca/statbib>>.

le processus de dotation des bibliothécaires dans un milieu municipal ?

Recension des écrits

Les méthodes d'évaluation des candidats dans un processus de dotation sont multiples. Certaines sont plus appropriées que d'autres, selon les compétences à évaluer. Elles ont toutes pour objectif de parvenir à l'adéquation entre le candidat et le poste (Schmitt & Chan 1998). La méthode d'évaluation la plus répandue est l'entrevue (Pettersen & Durivage 2006 ; Purkiss, *et al.* 2006 ; Struthers, Colwill & Perry 1992 ; Williamson, *et al.* 1997), mais de plus en plus, les employeurs font aussi passer des tests aux candidats (Bourhis 2007). L'ordre dans lequel sont utilisées les diverses méthodes varie (Pettersen & Durivage 2006) : dans certains cas l'entrevue précède et peut être conditionnelle au passage des tests ; dans d'autres cas, les tests précèdent voire sont conditionnels à la convocation en entrevue.

Les entrevues

L'entrevue de sélection est une conversation orientée vers un objectif : l'évaluation du candidat (Mondy 2008). L'entrevue est souvent critiquée pour sa subjectivité et sa difficulté à prédire la performance de la future recrue (Bourhis 2007). Mais les candidats comme les intervieweurs apprécient particulièrement le contact que permet l'entrevue. Les premiers y voient l'occasion de se faire valoir, tandis que les seconds veulent établir un premier contact avec le futur employé (Pettersen & Durivage 2006). De plus, l'entrevue permet d'aller chercher des informations additionnelles et des clarifications concernant les informations préalablement obtenues (Mathis, Jackson & Zinni 2008). Elle permet de vérifier l'adéquation entre le candidat et le poste, la propension du candidat à assumer des responsabilités, ainsi que ses compétences relationnelles et communicationnelles (Mondy 2008) et ses connaissances (Robertson & Smith 2001). On distingue différents types de questions d'entrevue (Bourhis 2007 ; Emery & Gonin 2009 ; Mathis, Jackson & Zinni 2008 ; Mondy 2008 ; Pettersen & Durivage 2006) :

- les questions situationnelles consistent à proposer au candidat des situations hypothétiques pour savoir ce qu'il ferait en pareil cas. « *Même si elles portent sur des intentions de comportements, elles peuvent aussi révéler les connaissances du candidat* » (Pettersen & Durivage 2006, 63) ;
- les questions comportementales portent sur des comportements antérieurs du candidat dans une situation qui se rapproche ou pourrait se produire dans le poste à pourvoir. Le postulat est que les comportements antérieurs augurent des comportements futurs. C'est alors la personnalité du candidat qui est évaluée plus que ses

savoirs et savoir-faire. Les réponses des candidats à ces questions affectent particulièrement les évaluateurs, que ce soit négativement ou positivement (Struthers, Colwill & Perry 1992) ;

- les questions biographiques portent sur les expériences passées du candidat. Les questions sur les qualifications, la formation et l'expérience constituent une bonne entrée en matière au début de l'entrevue. De plus, elles permettent au candidat de se faire valoir, tout en permettant aux évaluateurs de glaner des informations supplémentaires ;
- les questions de connaissances relatives au poste à pourvoir peuvent être de deux types : celles qui demandent au candidat de décrire ses connaissances et celles qui demandent au candidat de les démontrer ;
- les questions sur les intérêts, les objectifs et les aspirations permettent au candidat de démontrer sa motivation ;
- les questions sur les opinions et les attitudes visent à connaître ce que pense le candidat ;
- les questions sur la personnalité demandent au candidat de s'auto-évaluer.

Quel que soit le type de questions, elles doivent toujours être en rapport avec l'emploi, claires et précises, explicites sans suggérer la réponse, uniques (une question à la fois), ouvertes, non menaçantes, non discriminatoires et d'un niveau de difficulté approprié à l'emploi (Pettersen & Durivage 2006).

Pour améliorer la fiabilité et la validité des entrevues, les auteurs s'entendent pour préconiser des entrevues structurées. Des méta-analyses et des recherches expérimentales ont démontré la validité prédictive des entrevues structurées, c'est-à-dire leur capacité à prédire la performance en emploi (Borman 1997 ; Bourhis 2007 ; Campion, Palmer & Campion 1997 ; Dipboye 1994 et 1997 ; Hough & Oswald 2000 ; Mathis, Jackson & Zinni 2008 ; Mondy 2008 ; Williamson, *et al.* 1997). Leurs caractéristiques sont les suivantes :

- elles sont basées entièrement sur l'analyse de poste ;
- elles sont prédéfinies dans un guide d'entrevue ;
- les questions des intervieweurs sont les mêmes pour tous les candidats et sont posées dans le même ordre. Elles ont été prédéterminées en fonction des informations déjà obtenues ou à approfondir et des indicateurs de compétences restant à mesurer. La standardisation des questions permet d'éviter les oublis et les biais et cela concentre l'attention des évaluateurs. Elle permet aussi la comparaison des réponses et leur mesure ;
- chaque réponse du candidat est évaluée sur une échelle prédéterminée de valeurs ;
- les candidats ne peuvent poser de questions ;

- les évaluateurs ne tiennent pas compte des informations obtenues préalablement à l'entrevue ;
- les candidats sont évalués par plusieurs intervieweurs et les mêmes intervieweurs rencontrent tous les candidats afin d'améliorer la cohérence entre les évaluations des candidats et d'éviter la subjectivité des évaluateurs ;
- les entrevues structurées réduisent le risque de poursuites judiciaires et de litiges.

De leur côté, les candidats considèrent qu'une entrevue qui favorise le traitement équitable des candidats est plus juste (Pettersen & Durivage 2006).

Les tests

Les tests seuls ne suffisent pas à évaluer les postulants. Ils sont complémentaires des entrevues dans la mesure où ces dernières ne permettent pas de vérifier tous les types de compétences (Mondy 2008). La personne qui est soumise à des tests doit y avoir consenti (Bourhis 2007). Toutes les personnes en compétition pour un poste doivent être soumises au même test, administré de manière identique, au même stade du processus de dotation (Bourhis 2007). Les résultats des tests doivent rester confidentiels (Bourhis 2007). Plusieurs types de tests sont habituellement utilisés dans le processus de dotation (Bourhis 2007 ; Emery & Gonin 2009 ; Mathis, Jackson & Zinni 2008 ; Mondy 2008 ; Robertson & Smith, 2001). Les plus utilisés sont :

- les tests de connaissances, produits par des experts de contenu appartenant ou non à l'organisation. Ils portent sur les savoirs des candidats ;
- les tests d'habiletés cognitives, qui mesurent les capacités d'apprentissage, l'aptitude à raisonner, à comprendre et à mémoriser. Ils sont reconnus comme de bons indicateurs de la performance future. Par contre, ils ne sont pas toujours acceptés par les candidats ;
- les tests d'aptitude, qui portent sur les savoir-faire. Ils sont souvent utilisés pour des aptitudes mécaniques, mathématiques, physiques et spatiales ;
- les tests de performance ou échantillons de travail, produits par des experts de contenu et reconnus pour leur validité. Il s'agit de mettre le candidat dans la situation la plus proche possible d'une situation d'emploi. Les situations proposées concernent des tâches précises qui peuvent être effectuées rapidement ;
- les tests de personnalité, qui mesurent les traits de caractère. Ceux-ci sont les plus forts indicateurs de performance et de rétention des recrues dans un poste (Barrick & Zimmerman 2009). En psychologie, cinq traits de caractères font consensus (en anglais *Big Five*) : (1) une personne agréable est altruiste, chaleureuse, généreuse,

coopérative et inspire la confiance ; (2) une personne consciencieuse est efficace, ponctuelle, bien organisée et l'on peut compter sur elle ; (3) une personne émotionnellement stable est calme, sereine et sans souci ; (4) une personne extravertie est sociable, active, assurée, énergique et bavarde ; (5) une personne ouverte à l'expérience est imaginative, originale, non conventionnelle et indépendante (Matthews 1997 ; Moy & Lam 2003 ; Tews, Stafford & Zhu 2009). Les études ont montré que les caractères consciencieux et agréables étaient les plus prometteurs pour la sélection du personnel (Moy & Lam 2003 ; Schmitt & Chan 1998 ; Tews, Stafford & Zhu 2009). Mais les tests de personnalité sont coûteux. Ils sont surtout controversés quant à leur utilité dans le processus de dotation (Borman 1997) et peu acceptés par les candidats (Bourhis 2007 ; Mathis, Jackson & Zinni 2008 ; Mondy 2008).

Méthodologie

La présente étude a un objectif descriptif, son sujet ayant été jusque là peu étudié. Une étude de cas multiples a été menée afin de pouvoir comparer plusieurs cas.

À partir de la base de données de la Corporation des bibliothécaires professionnels du Québec, les offres d'emploi pour une année complète (avril 2009 à mars 2010) ont été extraites en fonction de trois critères : (1) les offres concernant exclusivement des bibliothécaires (quel que soit le titre et le statut du poste, par exemple, un poste de chef de section ou un poste de bibliothécaire de référence), (2) dans un contexte municipal, (3) pour des postes permanents. Douze villes (14 offres d'emploi) ont été invitées à participer. Six directeurs généraux ont répondu positivement à notre sollicitation. L'étude porte donc sur six cas pour 8 postes à combler. Pour chaque ville, avec l'autorisation du directeur général, la première personne sollicitée a été la personne responsable du processus de dotation citée dans l'offre d'emploi ou identifiée par le directeur général. À partir de là, l'échantillon a été construit par effet « boule de neige » : la personne responsable du processus a désigné les autres acteurs impliqués dans le processus de dotation, qui ont été sollicités à leur tour, y compris la recrue². Trois groupes de répondants ont ainsi été constitués : (1) les personnes responsables du processus de dotation, (2) les autres personnes impliquées dans le processus à titre d'évaluateurs et (3) les recrues.

Les personnes responsables du processus de dotation sont des professionnels de la gestion des ressources

2. Pour des raisons éthiques, les candidats non retenus par les employeurs n'ont pas été sollicités.

humaines. Ils connaissent le vocabulaire et les procédures propres à leur domaine professionnel. Étaient attendues d'eux des données factuelles, ponctuelles et précises. C'est pourquoi un questionnaire a été construit pour recueillir les données descriptives nécessaires à cette étude. Le questionnaire a été bâti en grande partie à partir de la littérature professionnelle. Il est inspiré de ceux proposés par Beckett (2009), Holtom (2009) et Mumin (2008). Afin d'éviter de perdre un cas issu de l'échantillon si le pré-test était négatif, le questionnaire a été pré-testé en dehors de l'échantillon.

Les groupes 2 et 3 de répondants, soit onze évaluateurs et sept recrues, ont été interviewés pour étudier les critères de sélection sous différents angles. Les guides d'entrevue ont été pré-testés auprès d'un évaluateur et d'un bibliothécaire récemment embauché. De plus, les documents produits ou utilisés par le comité de sélection, que l'organisation doit conserver pour des raisons légales, ont été examinés afin de trianguler les dires des répondants. Une copie strictement anonyme et vierge de toute évaluation en a été demandée à la personne responsable du processus de dotation. Les documents ne sont pas considérés ici comme sources secondaires de données ; il s'agit de sources additionnelles destinées à compléter, renforcer ou contredire les données obtenues en entrevue par les différents répondants.

La plupart des données issues du questionnaire sont des données nominales. Avec ce type de données, on ne peut que compter la fréquence de chacune des occurrences. Ces analyses permettent donc de voir les tendances (fréquences) dans les données. Étant donné la taille de l'échantillon et les mesures statistiques qui s'appliquent aux données nominales, le logiciel Excel a suffi à réaliser les analyses appropriées. Des données qualitatives ont été collectées dans les trois sources de données puis transcrites ; l'analyse de contenu a été réalisée avec le logiciel QDA Miner.

La triangulation des sources, des modes de collecte et des méthodes d'analyse des données favorise la crédibilité des résultats et témoigne de notre souci d'assurer la qualité de la recherche.

Résultats

Dans les processus étudiés, les candidats ont été soumis à des entrevues et divers tests.

Les entrevues

L'entrevue est la méthode utilisée dans tous les processus de dotation étudiés. Mais son emploi varie en fonction du nombre d'entrevues auquel sont soumis les candidats, de la structure des entrevues, de la possibilité laissée aux candidats de poser eux-mêmes des questions et en fonction des questions qui leur sont posées.

Généralement, une seule entrevue a lieu. Dans une seule des villes de notre échantillon, les candidats

passent une première entrevue, puis quelques-uns sont sélectionnés et convoqués pour une deuxième entrevue.

Dans trois cas sur les huit que nous avons analysés, les entrevues sont structurées. Cela signifie que l'ordre des questions est établi et que les questions sont identiques pour tous les candidats. Dans ces trois cas, les évaluateurs et gestionnaires des ressources humaines ont préféré une entrevue structurée pour évaluer tous les candidats de la même manière. Dans cinq processus sur les huit analysés, les entrevues sont semi-structurées. Autrement dit, une liste des questions guide les évaluateurs et le gestionnaire des ressources humaines, mais ceux-ci peuvent ajouter des questions, en sauter d'autres, les intervertir en fonction des réponses du candidat. Dans ces cinq cas, les évaluateurs et gestionnaires des ressources humaines ont préféré garder la possibilité de réagir en fonction des réponses du candidat. Il est à noter qu'une ville a fait une entrevue structurée pour le poste de chef de division-adjoint, tandis que pour le poste de bibliothécaire, une entrevue semi-structurée a été préférée. Il semble donc que la structure de l'entrevue puisse être sujette à changement en fonction du type de poste à pourvoir. Ce serait à vérifier dans d'autres recherches.

Quant aux questions des candidats, elles sont possibles à la fin seulement des entrevues structurées. « *C'est essentiel pour voir s'il démontre de l'intérêt* », argue un gestionnaire des ressources humaines. Dans les entrevues semi-structurées, la conversation est voulue. On laisse au candidat l'opportunité d'apprendre à connaître l'organisation à tout moment dans l'entrevue.

L'analyse des questions posées aux candidats en entrevue se base sur les documents remis par les évaluateurs ou les gestionnaires des ressources humaines dans six cas. Un processus n'ayant pas abouti à une embauche, le guide d'entrevue n'a donc pas été fourni. Dans un autre, le gestionnaire des ressources humaines n'ayant pas été rencontré, le guide d'entrevue n'a pas été remis. Pour les six autres cas, il était prévu de catégoriser chaque question. Cette catégorisation a permis de voir que de nombreuses questions contenaient de multiples interrogations (par exemple : Avez-vous eu à repenser un secteur d'activités, à implanter des politiques et procédures ? Quelle serait votre démarche en recevant ce mandat ?). Dans ce cas, nous avons coupé la question et catégorisé chaque interrogation. À chacune de ces interrogations nous avons ensuite assigné un sujet. Les fréquences absolues et relatives de chaque type de question et de chaque sujet abordé ont été calculées.

Les principales questions posées en entrevues sont des questions sur les opinions et les conceptions du candidat (18,42 % des questions), des questions biographiques (16,67 %), situationnelles (15,79 %), des questions sur la personnalité (14,91 %), et des questions de connaissance (11,4 %) (Tableau 1). Viennent ensuite les questions sur les intérêts, les objectifs et les aspirations du candidat (7,89 %), sur les pratiques et outils profes-

Tableau 1

Les types de questions posées en entrevue

TYPES DE QUESTION	FRÉQUENCE ABSOLUE	FRÉQUENCE RELATIVE
Questions sur les opinions, les conceptions des candidats	21	18,42 %
Questions biographiques	19	16,67 %
Questions situationnelles	18	15,79 %
Questions sur la personnalité	17	14,91 %
Questions de connaissance	13	11,40 %
Questions sur les intérêts, les objectifs et les aspirations	9	7,89 %
Questions sur les pratiques et outils professionnels	8	7,02 %
Questions fonctionnelles	7	6,14 %
Question comportementale	1	0,88 %
Question sur la ville	1	0,88 %
<i>Total</i>	<i>114</i>	<i>100,00 %</i>

sionnels (7,02 %), les questions fonctionnelles (6,14 %), les questions comportementales (0,88 %) et les questions sur la ville (0,88 %).

Questions sur les opinions, les conceptions du candidat

Les questions sur les opinions des candidats sont les plus fréquentes (18,42 % des questions posées en entrevue). Elles portent soit sur la conception des bibliothèques, soit sur la conception de la gestion (Tableau 2).

De nombreuses questions sont posées sur la conception qu'ont les candidats des bibliothèques. Il ne s'agit ici ni de connaissances ni de pratiques, mais de façons de concevoir la bibliothèque. Ces questions représentent 66,67 % des questions sur les opinions et les conceptions du candidat. Plus précisément, les questions portent sur :

- le futur des bibliothèques et leurs défis. Elles représentent 23,81 % des questions sur les opinions et conceptions du candidat. Elles apparaissent dans quatre processus de dotation sur les six analysés. Ces questions sont posées aussi bien pour les postes de gestionnaires que pour les postes de bibliothécaires ou chefs de section ;
- les technologies (14,29 % des questions sur les opinions et conceptions du candidat). Elles ont été posées dans deux cas sur six, l'un pour un poste de chef de division et l'autre pour un poste de bibliothécaire ;
- le rôle de la bibliothèque (9,52 % des questions sur les opinions et conceptions du can-

Tableau 2

Les questions sur les opinions et conceptions du candidat

SUJET	FRÉQUENCE ABSOLUE	FRÉQUENCE RELATIVE
Futur et défis de la bibliothèque	5	23,81 %
Technologie	3	14,29 %
Rôle de la bibliothèque	2	9,52 %
Place de la bibliothèque dans l'organigramme municipal	1	4,76 %
Silence	1	4,76 %
Importance de la bibliothèque	1	4,76 %
clientèle	1	4,76 %
Sous-total conception de la bibliothèque	14	66,67 %
Gestion des ressources humaines	4	19,05 %
Qualités du gestionnaire	2	9,52 %
Qualités de l'employeur	1	4,76 %
Sous-total conception de la gestion	7	33,33 %
<i>TOTAL opinions et conceptions du candidat</i>	<i>21</i>	<i>100,00 %</i>

didat). Elles ne sont posées que dans une seule entrevue ;

- la place de la bibliothèque dans l'organigramme municipal (4,76 % des questions sur les opinions et conceptions du candidat). Elle n'a été posée que dans un processus de dotation pour un poste de chef de division, placé directement sous la responsabilité du directeur du Service des loisirs ;
- la question du silence dans la bibliothèque (4,76 % des questions sur les opinions et conceptions du candidat). Elle n'est posée que dans un seul cas ;
- l'importance de la bibliothèque (4,76 % des questions sur les opinions et conceptions du candidat). Elle n'est posée que dans une seule entrevue ;
- la clientèle locale (4,76 % des questions sur les opinions et conceptions du candidat). Elle n'est posée que dans un seul processus de dotation, pour un poste de bibliothécaire.

Pour les postes de cadre ayant des fonctions de gestion, des questions ont été posées sur la gestion. Elles

Tableau 3
Les questions biographiques

SUJET	FRÉQUENCE ABSOLUE	FRÉQUENCE RELATIVE
Réalisations	10	52,63 %
Parcours	9	47,37 %
Total	19	100,00 %

représentent 33,33 % des questions sur les opinions et conceptions des candidats. Ce sont des questions sur :

- la gestion des ressources humaines. Elles représentent 19,05 % des questions sur les opinions et conceptions du candidat. Elles ont été posées dans trois processus de dotation ;
- les qualités d'un gestionnaire (9,52 % des questions sur les opinions et conceptions du candidat). Les questions ont été posées dans un seul cas ;
- les qualités de l'employeur (4,76 % des questions sur les opinions et conceptions du candidat). La question a été posée dans un seul cas.

Les questions sur la conception de la gestion portent essentiellement sur la gestion des ressources humaines. Ces questions ne sont posées qu'aux candidats à un poste de gestionnaire (chef de division, chef de section ou chef de service).

Questions biographiques

Les questions biographiques sont très populaires dans les entrevues (16,67 % des questions posées en entrevues dans les processus de dotation analysés). Elles permettent de passer en revue le passé du candidat. Le Tableau 3 présente la fréquence de ces questions. Elles portent essentiellement sur :

- les réalisations du candidat. Elles représentent 52,63 % des questions biographiques, et sont posées dans les six cas analysés. Ce sont donc des questions posées quel que soit le type du poste ;
- le parcours professionnel. Elles représentent 47,37 % des questions biographiques. Elles sont posées dans les six cas analysés. Les questions sur le parcours professionnel du candidat sont donc généralisées, quel que soit le type de poste.

Questions situationnelles

Une question situationnelle consiste à proposer au candidat une situation hypothétique qui pourrait se produire dans le milieu de travail. Le candidat répond par le comportement qu'il envisage d'avoir, les actions qu'il envisage de mener.

C'est un type de questions répandu dans les processus de dotation analysés (15,79 % des questions). Ces

Tableau 4
Les questions situationnelles

SUJET	FRÉQUENCE ABSOLUE	FRÉQUENCE RELATIVE
Relations avec les usagers	5	27,78 %
Élargissement de la clientèle	4	22,22 %
Relations avec le personnel	4	22,22 %
Planification	2	11,11 %
Relations avec la municipalité	2	11,11 %
Animations	1	5,56 %
Total	18	100,00 %

questions sont posées dans cinq des six cas analysés. Le Tableau 4 expose les fréquences des différents sujets abordés dans ces questions. Les questions situationnelles portent sur :

- les relations avec les usagers (27,78 % des questions situationnelles). Ces questions sont posées dans trois des six cas analysés. Elles sont posées pour des postes de chef de section-jeunesse, de chef de service et de bibliothécaire. Ce type de question n'est donc pas propre à un type de poste ;
- l'élargissement de la clientèle. Plus de 20 % des questions situationnelles portent sur l'élargissement de la clientèle. On les retrouve dans trois cas sur les six analysés. Elles sont posées pour des postes de chef de section-jeunesse, de bibliothécaire et de chef de section. Ce type de question n'est donc pas propre à un type de poste ;
- les relations avec le personnel. Des questions situationnelles (22,22 %) sont posées quant aux relations avec le personnel dans trois processus de dotation sur les six analysés. Elles sont posées pour un poste de chef de service, de bibliothécaire et de chef de section adjoint. Ce type de question n'est donc pas propre à un type de poste ;
- la planification. Des questions situationnelles (11,11 %) portent sur la manière dont le candidat envisage de planifier les activités et son travail, dans deux des six cas analysés. Elles sont posées pour les postes de chef de section-jeunesse et de chef de division adjoint. Ce sont donc des questions qui peuvent être posées aux cadres ;
- les relations avec la municipalité (11,11 % des questions situationnelles). Des questions situationnelles portant sur les relations avec la municipalité sont posées pour un poste de chef de service ;
- les animations. Des questions situationnelles (5,56 %) portent sur les animations dans un cas

Tableau 5

Les questions sur la personnalité du candidat

SUJET	FRÉQUENCE ABSOLUE	FRÉQUENCE RELATIVE
Forces et faiblesses	5	29,41 %
Pourquoi vous ?	4	23,53 %
Compétences	3	17,65 %
Capacités de gestion du temps	1	5,88 %
Autonomie/sociabilité	1	5,88 %
Besoin	1	5,88 %
Goûts	1	5,88 %
Souplesse	1	5,88 %
Total	17	100,00 %

sur les six analysés (soit dans 16,66 % des processus). Elles sont posées pour un poste de bibliothécaire.

Les questions situationnelles sont nombreuses. Selon le type de poste, les sujets évoqués peuvent varier entre les services professionnels (pour les postes de bibliothécaire ou de chef de section) et des sujets transversaux (pour les postes de gestionnaires).

Questions sur la personnalité

Les questions sur la personnalité du candidat représentent 14,91 % des questions posées en entrevues dans les six processus de dotation analysés. Ce sont des questions sur les préférences du candidat, ses qualités, ses défauts et ses capacités, comme le montre le Tableau 5. Les questions portent le plus souvent sur :

- les forces et faiblesses du candidat. Ces questions représentent 29,41 % des questions sur la personnalité. Elles sont posées dans quatre cas sur les six analysés. Elles sont posées pour les postes de chef de section et de gestionnaires ;
- la question « *Pourquoi devrions-nous vous sélectionner ?* » est posée également dans quatre processus de dotation sur les six analysés. Elle est posée pour tous les types de poste et représente 23,53 % des questions sur la personnalité ;
- les compétences développées par le candidat (17,65 % des questions sur la personnalité). Il s'agit pour le candidat d'auto-évaluer ses compétences. Ces questions ont été posées pour un poste de gestionnaire et de chef de section ;
- des traits de caractères précis. Les questions posées pour des postes de chef de section portent sur l'autonomie et la capacité de travailler en équipe, sur la souplesse et la capacité à gérer son

Tableau 6

Les questions de connaissances

SUJET	FRÉQUENCE ABSOLUE	FRÉQUENCE RELATIVE
Littérature	11	84,62 %
Gestion des ressources humaines	1	7,69 %
Web 2.0	1	7,69 %
Total	13	100,00 %

temps. Chacune représente 5,88 % des questions sur la personnalité ;

- les besoins du candidat (5,88 % des questions sur la personnalité). Une question est posée pour un poste de gestionnaire ;
- les goûts du candidat en matière de travail à accomplir (5,88 % des questions sur la personnalité). Une question est posée pour un poste de gestionnaire.

Les questions sur la personnalité varient peu ; les questions sur les forces et les faiblesses du candidat et la question « Pourquoi vous ? » sont très répandues.

Questions de connaissances

Les questions de connaissances représentent 11,40 % des questions d'entrevue. Il s'agit de questions qui demandent au candidat de décrire ses connaissances ou de les démontrer. Ces questions sont en lien avec les tâches à effectuer. Le Tableau 6 présente les sujets de ces questions. Les questions de connaissances sont relatives à :

- la littérature (84,62 % des questions de connaissances). Ces questions sont quelquefois posées telles des questions relatives aux goûts littéraires des candidats, mais sont destinées à vérifier leurs connaissances plutôt qu'à discuter littérature. Ces questions sont posées à une bibliothécaire dont les tâches sont la sélection, l'organisation, l'utilisation, la diffusion et la conservation des ressources documentaires et une chef de section-jeunesse ;
- la gestion des ressources humaines (7,69 % des questions de connaissances). La question est posée pour le poste de chef de division adjoint, donc un poste de cadre ;
- le Web 2.0 (7,69 % des questions de connaissances). La question est posée pour le poste de chef de section dont la principale tâche est la promotion de la bibliothèque pour attirer de nouvelles clientèles.

Tableau 7

Les questions sur les intérêts, les objectifs et les aspirations du candidat

SUJET	FRÉQUENCE ABSOLUE	FRÉQUENCE RELATIVE
Intérêt pour le poste	6	66,67 %
Aspirations	2	22,22 %
Motivation générale	1	11,11 %
Total	9	100,00 %
Intérêt pour le poste	6	66,67 %
Aspirations	2	22,22 %
Motivation générale	1	11,11 %
Total	9	100,00 %

Questions sur les intérêts, les objectifs et les aspirations du candidat

Les questions sur les intérêts, les objectifs et les aspirations du candidat représentent 7,89 % des questions d'entrevue. Les sujets abordés dans ces questions sont détaillés dans le Tableau 7 :

- l'intérêt quant au poste à pourvoir. Ces questions paraissent dans cinq cas sur les six analysés (six questions sur neuf soit 66,67 % des questions sur les intérêts, les objectifs et les aspirations du candidat) ;
- les aspirations du candidat pour le futur (22,22 % des questions sur les intérêts, les objectifs et les aspirations du candidat). Ces questions sont posées dans les entrevues pour des postes de cadre ;
- la motivation générale (11,11 % des questions sur la motivation et les attentes du candidat). Cette question est posée pour le poste de chef de section Jeunesse.

Questions sur les pratiques et outils professionnels

Les questions sur les pratiques et outils professionnels sont des questions précises sur ce que fait et utilise le candidat. Elles représentent 7,02 % des questions posées en entrevue. Le détail est donné dans le Tableau 8 :

- les pratiques bibliothéconomiques. Elles représentent 37,50 % des questions sur les pratiques et outils professionnels. Ces questions ont été posées dans un seul cas sur les six analysés ;
- le développement des collections (25 % des questions sur les pratiques et outils professionnels). Ces questions sont spécifiques à une entrevue pour un poste de bibliothécaire. Ce sont donc des questions propres au poste ;

Tableau 8

Les questions sur les pratiques et outils professionnels

SUJET	FRÉQUENCE ABSOLUE	FRÉQUENCE RELATIVE
Pratiques bibliothéconomiques	3	37,50 %
Développement de la collection	2	25,00 %
Marketing	1	12,50 %
Outils	1	12,50 %
Pratiques de gestion des ressources humaines	1	12,50 %
Total	8	100,00 %

Tableau 9

Les questions fonctionnelles

SUJET	FRÉQUENCE ABSOLUE	FRÉQUENCE RELATIVE
Disponibilités	3	42,86 %
Salaire	2	28,57 %
Références	2	28,57 %
Total	7	100,00 %

- le marketing (12,50 % des questions sur les pratiques et outils professionnels). Une question est posée dans un cas sur les six analysés. Il s'agit d'une question pour un poste de chef de service ;
- la connaissance des bases de données (12,50 % des questions sur les pratiques et outils professionnels). Une question est posée dans une seule entrevue, pour un poste de bibliothécaire ;
- les pratiques de gestion des ressources humaines (12,50 % des questions sur les pratiques et outils professionnels). Une question est posée pour un poste de chef de service.

Peu de questions portent sur les pratiques et outils professionnels. Toutefois, elles sont si précises qu'une réponse aussi précise est attendue du candidat.

Questions fonctionnelles

Les questions fonctionnelles sont posées généralement par le gestionnaire des ressources humaines et portent sur une possible prise de fonction du candidat. Elles représentent 6,14 % des questions posées en entrevue. Le Tableau 9 précise les sujets abordés :

- la date à laquelle le candidat serait disponible pour commencer à travailler (42,86 % des questions fonctionnelles). Ces questions sont posées dans trois cas ;

Tableau 10

Fréquence relative des types de questions par entrevue

TYPE DE QUESTIONS	1-1	1-2	2	3	4	5	6
Opinions et conceptions	4,76 %	–	41,18 %	23,81 %	19,05 %	17,65 %	10,00 %
Biographiques	23,81 %	–	11,76 %	19,05 %	9,52 %	17,65 %	30,00 %
Situationnelles	14,29 %	42,86 %	–	19,05 %	23,81 %	11,76 %	10,00 %
Personnalité	19,05 %	–	17,65 %	9,52 %	4,76 %	17,65 %	40,00 %
Connaissances	14,29 %	57,14 %	–	–	19,05 %	5,88 %	10,00 %
Intérêts, objectifs et aspirations	14,29 %	–	5,88 %	9,52 %	4,76 %	11,76 %	–
Pratiques et outils	–	–	23,53 %	4,76 %	14,29 %	–	–
Fonctionnelles	9,52 %	–	–	9,52 %	–	17,65 %	–
Comportementales	–	–	–	4,76 %	–	–	–
Ville	–	–	–	–	4,76 %	–	–
Total	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %

- le salaire que le candidat est prêt à accepter (28,57 % des questions fonctionnelles). Cette question est posée dans deux entrevues ;
- l'autorisation du candidat à ce que la municipalité vérifie ses références (8,57 % des questions fonctionnelles). Cette question est posée dans deux cas.

Les questions fonctionnelles sont posées pour des postes de cadre.

Questions comportementales

Les questions comportementales requièrent l'explication de comportements antérieurs. Elles sont peu utilisées, ne représentant que 0,88 % des questions posées en entrevue. Une seule question a été posée à un candidat au poste de chef de service sur sa réaction à une critique.

Questions sur la ville

Les questions sur la ville sont rares (0,88 % des questions posées en entrevue). Dans un processus, les évaluateurs ont posé une question sur la ville pour voir si le candidat connaissait la ville ou s'était renseigné.

Les entrevues selon les processus

À la lumière de l'analyse précédente, il semble qu'il y ait une grande variation dans le type et le sujet des questions posées en entrevue selon les cas. Si l'on regarde maintenant processus par processus dans le Tableau 10, on se rend compte que certaines entrevues mettent essentiellement l'accent sur un type de questions. Par exemple, les questions de connaissances représentent 57,14 % des questions posées en seconde entrevue dans le processus 1. Autre exemple, les ques-

tions portant sur la personnalité et les questions biographiques représentent à elles deux 70 % des questions posées dans le processus 6. Dans le processus 2, les questions sur les opinions et conceptions du candidat sont les plus nombreuses (41,18 % des questions). Dans les autres entrevues (1-1, 3, 4 et 5), les types de questions sont plus variés. Il est donc difficile pour un candidat d'envisager quel type de question va être privilégié.

De manière générale, les candidats ont apprécié l'ambiance durant les entrevues. Seules deux recrues ont dit mal réagir à toutes les entrevues d'embauche. Pour l'une, « *c'est toujours une abomination* », notamment les questions sur la personnalité. Pour l'autre, « *ce n'est jamais agréable une entrevue [rires]. Pis là surtout qu'ils avaient mis la chaise au centre de la pièce [rires] comme si j'allais donner une conférence* ». Donc, le stress prend le dessus chez certains candidats, sans pour autant les défavoriser. Les entrevues sont le passage obligé de chaque candidat et une ambiance décontractée est appréciée.

Les tests

Des tests sont aussi proposés aux candidats dans cinq processus sur les huit analysés. Toutefois, les détails de ces tests n'ont été recueillis que pour les quatre cas qui ont abouti à une embauche. Ces tests sont variés. La plupart (80 %) sont conditionnels à la réussite de l'entrevue. Ce sont des tests psychométriques, de langue, de connaissances ou de performance. Dans un seul cas, un test de réflexion est proposé juste avant de passer l'entrevue pour un poste de chef de service.

Le test de réflexion

Une seule question constitue le test : « *Quels sont les principaux enjeux auxquels devront faire face les*

bibliothèques publiques au cours des dix prochaines années ? ». Les candidat(e)s avaient 30 minutes pour compléter ce test et le texte devait être lu par les évaluateurs avant l'entrevue ; dans les faits, les évaluateurs ont manqué de temps pour lire les textes des candidats avant de les rencontrer.

La recrue a particulièrement apprécié le test parce que cela lui a donné l'occasion d'exposer sa pensée, ce qu'elle n'était pas certaine de pouvoir faire en entrevue ensuite. Du côté des évaluateurs, l'un d'eux explique que le test de réflexion a pour but de « *voir si la personne avait déjà préparé ce qu'elle voulait faire* ».

Le test de connaissances

Le test de connaissances est conditionnel à la réussite de la première entrevue dans le processus 1 pour le poste de chef de section Jeunesse. Huit questions en français et en anglais sont à traiter en une heure par les candidats. Il s'agit de questions situationnelles (la moitié des questions), de questions de goût destinées à évaluer les connaissances littéraires de la candidate et d'une question sur les pratiques professionnelles. Les questions portent pour la plupart sur l'animation et la littérature, moins sur l'élargissement de la clientèle. La moitié de ces questions est également posée durant la seconde entrevue.

Le test de performance

Le test de performance a été proposé après la deuxième entrevue dans le processus 1. Ce test est une mise en situation réelle. Les candidats au poste de chef de section Jeunesse sont appelés à présenter une heure du conte, en français et en anglais.

Ce test n'était pas annoncé. La recrue a donc été stressée au départ mais a trouvé que c'était particulièrement pertinent par rapport au poste à pourvoir. Elle pense que cette épreuve a permis aux évaluateurs de départager les deux candidates convoquées pour la seconde série d'épreuves. Pour sa supérieure hiérarchique, le choix était déjà fait avant le test, mais ce type d'épreuve permet d'argumenter auprès du candidat non retenu, contrairement à une entrevue : « *Cela me laisse une porte [...] quand on les fait venir on sait déjà la personne qu'on veut avoir. Ça c'est juste pour confirmer finalement.* »

Le test psychométrique

Dans un processus de dotation pour un poste de chef de service et un poste de bibliothécaire de référence, les recrues ont été soumises à un test psychométrique. Il était conditionnel à la réussite de l'entrevue. Ce test prend une journée chez un psychologue industriel et peut comprendre :

- un test d'habiletés cognitives. Il mesure l'intelligence générale, les capacités d'apprentissage, d'analyse, à résoudre des problèmes et à transmettre des apprentissages. C'est donc un test qui mesure des compétences personnelles ;
- un test de personnalité. Il évalue le leadership, le sens des responsabilités, la stabilité émotionnelle, la sociabilité, la prudence, la créativité, les relations interpersonnelles et l'énergie. C'est un test qui mesure essentiellement des compétences personnelles, mais aussi des compétences interpersonnelles ;
- un panier de gestion. Il s'agit d'un exercice de gestion pour mesurer les compétences quant au contrôle, à l'analyse, la planification, l'organisation, la prise de décision et la communication. On offre au candidat une mise en situation dans laquelle il a à traiter toute une pile de documents selon des priorités à déterminer, des problèmes à régler, etc. ;
- une entrevue avec le psychologue industriel pour discuter du style de gestion du candidat.

Les recrues qui ont eu à passer un test psychométrique ont trouvé cette épreuve épuisante, même si elles l'ont prise comme un jeu. L'une d'elle raconte : « *C'était beaucoup de travail mais je me suis amusée à le faire [...] Mais j'en aurais pas pris davantage.* » Même si elles jugent que le panier de gestion en particulier est particulièrement long et fastidieux, elles comprennent que cela permet aux évaluateurs de voir si les résultats confirment ou contredisent leur impression à la suite de l'entrevue.

Du côté de l'organisation, ces tests sont utilisés pour avoir un avis externe sur la personnalité du candidat choisi, pour vérifier que cet avis coïncide avec ce que les évaluateurs ont noté en entrevue et pour envisager le soutien dont il aura besoin dans sa prise de fonction. Un évaluateur précise : « *Parfois, ça vient valider des perceptions qu'on a eu en entrevue, mais également ça vient préciser des éléments dans le profil de la personne tant en termes de points forts que de points à améliorer, parfois pour une personne qui débute dans un poste ou par rapport au soutien qu'on doit lui accorder par la suite à son entrée en fonction.* »

Le test de langue

Dans un processus de dotation pour un poste de bibliothécaire, la candidate qui a réussi la première entrevue avait à passer un test de langue. La recrue travaillait alors à Ottawa. Pour lui éviter de se déplacer, elle a été convoquée à l'Université d'Ottawa pour passer le test de langue auprès d'un professeur. Initialement, il était prévu une discussion puis la rédaction d'une lettre en anglais. Étant donné son aisance à parler anglais, la rédaction de la lettre a été ajournée.

Tableau 11
Les sujets abordés

SOURCES DES QUESTIONS	CANDIDAT	PROFESSION	GESTION	TOTAL
Entrevue	52	39	23	114
Test de réflexion		1		1
Test écrit		7		7
Total	52	46	23	122
Taux	42,62 %	38,52 %	18,85 %	100,00 %
Autres sources	Test psychométrique : Test d'habiletés cognitives Test de personnalité	Test de performance	Test psychométrique : Panier de gestion Entrevue avec le psychologue	

Conclusion sur les résultats

Si les entrevues sont utilisées dans tous les processus de dotation analysés, elles peuvent être multiples et de structure plus ou moins rigide. De plus, les tests sont assez répandus (cinq processus sur huit) et le seraient encore davantage si les gestionnaires des ressources humaines en avaient les moyens ont ajouté deux d'entre eux.

Les questions d'entrevue et les tests sont très variés. Toutefois, les questions les plus nombreuses en entrevue sont des questions d'opinion, des questions biographiques, des questions situationnelles, des questions sur la personnalité et des questions de connaissances. Les sujets abordés sont également très variés. On peut les regrouper, comme dans le Tableau 11, dans les catégories suivantes :

- candidat : cette catégorie regroupe les questions sur la personnalité, le parcours, les réalisations et les intérêts du candidat ;
- profession : cette catégorie regroupe les sujets relatifs à la bibliothèque, ses collections, ses activités, ses rôles, ses défis, la littérature, les relations avec les clientèles et la connaissance de ces clientèles ;
- gestion : cette catégorie comprend les sujets relatifs à la gestion des ressources humaines, aux stratégies d'élargissement de la clientèle, à la planification, aux qualités du gestionnaire et de l'employeur, aux relations avec les autorités de tutelle ou encore à la gestion du temps.

On remarque que les entrevues et les tests portent essentiellement sur le candidat (42,62 % des questions d'entrevue). Les tests psychométriques, lorsqu'ils sont utilisés, ajoutent à cette évaluation personnelle du candidat. Les pratiques et savoirs professionnels sont également importants (38,52 % des questions posées en entrevue et dans les tests). Le test de performance, quand il est utilisé, est destiné à vérifier ces pratiques professionnelles. Dans une moindre mesure, les candidats sont évalués aussi sur le thème de la gestion (18,85 %

des questions d'entrevue). Les tests psychométriques, lorsqu'ils sont utilisés, ajoutent le style de gestion du candidat et ses capacités à contrôler, analyser, planifier, organiser, prendre des décisions et communiquer.

Les candidats se soumettent de plus ou moins bon gré aux entrevues. Mais l'épreuve la plus redoutée est le test psychométrique, particulièrement le panier de gestion.

Discussion

Les entrevues constituent la méthode d'évaluation la plus répandue, confirmant ce que révélait déjà la littérature (Pettersen & Durivage 2006 ; Purkiss, *et al.* 2006 ; Struthers, Colwill & Perry 1992 ; Williamson, *et al.* 1997). Nos résultats montrent aussi que les entrevues structurées ne sont pas toujours utilisées, contrairement à ce qui est préconisé (Topor 2000). Les entrevues semi-structurées sont préférées à la fois par les évaluateurs et les candidats, regrettent Robertson et Smith (2001). Dans tous les cas analysés, les candidats avaient la possibilité de poser des questions aux évaluateurs ; ce qui est contraire aux exigences des entrevues structurées (Campion, Palmer & Campion 1997 ; Dipboye 1994 et 1997). La structure des entrevues n'est donc pas aussi rigide qu'un processus rationnel l'exigerait.

Les questions d'entrevue varient sans doute en fonction du poste, mais les données étudiées n'ont pas l'ampleur suffisante pour permettre de vérifier statistiquement la variation des résultats en fonction des postes à pourvoir. Toutefois, les résultats montrent que les questions d'entrevue ne sont pas toujours telles que recommandées par les spécialistes :

- les questions comportent quelquefois plusieurs interrogations. C'est un défaut important selon Petersen et Durivage (2006), dans la mesure où les questions perdent de leur clarté ;
- les questions situationnelles sont préconisées dans la littérature (Bourhis 2007 ; Emery & Gonin 2009 ; Mathis, Jackson & Zinni 2008). Elles sont effectivement largement utilisées dans

les processus analysés dans cette recherche. Pour autant, la mise en situation est souvent peu développée (par exemple : *What would you do to attract more teens in the library?*). L'utilisation du conditionnel indique bien une situation hypothétique mais le contexte de la situation n'est pas offert au candidat ;

- les questions biographiques, sur la personnalité et sur les opinions des candidats prédominent. Or, ces questions s'éloignent souvent du poste à pourvoir. On demande au candidat de s'auto-évaluer, de se montrer sous son meilleur jour. Ce n'est pas avec ces questions que l'on peut évaluer les faiblesses des candidats. Comme dit une recrue, le candidat « *répond une entourloupette* » ;
- les questions comportementales, pourtant recommandées (Bourhis 2007 ; Emery & Gonin 2009 ; Mathis, Jackson & Zinni 2008 ; Mondy 2008 ; Petersen & Durivage 2006), ne sont quasiment pas utilisées dans les processus analysés. Ces questions permettraient de glaner des informations sur les comportements du candidat sans qu'il ait à s'auto-évaluer ;
- l'analyse montre que certaines questions posées dans les tests et dans les entretiens d'un même processus sont identiques. Cette redondance des questions est surprenante dans la mesure où la multiplicité des épreuves a pour objectif de glaner des informations supplémentaires ou complémentaires.

Des tests sont aussi utilisés dans 75 % des processus de dotation analysés dans cette recherche. Ils sont généralement conditionnels à la réussite de l'entretien. En ce sens, ils sont un complément pour un ou deux candidats sélectionnés à la suite de l'entretien. Les tests de performance et de connaissances sont recommandés (Bourhis 2007) parce qu'ils sont développés et évalués par des experts du poste à pourvoir. Les tests psychométriques évalués par une firme externe de psychologues industriels permettent aux employeurs de faire passer des tests d'habiletés cognitives et des tests de personnalité qui, s'ils sont reconnus comme de bons indicateurs de la performance du candidat (Barrick & Zimmerman 2009 ; Mathis, Jackson & Zinni 2008 ; Robertson & Smith 2001), sont mal acceptés par les candidats (Bourhis 2007). C'est d'ailleurs l'épreuve la plus mal vécue par les recrues dans cette étude.

Conclusion

Les méthodes d'évaluation utilisées dans les processus analysés dans cette recherche correspondent à ce qui se fait généralement dans les processus de dotation, c'est-à-dire s'éloigner de ce que la littérature préconise. Des suggestions aux personnes impliquées dans les processus de dotation des bibliothécaires peuvent être faites afin de bonifier les pratiques :

- poser une seule question à la fois ;
- ne pas poser les mêmes questions dans les entretiens et dans les tests ;
- privilégier les questions comportementales plutôt que les questions de personnalité, biographiques et d'opinion ;
- contextualiser les questions situationnelles ;
- toujours vérifier l'utilité et l'adéquation de la question pour le poste à pourvoir.

Pour les candidats, cette recherche permet de comprendre ce qui les attend en termes de méthodes d'évaluation.

Les limites de notre recherche incitent à approfondir certains points dans le processus de dotation. Tout d'abord, en raison de la taille restreinte de l'échantillon, une enquête par questionnaire pourrait permettre d'élargir le nombre de processus à l'étude. Ainsi, il serait possible de voir si les résultats sont généralisables et vérifier s'ils sont transposables à d'autres milieux, comme les milieux académiques, privés ou associatifs. Notre étude laisse à penser que les méthodes d'évaluation des candidats varient selon le type de postes à pourvoir, mais ne permet pas de le vérifier. Sur un échantillon plus large, il serait possible de différencier les processus selon divers critères.

De telles avenues de recherche permettraient de compléter avantageusement les résultats obtenus dans la présente étude et d'en arriver à un portrait plus large des méthodes d'évaluation des bibliothécaires dans les processus de dotation. ◉

Sources consultées

[Toutes les URL étaient valides en date du 11 juin 2012]

- 8Rs Research Team. 2005. *The Future of Human Resources in Canadian Libraries*. <<http://www.ls.ualberta.ca/8rs/8RsFutureofHRLibraries.pdf>>.
- Ban, Carolyn. 2006. Hiring in the Federal Government : Political and Technical Sources of Reform. In *Public Personnel Management : Current Concerns, Future Challenges*, 4th ed., ed. by Riccucci, Norman M., 144-162. New York : Longman.
- Barrick, Murray R. & Ryan D. Zimmerman. 2009. Hiring for Retention and Performance. *Human Resource Management* 48 (2) : 183-206.
- Batal, Christian. 1997. *La gestion des ressources humaines dans le secteur public*. Tome 1. L'analyse des métiers, des emplois et des compétences. Paris : Éditions d'organisation.
- Beckett, Tonya R. 2009. *Teacher Recruitment and Retention in a Hard-to-Staff, At-Risk, Rural School District in South Carolina that Serves High Populations of Children of Poverty*. Ph.D., Capella University, Minneapolis (Minnesota).
- Borman, Walter C. 1997. Personnel Selection. *Annual Review of Psychology* 48 : 299-337.
- Bourhis, Anne. 2007. *Recrutement et sélection du personnel*. Montréal (Québec) : Gaëtan Morin.
- Campion, Michael A., David K. Palmer & James E. Campion. 1997. A Review of Structure in the Selection Interview. *Personnel Psychology* 50 (3) : 655-702.
- Canadian Library Association. 2008. *National Summit on Library Human Resources : Report for the Canadian Library Association*. Ottawa. <<http://www.cla.ca/AM/Template.cfm?Section=News&TEMPLATE=/CM/ContentDisplay.cfm&CONTENTID=7131>>.
- Carlson, Kevin D., Mary L. Connerley & Ross L. Mecham III. 2002. Recruitment Evaluation : The Case for Assessing the Quality for Applicants Attracted. *Personnel Psychology* 55 (2) : 461-490.
- Dipboye, Robert L. 1994. Structured and Unstructured Selection Interviews : Beyond the Job-Fit Model. *Research in Personnel and Human Resources Management* 12 : 79-123.
- Dipboye, Robert L. 1997. Structured Selection Interviews : Why Do They Work? Why Are They Underutilized? In *International Handbook of Selection and Assessment*, ed. by Neil Anderson & Peter Herriot, 12 : 455-473. New York (NY) : John Wiley & Sons.
- Dubois, Florian. 2009. La Corporation et le marché du travail. In *Bibliothécaire : Passeur de savoirs*, éd. par la Corporation des Bibliothécaires Professionnels du Québec, 49-56. Montréal (Québec) : Carte blanche.
- Emery, Yves & François Gonin. 2009. Engagement du personnel. In *Gérer les ressources humaines : Des théories aux outils, un concept intégré par processus compatible avec les normes de qualité*, 3^e éd., 113-154. Lausanne : Presses polytechniques et universitaires romandes.
- Evans, G. Edward & Patricia Layzell Ward. 2007. Managing People. In *Management Basics for Information Professionals*, 2nd ed., 359-404. New York : Neal Schuman Publishers.
- Gill, David S. 2007. *Employee Selection and Work Engagement : Do Recruitment and Selection Practices Influence Work Engagement?* Ph.D., Kansas State University, Manhattan (Kansas).
- Holtom, Spencer. 2009. *Teacher Hiring : "Working Backwards" to Discover How Great Teachers Are Hired*. DE, University of Southern California, Los Angeles (California).
- Hough, Laetta M. & Frederick L. Oswald. 2000. Personnel Selection : Looking Toward the Future - Remembering the Past. *Annual Review of Psychology* 51 : 631-664.
- Ito, Jack K. 1994. Current Staff Development and Expectations as Criteria in Selection Decisions. *Public Personnel Management* 23 (3) : 361-372.
- Lemire, Louise & Yves-C. Gagnon. 2002. *La gestion des ressources humaines dans les organisations publiques : Étude de cas et facteurs critiques du succès*. Montréal (Québec) : Presses de l'Université de Montréal.
- Mathis, Robert L., John H. Jackson & Deborah M. Zinni. 2008. Selection of Human Resources. In *Human Resource Management*, 204-256. Toronto (Ontario) : Nelson.
- Matthews, Gerald. 1997. The Big Five as a Framework for Personality Assessment. In *International Handbook of Selection and Assessment*, dir. by Neil Anderson & Peter Herriot, 12 : 475-492. New York : John Wiley & Sons.
- Mondy, R. Wayne. 2008. *Human Resource Management*. Upper Saddle River (New Jersey) : Pearson Prentice Hall.
- Moy, Jane W. & Kim F. Lam. 2003. Selection Criteria and the Impact of Personality on Getting Hired. *Personnel Review* 33 (5) : 521-535.
- Mumin, Khalid N. 2008. *Effective Practices for Recruiting, Hiring, and Retaining African American Administrators in Suburban Public Schools : What Practitioners Say Works*. DE, University of Pennsylvania, Philadelphia (Pennsylvania).
- Newman, Wendy. 2004. *Public Libraries in the Priorities of Canada : Acting on the Assets and Opportunities*. <<http://www.collectionscanada.gc.ca/obj/s7/f2/o3-e.pdf>>.
- Petersen, Normand & André Durivage. 2006. *L'entrevue structurée pour améliorer la sélection du personnel*. Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Purkiss, Sharon L. Segrest, Pamela L. Perrewé, Treena L. Gillespie, Bronston T. Mayes & Gerald R. Ferris. 2006. *Implicit Sources of Bias in Employment Interview Judgments and Decisions*. Organizational Behavior and Human Decision Processes 101 : 152-167.
- Robertson, Ivan T. & Mike Smith. 2001. Personnel Selection. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 74 (4) : 441-472.
- 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. <http://www.stat.gouv.qc.ca/observatoire/publicat_obs/etat_livre.htm#pdf>.
- Schmitt, Neal & David Chan. 1998. *Personnel Selection : A Theoretical Approach*. Thousand Oaks (California) : Sage.
- Struthers, C. Ward, Nina L. Colwill & Raymond P. Perry. 1992. An Attributional Analysis of Decision Making in a Personnel Selection Interview. *Journal of Applied Social Psychology* 22 (10) : 801-818.
- Tews, Michael J., Kathryn Stafford & Jinfrei Zhu. 2009. Beauty Revisited : the Impact of Attractiveness, Ability and Personality Assessment of Employment Suitability. *International Journal of Selection and Assessment* 17 (1) : 92-100.
- 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).
- Whitmell, Vicki, ed. 2005. *Staff Planning in a Time of Demographic Change*. Oxford (UK) : Scarecrow Press.
- Williamson, Laura Gollub, James E. Campion, Stanley B. Malos, Mark V. Roelhing & Michael A. Campion. 1997. Employment Interview on Trial : Linking Interview Structure with Litigation Outcomes. *Journal of Applied Psychology* 82 (6) : 900-912.