



Southern
Ontario
Library
Service

Service des
bibliothèques
de l'Ontario-Sud

EMBAUCHE stratégique: GUIDE DE RECRUTEMENT

GUIDE POUR LE DÉVELOPPEMENT DES BIBLIOTHÈQUES N° 1



Embauche stratégique: guide de recrutement

Guide pour le développement des bibliothèques n° 1

**Préparé par Barbara Baker
pour le Service des bibliothèques de l'Ontario-Sud
Avril 2003**

**Traduction et mise à jour
des liens et ressources
Mars 2010**

Série : Guide pour le développement des bibliothèques

© Avril 2003,
Traduction et mise à jour, mars 2010
Service des bibliothèques de l'Ontario-Sud
Embauche stratégique: guide de recrutement
Série : Guide pour le développement des bibliothèques
ISBN: 1-894035-32-1

DÉNÉGATION DE RESPONSABILITÉ

Ce guide fournit de l'information générale sur le recrutement du personnel pour les bibliothèques publiques de l'Ontario. Ce que contient ce document ne doit en aucune façon servir de remplacement à des conseils juridiques professionnels ou à tout autre avis professionnel et ne devrait donc pas servir à cette fin.

Table des matières

1. INTRODUCTION	1
1.1. À qui ce guide peut-il servir?	1
1.2. Que comprend ce guide?	2
2. LE PORTRAIT GLOBAL	3
2.1. Travail humain	3
2.2. DG et stratégie.....	3
2.3. Ressources et harmonisation stratégique	4
3. LE RECRUTEMENT, UNE ACTIVITÉ CONTINUE	6
3.1. Soyez une organisation qui attire les meilleurs employés.....	6
3.2. Les meilleurs employeurs.....	7
4. LE RECRUTEMENT EN CONTEXTE	9
4.1. Les questions juridiques	9
5. POLITIQUES ET PRATIQUES	14
5.1. Politiques relatives au personnel.....	14
5.2. Politiques de travail.....	15
6. LIGNES DIRECTRICES POUR LE RECRUITMENT	16
6.1. La règle d'or	16
6.2. Faites preuve de transparence.....	16
6.3. Éviter les conflits d'intérêt.....	17
6.4. Politiques d'embauche.....	18
7. PRIORITÉS DES TÂCHES — QUEL EST LE TRAVAIL À ACCOMPLIR?	21
7.1. Gestion de la transition	21
7.2. Création du changement	21
7.3. Description d'emploi	22
7.4. Contenu de la description d'emploi	23
7.5. Créez une description d'emploi pour le poste vacant que vous avez défini	26
8. ATTRIBUTS DU RENDEMENT — QUI PEUT FAIRE LE TRAVAIL?	28
8.1. Du point A au point B — Descriptions d'emploi aux critères de sélection.....	28
8.2. À vous de choisir	30
8.3. Intégration à l'équipe	32
8.4. Décrire les attributs du rendement	33
9. PLANIFICATION DU PROCESSUS DE SÉLECTION	37
9.1. Ne vous lancez pas seul dans cette aventure	37
9.2. Énoncez un processus	38
9.3. Planifiez un système de notation.....	41
10. ANNONCE DU POSTE VACANT ET MISE EN CANDIDATURE	43
10.1. Affichage et candidats internes	43
10.2. Mises en candidature avant les autres	43
10.3. Prise en compte du service à ce jour	44
10.4. Affiches et annonces publicitaires	44
10.5. Conservation des demandes d'emploi dans les dossiers	45
11. EVALUATION SUR PAPIER DES CANDIDATS	47
11.1. Formulaire de demande d'emploi et curriculum vitae.....	47
11.2. Trier les demandes écrites	48
12. ENTREVUE DES CANDIDATS	49
12.1. Planification des entrevues.....	50
12.2. L'entrevue structurée	51
12.3. Logistique	51
12.4. Entrevues téléphoniques	52
12.5. Élaborer les questions à poser	53
12.6. Types de questions.....	53
12.7. Poser des questions	56
12.8. Répondre aux questions.....	58

12.9. Administration de tests	58
13. VÉRIFICATION DE RÉFÉRENCES	62
13.1. Contrôle de sécurité.....	64
14. FORMULATION DE L’OFFRE D’EMPLOI.....	65
14.1. Fin du processus de recrutement.....	66
15. SITUATIONS PARTICULIÈRES RELATIVES AU RECRUTEMENT / À LA.....	68
SÉLECTION.....	68
15.1. Le directeur général.....	68
15.2. Emplois techniques.....	69
15.3. Commis aux prêts.....	71
15.4. Employés contractuels.....	72
15.5. Bénévoles.....	73
16. PLANIFICATION DES ÉVENTUALITÉS.....	75
16.1. Responsabilités partagées	75
16.2. Planification de la relève.....	76
17. DEMANDEZ UN AVIS LORSQUE VOUS EN RESSENTEZ LE BESOIN.....	77
18. MISE EN OEUVRE	78
RESSOURCES EN APPENDICES	80
APPENDICE A.....	81
Exemple de description d’emploi – Bibliothèque publique de Clarington.....	81
APPENDICE B.....	84
Exemple de description d’emploi – Bibliothèque publique du comté d’Haldimand	84
APPENDICE C.....	86
Exemple de description d’emploi – Bibliothèque publique de Pelham	86
APPENDICE D.....	89
Exemple d’offre d’emploi – Bibliothèque régionale d’Halifax.....	89
APPENDICE E.....	92
Exemples de questions pour une entrevue — Questions pour évaluer le comportement.....	92
APPENDICE F.....	95
Exemples de questions pour une entrevue — Questions utilisant des scénarios.....	95
APPENDICE G.....	97
Exemple d’une feuille de questions d’entrevue avec	97
APPENDICE H.....	98
Exemple d’une feuille de questions pour une entrevue.....	98
APPENDICE I.....	99
Exemple d’une liste de vérification pour les entrevues	99
APPENDICE J.....	101
Exemple de formulaire de permission relative aux références des employés	101
APPENDICE K.....	102
Exemple de formulaires d’autorisation pour la vérification des références et les contrôles de sécurité.....	102
APPENDICE L.....	103
Exemples de questions relatives à la vérification des références	103
APPENDICE M.....	104
Exemple de lettre d’offre.....	104
APPENDICE N.....	105
Exemple de plan de secours concernant les responsabilités partagées	105

1. INTRODUCTION

La sélection et l'embauche du personnel est sans doute l'une des tâches les plus stressantes pour le gestionnaire de bibliothèque qui, plus que jamais, doit mettre à contribution son jugement personnel pour se former une opinion des gens.

Le présent guide propose des processus et approches mais ne peut vous servir de modèle. Il n'existe pas de méthode unique de sélection et d'embauche du personnel. Toutefois, il existe des paramètres juridiques et éthiques à respecter ainsi que la nécessité d'exercer votre jugement avec réflexion et prudence de manière à ce que les résultats permettent à votre bibliothèque d'atteindre sa mission et ses buts/objectifs.

En lisant ce guide, songez aux possibilités de changements au niveau du processus et des politiques même si vous n'avez aucun poste à combler dans un avenir rapproché. Il existe plusieurs façons de s'y prendre. La préparation pour la prise de décisions relativement à l'embauche a, en soi, une incidence sur votre culture organisationnelle et vos attentes en ce qui a trait au changement.

Le recrutement et la sélection de personnel constitue un domaine où le DG peut avoir le sentiment de se sentir seul. Il est important de préserver la confidentialité et l'équité du processus de sélection. Toutefois, lorsque le nombre d'employés est restreint, et la communauté relativement petite, le DG a peu d'occasions d'avoir les conseils d'un autre individu. Ce guide est écrit dans un langage simple. Nous espérons que cela en facilitera la lecture et que vous y aurez recours lorsque vous entreprendrez la délicate tâche de sélection du personnel. Nous espérons qu'il vous permettra de prendre des décisions éclairées relativement à la sélection ou de cerner un problème en termes généraux afin que vous puissiez en discuter avec un consultant du SBOS ou un collègue en qui vous avez confiance.

L'auteure principale de ce guide a été DG de plusieurs bibliothèques publiques en Ontario et les consultants du comité consultatif ont acquis une expertise dans la prestation de conseils aux bibliothèques publiques. Nous avons souhaité partager notre expérience tout en étant conscients qu'il n'existe pas une façon unique de faire dans cette sphère de la gestion. Ne laissez pas cela vous intimider. Plus que n'importe quelle autre responsabilité du DG, celle de recruter et sélectionner le personnel est celle qui peut avoir un impact majeur sur la capacité d'une bibliothèque publique à répondre aux besoins de sa communauté.

1.1. À qui ce guide peut-il servir?

Ce document se veut un guide sur la gestion du recrutement et de l'embauche du personnel. Il s'adresse principalement aux DG de petites bibliothèques publiques en Ontario, mais pourrait s'avérer utile à tout gestionnaire de bibliothèque qui s'apprête à effectuer le recrutement et la sélection du personnel.

Il existe différentes structures organisationnelles concernant la gestion de bibliothèques publiques en Ontario. Alors que la plupart des bibliothèques publiques sont constituées en fonction de desservir une seule municipalité; certaines ne le sont pas. Parmi les contextes de gouvernance, notons :

- Les conseils de bibliothèques publiques unies.
- Les conseils de bibliothèques de comté.

- Les administrateurs de programmes, comités de bibliothèques ou conseils de bandes des Premières nations.

Cette variété en matière de gouvernance a obligé l'auteure à prendre deux décisions importantes qui ont un impact sur le guide et ses lecteurs. La première se rapporte à la lourdeur du texte si on avait choisi de tenir compte de toutes les variations possibles. C'est pourquoi le guide respecte certaines conventions pour les termes fréquemment utilisés. Par exemple, on fera référence à l'instance dirigeante, sous toutes ses formes, sous le nom de conseil d'administration de bibliothèque ou simplement de conseil d'administration. Dans le même ordre d'idées, lorsqu'il sera question de l'administrateur responsable de la bibliothèque, on parlera du DG (directeur général), malgré la diversité des titres possibles pour cette personne — bibliothécaire en chef, directeur de bibliothèque, gestionnaire de bibliothèque, etc. Les termes municipal ou municipalité et communauté ou bande des Premières nations sont utilisés distinctement pour évoquer des entités de gouvernance de nature différente.

La deuxième est que vous, en tant que lecteur, devez adapter la mise en œuvre à votre contexte précis. Aucun guide ne peut vous indiquer précisément comment agir dans votre situation. En tant que DG, vous devez de tenir compte de la collectivité des bibliothèques, d'obtenir de bons conseils, et d'adapter la solution aux réalités de votre bibliothèque.

1.2. Que comprend ce guide?

Chaque section couvre une partie de la fonction de recrutement, conceptualisant et fournissant une description générale du déroulement de cette phase dans un processus de sélection. Vous devrez adapter celle-ci à votre situation particulière. Ce compte rendu se veut un partage de nos connaissances et devrait vous servir de point de départ.

Plusieurs sections de ce guide se terminent avec des suggestions de documents additionnels. L'entête "Lectures recommandées" vous permettra d'accéder au matériel figurant en appendice ou accessible sur le Web. Nous vous suggérons de prendre connaissance de toutes les lectures recommandées qui se rapportent aux projets sur lesquels vous travaillez dans votre bibliothèque. Les "Lectures complémentaires" vous permettent d'approfondir vos connaissances. Il n'est pas nécessaire de lire tous ces documents avant de commencer à travailler sur un aspect à améliorer. Toutefois, ces ressources pourraient vous aider à voir le portrait global ou à avoir une nouvelle perspective de la structure de votre bibliothèque. Il s'agit ni plus ni moins de la 'portion conseils aux lecteurs' de ce guide. Difficile pour un bibliothécaire d'y résister!

2. LE PORTRAIT GLOBAL

Être la personne chargée de déterminer qui obtiendra un poste au sein du personnel de votre bibliothèque peut s'avérer une responsabilité accablante. Notamment lorsqu'il s'agit d'une petite bibliothèque puisque vous êtes conscient que la communauté toute entière est rapidement informée d'un poste à combler au sein du personnel de la bibliothèque. Parfois, vous avez le sentiment que la communauté toute entière observe vos moindres gestes et attend votre décision. Ce sentiment de propriété collective est l'une des forces de votre bibliothèque. Ne laissez pas ce sentiment vous accabler de façon à limiter la portée de votre pensée quant à la décision que vous devez prendre.

2.1. Travail humain

La sélection du personnel est un travail humain, assujettie au pouvoir et aux limites de notre jugement et de nos rapports avec les autres. Il faut tenir compte de plusieurs facteurs quant à la façon dont le poste s'intègre dans l'exploitation de la bibliothèque et à la façon d'évaluer le mérite relatif d'un groupe de candidats potentiels. À titre de DG, la communauté paie pour votre discernement concernant la gestion de la bibliothèque, mais rarement est-ce aussi personnel que lorsqu'il s'agit de la sélection d'un nouvel employé.

D'une part nous vous encourageons à mettre les choses en perspective et à ne pas vous mettre trop de pression. Les gestionnaires n'ont pas tous la même réaction face à une situation et n'exercent pas leur jugement de la même façon. Personne ne s'attend pas à ce que vous développiez soudainement une perception infaillible du caractère personnel de simples étrangers. Tout le monde s'attend simplement à ce que vous exerciez soigneusement votre bon jugement, au moyen d'un processus de prises de décisions équitable et transparent.

D'autre part, nous vous encourageons à ne pas minimiser vos responsabilités. Ne laissez pas le fait que vous soyez à l'aise face au *statu quo* limiter votre évaluation des besoins futurs de la bibliothèque. Identifiez l'expérience et les compétences requises au sein du personnel de votre bibliothèque. Planifiez soigneusement vos procédures et votre processus de prises de décisions puis élaborez votre plan. Aucune autre responsabilité de gestion du DG n'est plus importante que le recrutement et la sélection du personnel. Les résultats en valent réellement la peine.

2.2. DG et stratégie

La responsabilité principale du conseil d'administration d'une bibliothèque est d'adopter une mission ainsi que des buts/objectifs pour sa bibliothèque publique. Le conseil d'administration d'une bibliothèque et le DG ont la responsabilité de convenir d'une stratégie pour accomplir cette mission et concrétiser ses buts/objectifs.

La responsabilité principale du DG à titre de chef de l'organisation est de concentrer ses ressources sur la stratégie. Les dirigeants de grandes organisations portent une attention particulière à l'harmonisation stratégique puisqu'il est évident que certains départements d'une grande organisation peuvent ne pas être en phase les uns par rapport aux autres. Les dirigeants de petites organisations négligent parfois l'harmonisation stratégique car ils la prennent pour acquise.

Vous n'êtes peut-être pas familier avec l'expression harmonisation stratégique, mais son concept est largement reconnu. Nous sous-entendons ici le besoin d'accorder nos violons ou d'avancer dans la même direction. Ces expressions illustrent que nous sommes conscients qu'un groupe est plus efficace lorsqu'il partage une même compréhension de ce qu'il tente d'accomplir. Une bibliothèque publique est une organisation plus efficace si ses ressources sont axées sur des buts compris de manière homogène et une mission commune.

2.3. Ressources et harmonisation stratégique

C'est en prenant des décisions au sujet de l'utilisation des ressources qu'une organisation est en mesure de mettre en œuvre sa stratégie et il en est de même pour les bibliothèques publiques. Jusqu'à un certain point, l'impact des décisions est plus important pour les bibliothèques publiques, parce que nous devons composer avec des ressources limitées et des budgets restreints. En fait, le budget annuel d'une bibliothèque publique influence ses décisions sur l'utilisation de ses ressources pour accomplir sa mission et ses buts/objectifs.

En tant que gestionnaires, les DG prennent des décisions, ou fournissent des conseils judicieux qui contribuent aux décisions des conseils d'administration sur l'utilisation des ressources qui constituent l'infrastructure de l'organisation. L'infrastructure d'une bibliothèque publique s'inscrit dans trois grands domaines : ses installations physiques, ses collections et ses ressources humaines ou son personnel.

Certains DG ont l'occasion de planifier l'aménagement d'un nouvel édifice ou des rénovations majeures pour la bibliothèque. Les discussions qui entourent la planification de tels projets nous permettent de prendre des décisions conformes à la stratégie de l'organisation. Combien d'espace devons-nous attribuer aux différents services et aux documents de la collection? Il n'y a pas qu'une seule bonne réponse à cette question. Cela repose sur la mission particulière de la bibliothèque et les buts/objectifs fixés pour les nouvelles installations. Rarement devons-nous prendre des décisions au sujet d'un édifice, et nous sommes conscients que notre plan des installations devra être en phase avec notre stratégie.

D'autre part, nous prenons fréquemment des décisions au sujet des titres à ajouter à la collection; décisions qui impliquent des dépenses relativement mineures. Nous avons tendance à ne pas qualifier de décision stratégique chacune des décisions de choisir ou non un titre particulier. Nous prenons plusieurs décisions de ce genre sur une base mensuelle. Même si aucune de ces décisions ne peut, à elle seule, détourner une bibliothèque de sa mission stratégique, cumulativement ce sont ces décisions qui déterminent comment la collection d'une bibliothèque se développe et si ce développement est en phase avec l'orientation stratégique de la bibliothèque.

Le troisième aspect de l'infrastructure d'une bibliothèque, son personnel, implique également des décisions au sujet de l'utilisation des ressources. Dans ce cas-ci, vos décisions ont des répercussions à long terme et cumulatives; il est donc important de tenir compte de l'harmonisation stratégique lorsque vous prenez ces décisions. Une amélioration continue sous-entend une ouverture soutenue au changement, un suivi du rendement et de petits ajustements. Les décisions moins fréquentes au sujet du développement de l'équipe du personnel de la bibliothèque ont une répercussion à plus long terme.

Un poste à combler peut facilement être perçu comme un problème à régler pour des gestionnaires de bibliothèques. Toutefois, cela se compare plutôt à l'approbation de bâtir un nouvel édifice — une occasion de prendre une décision importante au sujet de l'infrastructure interne de votre bibliothèque qui est directement liée à la concrétisation de la mission. Vos décisions en matière de recrutement devraient vous permettre de concrétiser votre stratégie organisationnelle.

Lectures recommandées

Todaro, Julie Beth. "The Effective Organization in the Twenty-First Century." *Library Administration & Management* 15.3 (Summer 2001): 176-178. *Library Literature & Information Science Full Text*. H.W. Wilson. Accessible¹ sur le site Web de l'Association des bibliothèques de l'Ontario : <<http://www.accessola.org/members/>>

Une brève discussion sur la gestion de bibliothèque dans son ensemble.

Lecture complémentaires

Mintzberg, Henry. "Crafting Strategy." *Harvard Business Review* 65.4 (July August 1987): 66-75. *Business Source Elite*, Ebscohost.

Mintzberg est l'expert du Canada en matière de stratégie corporative. Il s'agit d'un article classique de la documentation sur les affaires.

¹ L'Association des bibliothèques de l'Ontario fournit l'accès à la base de données de la revue WilsonWeb *Library Literature & Information Science Full Text* aux membres de l'Association. Votre numéro de membre ABO sera nécessaire pour ouvrir une session dans la section membres seulement du site Web de l'ABO.

3. LE RECRUTEMENT, UNE ACTIVITÉ CONTINUE

3.1. Soyez une organisation qui attire les meilleurs employés

Le recrutement est une activité organisationnelle continue et permanente — même si vous n'avez aucun poste vacant ou ne prévoyez pas avoir de poste à combler à court terme. Il en est ainsi parce que les gens se forment une opinion d'une organisation en fonction de sa réputation, de son 'image' et sa popularité, des liens qu'ils ont développé avec l'organisation en tant que clients et de l'opinion leurs amis et voisins à son sujet. Ces impressions ont un impact sur le genre de candidats que vous attirez. L'opinion des gens au sujet de votre bibliothèque a une incidence majeure sur votre capacité à attirer les meilleurs candidats vers votre entreprise. Parfois, cette opinion peut faire en sorte que les meilleurs candidats remarquent ou non vos annonces de postes à combler.

La réputation et l'image de votre bibliothèque sont des éléments importants à vos initiatives de recrutement, et ce, au sein de deux différentes tribunes. La première est votre communauté locale. Les membres de la communauté auront le sentiment qu'il fait bon travailler à la bibliothèque d'après les services qu'ils auront reçus comme usagers, en prenant connaissance des rapports et de la publicité au sujet de la bibliothèque et en se renseignant auprès de leurs amis. La meilleure façon d'influencer la perception de la communauté au sujet de la bibliothèque comme milieu de travail est de prendre les mesures nécessaires à titre de DG pour garantir un service excellent, flexible et adapté aux besoins de vos usagers. Les efforts que vous déployez dans le but d'améliorer les services font, à vrai dire, partie de vos efforts de recrutement (et *vice versa*).

La deuxième tribune où votre réputation compte pour beaucoup est la communauté de bibliothèques. Votre participation à différentes tribunes auxquelles participent d'autres employés de bibliothèques a un impact sur votre réputation. Votre participation, et celle de votre personnel aux réunions ou forums, groupes de discussion électroniques et vos préoccupations face à l'amélioration des services et à la gestion de crises auront une incidence sur l'opinion que se feront les employés au sujet de votre bibliothèque. Ils se formeront également une opinion sur votre engagement envers le perfectionnement de votre personnel, selon que vous ou votre personnel prenez part aux réunions ou ateliers. Les actions parlent plus que les mots, même pour les petites bibliothèques. La réputation au sein de la communauté de bibliothèques peut avoir un impact sur la qualité des candidats qui font demande pour un poste nécessitant de l'expérience et une formation en bibliothéconomie.

Les meilleurs employés souhaitent travailler pour les meilleures organisations. Ils veulent s'assurer que les employés actuels croient en leur mission, sont fiers de leur travail, peuvent participer au développement de l'organisation et ont l'occasion de poursuivre leur formation et d'approfondir leurs connaissances. La meilleure façon d'attirer les meilleurs candidats est d'être reconnue comme une organisation où les meilleurs souhaitent y travailler. Visez l'excellence, dépassez-vous, et valorisez l'amélioration continue dans les méthodes de travail et les services. La mise en application de ces éléments est sûrement la mesure la plus importante que vous puissiez prendre pour renforcer la réputation de votre bibliothèque, et améliorer votre capacité à recruter les meilleurs employés.

3.2. Les meilleurs employeurs

L'excellence dans le service offert par les bibliothèques publiques dépasse la portée de ce document, mais il pourrait s'avérer utile de noter quelques-uns des facteurs qui font qu'une organisation est reconnue comme un excellent employeur.

Conseil

En tant que DG, vous ne pouvez atteindre le statut de "meilleur employeur" à vous seul. Cela repose sur les faits, gestes et politiques du conseil d'administration. L'amélioration continue dans ce domaine est déterminée par un partenariat fructueux entre vous et votre conseil d'administration. Portez une attention particulière aux ordres du jour de votre conseil d'administration. Collaborez avec le président du conseil d'administration à la gestion des affaires courantes afin que votre conseil d'administration puisse discuter non seulement du développement des services de la bibliothèque mais également du développement à titre d'employeur de choix.

Consultez une revue annuelle sur la notation des employeurs afin de découvrir ce qui est recherché, ainsi que les nouvelles tendances en matière de satisfaction des employés. Bien que les cotes soient essentiellement attribuées à des organisations et entreprises de grande taille, la lecture du rapport vous offrira tout de même un aperçu des facteurs considérés. Un tel examen devrait vous permettre de voir votre organisation comme un produit que vous devez vendre aux employés éventuels. À quoi ressemble votre organisation aux yeux d'étrangers à la recherche d'un emploi?

Les meilleurs employeurs :

- Apprécient leurs employés et le démontrent.
- Offrent un salaire concurrentiel par rapport aux organisations similaires et équitable au sein de l'organisation.
- Fournissent des occasions d'apprentissage, de développement et d'avancement aux employés.
- Donnent une rétroaction claire au sujet du rendement au travail et une assistance professionnelle pour l'amélioration.
- Ont une vision claire de l'organisation et de ses buts/objectifs et la communique à tous les employés.
- Suivent le rendement de l'organisation et impliquent les employés dans l'amélioration générale du rendement.

Lectures recommandées

Deiss, Kathryn J. "The Shared Leadership Principle: Creating Leaders Throughout the Organization." *Leading Ideas* 2 (May 1998). The Association of Research Libraries Office of Leadership and Management Services <<http://www.arl.org/diversity/leading/issue2/shared.html>>
De nouvelles compétences en matière de leadership et subordination sont nécessaires à un service de bibliothèque efficace.

Hayes, Jan, Maureen Sullivan and Ian Baaske. "Choosing the Road Less Traveled: the North Suburban Library System Creates a Learning Organization." *Public Libraries* 38.2 (March/April 1999): 110-114. *Library Literature & Information Science Full Text*. H.W. Wilson. Disponible sur

le site Web de l'Association des bibliothèques de l'Ontario.

<<http://www.accessola.org/members/>>

Une bibliothèque procède à la transformation de sa culture organisationnelle pour ainsi devenir une organisation favorisant l'apprentissage.

Lectures complémentaires

Manville, Brook and Josiah Ober "Beyond Empowerment: Building a Company of Citizens." *Harvard Business Review* 81.1 (January 2003): 48-53. *Business Source Elite*, Ebscohost. *Explore un modèle historique d'engagement communautaire pour des organisations de travailleurs du savoir.*

Canada's 100 Top 100 Employers 2010. Toronto: Mediacorp Canada Inc., 2010.

<<http://www.canadastop100.com/>>

Un guide des meilleurs endroits où travailler au Canada. Publié une fois par année depuis 2000.

4. LE RECRUTEMENT EN CONTEXTE

Avant d'examiner les processus de recrutement dans les bibliothèques, nous devons être conscients du contexte global. L'emploi est un facteur de liberté personnelle si important dans notre société, qu'il existe des contraintes juridiques et d'ordre éthique en matière de sélection d'un emploi. Comprendre le contexte nous permet de maintenir nos actions et décisions dans les limites des contraintes.

4.1. Les questions juridiques ^{2,3}

Les domaines de recrutement du personnel et des relations de travail employeur-employés sont les domaines de la gestion d'une bibliothèque publique les plus légiférés. En matière de conformité à la loi, on ne peut se contenter du strict minimum. Le gestionnaire d'une petite bibliothèque est tout aussi responsable de veiller à ce que l'organisation respecte la loi, que le gestionnaire d'une bibliothèque dans une grande métropole. En tant que DG, vous êtes un des dirigeants du conseil, et êtes assujetti aux obligations et aux responsabilités associées au statut.

Sans vous laissez dépasser par ces obligations, prenez-les tout de même au sérieux. Vous devez tout d'abord vous familiarisez avec la loi. Plusieurs lois particulièrement pertinentes figurent dans cette section et sont accompagnées de brèves annotations au sujet de leur pertinence. À noter que notre intention est de transmettre une idée générale de ces lois. Un hyperlien est fourni à chaque fois qu'une loi est abordée. Ces lois sont disponibles sur le site Web du gouvernement et des liens sont fournis dans la section Lectures recommandées.

La plupart des lois qui s'appliquent au recrutement et à l'embauche dans les bibliothèques publiques en Ontario sont des lois provinciales. Débutons par la plus importante et celle dont la portée est la plus vaste.

Code des droits de la personne

http://www.e-laws.gov.on.ca/html/statutes/french/elaws_statutes_90h19_f.htm

Cette loi de l'Ontario régit tous vos processus de recrutement mais également tous les aspects liés à la gestion des ressources humaines dans votre bibliothèque. Un article est essentiel à la compréhension des différents processus suggérés dans ce guide. L'article 5(1) est cité au complet ci-dessous.

² Cette section de la loi et de la réglementation s'applique intégralement aux bibliothèques publiques municipales. Elle ne s'applique pas tout autant aux bibliothèques publiques des Premières Nations et le nombre d'inscriptions peut varier. Les lois qui englobent le mot municipal dans leur titre ne s'appliquent pas du tout. Les DG des Premières Nation peuvent considérer cette section et les notes qui s'y rapportent sur les Faits juridiques, non pas comme des contraintes légales mais plutôt comme un élément de base à la gestion innovatrice de problèmes semblables d'ordre éthique. Pour plus de détails, consultez les bureaux administratifs de votre communauté.

³ Les liens Internet dans cette section ont été mis à jour le 31 mars 2010. Par contre, le texte ne tient pas compte des changements qui auraient pu avoir lieu dans la législation depuis la rédaction de ce guide, en anglais.

« Toute personne a droit à un traitement égal en matière d'emploi, sans discrimination fondée sur la race, l'ascendance, le lieu d'origine, la couleur, l'origine ethnique, la citoyenneté, la croyance, le sexe, l'orientation sexuelle, l'âge, l'existence d'un casier judiciaire, l'état matrimonial, l'état familial ou un handicap. »

Citation vérifiée le 31 mars 2010

Lorsque vous lirez la loi, assurez-vous de bien lire l'article 11 sur les facteurs discriminatoires indirects et le traitement des questions d'emploi décrites aux articles 23 et 24. Assurez-vous que vos processus et méthodes s'y conforment, directement et indirectement. Par exemple, vous ne pouvez pas prendre de décisions relativement à l'embauche qui soient fondées sur l'âge ou sur le genre de musique populaire qu'un individu écoutait lorsqu'il était adolescent. La première est directe et la deuxième est un déterminant indirect de l'âge.

La Commission ontarienne des droits de la personne propose un site Web

<http://www.ohrc.on.ca/en>

Loi sur les normes d'emploi

http://www.e-laws.gov.on.ca/html/statutes/french/elaws_statutes_00e41_f.htm

Cette loi sert de base à la législation de l'Ontario qui régit le travail et tout autre aspect relié au travail de tous les employés de bibliothèque. Pour plus d'information sur des sujets particuliers faisant partie intégrante de cette loi, ainsi qu'un guide en format .pdf, veuillez consulter le site Web du ministère du Travail de l'Ontario à l'adresse suivante :

<http://www.labour.gov.on.ca/french/> .

Période d'essai : La loi prévoit des exigences particulières relatives au préavis pour le licenciement des individus qui sont à l'emploi depuis un minimum de trois mois. Pour les nouveaux employés, la période d'essai est souvent perçue comme la période au cours de laquelle un employeur peut mettre fin à l'emploi sans motif et sans préavis si les choses ne fonctionnent pas. Si c'est ce que vous souhaitez pour votre période d'essai, vous êtes contraint à une période d'essai de trois mois ou moins. Cela devrait suffire dans la plupart des cas. Assurez-vous que vos politiques et offres d'emploi sont cohérentes. Si vous souhaitez préciser une plus longue période ainsi que des délais de préavis de cessation d'emploi précis, vous devriez obtenir un avis juridique pour la rédaction des modalités du contrat.

Âge minimal d'admission à l'emploi : On pourrait s'attendre à ce que la Loi sur les normes d'emploi établisse l'âge minimal d'admission à l'emploi, pourtant ce n'est pas le cas pour l'Ontario. Nous aborderons cette question souvent traitée de façon incohérente. Au palier fédéral, le Code canadien du travail interdit aux enfants de moins de 17 ans de travailler si la loi provinciale exige qu'ils soient à l'école, et leur interdit de travailler entre 23 h et 6 h. La Loi ontarienne sur l'éducation stipule qu'un enfant de moins de 16 ans est tenu de fréquenter l'école et ne peut travailler durant les heures de classe. Une autre loi provinciale établit un âge minimal plus élevé pour des emplois particuliers (l'exploration forestière et le travail en atelier). Les règlements en vertu de la Loi sur la santé et la sécurité au travail stipulent que seuls les enfants de 14 ans et plus peuvent travailler dans des lieux de travail tels que les bibliothèques publiques.

Loi sur l'équité salariale

http://www.e-laws.gov.on.ca/html/statutes/french/elaws_statutes_90p07_f.htm

Cette loi exige que les bibliothèques municipales élaborent des plans pour garantir l'équité salariale pour les classes d'emploi à prédominance féminine puis qu'elles maintiennent l'équité salariale conformément au processus d'évaluation des emplois utilisé dans le plan. La Commission de l'équité salariale de l'Ontario propose un site Web qui comporte des renseignements utiles (http://www.payequity.gov.on.ca/index_pec_f.html). Vous pouvez vous inscrire à des séminaires ou y commander des publications.

La loi s'applique lorsqu'une bibliothèque crée des nouveaux postes ou s'apprête à effectuer un important changement à ses grilles salariales. Un processus d'évaluation des emplois bien conçu et appliqué de façon uniforme répondra aux exigences en matière d'équité salariale. Il permettra également à une bibliothèque de donner suite aux préoccupations générales relatives à la rémunération, tel que l'équité interne (salaire équitable entre les différents emplois au sein de l'organisation, peu importe qu'il s'agisse d'une classe d'emplois à prédominance féminine ou non) et l'équité sur le marché (salaire équitable en fonction d'emplois similaires dans d'autres organisations).

Loi sur l'accès à l'information municipale et la protection de la vie privée

http://www.e-laws.gov.on.ca/html/statutes/french/elaws_statutes_90m56_f.htm

Les bibliothèques publiques sont bien conscientes de cette loi lorsqu'il s'agit de protéger les dossiers d'emprunt des usagers de la bibliothèque. Les deux aspects de la loi s'appliquent également au recrutement. Vous êtes tenu de veiller à la confidentialité des renseignements personnels que vous avez recueillis au sujet des postulants et de les utiliser seulement dans le but de prendre une décision au sujet de la possibilité d'embauche.

Les dossiers de vos processus de recrutement font toutefois partie des dossiers opérationnels de votre bibliothèque, et le public peut les consulter à titre de documents publics en vertu des dispositions de la Loi sur les bibliothèques ainsi qu'en vertu de ce règlement d'accès à l'information. Il faut tenir compte des deux aspects lorsque vous créez et classez des dossiers dans le cadre de vos processus de recrutement et d'embauche.

Loi sur les conflits d'intérêts municipaux

http://www.e-laws.gov.on.ca/html/statutes/french/elaws_statutes_90m50_f.htm

Cette loi définit les conflits d'intérêts qu'un conseiller ou un membre du conseil d'administration d'une bibliothèque est tenu par la loi de déclarer. Elle comprend des définitions d'intérêt pécuniaire et énonce les relations familiales impliquées dans l'intérêt indirect du membre du conseil d'administration. Vous voudrez consulter cette loi avant d'adopter les "politiques de recrutement" exigées des bibliothèques en vertu de la nouvelle Loi sur les municipalités.

Loi sur les bibliothèques publiques

http://www.e-laws.gov.on.ca/html/statutes/french/elaws_statutes_90p44_f.htm

Il s'agit, évidemment, de la loi provinciale en vertu de laquelle les conseils d'administration des bibliothèques publiques municipales sont créés et toutes les bibliothèques publiques sont financées par la province. Elle accorde des pouvoirs précis et limités incluant le pouvoir d'un conseil de nommer ou congédier des employés et de déterminer les modalités de leur embauche. Elle précise également que le conseil doit nommer un DG qui assurera la supervision générale et la direction de la bibliothèque et de son personnel. Le conseil d'administration est une corporation et les membres du conseil d'administration et le DG sont des officiers de la corporation et sont assujettis aux obligations civiles rattachées à ce statut.

Connaissance du contexte juridique

Ce survol a permis d'identifier certains secteurs où la loi s'applique aux activités de recrutement. Toutefois, votre connaissance ne doit pas se limiter à ce survol.

Questions juridiques

La loi porte directement sur différentes activités de recrutement. En poursuivant la lecture de ce document, soyez à la recherche de telles données particulières dans les encadrements comme celui-ci.

Nous vous recommandons de vous procurer une copie de chacun des textes de loi ci-dessus et de les lire. Le but n'est pas de faire de vous un expert juridique, mais plutôt de vous familiariser avec vos droits et responsabilités, d'identifier la loi applicable et sa portée et d'obtenir, au besoin, des conseils avant de poursuivre. Il est évident que la lecture d'une loi peut être ardue. Nous vous

encourageons tout de même à le faire. Il n'est pas nécessaire de mémoriser chacun des détails, mais vous devez vous sensibiliser davantage. Assurez-vous tout d'abord de vous familiariser suffisamment pour savoir à quel texte de loi vous référer dans une circonstance particulière. Ainsi, vous pourrez appliquer la loi dès les premiers signes d'une situation problématique. Notez également de votre connaissance générale de la loi vous procurera un sentiment de confiance.

Milieus de travail syndiqués

Ce guide ne traite pas spécifiquement des milieux de travail syndiqués. Toutefois, il s'applique en grande partie tout aussi bien aux bibliothèques où les employés sont syndiqués qu'à celles où les employés ne le sont pas. Si vos employés sont syndiqués, c'est à vous que revient la responsabilité de connaître leur convention collective qui constitue un contrat et un paramètre juridique dans votre milieu de travail. Tenez compte de cette réalité lors de votre usage de ce guide et ajustez-le, au besoin, à votre situation particulière.

La principale différence s'explique par le fait que la convention collective énonce les ententes négociées pour les conditions de travail qui autrement seraient couvertes dans les politiques de la bibliothèque.

Lectures recommandées

Ontario. Gouvernement. *Lois-en-ligne*. <<http://www.e-laws.gov.on.ca/index.html>>

Toutes les lois provinciales sont accessibles par l'entremise de ce site ainsi que les projets de loi présentés devant l'assemblée législative de l'Ontario. Gardez à portée de la main.

Bénévoles Canda. L'Initiative ontarienne de filtrage.

<<http://benevoles.ca/ressources/filtrage/initiative>>

Fiches d'information du centre d'appel de l'IOF

<<http://benevoles.ca/ressources/filtrage/initiative#4>>

Ces documents d'information portent sur le dépistage en plus de fournir un aperçu utile du contexte juridique pour le recrutement et la sélection.

Ontario. Ministre du travail. Le *Guide de la Loi sur les normes d'emploi*.

<<http://www.labour.gov.on.ca/french/es/pubs/guide/index.php>>

Ontario. Commission de l'équité salariale. <http://www.payequity.gov.on.ca/index_pec_f.html>

Information sur les publications et les séminaires de formation.

Ontario. Commission ontarienne des droits de la personne. <<http://www.ohrc.on.ca/fr>>

Consultez les sections Sujets et Publications

Les droits de la personne au travail 2008 - Troisième édition

<http://www.ohrc.on.ca/fr/ressources/policies/atwork?page=atworkfr-Contents.html>

Guide du Code des droits de la personne, 1999

<http://www.ohrc.on.ca/fr/ressources/guides/GuideHRcodeFRv1>

Explique, en partie, la mise en pratique des protections légales en vertu du Code des droits de la personne.

5. POLITIQUES ET PRATIQUES

L'examen des politiques et des pratiques de votre bibliothèque fait partie de la préparation au recrutement. Sont-elles complètes et à jour? Sont-elles conformes à l'éthique? Sont-elles appliquées de façon équitable dans la pratique?

Bien que l'adoption des politiques appartienne au conseil d'administration, il est de votre devoir de suivre de près les situations problématiques et de proposer des recommandations. Tout comme votre conseil d'administration, vous devez porter une attention particulière aux conséquences de l'importante vague de retraites anticipées chez les travailleurs de bibliothèques au cours des cinq à dix prochaines années. Le marché du travail est favorable aux employeurs depuis si longtemps, que ceux-ci le prennent pour acquis. Où votre bibliothèque recrutera-t-elle le personnel qualifié pour combler ses besoins futurs? Devez-vous réviser vos politiques afin que votre lieu de travail soit plus attrayant pour attirer des candidats? Vos politiques de rémunération sont-elles concurrentielles? Un programme de développement du personnel et un soutien financier sont-ils requis pour assurer la formation continue des employés?

5.1. Politiques relatives au personnel

Les politiques relatives au personnel de la bibliothèque englobent les conditions de travail des employés telles que les heures de travail, le salaire, le droit aux vacances, etc. Ces politiques sont habituellement regroupées dans un document distinct pour faciliter leur mise à jour et leur accès. Même si dans les milieux de travail syndiqués, les employés syndiqués ont recours à leur convention collective, il est tout de même important de créer un document des politiques relatives au personnel pour les employés qui ne font pas partie d'une unité de négociation.

Ce document englobe-t-il toutes les décisions qui ont un impact sur les employés? Celui-ci est-il rédigé et indexé clairement et facile à consulter? Est-il à jour? Si vos politiques se réfèrent aux politiques relatives au personnel de votre municipalité ou communauté des Premières nations, faites-vous une vérification régulière de ces liens de façon à en assurer l'exactitude³? Le temps consacré à vous assurer de pouvoir répondre oui avec certitude à ces questions est du temps bien investi dans la préparation au recrutement. Après tout, vous devrez remettre une copie de ce document aux candidats retenus afin que ceux-ci aient en main une description complète des politiques auxquelles ils auront à se conformer s'ils acceptent l'offre d'emploi.

Il est tout aussi important de vous assurer que ces politiques sont à jour et complètes afin d'être en mesure de répondre rapidement et correctement aux questions des candidats. La politique de rémunération et la grille de salaires de la bibliothèque seront bien sûr des préoccupations majeures. Vous devriez participer à l'examen périodique de cette politique en portant une attention particulière aux salaires dans des bibliothèques et pour des emplois comparables dans votre communauté. Si une bibliothèque souhaite offrir des services de qualité, elle doit offrir des salaires qui permettront d'attirer d'excellents employés et de les conserver.

³ Le conseil, en tant qu'employeur, devrait avoir établi un processus lui permettant d'être informé et de commenter tout changement aux politiques partagées qui sont considérées par l'organisation mère.

Le système de rémunération de la bibliothèque doit être équitable à l'interne et apte à s'adapter aux changements. Les bibliothèques publiques municipales doivent respecter la loi sur l'équité salariale de l'Ontario et y avoir recours pour une évaluation régulière des emplois et des ajustements de salaire en fonction des changements dans les responsabilités inhérentes au poste. Examinez vos processus de conformité à l'équité salariale et, lorsque cela est possible, appliquez ces processus pour atteindre non seulement l'équité entre les sexes mais l'équité salariale universelle à l'interne. Une rémunération équitable pour le travail accompli au sein d'une organisation est l'un des facteurs qui fait d'elle un lieu de travail recherché et qui peut influencer sur sa réputation globale.

5.2. Politiques de travail

La politique à elle seule a ses limites lorsqu'il s'agit d'établir une structure pour le milieu de travail. Vos pratiques de travail ont une incidence plus importante sur la culture de votre organisation. Prenez un recul pour évaluer la situation et mettez-vous dans la peau d'un candidat potentiel.

Au sein de petits groupes, la flexibilité de l'horaire de travail peut s'avérer plus importante que les heures de travail en soi. La flexibilité de modifier son horaire de travail pour assister au spectacle de son enfant en début d'après-midi, ou à une activité familiale un samedi est un facteur qui importe à chacun. Même s'il s'avère parfois impossible de répondre à une demande particulière de changement à l'horaire, le fait que chaque employé soit flexible suppose que des arrangements sont généralement possibles. Cela en dit long sur la culture de l'entreprise si les changements à l'horaire ne sont pas accessibles pour tous. L'établissement d'un calendrier des vacances et l'accès à une formation continue sont d'autres facteurs à prendre en considération. Ainsi, un manque d'ouverture d'esprit peut nuire à l'abolition de restrictions désuètes. Mettez sur l'impartialité et l'équité sans oublier de laisser place à votre sens de l'humour.

6. LIGNES DIRECTRICES POUR LE RECRUTEMENT

Investir les efforts nécessaires pour faire de votre bibliothèque un endroit où il fait bon travailler, et pour qu'elle soit reconnue comme telle, suppose que vous soyez convaincu de son avenir prometteur, et renseigné au sujet de sa mission et des objectifs de rendement établis par le conseil d'administration et le personnel.

Le traitement réservé aux membres du personnel à un réel impact à cet effet. Trois principes peuvent vous servir de balises au niveau de la gestion des employés de la bibliothèque et du recrutement. À bien des égards, ces lignes directrices résument les préoccupations d'ordre juridique et politique énumérées dans les sections précédentes.

6.1. La règle d'or

La première ligne directrice est comprise partout à travers le monde. Elle s'applique tout aussi bien à la gestion du personnel de la bibliothèque qu'à tout autre aspect de la vie et peut guider vos actions et votre prise de décisions en matière de recrutement. Mettez-vous dans la peau d'une autre personne et imaginez quelles seraient vos impressions. Comment aimeriez-vous être traité? En tenant compte des sentiments éprouvés par vos employés et candidats, parfois même face aux moindres petits détails de votre processus de recrutement, vous serez mieux armé pour viser l'excellence.

6.2. Faites preuve de transparence

Le mot transparence a pris un nouveau sens au cours des dernières années. Un processus, une action ou une séquence décisionnelle transparent(e) est direct(e) et honnête. Dans le domaine de gestion, plus particulièrement en matière de recrutement où la confidentialité s'avère un aspect important, cela peut sembler étrange que la transparence soit incluse parmi les lignes directrices fondamentales. Toutefois, dans cette sphère de la gestion où vous devez exercer votre jugement face aux détails et décisions importantes, la transparence de votre processus décisionnel fait de vous un bon gestionnaire.

Plusieurs composantes contribuent à la transparence en matière de recrutement :

- Ouverture d'esprit
- Équité
- Responsabilité
- Documentation

En général, il est préférable de partager le plus d'informations possible. Vous devriez être en mesure d'expliquer vos processus décisionnels avant de les mettre en pratique. Assurez-vous que les politiques concernant les nouveaux employés soient notées et expliquées lors des réunions du personnel au lieu de simplement les ajouter au procès-verbal des réunions du conseil d'administration. Si vous savez à l'avance que vous allez doter un poste vacant, expliquez à l'avance, en termes généraux du moins, les processus qui seront utilisés pour la sélection.

Soyez ouvert à de façons d'envisager votre travail, le poste à combler et votre prise de décisions. L'équité ne suppose pas l'application de règles strictes mais plutôt l'attention portée aux façons créatives d'atteindre les buts et objectifs. Effectuez vos évaluations en misant sur ce qui est plus susceptible de permettre à la bibliothèque d'offrir des services de qualité à long terme.

La responsabilisation suppose le devoir de rendre des comptes pour vos actions et décisions et de les assumer pleinement. Cela sous-entend le devoir de répondre rapidement aux requêtes et d'adresser les plaintes sans adopter une attitude défensive. La responsabilisation requiert la documentation complète de votre processus et le classement des documents recueillis de façon à pouvoir y repérer facilement dans les semaines ou les mois à venir.

Documentation

Dans vos fonctions de recrutement du personnel, il ne faut pas s'attarder à l'économie de papier. La documentation de vos décisions et processus signifie que vous devez conserver dans vos dossiers tout ce dont vous vous servez. Vous devriez avoir un dossier ou une filière où vous conservez les documents généraux associés à la planification et au processus de recrutement pour chacun des postes vacants. Vous pourriez diviser les stades du processus de sélection par dossier. En règle générale, vous devriez créer un dossier pour les candidats ainsi qu'un dossier pour chacun des candidats sélectionnés. À noter que vous ne pouvez détruire les demandes d'emploi au fur et à mesure que vous éliminez les candidats. Au cours du processus de sélection, tout doit être conservé au dossier.

Des questions ou des défis peuvent être soulevés pendant ou après un processus de recrutement et vous devez toujours vous y préparer. En fait, les candidats qui constatent que vous documentez votre processus de sélection n'ont pas à se soucier de l'équité de vos démarches. Tous les documents dont il est question dans ce guide devraient être inclus dans votre dossier pour l'ensemble des candidats. Vos dossiers de candidats devraient inclure une fiche de toutes vos communications avec ceux-ci; notez la date, l'heure et le but et apposez-y vos initiales. Conservez vos notes rédigées à la main lors de vos entretiens. Celles-ci pèseront plus lourd en cas de différend car elles se rapportent au moment et à l'endroit de l'incident. Prenez l'habitude d'y apposer vos initiales, la date et même l'heure.

La documentation du processus de recrutement doit être conservée au dossier conformément à votre politique de conservation des documents. Conservez le tout pour une période minimum de neuf mois à un an. Lorsque vient le temps de se débarrasser des anciens dossiers, traitez-les avec le même souci du respect de la vie privée que les dossiers du personnel et assurez-vous de les déchiqueter avant de les mettre à la poubelle.

6.3. Éviter les conflits d'intérêt

La troisième ligne directrice est d'éviter l'adoption de mesures dans des situations où les intérêts personnels sont en conflit avec les meilleurs intérêts de la bibliothèque.

Les conflits d'intérêts peuvent survenir au cours du processus de recrutement et de sélection. Par exemple, le DG devrait éviter d'embaucher l'adolescent de l'un des membres du conseil d'administration puisque cela placerait le membre du conseil d'administration de la bibliothèque publique municipale en situation de conflit d'intérêts selon la *Loi sur les*

conflits d'intérêts municipaux. Le membre du conseil d'administration serait incapable de voter pour des décisions importantes du conseil.

Les membres du conseil d'administration doivent éviter de placer le DG ou tout autre membre du personnel de la bibliothèque en situation de conflit d'intérêts. Par exemple, il serait inacceptable de demander au DG d'accorder une attention particulière à un candidat potentiel. Les DG peuvent se trouver en situation de conflit d'intérêts. Bien que les membres du personnel ne soient pas visés par la *Loi sur les conflits d'intérêts municipaux*, les membres du conseil d'administration et les membres de la direction du conseil d'administration, incluant le DG, sont des administrateurs du conseil d'administration. Sur le plan juridique, tous les administrateurs ont une obligation fiduciaire envers la société (dans le cas-ci la bibliothèque) de faire preuve de jugement. Il s'agit d'une obligation de droit commun plutôt que d'une obligation imposée en vertu d'une loi spécifique, mais qui est toute aussi réelle.⁴

Clarifier à l'avance les situations de conflit d'intérêts potentielles est l'une des lignes directrices à adopter dans l'élaboration de politiques. De telles situations sont fréquentes et ce n'est la faute de personne. Les problèmes surgissent lorsque les conflits d'intérêts ne sont pas identifiés dès le départ ou parce que des mesures correctives n'ont pas été prises assez rapidement. Les gens ressentent alors une gêne et adoptent une attitude défensive, atténuant ainsi leur aptitude à prendre de bonnes décisions.

Les politiques qui évitent l'éventualité de conflits d'intérêts ne tiennent pas compte des aspects personnels liés à la prise de décisions. La politique a été adoptée à l'avance; elle est neutre dans ce cas particulier.

6.4. Politiques d'embauche

Une politique doit être élaborée en tenant compte des lignes directrices suivantes :

- Équité
- Transparence
- Sélection du meilleur candidat
- Sélection par le DG et/ou le superviseur de l'employé éventuel
- Éviter les conflits d'intérêts réels ou perçus.

Même si c'est à vous et votre conseil d'administration que revient la responsabilité de déterminer ce qui doit être inclus dans vos politiques, celles-ci devraient tout au moins prévoir les éléments suivants :

- Le pouvoir d'embaucher (et de congédier). Cet élément peut être intégré à une politique, à la description de travail du DG ou à un énoncé d'autorité. Lorsqu'on y fait référence à plus d'un endroit, le langage doit être cohérent. Certains conseils d'administration choisissent d'inclure le tout dans un énoncé concernant le pouvoir de signature ou le pouvoir décisionnel. Certains intègrent cet élément à la description de travail du DG,

⁴ Si vous faites face à des situations où votre jugement au nom de la bibliothèque serait compromis ou perçu comme tel en raison d'intérêts personnels, vous vous devez de déclarer officiellement un conflit d'intérêts et de demander l'avis de votre conseil d'administration. La couverture médiatique des conflits d'intérêts donne l'impression à plusieurs que de se trouver en situation de conflit d'intérêts est, en soi, quelque chose dont il faut s'excuser. Toutefois, ce n'est pas le cas. Un individu en conflit d'intérêts qui choisit de ne pas divulguer la situation se prête aux critiques. Bien qu'un DG ne puisse s'exclure d'un vote sur un point, vous et votre conseil d'administration pouvez identifier d'autres façons de corriger les situations de conflit d'intérêts si vous déclarez ceux-ci clairement et dans les plus brefs délais.

mais considèrent ce document en soi comme une politique du conseil d'administration. Peu importe la façon dont cet élément est présenté, il doit accorder au DG le plein pouvoir d'agir au nom du conseil d'administration ou clairement prévoir des restrictions précises au sujet de ce pouvoir. Parmi les enjeux, notons: pouvoir de modifier les descriptions de travail, identification des postes vacants et des postes à combler, pouvoir d'annoncer un poste vacant, pouvoir de sélectionner un candidat et de lui faire une offre d'emploi.

- Un énoncé stipulant s'il existe des restrictions au sujet de l'embauche d'un membre de la famille des membres actuels du conseil d'administration.⁵
- Un énoncé stipulant les conditions en vertu desquelles un membre du conseil d'administration pourrait ou non être considéré pour un poste vacant.
- Un énoncé stipulant s'il existe des restrictions au sujet de l'embauche d'un membre de la famille d'un membre actuel du conseil.
- Un énoncé indiquant s'il existe des restrictions au sujet de l'embauche d'un membre de la famille d'un employé actuel.⁶

Il existe plusieurs autres éléments que vous et votre conseil pourriez inclure dans vos politiques. Parmi ceux-ci, notons:

- Un énoncé indiquant pendant combien de temps vous devez conserver les dossiers du processus d'embauche. (Cet énoncé devrait faire partie de la politique sur la conservation des dossiers de votre bibliothèque. Toutefois, si cette politique n'est pas complète, il pourrait s'avérer important de préciser à quel endroit et pendant combien de temps les documents –mises en candidature et notes d'entrevues par exemple – doivent être conservés.)
- Un énoncé stipulant si les candidats à l'interne seront considérés avant d'afficher un poste vacant à l'externe. Dans l'affirmative, il serait important de préciser si cette politique s'applique pour tous les postes ou certains postes précis.
- Un énoncé stipulant si l'on tiendra compte de l'ancienneté lors de promotions et, le cas échéant, de quelle façon et pour quels types de poste. L'énoncé devrait également préciser la façon de calculer les années de service, notamment en ce qui a trait aux employés à temps partiel.
- Un énoncé stipulant qui est autorisé à fournir des références au sujet des employés ou ex-employés.
- Un énoncé stipulant que le travail des employés réguliers ne sera pas attribué aux bénévoles.
- Un énoncé concernant les emplois qui nécessitent un certificat de sécurité, y compris, mais non de façon limitative, une vérification policière, et qui indique les raisons pour lesquelles une telle exigence est "raisonnable et de *bonne foi dans les circonstances*" conformément au *Code des droits de la personne de l'Ontario*. Le conseil d'administration devrait obtenir un avis juridique pour tout emploi auquel s'applique cette politique.⁷ Une politique générale pour tous les emplois ne répond pas au critère de *raison légitime* du *Code*.

⁵ En vertu de la Loi de 2001 sur les municipalités, les conseils d'administration des bibliothèques municipales doivent avoir une politique à cet effet en vigueur depuis le 1 janvier 2005.

⁶ En vertu de la Loi de 2001 sur les municipalités, les conseils d'administration des bibliothèques municipales doivent avoir une politique à cet effet en vigueur depuis le 1 janvier 2005.

⁷ Voir Exigences spéciales dans la section Descriptions de travail de ce guide pour des renseignements et ressources complémentaires.

De façon générale, évitez de répéter la loi dans vos énoncés de politiques. Il est préférable de vous reporter à la loi au besoin. Ainsi, vous éviterez les divergences advenant que la loi ou la politique soit modifiée. Cela confirme également que la politique s'applique dans un contexte juridique plus général.

Lectures recommandées

Service des bibliothèques de l'Ontario-Sud. *Bibliothèque publique de Trillium: Modèles de politiques*. mars 2009, 68 pages. (série: Guide pour le développement des bibliothèques #4)
<http://www.sols.org/publications/guides/trilliumpolices/French/frenchtrillium.pdf>

7. PRIORITÉS DES TÂCHES — QUEL EST LE TRAVAIL À ACCOMPLIR?

En tant que chef de l'organisation, le DG doit toujours se poser la question suivante « Quel travail devons-nous accomplir maintenant et dans le futur pour atteindre notre objectif et nos buts? » En répondant à cette seule question, le DG est en mesure d'attribuer les tâches, d'établir les priorités, de prévoir les besoins en formation et en développement du personnel et de s'assurer que les outils, l'équipement et autres ressources nécessaires sont à la disposition des employés. En répondant à cette seule question, le DG est en mesure d'établir les attentes de rendement pour chaque individu. En répondant à cette seule question, le DG est en mesure d'acquiescer de ses tâches de recrutement.

Même dans les petites bibliothèques publiques, le travail évolue au fil du temps, et des ajustements sont nécessaires. Assurez-vous que la charge de travail est répartie de façon équitable entre les employés et, plus important encore, éliminez les tâches qui ne sont plus nécessaires et remplacez-les par de nouvelles tâches qui permettront d'améliorer la prestation des services.

Demeurez à l'affût du travail à accomplir dans le futur permet au DG de faire la distinction entre les opportunités et les obstacles. Parfois, cette vision de l'avenir peut même vous permettre de convertir un obstacle en une opportunité.

7.1. Gestion de la transition

Que vous soyez informé à l'avance ou à la dernière minute d'un poste à combler, il va sans dire que vous aurez beaucoup à faire dans un court laps de temps. Un départ au sein d'un petit groupe, peu importe la raison, cause un stress. La réaction de certains membres du personnel sera influencée par la vôtre. Si cela se prête à la situation, la première chose à faire est de féliciter ou d'appuyer le collègue qui quitte son emploi. La règle d'or est également de mise.

Par la suite, vous devez réorganiser l'horaire de travail et les tâches assignées et mettre en œuvre votre plan d'urgence. Comme vous mettrez probablement de huit à douze semaines pour la sélection d'un nouvel employé, il vaut mieux prendre le temps de procéder à cette réorganisation pour éviter que le personnel ne se sente en situation de crise au cours de cette période de transition.

Lors de la réorganisation de votre horaire, prévoyez des périodes libres afin d'éviter que vos activités de recrutement nuisent à votre nouvel horaire de travail. Prévoyez suffisamment de temps pour le processus de recrutement et de sélection. Éliminez de votre horaire les projets qui peuvent être reportés et réexaminez les échéanciers des projets que vous ne pouvez pas mettre de côté. Gardez-vous du temps pour réfléchir et commencez tout d'abord par mettre de côté ce poste vacant.

7.2. Création du changement

Votre première décision consiste à prioriser les tâches. Il est important de ne pas percevoir le poste vacant comme une situation problématique à corriger rapidement. Il ne s'agit pas d'un problème mais plutôt d'une occasion pour vous, en tant que DG, de revoir le travail de votre organisation dans le contexte de votre stratégie globale.

Une première option à considérer serait une réorganisation complète du travail et des tâches attribuées. Il est beaucoup plus simple de procéder à une telle réorganisation lorsqu'un poste est vacant qu'à n'importe quel autre moment. N'écartez pas trop rapidement l'idée de procéder à des changements. Même si vous n'êtes pas en mesure d'effectuer une réorganisation complète d'un seul coup, vous pouvez décider de préconiser certains changements importants au fil du temps. Ce poste vacant pourrait servir de point de départ et vous pourriez choisir de créer un nouveau poste plutôt que de combler l'ancien. Saisissez l'occasion qui vous est offerte.

En fait, vous avez ici l'occasion de procéder à la restructuration de vos ressources humaines.

- Existe-t-il une tâche importante à laquelle nous n'accordons pas suffisamment de ressources et d'attention?
- Comment pouvez-vous organiser les heures de travail de vos employés afin que les tâches les plus importantes soient complétées?
- Quelles compétences doit posséder la personne qui devra effectuer le travail non prioritaire?
- Vos employés actuels possèdent-ils ces compétences ou s'agit-il des compétences que vous recherchez chez un candidat potentiel?

Il est plus facile, au sein d'un plus petit personnel, de tomber dans le piège d'associer des tâches spécifiques à certains employés. Tentez d'éviter ces habitudes. Peu importe comment vous vous y prenez, vous devez définir (ou redéfinir) le poste à combler. Si votre bibliothèque a toujours eu un effectif correspondant au nombre actuel d'employés moins un (le poste à combler), comment pourriez-vous justifier au conseil d'administration le besoin d'ajouter de nouvelles heures de travail lors de la présentation du budget? Quels sont les principaux arguments que vous pourriez apporter? Quelles seraient les responsabilités inhérentes au poste? Serait-il possible de réaffecter ces responsabilités à un employé actuel et de redéfinir le poste vacant?

Le temps investi à réfléchir aux options et aux priorités avant de prendre des mesures concrètes vous permettra de mieux définir le poste vacant. Si vous proposez des changements qui nécessitent l'approbation du conseil d'administration, prévoyez le temps nécessaire dans votre échéancier et entamez la rédaction des rapports.

7.3. Description d'emploi

Une description précise de l'emploi sert à plusieurs fins et la rédaction d'une telle description pour chaque membre du personnel de la bibliothèque est synonyme d'une organisation bien gérée.

Une description d'emploi s'acquiesce des fonctions apparentées mais distinctes suivantes :

- Définition des tâches du nouvel employé et de son rôle au sein de l'organisation en général.
- Description d'un emploi qui est affiché et/ou annoncé afin que les candidats potentiels puissent juger si le poste leur convient avant de poser leur candidature.

- Information pour les autres employés de la bibliothèque au sujet de la manière dont les différentes tâches d'un emploi et les responsabilités liées au service ont un lien.
- Un point de départ pour la planification du rendement et la gestion.
- Un document de référence pour la comparaison des emplois et les évaluations à des fins telles que l'équité salariale à l'interne et sur le marché ainsi que les exigences juridiques en matière d'équité salariale dans les bibliothèques municipales.
- Une liste de contrôle du travail à effectuer en cas d'un congé de maladie imprévu ou prolongé ou d'une absence autorisée.
- Information pour les membres du conseil d'administration de la bibliothèque au sujet de l'attribution des tâches et de la responsabilité au sein de la bibliothèque.

Conseil pratique

Les gestionnaires de bibliothèques doivent assumer l'entière responsabilité des descriptions d'emploi; la politique et la pratique devraient prévoir ceci. Toutefois, comme elles contiennent des renseignements utiles pour les membres du conseil d'administration, un DG peut distribuer un ensemble complet de descriptions d'emploi à titre d'information seulement.

Les descriptions d'emploi sont plus utiles et plus utilisées lorsqu'elles sont présentées sous forme de document évolutif, facile à modifier et fréquemment mis à jour. Elles devraient être réexaminées au moins une fois par année lors de l'évaluation du rendement de la personne qui effectue le travail. Pour cette raison, nous recommandons que le DG de la bibliothèque ait le pouvoir de créer et de modifier les descriptions d'emploi.

Les descriptions d'emploi sont des documents de gestion, et non des documents de politique. Elles ne doivent pas être annexées ou faire par ailleurs partie d'une politique complémentaire du conseil d'administration de la bibliothèque. Il devient alors trop facile de reporter un changement mineur à la description d'emploi "officielle" parce que l'ordre du jour de la réunion du conseil d'administration est complet. L'approbation du conseil pour les postes nouveaux ou modifiés peut être rapportée sous forme de rapport, conformément à l'approbation d'un organigramme révisé ou d'une liste d'effectifs révisée.

7.4. Contenu de la description d'emploi

Que vous procédiez à la révision de toutes les descriptions d'emploi de votre bibliothèque ou d'une seule pour un poste vacant, vous devriez tenter d'adopter un format similaire pour toutes les descriptions d'emploi de votre bibliothèque.⁸ Il vaut la peine d'investir le temps nécessaire à la création d'un modèle qui sera utilisé de façon constante. Les formats varient d'une organisation à l'autre, et vous pouvez concevoir votre propre modèle. Examinez les modèles des autres bibliothèques ou de votre municipalité et adaptez-les à vos besoins. Vous trouverez ci-dessous une liste des composantes d'une description d'emploi. Souvenez-vous que vous préparez ces documents pour un auditoire interne (les employés actuels, etc.) et un auditoire externe (les candidats).

Désignation de l'emploi : Utilisez des qualificatifs précis (pas trop lourds) pour décrire les postes. Certaines bibliothèques se servent de la classification de l'emploi pour désigner l'emploi (par exemple « Commis de bibliothèque 2 »), alors que d'autres ont recours à des

⁸ La description de travail du DG peut faire exception au format.

désignations d'emploi précises pour différents emplois qui sont regroupés sous une même classification comme « Commis aux retards ».

Classification ou échelon : Doit correspondre exactement aux catégories de votre grille salariale.

Compétences : Précisez les études, les connaissances et l'expérience requises pour le poste. Il n'est pas nécessaire que cela soit aussi détaillé que dans le document sur les attributs du rendement au travail créé pour chaque poste vacant, mais il doit comporter les éléments essentiels. Les études, l'expérience de travail pertinente, les titres professionnels et les attestations font partie de cette section. Assurez-vous que les qualifications requises sont pertinentes à l'emploi et non pas seulement habituelles chez une personne qui occupe ce poste au sein de votre organisation. Rehaussez la norme si cela s'avère nécessaire mais demeurez réaliste dans l'établissement des exigences. Il ne faut pas se cacher que certaines compétences et connaissances peuvent être acquises rapidement en cours d'emploi. Ce n'est pas le moment de prendre vos désirs pour des réalités; vous devez être prêts à payer des salaires proportionnels aux exigences établies.

L'autre mise en garde au sujet des compétences est le risque d'adopter, par inadvertance, un comportement discriminatoire. Par exemple, comme la certification Excel est offerte uniquement en Ontario, l'ajout de cette certification aux compétences requises exclurait toute personne n'ayant pas habité l'Ontario au cours des dix dernières années. Il serait préférable d'indiquer «certification EXCEL ou formation et expérience équivalentes ». En tenant compte des équivalences, vous reconnaissez que les individus peuvent posséder une vaste expérience. Sans exclure les exigences établies, une ouverture aux solutions de rechange vous permettra (ainsi qu'aux candidats potentiels), de tenir compte des conditions préalables et de déterminer la justesse des solutions de rechange.

Taux de salaire : La description d'emploi doit préciser le salaire ou taux de salaire actuel. Les candidats qui souhaitent obtenir un salaire plus élevé que celui offert par votre bibliothèque peuvent alors retirer leur mise en candidature. Cela ne rime à rien de perdre de

leur temps ou le vôtre en poursuivant le processus. Pour assurer la cohérence à l'interne, vous devriez songer à utiliser une échelle salariale annuelle (pour les emplois à temps plein) et un taux horaire.

Savoir-faire

Si vous avez des employés à plein temps et à temps partiel qui effectuent le même travail, utilisez la même description d'emploi et distinguez le poste spécifique dans les offres d'emploi. Les normes de rendement et les activités de formation devraient être les mêmes pour les employés dont la description de travail est la même. Les différences persistantes dans votre façon de traiter les employés à plein temps et à temps partiel, particulièrement ceux qui effectuent le même travail, peut contribuer à une baisse de moral chez le personnel.

Heures de travail : Les bibliothèques publiques comptent beaucoup sur les employés à temps partiel. Dans certaines bibliothèques, les heures de travail sont particulières à l'emploi et cela devrait être indiqué dans la description de travail. Dans d'autres bibliothèques, les heures de travail varient en fonction des employés qui occupent le poste. Par exemple, trois commis aux prêts qui travaillent 16, 20 et 28 heures par semaine. Dans ce cas, les heures de travail ne

seront peut-être pas incluses dans la description de tâches, mais cette information *doit* apparaître dans toutes les offres d'emploi et les annonces publicitaires. Vous devez faire

une distinction claire entre les emplois à plein temps et à temps partiel, non seulement dans les descriptions de travail mais dans tous les autres documents relatifs à l'emploi.

Horaire de travail : Aussi incroyable que cela puisse paraître, les gens qui n'ont jamais occupé un poste dans une bibliothèque croient que leur horaire de travail correspondra aux heures normales d'affaires. Dans la description d'emploi, énoncez vos attentes en ce qui a trait au travail de soirée et de fin de semaine (en termes généraux ou en termes de moyenne). Par exemple, indiquer « Moyenne de deux samedis sur quatre » vous limite moins dans l'établissement de vos horaires que d'indiquer « Un samedi sur deux ». Vous devriez être constant avec votre politique du personnel.

Résumé de l'emploi : Souvent, la description d'emploi comprend un résumé de l'emploi en une ou deux phrases. Il n'est pas nécessaire d'inclure un résumé, mais le préparer en songeant à l'affichage d'un poste vacant simplifie votre travail de révision et vous permet de bénéficier d'une longueur d'avance lorsque vous devez rédiger une offre d'emploi ou une annonce pour un poste vacant.

Tâches et responsabilités : Énumérez-les en incluant suffisamment de détails précis de façon à ce que le candidat potentiel puisse savoir exactement quelles tâches sont effectuées par la personne qui occupe le poste. Évitez toutefois d'énoncer les procédures. Assurez-vous d'énoncer clairement toutes les tâches de supervision ou de formation. « Tâches » sous-entend fonctions alors que « responsabilités » fait référence aux exigences plus générales du poste. Par exemple, l'article sept de la description de travail de la Bibliothèque publique de Clarington (Appendice A) requiert que chaque employé coopère à la mission et aux objectifs de la bibliothèque. Cela suppose une alliance stratégique entre chaque poste, alliance qui fait également partie intégrante de l'évaluation du rendement de chaque individu.

Liens hiérarchiques : Nommez le superviseur du poste et sa désignation d'emploi. Il s'agit de la personne qui est responsable du rendement de l'employé et également de la personne qui effectuera le suivi et l'évaluation du rendement.

Conditions de travail : Il ne s'agit peut-être pas d'un élément distinct de votre description d'emploi mais vous devriez trouver une façon de clarifier l'information pertinente dans chacune des descriptions de travail. N'oubliez pas d'inclure les aspects physiques de l'emploi, tels que le déballage des colis. Certaines possibilités sont :

- Le lieu de travail s'il y a en plus d'un et/ou que l'on s'attend à ce que l'employé devra travailler à différents lieux de travail selon les journées.
- Les exigences physiques de l'emploi.
- Les exigences applicables aux déplacements et au transport.
- Les mesures de santé et sécurité propres à l'emploi.

Conditions particulières à l'emploi : Faites ressortir toutes les conditions préalables précises nécessaires à l'emploi, incluant l'enquête de sécurité. Celles-ci doivent être pertinentes à l'emploi. Vous ne pouvez pas établir des exigences qui s'appliquent à tous. Toutefois, vous devez tenir compte des risques pour la bibliothèque inhérents aux fonctions d'un emploi. Une préoccupation porte sur les employés qui doivent transiger avec des personnes vulnérables dans le cadre de leur travail régulier. On retrouve très peu de ce

genre d'emplois dans les bibliothèques, mais la vigilance est de mise dans ce genre de situation. Citons l'exemple d'un employé chargé de livrer des documents de bibliothèque à des personnes âgées fragiles ou de celui chargé de la programmation pour les enfants et qui se retrouve seul avec les jeunes dans une section privée de la bibliothèque. En vertu de la Common Law, vous avez alors une « obligation légale de faire preuve de diligence » et vous pouvez décider de procéder à une enquête de sécurité pour les employés qui exercent ces fonctions. L'Initiative ontarienne de filtrage (IOF) propose un processus en plusieurs étapes développé pour appuyer les organisations qui doivent filtrer des bénévoles. Son site Web comporte des renseignements utiles au sujet de la décision et des étapes :

<<http://benevoles.ca/ressources/filtrage/initiative>>

Les conditions d'emploi particulières pourraient inclure :

- Preuve que le candidat possède un permis ou les attestations requises;
- Rapports satisfaisants au moment de l'enquête de sécurité (vérification policière, vérification de la solvabilité, etc.).

Date de révision : Il s'agit d'un fait anodin, mais il passe souvent inaperçu. Assurez-vous que la date d'adoption ou de la dernière révision est saisie à partir du clavier, et non au moyen d'un champ inclus dans votre logiciel de traitement de texte. Vous ne voulez pas que cette date change arbitrairement chaque fois que vous imprimez une copie du document.

7.5. Créez une description d'emploi pour le poste vacant que vous avez défini

Maintenant que vous avez songé à réorganiser le travail et à l'attribution des tâches en vue d'une meilleure répartition globale, vous avez une idée claire des tâches associées au poste que vous souhaitez combler. À partir de vos conclusions, rédigez une nouvelle description d'emploi (ou modifiez la description actuelle). Préparez d'abord une ébauche et révisiez ensuite toutes les descriptions de travail qui auront un lien avec ce nouveau poste. Est-ce qu'elles englobent toutes les tâches? Comparez-la maintenant aux autres emplois dont le salaire est comparable. Les descriptions sont-elles cohérentes? Prenez le temps de consulter d'autres membres du personnel et apportez des modifications au besoin. Cette description d'emploi vous servira de document initial à votre processus de recrutement et de sélection.

Lectures recommandées

Appendices A à C. Exemples de description d'emploi pour la Bibliothèque publique de Clarington, la Bibliothèque publique du comté d'Haldimand et la Bibliothèque publique de Pelham.

Trois exemples sur lesquels vous appuyer.

Lectures complémentaires

Defoe, Deborah. CEO, Kingston-Frontenac Public Library. *Core Competencies: A Tool Kit for Libraries*. Slides of a presentation given at the Ontario Library Association Conference, Toronto. January 30, 2003. <http://www.kfpl.library.on.ca/kfpl/DDefoe_OLA-2003.pdf>

Cette publication n'est plus disponible

Une présentation d'ouvrages intéressants sur l'utilisation des compétences (voir la section ci-dessous) pour produire un nouvel ensemble de descriptions d'emploi à une fusion municipale qui a nécessité la fusion de syndicats.

Bénévoles Canada. L'Initiative ontarienne de filtrage. Volunteer Canada.

Fiches d'information du centre d'appel de l'IOF

<http://benevoles.ca/ressources/filtrage/initiative#4>

Les ressources disponibles sur ce site Web sont destinées aux organisations qui recrutent des bénévoles. Toutefois, la plupart peuvent également s'appliquer à l'embauche d'employés.

8. ATTRIBUTS DU RENDEMENT — QUI PEUT FAIRE LE TRAVAIL ?

Les attributs du rendement désignent l'ensemble des connaissances, des compétences, des capacités et des attitudes essentielles aux personnes qui seraient en mesure de bien faire le travail en question. Bien qu'une description d'emploi donne un aperçu des tâches liées au poste, une liste des attributs du rendement décrit les capacités de rendement de la personne qui exerce le travail. Une telle liste est également appelée une définition d'emploi. Elle exprime en détail les exigences requises de la personne qui occupe le poste.

8.1. Du point A au point B — Descriptions d'emploi aux critères de sélection

Maintenant que vous avez une description d'emploi à jour, vous êtes prêt à établir les attributs du rendement au travail. Vous pouvez examiner la question de différentes façons. Votre objectif général est de créer un deuxième document qui énumère les qualités et caractéristiques ainsi que les comportements typiques d'une personne qui fait bien le travail en question. Votre tâche consiste ici à décrire la personne qui effectue le travail plutôt que de décrire l'emploi en question.

Même s'il s'agit d'une étape essentielle au recrutement, celle-ci est souvent négligée sous prétexte d'un manque de temps. Comme vous ne pouvez pas vous permettre de mauvaises décisions en matière d'embauche, nous vous suggérons de ne pas négliger cette étape. Si vous pouvez décrire les qualités d'une personne qui fait bien le travail, vous créez ainsi vos critères de sélection qui serviront au processus de sélection.

Examinons tout d'abord certaines variations au niveau de l'importance et du processus : l'analyse de l'emploi, les CCAA et les compétences à l'emploi. Chacune d'entre elles donne lieu à une description des attributs du rendement au travail.

Analyse de l'emploi

Nous nous attardons ici aux tâches reliées à l'emploi. Elle sous-entend un examen précis du travail effectué, fonction par fonction. En analysant chaque partie de l'emploi, vous tentez de répondre aux questions suivantes : "Quelles compétences l'employé utilise-t-il pour accomplir cette tâche?" "Quelle est la norme de rendement requise pour cette tâche?" Un par un, vous créez un ensemble d'attributs du rendement au travail. L'analyse de l'emploi s'applique bien au travail fondé sur les opérations qui ne change pas de façon importante de jour en jour ou de semaine en semaine. Il est plus facile de l'appliquer à un travail qui nécessite des actions externes et/ou des résultats qu'à un travail qui nécessite principalement une réflexion et du jugement. L'analyse de l'emploi est une approche plutôt détaillée axée sur l'emploi.

CCAA

Les bibliothécaires ne sont pas les seuls à utiliser un jargon technique et des acronymes. CCAA est une formule abrégée utilisée par les professionnels des ressources humaines qui signifie connaissances, compétences, aptitudes et autres caractéristiques comme les valeurs. Il s'agit des quatre aspects utilisés pour décrire la personne qui exerce le travail. En ayant recours à l'approche CCAA, vous cherchez à identifier des façons de décrire les individus qui font un excellent travail comparativement aux individus qui effectuent le même travail de façon adéquate.

Une définition plus élargie des quatre aspects :

«*Connaissance* renvoie à la documentation qu'un employé doit posséder pour être un exécutant efficace. ...

Compétence renvoie à la maîtrise d'une tâche spécifique et est une fonction des connaissances ou aptitudes et pratiques requises. ...

Aptitudes sont des attributs qui attestent la capacité d'effectuer un travail, en raison d'une formation ou expérience ultérieure. ...

Autres caractéristiques est un fourre-tout qui comprend tous les attributs essentiels qui ne sont pas facilement attribuables à une catégorie [ci-dessus]. Les exemples peuvent inclure les permis requis, ... outils, ou l'habilité à être cautionné et assuré. ... l'intégrité, l'assiduité, ... ainsi que des traits de personnalité pertinents.»⁹

L'approche CCAA serait de mise pour ceux parmi vous qui souhaitent diviser le travail effectué à cette étape en petites sections pour les aborder une à la fois. Cette approche est communément utilisée par le service des ressources humaines des grandes organisations et s'applique à plusieurs emplois.

Compétences à l'emploi

Cette approche met l'accent sur les habiletés ou compétences qui caractérisent les personnes qui excellent dans leur emploi. On mise essentiellement sur les comportements et les pratiques utilisées pour effectuer un bon travail. Les professionnels des ressources humaines développent des modèles ou profils de compétences pour des emplois connexes d'un échelon particulier, plutôt que pour un seul emploi. Cette approche permet de tenir compte de la personnalité et des valeurs faisant partie intégrante de l'attitude face à la réalisation du travail.

Il est difficile de définir les compétences à l'emploi et il n'existe pas une définition reconnue au sein de la communauté des professionnels des ressources humaines.¹⁰ Certaines tentatives de définition sont circulaires et la plupart des définitions font allusion aux éléments de la formule CCAA de l'approche précédente. Par exemple, "Une compétence est une connaissance, une capacité ou une caractéristique associée à un rendement élevé au travail, tel que la résolution de problèmes, la pensée analytique ou le leadership."¹¹

⁹ Rosse, Joseph and Robert Levin. *High-Impact Hiring*. San Francisco: Jossey-Bass, 1997., p. 34-5.

¹⁰ Shippman, Jeffery S. et al. "The Practice of Competency Modeling". *Personnel Psychology*, Autumn 2000 Vol. 53(3): pp. 703-740. Cet article présente les résultats d'un groupe de travail qui a travaillé deux ans à comparer l'exercice professionnel de l'analyse de l'emploi et des modèles de compétences. Le travail réalisé par le groupe de travail démontre clairement que les professionnels ont aussi de la difficulté à définir les termes et à comprendre où l'adoption rapide de profils de compétences mènera les services de ressources humaines.

¹¹ Schwind, Hermann F., Hari Das and Terry H. Wagar. *Canadian Human Resource Management: A Strategic Approach*. 5th ed. Toronto, McGraw-Hill Ryerson, 1999., p. 70.

L'approche en matière de compétences à l'emploi est actuellement « populaire » dans les documents portant sur les affaires et les chefs d'entreprise l'ont adoptée et préconisée. L'identification des compétences est particulièrement efficace pour les postes de direction et pour les emplois où il s'agit d'un travail intellectuel et de planification, d'initiative et/ou qui sous-entend une interaction avec les autres personnes au sein d'une équipe ou d'un projet. Puisque de tels emplois sont de plus en plus courants au sein de notre économie, l'utilisation de l'approche en matière de compétences à l'emploi est de plus en plus préconisée. Cette approche a ni plus ni moins une double vocation puisqu'elle permet d'identifier les compétences des employés qui excellent, ce qui donne lieu à la sélection de critères pour les nouveaux employés et procure une liste de vérification pour la formation et le perfectionnement du personnel¹². Si nous sommes conscients des pratiques généralement adoptées par un employé qui excelle, nous pouvons inviter tous les employés à adopter ces comportements. Votre travail portera doublement fruit.

L'approche en matière de compétences à l'emploi est relativement générale et l'on tend à décrire les compétences en termes très abstraits. Le danger est de créer des attentes si élevées que la description n'a aucun sens pour la sélection. Les ensembles de compétences peuvent sembler similaires pour une variété d'emplois précis. Ces ensembles fonctionnent très bien dans le cas d'emplois qui supposent une interdépendance considérable avec les autres employés, comme c'est le cas pour les équipes des petites bibliothèques publiques.

Compétences essentielles

Le terme « compétences » s'applique normalement à un emploi particulier ou une catégorie d'emploi particulière et fait allusion aux caractéristiques du comportement d'une personne qui effectue un bon travail. Le terme « compétences essentielles » est de plus en plus utilisé. Auparavant, on avait recours à ce terme pour identifier les capacités collectives et uniques d'une organisation. Par exemple, Sony possède des compétences essentielles en miniaturisation. De nos jours, ce terme est utilisé pour identifier des compétences à l'emploi précises. Il fait allusion aux compétences à l'emploi que doit posséder chaque employé au sein d'une organisation ou compagnie afin que maximiser le rendement du groupe. Les compétences partagées par tous les employés sont dites « essentielles » à l'organisation. Cet usage a une signification tout à fait particulière lorsqu'il est appliqué à la formation des employés et aux mesures de recrutement et de rendement.

8.2. À vous de choisir

Les approches décrites ci-dessus mènent toutes à la création d'un ensemble d'attributs du rendement pour un emploi. La bonne nouvelle est que vous n'aurez pas à en choisir qu'une seule.

Dans les grandes sociétés, on veille à ce que les critères de sélection soient décrits et utilisés de façon uniforme — de façon à être reproduits au fil du temps ou dans différents lieux de travail. On est également soucieux de définir soigneusement les termes pour assurer une communication efficace puisque le recruteur du service des ressources humaines possède peut-être peu de connaissances directes de l'emploi en question, et le

¹² Les compétences ou attributs du rendement sont également utilisés pour fournir une rétroaction au sujet du rendement des employés. Voir *Garantir votre prestation de service : encadrement, évaluation du rendement et rétroaction (Guide pour le développement des bibliothèques no 2)* de Beth Cada Ottawa: Service des bibliothèques de l'Ontario-Sud, 2003. <http://www.sols.org/publications/guides/coachingforservice2003_fr.pdf>

supérieur ne verra peut-être jamais les demandes d'emploi. En ce qui vous concerne, « dans les petits pots, les meilleurs onguents ». En tant que DG, vous portez tous les chapeaux. Vous possédez les connaissances directes du travail à accomplir et de l'équipe.

Cette réalité signifie que vous pouvez choisir l'approche que vous préférez. Optez pour une approche pour certains emplois et pour une autre pour d'autres postes, ou bien combinez des éléments de chacune qui fonctionnent pour vous et votre bibliothèque. L'idée est de trouver votre façon de décrire les caractéristiques d'une personne qui peut bien faire le travail. Afin de maintenir une neutralité entre les approches, nous avons choisi d'utiliser le terme général « attributs du rendement » dans ce guide plutôt que le terme « compétence ». Vous pouvez choisir celui que vous préférez.

Lectures complémentaires

Association for Library Service to Children. "Competencies for Librarians Serving Children in Public Libraries."

<<http://www.ala.org/ala/mgrps/divs/alsc/edcareeers/alsccorecomps/index.cfm>>

Cet énoncé de compétences a d'abord été créé par l'ALSC, une division de la American Library Association, dans les années 1980. La dernière révision remonte à 2009. Utile pour décrire le travail impliqué dans le service aux enfants.

Cada, Beth. Garantir votre prestation de service : encadrement, évaluation du rendement et rétroaction. (*Guide pour le développement des bibliothèques no 2*) Toronto : Service des bibliothèques de l'Ontario-Sud, 2003.

<http://www.sols.org/publications/guides/coachingforservice2003_fr.pdf>

Être en mesure de décrire un bon rendement est un aspect important de la rétroaction. Ce titre fait également partie de la série Guide pour le développement des bibliothèques.

McLagen, Pat. "Competency Models" reprinted as "Great Ideas Revisited." *Training & Development* 50.1 (January 1996): 60-65. *Business Source Elite*, Ebscohost.
Une version abrégée de l'un des premiers articles au sujet des compétences de l'emploi. Initialement publié en 1980.

Naylor, Richard J. "Core Competencies: What They Are and How to Use Them." *Public Libraries* 39.2 (March/April 2000): 108-114. *Library Literature & Information Science Full Text*. H.W. Wilson. Disponible à partir du site Web de l'OLA (Ontario Library Association):

<<http://www.accessola.org/members/>>

Une analyse des compétences essentielles dans le cadre de la stratégie de gestion des grandes bibliothèques.

Reference and User Services Association. "Professional Competencies for Reference and User Services Librarians." 2003.

<<http://www.pla.org/ala/mgrps/divs/rusa/resources/guidelines/professional.cfm>>

Un énoncé des compétences approuvées par RUSA, une division de la American Library Association.

Rowe, Christopher. "Clarifying the Use of Competence and Competency Models in Recruitment, Assessment and Staff Development." *Industrial & Commercial Training* 27.11 (1995): 12-17. *Business Source Elite*, Ebscohost.

Un article scientifique qui sert à faire le point dans le développement et l'utilisation accrue de nouveaux concepts.

8.3. Intégration à l'équipe

Pour déterminer les attributs du rendement qui sont nécessaires à votre processus, vous devez identifier les caractéristiques propres au travailleur. Il est permis pour vous de songer à la façon dont un individu pourrait s'intégrer dans votre bibliothèque et au sein de son équipe. Vous devez également miser sur la sélection d'une personne qui mettra ses points forts au profit du groupe et de votre bibliothèque. Vous devriez vous servir du poste vacant pour combler les lacunes qui existent au niveau de l'ensemble des compétences de votre équipe en tant qu'entité. Il est également important pour le candidat que vous aurez choisi de respecter les valeurs et la culture de votre organisation. La seule mise en garde est que vous devez considérer ceci comme un attribut du rendement et vous assurer qu'il ne devienne pas une préférence personnelle.

Les gens sont différents. Ils interagissent de différentes façons avec les autres et entre eux. Cette différence ou diversité représente une force pour l'humanité, les communautés, les groupes et, peut-être de façon plus péremptoire, elle représente une force pour les équipes. De nombreuses recherches démontrent que les équipes composées de membres aux expériences, opinions et approches diversifiées réussissent mieux que les équipes qui ne présentent pas une telle diversité.

Vous devez identifier une personne qui contribuera à l'équipe et qui, à la limite est susceptible de faire changer les choses. Toutefois, l'intégration a ses dangers. Un des pièges est d'être attiré vers un candidat qui vous rappelle ce remarquable collègue qui a récemment quitté votre personnel. Soyez prudent, cet employé était unique et vous ne pourrez jamais trouver un candidat identique pour le remplacer. Insister pour trouver quelqu'un qui y ressemble s'avère injuste pour les candidats potentiels et mène à l'échec en quelque sorte.

Le deuxième piège est de croire qu'une personne qui vous ressemble est une personne qui conviendra bien à l'équipe. Il est tout à fait normal de développer une affinité avec quelqu'un qui partage vos valeurs et votre façon de penser, mais ne laissez pas cela influencer votre prise de décision relativement à la sélection. Voilà pourquoi il est préférable d'effectuer les entrevues avec un partenaire. Il est essentiel de bien comprendre que votre méthode de faire les choses est votre préférence et rien de plus.

Créez des attributs du rendement qui répondent à votre nécessité de tenir compte du développement de l'équipe, tout en évitant que ceux-ci soient au centre de votre décision en matière de sélection.

Lectures complémentaires

Sutton, Robert I. "Why Innovation Happens when Happy People Fight." *Ivey Business Journal* (November/December 2002) <http://www.iveybusinessjournal.com/topics.asp?intTopic_ID=8>
Un exposé des raisons pour lesquelles certaines compagnies devraient inclure « l'écorchure créatrice » dans le développement de leur équipe.

Webb, Barbara "Type-Casting: Life with Myers-Briggs." *Library Journal* 115.11 (June 15, 1990): 32-37. ERIC, Ebscohost.

Un article de fond sur le célèbre système de type de personnalité. Il comprend une liste restreinte de lectures supplémentaires. Servez-vous du MBTI pour apprendre à vous connaître

— *votre façon d'être, votre façon d'agir avec les autres. Seuls les formateurs qualifiés pour pratiquer le MBTI peuvent analyser les autres. Le MBTI ne devrait jamais être utilisé comme critère de sélection pour un emploi.*

8.4. Décrire les attributs du rendement

Votre prochaine étape consiste à utiliser l'approche de la pensée qui fonctionne le mieux pour vous et de décrire les attributs du rendement pour le poste défini. Si une autre personne vous accompagne dans ce processus¹³, il est important de l'inclure dans ce travail.

Prenez tout d'abord chaque élément de la description d'emploi et convertissez les qualifications, les tâches ou les responsabilités en énoncés de ce qui est requis chez la personne qui en sera responsable.

Le tableau suivant comporte des exemples de différents emplois en bibliothèque. Ces exemples sont présentés à titre indicatif seulement et comportent qu'un ou deux exemples de tâche pour chaque poste.

¹³ Voir la section ci-dessous sur la Planification du processus de sélection.

Exemples des tâches d'un poste et des attributs du rendement

Tâche d'un poste	Attribut du rendement
Assistant aux services d'information	
<ul style="list-style-type: none">• Aider les gens à trouver des ressources documentaires spécifiques ou ressources documentaires qui répondent aux demandes	<ul style="list-style-type: none">• Bonnes techniques d'écoute• Compétences avancées en base de données et/ou recherche Internet
Assistant aux services pour enfants	
<ul style="list-style-type: none">• Planifier et assurer la prestation des programmes de l'heure du conte, y compris les chansons, les comptines et les jeux de doigts	<ul style="list-style-type: none">• Aptitude à interagir avec de jeunes enfants• Habiletés comme lecteur et à diriger le chant
Commis aux prêts	
<ul style="list-style-type: none">• Assurer l'emprunt des documents de bibliothèques pour les usagers conformément aux règles et procédures établies	<ul style="list-style-type: none">• Capable de suivre des procédures détaillées• Aptitude à la saisie des données de transaction au moyen d'une interface informatique• Aptitude à « bavarder » de façon neutre avec facilité.
<ul style="list-style-type: none">• Manipuler l'argent	<ul style="list-style-type: none">• Capable de compter l'argent et de remettre la monnaie exacte
Commis de bibliothèque	
<ul style="list-style-type: none">• Maintenir l'ordre dans les documents de la collection, effectuer certaines tâches comme le rayonnage, la lecture des rayons et l'entretien des aires d'entreposage	<ul style="list-style-type: none">• Capable de suivre des procédures détaillées avec cohérence et précision
Directeur de succursale ou bibliothécaire adjoint	
<ul style="list-style-type: none">• Former et superviser le personnel aux services publics (ou de la succursale) et évaluer leur rendement au travail	<ul style="list-style-type: none">• Aptitude à motiver les autres à atteindre les objectifs en matière de service• Excellentes aptitudes en communications et à l'enseignement
<ul style="list-style-type: none">• Développer des collections de bibliothèque qui répondent aux besoins de la communauté	<ul style="list-style-type: none">• Goûts et habitudes de lecture éclectiques• Excellentes connaissances générales et sensibilisation aux événements d'actualité• Appréciation du principe de liberté intellectuelle

Pour vous faciliter la tâche dans le cadre de la prochaine étape, vous pourriez indiquer chacun des attributs du rendement sur un petit bout de papier. Certains éléments d'une description d'emploi vous inciteront à penser à plusieurs attributs, alors qu'aucun ne vous

viendront en tête pour certains. Passez à travers tous les éléments de la description d'emploi.

Ensuite, prenez un certain recul face aux tâches et pensez à la façon dont l'emploi s'intègre aux autres fonctions dans votre bibliothèque. Il s'agit d'un aspect du travail, particulièrement dans un petit groupe, qui ne s'intègre pas toujours facilement à une description d'emploi. Inscrivez tous les attributs du rendement requis dans les rapports professionnels. C'est également le moment de tenir compte du contexte du travail d'équipe.

Finalement, utilisez la technique de l'incident critique.¹⁴ Tenez compte du travail et songez aux situations spécifiques où la personne qui occupe le poste a été ou pourrait être un employé essentiel — celui qui fait la différence. Vous vous souviendrez sans doute de certaines difficultés ou plaintes au niveau du service ou du processus, mais assurez-vous également de songer aux incidents positifs — de chaleureux remerciements de la part d'un client ou la réussite d'un programme. Pour chaque incident de taille, tenez compte du comportement de la personne qui occupe le poste. Y a-t-il quelque chose dans ce comportement qui a fait, ou aurait pu faire, une différence entre le rendement d'un employé qui excelle, comparativement à un autre qui ne fait qu'agir machinalement. Reformulez toutes vos conclusions comme des comportements positifs et inscrivez ces attributs du rendement.

Maintenant que vous avez accompli la tâche de trois façons différentes, vous êtes assurés d'avoir inclus tous les éléments importants. Vous avez probablement trop d'attributs du rendement à utiliser comme critère de sélection. Étalez les bouts de papier et sortez vos crayons marqueurs de couleur. Recherchez les similarités parmi vos attributs. Regroupez-les et tentez de les résumer par un seul énoncé en utilisant des mots à caractère général. Tentez de créer une liste d'environ douze attributs. Ne généralisez pas à outrance et ne perdez pas le sens des attributs qui, selon vous, sont particulièrement importants.

Savoir-faire

Il ne fait aucun doute que vous devriez conserver vos résultats dans un dossier. Toutefois, ils doivent être perçus comme étant plus utiles au recyclage qu'à une simple réutilisation. Cette étape ne devrait pas être négligée et vous vous devez d'élaborer les facteurs importants à l'emploi dans le cadre du développement de votre bibliothèque.

Transférez votre travail dans un nouveau document et demandez à d'autres personnes qui connaissent la situation de commenter. Tenez compte des commentaires utiles et placez vos attributs en ordre de priorité ou du moins en groupes prioritaires.

Félicitations! Vous avez maintenant en main des critères de sélection pour votre poste vacant. De plus, grâce au travail de réflexion que vous avez effectué dans le cadre de ce processus, vous

êtes maintenant convaincu des éléments que vous recherchez dans un curriculum vitae, des réponses que vous recherchez dans une entrevue et des questions à poser lorsque vous vérifiez les références des candidats.

¹⁴ Ayez recours à cette technique lorsque vous travaillerez sur vos descriptions de travail, la surveillance du rendement et le perfectionnement du personnel également.

Lectures recommandées

Appendice A - Exemple de description d'emploi pour la Bibliothèque publique de Clarington et
Appendice D – Exemple d'offre d'emploi pour la Bibliothèque régionale d'Halifax.

Consultez ces exemples afin de déterminer comment l'utilisation des compétences s'applique aux bibliothèques.

Gendron, Celine. "Competency Profile of Information Management Specialists in Archives, Libraries and Records Management: A Comprehensive Cross-Sectoral Competency Analysis." Cultural Human Resources Council, 2002.

<http://www.culturalhrc.ca/minisites/Heritage/e/PDFs/CHRC_IRMS_Competency_Tool_Kit_SAMPLE-en.pdf>

Un ouvrage sur le développement des ressources humaines et particulièrement sur les problèmes liés à la formation qui sont courants dans les trois secteurs de travail connexes a donné lieu à ce profil de compétences communes aux professions.

Saskatchewan. Public Service Commission. Competencies.

<<http://www.psc.gov.sk.ca/competencies/>>

Un accès aux profils des compétences de tous les emplois au sein du gouvernement de la Saskatchewan. Vous pouvez utiliser celles-ci pour trouver des idées pour vos propres emplois.

Lectures complémentaires

Tennant, Roy "The Most Important Management Decision: Hiring Staff for the New Millennium." *Library Journal* 123 (February 15, 1998): 102.

<<http://www.libraryjournal.com/article/CA156490.html>>

Réflexions sur les compétences requises dans les bibliothèques pour répondre aux défis du futur.

9. PLANIFICATION DU PROCESSUS DE SÉLECTION

Lorsque vous êtes certain du poste vacant que vous souhaitez combler, vous devez songer au processus global pour la sélection de la personne que vous souhaitez embaucher. Vous devez établir des critères de sélection et impliquer vos collègues au besoin.

Tenez compte de la façon dont vous allez gérer les dépenses engagées pour le processus de sélection, incluant les lignes budgétaires à débiter. Des coûts sont à prévoir pour la publicité, les appels téléphoniques interurbains avec les candidats et références et/ou les frais de déplacement pour les candidats qui pourraient devoir parcourir une distance considérable pour se rendre à l'entrevue.

Votre processus de sélection devra tenir compte de vos politiques de recrutement générales et du poste particulier que vous souhaitez combler. Le point le plus important est de déterminer votre processus de sélection global pour un poste vacant *avant d'entamer ce processus*. Vous ne devez jamais établir des critères de sélection après avoir reçu la demande d'emploi de candidats potentiels. La nature humaine étant ce qu'elle est, vous ne voulez pas vous laissez influencer par les premières demandes d'emploi reçues pour déterminer ce que vous recherchez chez le candidat idéal. Voilà une autre instance où votre processus doit respecter le principe de transparence et d'impartialité.

9.1. Ne vous lancez pas seul dans cette aventure

En règle générale, il est préférable que plus d'une personne participe au processus de sélection et surtout aux entrevues. La participation de deux personnes qui ont des points de vue différents est un avantage considérable dans ce genre de situation. En règle générale, solliciter la participation de la personne qui supervisera le nouvel employé et le superviseur de celle-ci peut s'avérer utile. Dans les petites bibliothèques, cela signifie que le DG participe presque toujours à la sélection et que, très souvent, il n'existe aucun autre superviseur pour la plupart des emplois.

Un membre de votre personnel qui occupe un poste au même niveau que le poste que vous souhaitez combler peut être un excellent collaborateur au processus de sélection. Vous voudrez également considérer s'il est approprié ou non de solliciter la participation d'une personne qui ne fait pas partie de l'organisation. Il pourrait s'agir du gestionnaire d'une bibliothèque environnante ou d'un consultant du SBOS.

Qu'il s'agisse d'un superviseur interne ou d'un collègue externe, assurez-vous de bien définir le rôle de cette personne dans le processus et particulièrement dans la prise de décisions lorsque vous lancerez l'invitation. Puisque vous êtes tenu de rendre compte de votre sélection du personnel au conseil d'administration, il est probablement préférable pour vous de prendre la décision finale lorsque vous travaillez avec des gens de l'extérieur. Cela étant dit, nous vous encourageons à solliciter des commentaires diversifiés durant le processus. Vous serez heureux de pouvoir comparer vos réactions et conclusions avec une autre personne.

Conseil pratique

Nous vous recommandons de ne pas solliciter la participation d'un membre du conseil d'administration de la bibliothèque comme partenaire dans le processus de sélection. Même s'il s'agit de personnes engagées et parfois consentantes, cela peut compliquer le processus. Notamment à l'étape de l'entrevue, vos candidats tenteront de vous « sonder » pour obtenir des indices au sujet de votre culture de travail. La déférence que vous accordez à un membre du conseil d'administration pourrait les laisser perplexes. De plus, les conseils d'administration ne devraient pas faire de micro gestion et l'embauche du personnel est une responsabilité de gestion. Les conseils d'administration devraient établir l'orientation stratégique; c'est à vous d'y adapter le travail des employés. Toutefois, il est possible pour les conseils d'administration d'avoir leur mot à dire dans le processus de recrutement alors que vous peaufinez la description de travail et définissez les attributs du rendement spécifiques. En fait, vous devriez solliciter leurs commentaires au sujet de ces étapes pour le poste qui, au sein de votre bibliothèque, est responsable de la plupart des tâches du DG en votre absence.

Lorsque vous avez une idée de la personne qui travaillera avec vous au processus de sélection, vous êtes en mesure de déterminer si cette collaboration sera seulement pour les entrevues des candidats ou pour les autres étapes du processus également. Vous devez tenir compte des conflits d'horaires et des contraintes de temps pour les collègues externes et être raisonnable. Vous ne voulez pas que cette collaboration entraîne des délais dans votre processus.

D'autre part, si vous avez un partenaire qui fait l'affaire à l'interne, faites-le participer au processus aussi souvent que possible. Le processus de sélection est, à chaque fois, une expérience d'apprentissage pour tous ceux impliqués, plus particulièrement pour ceux qui en sont à leur première. Lorsque les membres de votre personnel participent au processus, cela leur donne une meilleure idée de la façon dont leur travail et leur apprentissage continu cadrent dans l'ensemble du développement de votre bibliothèque. Participer à un processus de sélection complet est un mini-cours en harmonisation stratégique.

9.2. Énoncez un processus

Maintenant que vous avez identifié les attributs du rendement pour l'emploi, élaborer un processus de présélection pour évaluer ces traits chez les candidats. Votre but est de trier l'ensemble des demandes que vous avez reçues, les analyser et faire une présélection des candidats afin d'arriver à une sélection finale. Votre processus sera de mettre en application une série de filtres de plus en plus précis jusqu'à ce que vous puissiez identifier le candidat sélectionné. Le nombre d'étapes de la présélection dépend du nombre de candidats, de votre temps, et des exigences de votre travail. Vous tentez de trouver ce qui vous convient le mieux.

Lorsque vous planifiez le processus de sélection global, vous devez avoir une idée des composantes possibles ainsi qu'un aperçu des options du processus. Vous pouvez juger plus efficace de lire le guide au complet et de revenir à cette section. L'étape de planification vient en premier lieu, mais vous devez savoir ce que vous voulez pour évaluer les options pour votre plan.

Diverses étapes du processus de sélection peuvent être utilisées pour évaluer les différents attributs. Votre plan devrait permettre l'évaluation des attributs prioritaires de plusieurs façons. Certains attributs ne se prêtent pas à une évaluation pour certaines étapes du processus de sélection. À titre d'exemple, supposons que l'honnêteté en matière de traitement des liquidités soit un attribut du rendement pour un emploi. Comme l'information recueillie dans le cadre du processus de sélection provient majoritairement du candidat, il ne fait aucun doute que la personne malhonnête prétendra être honnête. Pour vérifier cet

attribut, il faudra faire appel à une tierce personne qui a observé les comportements du candidat. Dans le cadre du processus de sélection, ce genre de cueillette d'information est connu sous le nom de la vérification des références.

Les entreprises de grande taille qui embauchent plusieurs nouveaux employés chaque mois peuvent justifier le coût des étapes de sélection/filtrage mais cela n'est pas le cas pour les bibliothèques publiques. Vos processus de sélection peuvent inclure :

- Formulaires de demande d'emploi
- Curriculum vitae et lettres de demande d'emploi
- Entrevues téléphoniques
- Entrevues
- Administration de tests
- Vérification des références

Ainsi, vous pouvez développer votre processus de sélection sous la forme d'un tableau. Les en-têtes de colonne sont les étapes du processus et les en-têtes de rangées sont vos attributs du rendement pour l'emploi.

Énumérez vos attributs en ordre de priorité ou identifiez les attributs prioritaires. Votre plan doit évaluer ces attributs. En fait, vous pourrez peut-être déterminer qu'un ou deux attributs du rendement sont essentiels ou obligatoires. Inscrivez-les également sur votre liste. Commencez à remplir les cellules du tableau pour indiquer à quelle étape vous prévoyez évaluer un attribut. Servez-vous uniquement des étapes requises. Dans presque tous les processus, on a recours aux formulaires de demandes ou curriculum vitae (probablement pas les deux), aux entrevues et à la vérification des références. Certains ont recours aux formulaires de demande et aux curriculum vitae; d'autres peuvent avoir recours à l'administration de tests où aux preuves de rendement. Les entrevues téléphoniques sont difficiles et devraient être utilisées seulement pour la collecte d'information ciblée ou pour un contact préliminaire si une entrevue en personne entraînait des frais de déplacement importants.

Tenez compte des étapes qui s'avéreront les plus efficaces pour vous en termes de temps et ressources, et les plus efficaces pour vous en termes de résultats. Les entrevues d'emploi sont assujetties à des contraintes de temps. Utilisez-les pour l'évaluation du jugement et du comportement. Ne perdez pas de temps à réunir de l'information relativement explicite sur les études et l'expérience pertinente.

Le tableau suivant est un exemple mais compte un nombre limité d'attributs du rendement. Il n'est pas destiné à servir de description complète d'un emploi particulier.

Tableau des attributs du rendement¹⁵

	Attributs du rendement	Demande et/ou curriculum vitae	Entrevue	Tests	Références
★★	Connaissance des ressources d'information et des outils de référence	X			
	Connaissance des styles de fiction	X			
★	Compétences en entrevue de référence		X		X
	Compétences en base de données/techniques de recherche Internet			X	
★	Aptitude à servir les clients en tant qu'individus uniques		X		
	Habilité à utiliser le logiciel bureautique standard pour les applications de groupe	X			
	Valeur - Intégrité		X		X

Créez votre plan de processus en remplissant le tableau et en répartissant votre effort tout au long des étapes du processus de sélection que vous prévoyez utiliser. Cet exercice de

¹⁵ Rosse, Joseph and Robert Levin. *High-Impact Hiring: A Comprehensive Guide to Performance-Based Hiring*. San Francisco, Jossey-Bass, 1997. p. 106-112. Adapté de leur matrice des attributs du rendement.

réflexion papier-crayon devient la carte de navigation de votre processus de sélection. Il s'agit d'un plan qui peut être ajusté au fur et à mesure que vous avancez dans le processus et en apprenez davantage au sujet des décisions qui vous attendent. Le temps investi en vaut la peine. Ce simple tableau vous donne l'assurance tout au long du processus que vous remplissez votre fonction et que vous avez recueilli l'information nécessaire pour prendre votre décision à la fin du processus.

9.3. Planifiez un système de notation

Assigner des notes à des individus peut être déroutant, mais on ne peut nier que le recrutement englobe l'évaluation des candidats. Il est préférable d'y faire face plutôt que de tenter de l'éviter et n'avoir aucune façon d'expliquer votre sélection (et aucune documentation au sujet de votre prise de décision). L'autre raison d'utiliser la notation est simplement qu'il est beaucoup plus facile d'encrer un nombre au centre d'un barème de notation que de rédiger pourquoi selon vous, la réponse était médiocre. Prenez des notes et prenez un certain recul en ce qui a trait à la notation.

La deuxième mise en garde est que vous ne devez pas additionner les résultats bruts des différentes étapes du processus de sélection. Vous devez plutôt convertir les notes sous

forme de classements et les comparer d'une phase à l'autre afin d'obtenir une vue d'ensemble. Par exemple, vous pourriez classer les candidats par numéro (premier, deuxième, troisième) ou par catégorie relativement aux attributs du rendement (non démontré, démontré, et démontré de façon exceptionnelle).

Savoir-faire

Cette méthode de classement hiérarchique évite le besoin d'une notation cohérente entre vous et votre partenaire d'entrevue. Cela importe peu si vous attribuez une note de cinq à une réponse d'entrevue et que votre partenaire lui attribue une note de quatre. Votre accord essentiel apparaîtra dans les classements. Votre façon de noter n'a pas aussi d'importance que vous le croyez. Consultez les appendices D et E qui comportent des exemples concernant les questions d'entrevues. Si une autre méthode est plus efficace pour vous, n'hésitez pas à l'essayer. La première mise en garde est que vous devez utiliser scrupuleusement le même système de notation pour chaque candidat à chaque étape du processus de sélection.

Classez d'abord les candidats dans un tableau similaire à celui illustré ci-après puis comptez le nombre de « premier » ou « exceptionnel » pour identifier votre meilleur candidat compte tenu de toutes les étapes du processus de sélection. S'il y a égalité entre deux ou trois candidats, retournez aux détails de vos attributs du rendement prioritaires et briser l'égalité.

Tableau de notation du processus de sélection

	Attributs du rendement	Classement des candidats				
		A	B	C	D	E
★★	Connaissances – Outils de référence	2 ^e	1 ^{re}	1 ^{re}	3 ^e	4 ^e
	Connaissances – Styles de fiction	1 ^{re}	2 ^e	3 ^e	1 ^{re}	2 ^e
★	Compétence – Entrevue de référence	2 ^e	4 ^e	1 ^{re}	3 ^e	3 ^e
	Compétence – Techniques de recherché	2 ^e	4 ^e	1 ^{re}	3 ^e	4 ^e
★	Aptitude – Service à la clientèle	2 ^e	1 ^{re}	1 ^{re}	2 ^e	3 ^e
	Habilité – Utilisation de logiciels	2 ^e	1 ^{re}	2 ^e	3 ^e	3 ^e
	Valeur - Intégrité	3 ^e	2 ^e	1 ^{re}	2 ^e	3 ^e
Nombre total de classements en première place		1	3	5	1	0

Certains recruteurs accordent une valeur de poids aux attributs du rendement prioritaires afin de s'assurer d'en tenir compte dans les résultats. Vous pouvez y parvenir ou accomplir la même chose en consultant les détails pour vous assurer que vos principaux candidats se démarque dans les attributs prioritaires — pas partout ailleurs mais à cet endroit. Dans l'ensemble, optez pour un système de notation simple.

10. ANNONCE DU POSTE VACANT ET MISE EN CANDIDATURE

Lorsque vous avez clairement défini le poste vacant et avez tenu compte de votre plan de sélection global, vous êtes prêts à ouvrir le processus aux autres et annoncer le poste à combler. Votre objectif est de sensibiliser le plus grand nombre de candidats potentiels à cette opportunité.

10.1. Affichage et candidats internes

Les politiques de votre bibliothèque en matière d'embauche peuvent inclure des exigences qui stipulent que les candidats internes soient traités quelque peu différemment des candidats externes dans le cadre de votre processus. Les deux plus importantes différences sont expliquées ci-dessous. Cependant, aucun traitement particulier n'est justifié à moins d'une décision spécifique du conseil d'administration à cet effet. De telles politiques peuvent faire partie de la politique du personnel de la bibliothèque.

10.2. Mises en candidature avant les autres

Parfois, un poste vacant est d'abord affiché pour les candidats internes (employés actuels). Ceci peut d'ailleurs être le cas dans les milieux de travail syndiqués et non syndiqués. L'affichage par anticipation peut ainsi n'être qu'une courtoisie avant la publication d'une annonce publicitaire à l'externe. Cependant, la politique peut exiger d'examiner d'abord les candidats internes et qu'une recherche à l'externe ne soit effectuée qu'une fois que tous les candidats internes ont été évalués et rejetés.

La publication initiale à l'interne d'un poste vacant est synonyme de courtoisie. Personne ne souhaite se renseigner au sujet de son lieu de travail par l'entremise des journaux ou de ses voisins. Vous vous devez d'adopter cette pratique.

Une considération préalable est plus problématique au sein de petits groupes. Une exigence stipulant la nécessité de rejeter les candidats internes avant d'afficher le poste vacant à l'externe vous place, ainsi que l'employé, dans une situation délicate. Vous devez évaluer les attributs du rendement sans pouvoir les comparer à d'autres candidats. Si vous avez des préoccupations quant au rendement potentiel du candidat interne dans le nouveau poste, la seule façon que vous aurez de comparer sera de ne pas retenir sa candidature. La décision d'offrir le poste à des candidats externes plutôt que d'opter pour un membre du personnel actuel est un message qui passe difficilement au sein d'un petit groupe. Si vous prenez cette décision parfois nécessaire, elle peut être lourde de conséquences. Toutefois, en évitant d'y faire face, vous pourriez être aux prises avec des conséquences graves.

Vous avez une obligation envers votre communauté de choisir la personne qui possède les attributs du rendement requis pour l'emploi. Le meilleur moyen d'y arriver est de comparer plusieurs candidats dans le cadre du concours de l'emploi. Les petites bibliothèques doivent être prudentes et innovatrices quant aux politiques qu'elles adoptent sur le traitement spécial des candidats internes. Un affichage externe peut être obligatoire lorsque le nombre de candidats internes est inférieur à deux ou trois ou lorsque le niveau de classification du poste à combler est supérieur au niveau déterminé. Vous ne devriez pas prendre l'habitude de toujours combler les postes vacants, sans qu'il y ait possibilité de concours pour l'emploi.

Si les employés qui posent leur mise en candidature poursuivent leur formation et s'intéressent à l'excellence des services de bibliothèque, ils possèdent déjà une connaissance acquise des postes vacants. Les concours représentent pour chacun une opportunité et une mesure incitative pour apprendre et se développer au travail.

10.3. Prise en compte du service à ce jour

Les candidats internes bénéficient souvent d'un traitement spécial compte tenu des services passés, que l'on appelle aussi ancienneté. L'ancienneté est un facteur important pour les milieux de travail syndiqués où le modèle industriel de chaque employé qui fait exactement le même travail est l'aperçu historique. Il n'y a aucune exigence juridique à tenir compte de l'ancienneté, mais cela est habituellement inclus dans les conventions collectives et peut être inclus dans les politiques du personnel des bibliothèques non syndiquées. L'ancienneté est rarement un facteur déterminant dans l'évaluation des candidats, peu importe la politique du personnel en vigueur.

On devrait considérer l'ancienneté comme bris d'égalité que lorsque l'évaluation des qualités requises et des attributs du rendement ne donnent aucune raison de choisir entre deux candidats. En l'absence d'une telle compétition serrée entre les candidats, on ne tient pas compte de l'ancienneté. Si votre conseil d'administration souhaite inclure l'ancienneté dans ses politiques d'embauche, n'oubliez pas de spécifier la méthode exacte qui sera utilisée pour calculer le service à ce jour et son application aux employés qui travaillent à plein temps et à temps partiel.

10.4. Affiches et annonces publicitaires

Ces deux documents, affiches et annonces publicitaires, peuvent se présenter de différentes façons. Toutefois, leur intention est la même — annoncer le poste vacant et inviter les candidats à postuler. Vous devriez diffuser largement le poste vacant et utiliser différentes méthodes pour le publiciser. Assurez-vous que vos annonces publicitaires sont très claires sur la façon de faire demande, à qui faire la demande ainsi que la date limite pour soumettre la demande. Précisez une adresse courriel spécifique où les demandes pourront être reçues de façon confidentielle ou indiquez qu'aucune demande ne pourra être reçue par courriel. D'une façon comme de l'autre, vous devez être clair.

Les affiches ont tendance à être utilisés dans les endroits où vous êtes responsable de la publication et de la distribution. Puisque vous avez le contrôle, vous pouvez inclure toute l'information au sujet de l'emploi, incluant une copie de la description de travail ou au moins des extraits de celle-ci. Parmi les endroits où afficher, notons les babillards internes (incluant toutes les succursales), les babillards communautaires, et les sites Web publics. Il peut s'avérer approprié de faire parvenir l'affiche par courriel à d'autres bibliothèques dans votre région ou, d'afficher un message sur des listes de discussion électroniques.

Les sites Web des organisations offrent des services de répertoires d'emplois à leurs membres et afficheront votre offre d'emploi à un coût relativement modique. Vous devrez peut-être créer une version abrégée de votre offre. Pour les emplois qui requièrent une expérience de travail et/ou des connaissances d'une bibliothèque, vous pouvez avoir recours au site d'emploi (*Job Hot Site*) de l'Association des bibliothèques de l'Ontario:

<http://www.accessola.com/career/main.html>. Pour les postes de bibliothécaire, vous pouvez également avoir recours à la Faculty of Information Studies de l'Université de Toronto et la Faculty of Information & Media Studies de l'Université de Western Ontario. Vous trouverez les liens pour ces deux sites sur le site Web du SBOS et sur le site de l'ABO. Finalement, n'oubliez pas le bureau local de Développement des ressources humaines Canada.

Les annonces publicitaires se distinguent des offres d'emploi en ce sens que vous devrez probablement déboursier un montant d'argent pour la publication et que l'espace est restreint. Vous allez devoir rédiger une annonce qui contient les éléments essentiels seulement. Votre annonce devrait être ajustée afin qu'elle corresponde au format utilisé dans la publication choisie pour annoncer. Si cela s'avère possible, demandez à une ou deux personnes de lire votre ébauche et de la commenter. Lors de la rédaction d'une annonce, il faut parfois que celle-ci soit examinée de plus près pour s'assurer que les mots choisis sont précis et font passer le message.

10.5. Conservation des demandes d'emploi dans les dossiers

La bibliothèque se doit de déterminer si elle acceptera des demandes générales d'emploi (pas uniquement pour des postes vacants spécifiques) et les conservera dans ses dossiers. Il y a des avantages et des inconvénients à cette pratique. Si vous acceptez des demandes d'emploi, vous devez en accuser réception, les traiter à titre de renseignements personnels confidentiels, et les conserver pour une période prédéterminée. Puis, lorsque vous avez un poste à combler, vous devez considérer ces candidats potentiels dans un processus que vous pouvez documenter. Toute présélection à partir des demandes d'emploi conservées vous exposerait à des plaintes en vertu du Code des droits de la personne de l'Ontario. Vous pourriez les considérer à titre de candidats pour tout poste à combler au cours du délai prescrit et les inclure dans vos documents ayant trait à la sélection. Une autre option serait de communiquer avec tous les candidats qui figurent à votre dossier pour les informer du poste à combler et leur demander s'ils souhaitent être considérés pour l'emploi. Ainsi, le candidat aura l'occasion de déterminer s'il répond aux tâches spécifiques du poste et aux qualités requises. L'une ou l'autre des options représente beaucoup de travail, mais vous devez être cohérent dans la façon de traiter chaque candidat.

Les organisations qui ont un site Web se dirigent de plus en plus vers une pratique qui consiste à ne pas accepter les demandes d'emploi non sollicitées. Les personnes intéressées à présenter leur mise en candidature sont invitées à visiter régulièrement la page Web pour prendre connaissance des postes à combler. Vous devez tenir compte de vos solutions de rechange et des attentes de votre communauté.

Vous devez choisir la solution qui convient le mieux à votre situation et la respecter. Lorsque vous recevez par la poste une demande générale d'emploi et un curriculum vitae, faites parvenir un accusé de réception et une explication de votre pratique — soit de conserver le curriculum dans vos dossiers ou de le retourner à l'expéditeur avec votre lettre.

Lectures recommandées

Appendice D – Exemple d’offre d’emploi pour la Bibliothèque régionale d’Halifax.

< <http://www.halifaxpubliclibraries.ca/about/opportunities/jobs.html> >

Cette bibliothèque inclut les compétences dans chacune des descriptions de travail et des offres d’emploi. Vérifiez le site Web pour voir s’il y a des offres d’emploi en plus de cet exemple.

Partnership Job Board. <<http://www.libraryjobs.ca/>>

11. EVALUATION SUR PAPIER DES CANDIDATS

11.1. Formulaire de demande d'emploi et curriculum vitae

Votre processus de sélection sous-entend la collecte d'information au sujet de vos candidats afin de supporter votre décision. La première étape du processus s'applique à tous vos candidats et doit être efficace. Vous procéderez à un triage (filtrage) général. Le formulaire de demande d'emploi et le curriculum vitae sont des documents qui vous permettent de recueillir des renseignements écrits au sujet de vos candidats. Ils sont si similaires que vous pourriez choisir d'en utiliser qu'un seul.

Formulaire de demande d'emploi

Il n'est pas toujours nécessaire d'utiliser un formulaire de demande d'emploi. Dans le cas des petites bibliothèques qui ont rarement des postes à combler, il n'existe parfois aucune raison de demander aux candidats de remplir un formulaire. L'avantage que présente un formulaire est qu'il vous permet de déterminer le format et l'ordre dans lequel l'information vous est présentée, facilitant ainsi la comparaison entre deux candidats. Pour les organisations de grande taille qui traitent de nombreuses demandes d'emploi chaque semaine, cet avantage est important. Toutefois, lorsque le nombre de candidats est restreint, un formulaire de demande d'emploi n'est pas toujours nécessaire. Vous pourriez également avoir recours à un formulaire de demande uniquement pour les postes où le roulement de personnel est élevé, comme c'est le cas pour les porteurs de livres.

Certaines organisations ont recours à un formulaire de demande d'emploi sur mesure pour chaque poste vacant et qui cible certaines compétences spécifiques au poste. Certaines exigent que les candidats préparent et présentent un formulaire qui comprend leurs renseignements personnels et coordonnées ainsi qu'un tableau de deux colonnes. Dans la colonne de gauche l'on retrouve chaque élément la description de travail pour le poste vacant et, dans la colonne de droite, les candidats décrivent les caractéristiques qu'ils possèdent qui sont pertinentes à cet élément. Il s'agit d'un formulaire de demande d'emploi simple mais propre au poste.

Si vous choisissez d'utiliser un formulaire de demande d'emploi, veuillez consulter plusieurs exemples dont celui de votre organe directeur. Choisissez les aspects de chacun que vous préférez. Rappelez-vous que vous ne pouvez pas demander des renseignements qu'il n'est pas obligatoire de divulguer conformément à la législation sur les droits de la personne ou sans rapport à votre décision d'embauche. Si un renseignement particulier n'apparaît pas sur les autres formulaires utilisés par les professionnels des ressources humaines, il y a sans doute une raison. Par exemple, le formulaire de demande d'emploi ne devrait jamais exiger un numéro d'assurance social puisque celui-ci peut être associé à la date de naissance ou la durée de résidence au Canada. Vous n'avez pas besoin de connaître le NAS d'une personne pour évaluer sa capacité à effectuer le travail. Vous devez seulement savoir si elle a l'autorisation légale de travailler au Canada et vous devriez poser cette question seulement.

Curriculum vitae

Le curriculum vitae est une méthode bien acceptée pour recueillir de l'information écrite au sujet des candidats. La principale différence tient au fait qu'avec un curriculum vitae, le candidat est libre de choisir l'ordre et le format de l'information et il peut également choisir ce qu'il souhaite inclure (ou faire ressortir) et ce qu'il souhaite ne pas inclure (ou atténuer). Pour les emplois en bibliothèque, dont plusieurs sont axés sur le savoir et nécessitent des compétences en communication interpersonnelle, le curriculum vitae de format libre vous renseigne sur l'approche personnelle de chaque candidat. Dans ce cas, il peut valoir la peine de laisser libre cours aux candidats.

Savoir-faire

Les gens ont de moins en moins recours à des services professionnels pour la rédaction de leur curriculum vitae. Non seulement ont-ils accès à des logiciels de traitement de texte sophistiqués, mais comme de plus en plus de grandes compagnies souhaitent recevoir les curriculum vitae en format électronique, les candidats doivent donc avoir un meilleur contrôle de leur document. Cependant, les recruteurs se doivent de tenir compte de la lettre de présentation et du curriculum vitae. Une incohérence au niveau du style peut vous donner une idée du candidat.

Le curriculum vitae est habituellement rédigé en termes généraux afin de pouvoir l'utiliser pour poser sa candidature auprès de plusieurs employeurs. La lettre de présentation doit être personnalisée et mettre en évidence les connaissances ou l'expérience qui sont particulièrement pertinentes à l'emploi. Ce que les candidats choisissent de mettre en évidence peut vous être utile dans votre évaluation des jumelages possibles à vos attributs du rendement.

Lectures recommandées

Commission ontarienne des droits de la personne. *Vous Embauchez? Pensez aux droit de la personne*. March 19, 1997. <<http://www.ohrc.on.ca/fr/resources/guides/hiring>>
Appendice B du document contient un échantillon de base d'un formulaire de demande d'emploi.

11.2. Trier les demandes écrites

Tenez compte de vos attributs du rendement, plus particulièrement de ceux que vous pouvez évaluer à partir des demandes écrites. Les attributs obligatoires de votre liste peuvent vous aider à éliminer plus efficacement certaines demandes. Les attributs du rendement obligatoires sont souvent des facteurs faciles à reconnaître. En voici quelques exemples; un permis de conduire valide, aptitude à la saisie de clavier, expérience du travail en bibliothèque ou expérience dans la gestion d'un système de bibliothèque automatisé. Soyez sélectif lorsque vous déterminerez les attributs obligatoires. Il devrait s'agir des éléments que le candidat choisi *doit posséder* dès la première journée de travail.

Au cours de ce processus de triage, vous devez éliminer certains candidats afin de créer une liste suffisamment restreinte pour l'étape de l'entrevue. Cette liste devrait comporter entre trois et huit candidats. Recueillez toutes les demandes et réservez-vous une période de temps ininterrompue. Utilisez l'ensemble des attributs du rendement pour votre premier

tri. Examinez chaque demande et recherchez seulement ces attributs, inscrivez ensuite vos résultats. Votre système de notation devrait être très simple à cette étape.

Résumez également les résultats du premier tri sur un tableau ou une liste de candidats. Vous préparez un document important au processus de sélection. N'oubliez pas que même les attributs les plus explicites doivent inclure les équivalences que vous avez admises dans les premières étapes, il vous faudra peut-être effectuer une lecture et exercer votre jugement pour évaluer ceci. Examinez toutes les demandes. Évaluez les notes et sélectionnez vos premiers candidats. Vous voudrez peut-être élargir ou diminuer la taille de votre liste si les résultats sont serrés.

Si vous avez un grand nombre de demandes d'emploi et d'attributs du rendement, vous devrez peut-être procéder à plusieurs filtrages pour compléter cette étape, et tenir compte que de certains critères de rendement pour chaque filtrage. Il sera donc plus facile de noter de façon cohérente.

Lors de cette première étape, vous devriez également prendre note des facteurs qui vous préoccupent — alertes. Il peut s'agir de tendances comme de nombreux changements d'emploi dans une courte période de temps ou des périodes sans emploi non justifiées ou l'usage de termes imprécis quant à l'expérience de travail. Notez-les sur les demandes de votre liste restreinte. Ces alertes ne doivent pas nécessairement empêcher un candidat de passer à la prochaine étape du processus de sélection, mais vous devez en tenir compte lors de cette prochaine étape et vous assurer de les adresser de façon satisfaisante. Parfois, il existe une explication raisonnable. Vous devez clarifier la situation avant de prendre une décision relativement à la sélection.

12. ENTREVUE DES CANDIDATS

Beaucoup trop de gens, à la fois les directeurs qui effectuent la sélection des employés, et les personnes interviewées, ont une mauvaise perception de l'entrevue d'emploi. Les personnes en quête d'emploi ont l'impression que la meilleure chose à faire est d'anticiper les questions qui leur seront posées et de préparer leurs réponses. Ils croient qu'il vaut mieux éviter d'être eux-mêmes et qu'il est préférable d'afficher des « forces » non existantes. Les intervieweurs peuvent croire que leur tâche consiste à formuler des questions complexes pour piéger les candidats de façon à ce que ceux-ci affichent par mégarde leurs faiblesses. Il s'agit de mauvaises perceptions qui rendent la situation désagréable pour tous ceux qui participent à l'entrevue.

L'entrevue d'emploi permet l'interaction entre le directeur qui effectuera la sélection et les candidats pour le poste. Il s'agit d'une interaction brève mais enrichissante qui englobe les nuances de la communication, (langage corporel, salutations, etc.) qui ne peuvent être perçues dans une demande écrite. Pour vous, l'objectif est d'apprendre à mieux connaître le candidat en quelques minutes, compte tenu des attributs du rendement requis pour l'emploi. Chaque candidat se présente à l'entrevue avec l'intention de faire valoir ses compétences et qualités, d'obtenir plus de renseignements au sujet de l'emploi et d'évaluer la culture de l'entreprise. L'entrevue nécessite la participation des deux parties. Il ne s'agit pas simplement d'une conversation mais d'une rencontre au cours de laquelle les candidats doivent « se vanter » et les intervieweurs doivent recueillir des renseignements personnels en utilisant des tactiques que la majorité des gens n'oseraient utiliser dans le quotidien.

Questions juridiques

Même si vous souhaitez retenir l'attention du candidat que vous songez à sélectionner, vous devez faire preuve de prudence lors de cette première rencontre et ne pas faire de promesses notamment lorsqu'il s'agit d'éléments comme la flexibilité des horaires de travail. Répondez aux questions de façon générale et du point de vue des pratiques normales qui s'appliquent à tous les membres du personnel. Vos réponses, même à cette étape précoce, peuvent être considérées comme une partie intégrante de l'offre d'emploi verbale et d'un contrat verbal juridiquement valable.

Une entrevue est stressante (pour les deux parties) mais il n'est pas nécessaire que ce soit une expérience désagréable. À la fin de la rencontre, un candidat qui mentionne qu'il a apprécié son expérience témoigne de la réussite de l'entrevue.

On ne peut échapper au fait qu'il existe un élément de compétition dans le processus de sélection, particulièrement évident à l'étape de l'entrevue. Vous avez un groupe de candidats et devez les comparer à votre idéal — votre ensemble d'attributs du rendement. Souvenez-vous qu'il ne s'agit pas de déterminer qui est le meilleur être humain; rappelez-vous qu'aucune des personnes interviewées ne sera

selon toute probabilité un candidat parfait. Vous devez accorder une attention particulière aux analyses comparatives afin de déterminer lequel des candidats représente le meilleur jumelage pour vos critères de sélection — la meilleure personne à embaucher en ce moment pour votre personnel et l'amélioration des services de votre bibliothèque.

Vous souhaitez réaliser des entrevues que les candidats apprécient, même s'ils ne sont pas choisis pour l'emploi. Vous avez l'occasion de faire la rencontre de gens formidables qui ne correspondent tout simplement pas à l'emploi offert en ce moment. Vous souhaitez qu'ils aient une bonne impression de votre bibliothèque comme milieu de travail et qu'ils n'hésitent pas à postuler pour un autre poste. Vous souhaitez également qu'ils parlent en bien de leur expérience à leur famille et leurs amis. De bonnes relations publiques s'appliquent à toute interaction communautaire.

En conclusion, rappelez-vous que l'entrevue est une période de transition du processus de présélection au cours de laquelle vous commencez à établir une relation entre chacun des candidats et la direction de la bibliothèque. L'une des personnes parmi celles interviewées sera, selon toute probabilité, votre nouvel employé au cours des prochaines semaines. Comme vous ne savez pas laquelle encore, il est important de traiter chacune d'entre elles comme si elle était cette personne. Lorsque vous répondez aux questions et partagez des renseignements au sujet de votre bibliothèque, soyez conscients que vous entreprenez en quelques sortes les négociations au sujet de l'offre d'emploi et l'orientation du nouvel employé. En portant une attente particulière à ces deux étapes, votre « nouvel employé » aura rapidement le sentiment de faire partie de votre équipe.

12.1. Planification des entrevues

Réaliser une entrevue d'emploi est comme peindre une pièce. La qualité du résultat final dépend entièrement de votre travail de préparation.

12.2. L'entrevue structurée

Dans le cadre de rencontres avec les candidats de votre liste restreinte, comment pouvez-vous procéder à une évaluation fondée sur vos attributs du rendement qui soit équitable, cohérente et justifiée?

La meilleure solution est l'entrevue structurée. Les rencontres seront planifiées en détails, et soigneusement conçues. Sauf à quelques exceptions près, vous poserez exactement les mêmes questions à chaque candidat. Vous serez responsable de l'entrevue et utiliserez des outils d'évaluation qui vous permettent de comparer les candidats en fonction des critères de sélection déjà établis pour le poste.

En général, l'ordre du jour de l'entrevue ressemblera à ceci:

1. Salutations, présentations et menus propos.
2. Explication du contenu de l'entrevue.
3. Poser les questions préétablies.
4. Répondre aux questions du candidat.
5. Conclusion, explication sur le suivi, salutations.

12.3. Logistique

Réfléchissez avec soin à la façon et à l'endroit où vous réaliserez les entrevues. Tenez compte de votre propre confort ainsi que du confort de vos candidats. Réaliser des entrevues est un travail intense.

Questions juridiques

N'oubliez pas qu'en tant qu'intervieweur, vous êtes en situation de pouvoir. Même dans vos échanges avec le candidat en début d'entrevue, vous devez éviter d'aborder des sujets qui se rapprochent de facteurs interdits en vertu du Code des droits de la personne de l'Ontario. Parlez de choses qui touchent tous et chacun — la circulation ou la température — aucun facteur personnel comme le besoin d'une gardienne. Si le candidat aborde de tels sujets, détournez simplement la conversation et revenez aux motifs de votre rencontre.

Vous devez avoir le plein contrôle des rencontres de façon à ce que tout semble facile et naturel. La pièce utilisée pour réaliser les entrevues doit être confortable pour le nombre de personnes impliquées et doit permettre une rencontre en toute confidentialité et sans interruption.

Les candidats ont de bonnes raisons de s'attendre à ce que leur demande demeure confidentielle. Il serait donc souhaitable que chaque candidat puisse arriver et quitter sans courir le risque de faire face au candidat dont

l'entrevue précède ou est à la suite de la sienne. Tenez compte de ce facteur dans l'aménagement des locaux pour l'entrevue. Il peut s'agir simplement de relocaliser un deuxième portemanteau ou d'utiliser un autre endroit que la bibliothèque, comme un édifice municipal ou communautaire. Demandez l'aide d'un autre membre du personnel. Une adjointe administrative, une secrétaire commis-comptable ou une personne chargée de la gestion renseignements confidentiels, serait un bon choix. Expliquez à cette personne qu'il s'agit de s'assurer que les candidats soient aussi à l'aise que possible et que l'équipe de la bibliothèque fasse une première bonne impression.

Vous souhaitez que vos candidats se sentent bien et cela se produit habituellement plus rapidement lorsque chacun est assis autour d'une table ronde plutôt que devant vous à votre bureau. Il est également plus facile d'éviter les interruptions et distractions si vous choisissez un autre endroit que votre bureau pour réaliser les entrevues.

Vous devez tenir compte de divers facteurs lorsque vous planifiez l'horaire des entrevues. En allouant une heure pour chaque candidat, il est souhaitable de prévoir une demi-heure entre chaque entrevue. Vous utiliserez cette période pour revoir vos notes manuscrites tandis que tout est frais en mémoire, pour noter chaque question ou facteur évalué et pour prendre vous-même une pause à l'extérieur de la pièce utilisée pour les entrevues. Prévoyez au moins une heure pour le dîner et les pauses afin de demeurer frais et dispo pour les candidats dont l'entrevue est plus tard au cours de la journée. En prévoyant suffisamment de temps entre les entrevues, vous évitez les délais si vous dépassez la période prévue pour une entrevue.

Savoir-faire

Une personne autre que l'intervieweur devrait communiquer avec les candidats pour les informer de l'heure de leur entrevue. Si l'intervieweur effectue lui-même les appels, il doit éviter de fournir trop de détails en répondant aux questions du candidat. Si vous fournissez des renseignements supplémentaires au sujet de l'emploi à un candidat, vous devez partager ceux-ci avec tous les autres candidats.

Ce qui importe à vos yeux est de réaliser toutes vos entrevues dans le moins de temps possible. Idéalement, vous souhaiteriez rencontrer tous les candidats en une seule journée. Toutefois, les entrevues se déroulent habituellement sur une période de deux ou trois jours, consécutifs de préférence. Vous serez étonnés de la rapidité à laquelle vous perdrez le fil de ce que chaque candidat a mentionné en réponse à une question spécifique. Vos notes vous serviront non seulement à appuyer votre évaluation mais à vous rafraîchir la mémoire au moment de la

comparaison des candidats à la dernière étape du processus de sélection.

12.4. Entrevues téléphoniques

Vous devriez avoir recours aux entrevues téléphoniques seulement lorsqu'une entrevue en personne n'est pas possible. Réaliser des entrevues en personne avec certains candidats et téléphoniques avec d'autres est une importante incohérence dans votre processus de sélection.

Les contacts téléphoniques peuvent être utiles si des doutes ont été soulevés à l'étape de la présélection pour un candidat par ailleurs très prometteur. Vous voudrez sans doute clarifier vos préoccupations avant de décider de l'ajouter ou non à votre liste restreinte. Dans cette situation, demandez seulement les précisions requises et tentez de limiter la conversation à celles-ci.

Vous pouvez également considérer les entrevues téléphoniques lorsque l'un des candidats de votre liste restreinte est à une distance considérable. Les petites bibliothèques publiques ont rarement le budget pour payer les frais de déplacement des candidats. N'éliminez pas le candidat sans d'abord communiquer avec lui. Le candidat a peut-être de la famille dans votre région, est peut-être intéressé par l'emploi pour cette raison et en mesure de se présenter si vous pouvez faire preuve de souplesse quant au moment de l'entrevue.

Vous pourriez également procéder à une entrevue téléphonique préliminaire pour confirmer si le candidat conviendrait à l'emploi et par la suite effectuer une deuxième entrevue en personne avec les candidats finalistes. Ceci s'avère une option seulement si la bibliothèque accepte de payer les frais de déplacement pour l'entrevue finale.

Comme les entrevues téléphoniques varient, elles laissent place aux incohérences dans votre processus et vous devez être disposé à ajuster le processus afin d'être équitable pour chacun des candidats. Ne prévoyez pas ajouter des entrevues téléphoniques comme solution pratique.

12.5. Élaborer les questions à poser

Pour les personnes à la recherche d'un emploi, plusieurs livres sur le marché prétendent pouvoir préparer les candidats aux questions d'une entrevue. Il existe également de nombreux livres qui contiennent des centaines d'exemples de questions pour les intervieweurs. Nous n'en recommandons aucun. Si vous avez lu ce manuel, vous avez compris que vos questions doivent être liées directement aux attributs du rendement que vous avez établis dans l'analyse d'un emploi précis, au sein de l'équipe actuelle de votre bibliothèque. Vous devez élaborer votre propre ensemble de questions.

Prenez chacun des attributs du rendement qu'il vous est impossible d'évaluer uniquement en fonction de la lettre de mise en candidature et du curriculum vitae. Pour chacun d'entre eux, élaborez une question qui vous permettra d'obtenir des réponses utiles pour l'évaluation de cette compétence. Tenez compte de tous ces attributs, même si vous ne serez probablement pas en mesure de couvrir tous les attributs au cours d'une seule entrevue. Examinez les priorités que vous avez établies et concentrez-vous sur les questions qui sont liées à vos attributs du rendement les plus prioritaires. Pour certains échelons du personnel, vous serez en mesure d'évaluer plus d'une compétence en posant une seule question. Pour les postes de débutant ou sans supervision, vous n'aurez probablement pas besoin d'administrer des tests pour chacun, mais vous souhaitez peut-être poser plusieurs questions qui ont rapport aux attributs du rendement les plus prioritaires.

Pour les postes de cadre dirigeant, vous devriez formuler des questions où les candidats mettraient de cinq à dix minutes pour y répondre. Cela signifie de poser de six à huit questions seulement au cours d'une entrevue de soixante minutes. Pour les postes subalternes, les questions et les réponses seront moins complexes, mais vous voudrez peut-être poser plus d'une question pour un attribut du rendement particulier. Vous pouvez probablement couvrir de dix à quinze questions en une heure.

12.6. Types de questions

Rappelez-vous que votre objectif est que la personne interviewée s'exprime en toute liberté. Vous désirez connaître comment le candidat se comporte et communique avec les gens. Vous voulez utiliser des questions ouvertes auxquelles le candidat doit répondre en ayant recours à plus d'une ou deux phrases. L'entrevue devrait être axée sur les compétences personnelles, et non sur les aptitudes factuelles qui peuvent être évaluées dans les demandes d'emploi écrites.

Certaines de vos questions peuvent se développer en fonction de ce que vous avez noté lorsque vous avez examiné le curriculum vitae du candidat, mais la plupart devraient explorer le comportement et la réaction du candidat face à des incidents critiques liés au travail. Les incidents critiques sont des situations qui permettent de distinguer un excellent rendement au travail d'un rendement médiocre. Il s'agit de situations où les meilleurs employés se démarquent. Vous devez explorer les incidents critiques auxquels le candidat a fait face par le passé et lui demander de réagir à des situations hypothétiques.

Lorsque vous développez vos questions, vous devriez également établir ce qui constitue une réponse complète et incomplète. Vous devez comprendre comment la question et la réponse se rapportent à l'attribut du rendement. Il est particulièrement important de discuter des réponses avec votre partenaire d'entrevue.

Questions pour la collecte de renseignements

Les questions qui sont posées pour recueillir des renseignements qui figurent déjà dans le formulaire de demande ou le curriculum vitae constituent une perte de temps précieuse. Si vous avez des préoccupations à la suite de la lecture de la demande écrite ou si des précisions sont nécessaires concernant l'information fournie, veuillez questionner le candidat à ce sujet dès le début ou une fois que vous aurez posé toutes vos autres questions. Si vous avez plus d'une question de ce genre, vous voudrez peut-être communiquer avec le candidat avant l'entrevue afin de clarifier vos préoccupations.

Si des exigences physiques ont été identifiées parmi les attributs du rendement de l'emploi, vous pouvez utiliser une question pour la collecte de renseignements afin de vérifier la capacité de chaque candidat. Si un candidat peut répondre aux exigences physiques moyennant une légère adaptation en raison d'une incapacité, vous devez considérer cette mesure d'adaptation.

Questions portant sur les compétences comportementales

Les questions portant sur les compétences comportementales sont fondées sur l'hypothèse que le comportement d'une personne ne change pas radicalement au fil du temps. Ainsi, la façon dont le candidat a réagi à une situation par le passé sera sans doute la même en présence d'une situation similaire dans le futur. Les questions portant sur les compétences comportementales portent sur une situation particulière à laquelle a déjà fait face le candidat et supposent que ce comportement est un bon indicateur prévisionnel du comportement (et du rendement) dans le futur.

Le service des ressources humaines de plusieurs grandes sociétés réalise des entrevues axées sur le comportement. Outre l'introduction et la conclusion, ce genre d'entrevues est entièrement composé de questions portant sur les compétences comportementales. Il existe de nombreuses recherches qui appuient les hypothèses sur lesquelles sont fondées les entrevues axées sur le comportement. En réalité, la plupart des questions que vous poser dans vos entrevues de sélection sont des questions portant sur les compétences comportementales.

Pour élaborer des questions utiles portant sur les compétences comportementales, vous devez d'abord songer à des situations suffisamment générales auxquelles la plupart des candidats qui possèdent l'expérience nécessaire pour l'emploi ont déjà fait face. Les

situations doivent également être en lien direct avec la compétence que vous tentez d'évaluer.

Les questions portant sur les compétences comportementales débutent habituellement comme ceci :

- « Racontez une situation où... »
- « Pensez à des circonstances où vous avez... »
- « La plupart d'entre nous avons fait face à des situations X. Racontez-nous une expérience du genre que vous avez vécue. »

Elles se terminent souvent par des sous-questions ouvertes comme :

- « Expliquez les circonstances. »
- « Qu'avez-vous fait? »
- « Que s'est-il passé? »

Vous voulez que les candidats vous fassent un compte-rendu détaillé et complet de leur comportement relativement à l'exemple spécifique qu'ils ont choisi. Pour obtenir plus de détails, vous devez habituellement poursuivre avec des questions exploratoires :

- « Qu'avez-vous fait? »
- « Comment l'avez-vous fait? »
- « Qui d'autre était impliqué? »
- « Pourquoi avez-vous fait cela? »

Soyez prêts à poser plusieurs sous-questions si votre candidat n'a jamais participé à une entrevue portant sur les compétences comportementales.

Questions hypothétiques ou scénarios

Un scénario présente une situation hypothétique et ressemble souvent à une petite histoire. Une question du genre « Que feriez-vous? » est posée à la toute fin. De façon générale, ces questions permettent d'évaluer un comportement éventuel et sont plus ou moins fiables. Les questions à partir d'un scénario doivent tenir compte de plus d'une seule « bonne réponse ». Vous chercherez à présenter des scénarios qui nécessitent des réponses complexes. En les examinant de plus près, les réponses des candidats vous permettent d'avoir un aperçu de leur façon de penser et des conclusions qu'ils ont tendance à tirer. Les questions portant sur des scénarios peuvent parfois vous révéler les valeurs auxquelles tient le candidat.

Prenez le temps de peaufiner vos questions. Elles ne doivent pas être trop longues ni fournir aux candidats des suggestions sur ce que l'intervieweur souhaite entendre dans la réponse. Les circonstances de votre scénario doivent être liées à l'emploi et aux compétences que vous avez établies. Il est préférable de développer des questions fondées sur des incidents qui sont survenus dans votre bibliothèque. Ainsi, vos candidats obtiendront indirectement des renseignements sur l'emploi. Les questions portant sur des scénarios sont utiles mais doivent être utilisées modérément dans une entrevue.

12.7. Poser des questions

Les candidats qui font partie de votre liste restreinte peuvent être familiers (ou non) avec le processus d'entrevue. Le genre de questions que vous posez vous sera utile seulement si le candidat s'exprime librement et relate fidèlement les détails. Vous devez expliquer cela au début de chaque entrevue, et pour chacun des candidats. Voici ce à quoi cela peut ressembler.

« Avant de débiter l'entrevue, laissez-moi vous expliquer ce que nous avons prévu. Plusieurs candidats font partie de la liste restreinte pour l'étape de l'entrevue de notre processus de sélection. Nous avons environ une heure à vous accorder aujourd'hui.

Nous allons poser exactement les mêmes questions à chacun des candidats et nous estimons que le tout prendra environ 45 minutes. Par la suite, vous aurez l'occasion de nous poser des questions au sujet de l'emploi et de notre bibliothèque.

Dans le cadre de l'entrevue, certaines questions porteront sur des exemples de votre expérience. N'hésitez pas à prendre quelques instants pour réfléchir avant de répondre. Nous vous demandons d'être aussi précis que possible et d'inclure des détails au sujet de votre rôle dans les situations que vous présenterez.

Veillez noter également que nous prendrons des notes durant l'entrevue. Nous devons prendre note de vos réponses qui seront utilisées pour l'étape de l'évaluation du processus de sélection. Tâchez de ne pas vous laisser distraire. Nous tenterons autant que possible de détourner le regard de nos feuilles et de garder un contact visuel avec vous. D'accord?

Alors, allons-y avec la première question. »

Évitez de lire les explications. Au début de votre rencontre, le candidat portera une attention particulière à votre style personnel, votre cadence et votre langage non verbal. Abordez les points essentiels en vos propres mots et soyez naturels, mais cohérents.

En prenant le temps de fournir ces explications au candidat, celui-ci sera plus à l'aise et saura à quoi s'attendre. Il devrait ainsi avoir plus de facilité à contrôler sa nervosité. Après tout, vous avez décrit un processus et non une activité de confrontation. Vous lui indiquez que «vous êtes ici pour participer ensemble à cette entrevue ».

Savoir-faire

Parfois, un candidat est incapable de répondre à une question précise, notamment lorsqu'il s'agit d'une question portant sur les compétences comportementales. Dans ce genre de situation, rappelez-lui qu'il peut prendre quelques instants pour réfléchir à un exemple. Proposez-lui de se servir d'expériences liées au travail, à l'école ou au bénévolat, puis gardez le silence. Les minutes peuvent sembler une éternité, il s'agit ici d'une fermeté affectueuse. Ce candidat ne peut obtenir l'emploi sans avoir démontré qu'il possède les compétences que vous recherchez. Dans les cas extrêmes, vous pouvez suggérer de passer à la question suivante et de revenir à cette question à la fin.

Posez vos questions. Il s'agit du moment où vous entreprenez le travail le plus exigeant du processus de sélection. Vous devez écouter avec la plus grande attention et de façon constante et maintenir cette écoute tout au long de l'entrevue. Vous avez une seule chance et vous voulez profiter des subtilités de la communication que vous offre cette entrevue. Cependant, à la différence d'une conversation normale, vous ne voulez pas démontrer que vous êtes d'accord ou en désaccord avec les réponses du candidat. Une bonne écoute est votre priorité, mais vous avez aussi d'autres responsabilités.

Vous devez être en contrôle de l'entrevue tout en gardant une écoute attentive. Par exemple, vous devrez peut-être solliciter une réponse plus détaillée si celle-ci est trop générale afin d'être en mesure d'évaluer le comportement. Vous devrez peut-être insister sur certains aspects de la réponse qui nécessitent d'être développés. Ne soyez pas inquiets si ces questions exploratoires sont différentes pour chacun des candidats aussi longtemps que vous insistez que chacun d'entre eux donne un compte-rendu complet dans ses réponses.

Questions juridiques

Une telle demande est peu probable, mais la *Loi sur l'accès à l'information municipale et la protection de la vie privée* permet aux individus de consulter le dossier personnel que vous possédez à leur sujet. Cela pourrait signifier qu'ils ont le droit légal de consulter les notes que vous avez prises au cours de leur entrevue ainsi que leur évaluation. Ils ont également le droit d'examiner tous les dossiers de votre processus et des critères de sélection pour le poste à combler. Ils pourraient également avoir accès au sommaire de l'évaluation de chaque candidat aussi longtemps que leurs noms sont ombrés afin de préserver la confidentialité de leur identité.

Ainsi, vos notes ne devraient pas indiquer des commentaires tels que « réponse stupide à la question quatre!». Vos notes devraient contenir des renseignements ayant trait à l'objectif de la question ou à l'objectif global de l'entrevue. Si le candidat n'a pas bien répondu à une question, assurez-vous que vos notes résumant comment et pourquoi – « La réponse n'avait aucun rapport avec la mise en situation recherchée malgré les questions exploratoires des deux intervieweurs. Aucune preuve fournie ayant au travail en équipe. »

Vous vous devez également de prendre des notes. Pour ce faire, adoptez la méthode qui vous convient. Vous voudrez peut-être écrire les réponses mot à mot, mais vous devez définitivement consigner le contexte plus général d'une réponse et certains des détails et phrases clés pertinentes qui ont été utilisés. Vous voudrez peut-être consigner vos notes dans une grille distincte afin d'y inscrire vos propres réflexions et impressions séparément de la grille de réponses elle-même. Il faut vous faciliter le travail. Chaque question doit être imprimée au haut d'une page distincte et vous devriez avoir en main un ensemble de questions pour chaque candidat. Les critères d'évaluation et la grille de pointage doivent également apparaître sur cette feuille. Si vous devez prendre d'autres notes une fois que le candidat a terminé de répondre, faites-le avant de passer à la question suivante.

Vous ne devriez pas tenter de coter les réponses au cours de l'entrevue mais immédiatement après celle-ci et avant d'entamer une discussion avec votre partenaire. Vous devez formuler vos propres impressions de façon à ce que les divergences entre vous soient claires et puissent être discutées. Une personne peut avoir

interprété quelque chose différemment d'une autre et il est utile de chercher à comprendre pourquoi.

12.8. Répondre aux questions

Assurez-vous de prévoir suffisamment de temps pour permettre aux candidats de vous poser des questions. En fait, leurs questions peuvent être très révélatrices de leur motivation et de la mesure selon laquelle leur expérience de travail leur permet d'avoir un portrait réaliste du poste que vous souhaitez combler.

Gardez la période de questions du candidat pour la fin. Cela permet de faire la distinction entre les deux aspects de la rencontre — collecte de renseignements et diffusion de renseignements. Ainsi, vous aurez partagé le même genre d'information avec tous les candidats avant l'entrevue et bénéficierez d'une base commune pour évaluer les réponses à vos questions.

12.9. Administration de tests

Votre processus de sélection peut inclure l'administration de tests en plus de l'entrevue. Les compagnies de grande taille utilisent un grand nombre de tests normalisés dans leurs processus de recrutement et de sélection — tests d'intelligence, tests de personnalité et tests d'aptitudes. De tels tests doivent s'inspirer d'une recherche largement acceptée; ils doivent démontrer leur validité dans ce qu'ils prétendent vérifier. Ces outils sont onéreux et ne conviennent pas au budget des petites bibliothèques. Toutefois, ils ne sont probablement pas nécessaires pour une petite organisation où le directeur responsable de la sélection est étroitement impliqué dans le travail.

Cependant, vous pouvez avoir recours à l'administration de tests directement liés aux exigences du poste en demandant aux candidats de démontrer leurs compétences au moyen d'exercices liés au travail. Ceux-ci sont habituellement administrés au cours de l'entrevue ou immédiatement après. Parfois, la tâche est distribuée bien avant l'entrevue et les candidats doivent être prêts à présenter leurs résultats et/ou conclusions. Dans d'autres cas, la tâche est distribuée lors de l'entrevue et effectuée aussitôt. Dans plusieurs cas, l'administration de tests peut être effectuée alors que vous accueillez le prochain candidat, mais vous aurez toutefois besoin d'un assistant pour diriger les candidats vers un autre lieu de travail, surveiller les limites de temps, recueillir les tâches complétées et accompagner les candidats vers la sortie.

Exemples de tests des attributs du rendement

Attribut du rendement	Test possible
Assistant aux services d'information	
<ul style="list-style-type: none"> Bonnes techniques d'écoute 	--
<ul style="list-style-type: none"> Compétences avancées en base de données et/ou recherches Internet 	<ul style="list-style-type: none"> Trouver des réponses en effectuant une recherche dans le catalogue ou Internet concernant diverses demandes de renseignements
Assistant aux services aux enfants	
<ul style="list-style-type: none"> Aptitude à « se mettre en contact » avec de jeunes enfants 	--
<ul style="list-style-type: none"> Habileté comme lecteur et animateur de chant 	<ul style="list-style-type: none"> Lire un livre d'enfant présélectionné comme si l'intervieweur était un auditoire de jeunes enfants
Assistant aux prêts	
<ul style="list-style-type: none"> Capable de suivre des procédures détaillées 	--
<ul style="list-style-type: none"> Aptitude à la saisie des données de transaction au moyen d'une interface ordinateur 	<ul style="list-style-type: none"> Remplir et imprimer un formulaire Web (l'usage d'un navigateur Internet permet d'évaluer les aptitudes sans le besoin d'une formation pour utiliser un logiciel spécifique)
<ul style="list-style-type: none"> Aptitude à « bavarder » de façon neutre avec facilité. 	--
<ul style="list-style-type: none"> Capable de compter l'argent et de remettre la monnaie exacte 	-- (Un tel test serait complexe et n'en vaut probablement pas la peine)
Commis aux prêts	
<ul style="list-style-type: none"> Capable de suivre des procédures détaillées avec cohérence et précision 	<ul style="list-style-type: none"> Prendre un échantillon de livres placés au hasard et les placer en ordre au moyen de la classification décimale de Dewey et en suivant l'ordre des rayons
Directeur de succursale ou bibliothécaire adjoint	
<ul style="list-style-type: none"> Aptitude à motiver les autres à atteindre les objectifs en matière de services 	--
<ul style="list-style-type: none"> Excellentes aptitudes à communiquer et enseigner 	--
<ul style="list-style-type: none"> Goûts et habitudes de lecture éclectiques 	<ul style="list-style-type: none"> Rédiger un bref compte rendu d'un livre lu récemment pour une liste de suggestions à distribuer
<ul style="list-style-type: none"> Excellentes connaissances générales et sensibilisation aux événements d'actualité 	--
<ul style="list-style-type: none"> Apprécie le principe de liberté intellectuelle 	<ul style="list-style-type: none"> Préparer l'ébauche d'une réponse à une lettre de plainte (fournie) au sujet d'un titre 'inapproprié'

Soyez prudents lorsque vous administrez des tests dans le cadre de votre processus de sélection. Certains attributs du rendement ne se prêtent tout simplement pas à l'administration de tests ou à une démonstration. L'administration de tests n'est peut-être pas requise ou appropriée pour tous les postes et vous ne devriez pas imposer ou sur utiliser cet outil. Vous risqueriez ainsi d'accorder trop d'importance à un attribut du rendement et d'influencer la perception du candidat au sujet de l'emploi.

Lectures recommandées

Appendice E-H. Interview Question and Question Sheet Examples.

Vous y trouverez des exemples de questions portant sur les compétences comportementales et les scénarios.

Appendix I. Interview Checklist Example.

Adaptez ceci à votre processus et conservez une copie sur le dessus du dossier de chaque candidat.

Lectures complémentaires

Camp, Richaard, Mary E. Vielhaber and Jack L. Simonetti. *Strategic Interviewing: How to Hire Good People*. San Francisco: Jossey-Bass, 2001.

Rédigé pour un auditoire d'école de commerce mais tout aussi utile pour les intervieweurs. Il comprend des renseignements supplémentaires sur la façon de développer des questions et des réponses.

Cohen, Carolyn. "The Polished Interviewer." *CA Magazine* 135.9 (November 2002): 35-36. *Business Source Elite*. Ebscohost.

Une entrevue ne consiste pas uniquement à poser des questions. Ce court article fournit des notions élémentaires sur d'autres composantes.

Curzon, Susan Carol. *Managing the Interview: A How-to-Do-It Manual for Hiring Staff*. New York: Neal-Schuman, 1995.

Fait partie de la série How-to-Do It Manuals for Libraries. Ce titre inclut la logistique de l'entrevue et les exemples sont tous liés au secteur des bibliothèques, mais le livre a été rédigé avant l'arrivée de l'utilisation générale de l'entrevue axée sur le comportement.

Frase-Blunt, Martha. "Games Interviewers Play." *HR Magazine* 46.1 (January 2001): 106-114. *Business Source Elite*. Ebscohost.

Explore l'utilisation de questions d'entrevue inhabituelles ou créatrices et pourquoi la bizarrerie n'est jamais une fin en soi pour un bon intervieweur.

Gercken, George E. "Five Steps to More Effective Interviewing." *Training & Development* 50.11 (November 1996): 11-12. *Business Source Elite*. Ebscohost.

Règles de base pour un accompagnateur en RH concernant l'embauche de gestionnaires.

Ream, Richard. "What's My Hiring Line?" *Information Today* 19.5 (May 2002): 18-19. *Library Literature & Information Science Full Text*. H.W. Wilson. Disponible sur le site Web de L'Association des bibliothèques de l'Ontario: <<http://www.accessola.org/members/>>

Des conseils sur la préparation pour l'entrevue ainsi que des suggestions pour favoriser une bonne communication.

Thompson, David W. and Nancie Noie Thompson. "The Art of Interviewing Your Next CEO." *Trustee* 56.2 (February 2003): 14-18. *Business Source Elite*. Ebscohost.
Rédigé pour des administrateurs qui embauchent un DG, cet article contient d'excellents conseils sur la façon de poser les questions, d'obtenir d'autres renseignements utiles et sur l'écoute active afin d'évaluer le comportement.

13. VÉRIFICATION DE RÉFÉRENCES

Il existe plusieurs raisons de vérifier les références; ne négligez pas cette étape au cours de votre processus d'embauche. La première raison consiste simplement à vérifier l'information que votre candidat vous a fournie. Vérifiez les exigences fondamentales comme les dates d'entrée en fonction et de fin de l'emploi, le titre de poste et les responsabilités. Posez des questions au sujet de vos préoccupations qui n'ont pas encore été adressées. Si l'expérience de travail du candidat dans le cadre d'un projet spécifique a été une partie importante de votre évaluation positive, confirmez la portée des responsabilités du candidat. Cette vérification vous permet également de recueillir des renseignements additionnels qui ne sont pas toujours disponibles de quelque autre manière. Cherchez à vérifier l'honnêteté, l'intégrité et l'assiduité que seule une tierce partie peut confirmer. Votre candidat a-t-il des lacunes qui vont à l'encontre de ses mérites?

La vérification des références prend un temps considérable. Vérifiez seulement les références du candidat que vous avez choisi, et ceci avant de formuler l'offre d'emploi. Vous pouvez décider, par exemple de vérifier les références des deux candidats en tête si vous n'arrivez pas à arrêter votre choix sur l'un d'entre eux. Les gens sont très occupés, et pour les bibliothèques publiques municipales et autres organisations du secteur public en Ontario, certaines considérations en matière de procédures et politiques sont nécessaires pour se conformer à la législation sur la protection des renseignements personnels.

Questions juridiques

Plusieurs organisations demandent aux candidats de signer un formulaire d'autorisation pour communiquer avec les références. Les bibliothèques de l'Ontario doivent tenir compte d'une considération additionnelle. En vertu de la Loi sur l'accès à l'information municipale et la protection de la vie privée, ce n'est pas la personne qui pose les questions qui doit obtenir la permission du candidat, mais plutôt la personne qui répond aux questions.

Vous êtes invité à fournir un formulaire de permission optionnel à tous vos employés actuels. Vous trouverez un exemple à l'Appendice J. Ajoutez le formulaire à votre liste de contrôle en cas de départ d'un membre de votre personnel. De cette façon, vous aurez un formulaire de permission dûment rempli dans leur dossier personnel si quelqu'un communique avec vous pour obtenir une référence.

Nous vous recommandons *de ne pas* demander de références à l'étape de la mise en candidature, mais de demander aux candidats d'avoir en main le nom de quelques références au moment de l'entrevue. À la fin de l'entrevue, vous pouvez demander au candidat s'il a avisé ces personnes et leur a donné la permission de s'exprimer librement à leur sujet relativement à votre processus de sélection. Peut-être voudrez-vous que les candidats signent un formulaire d'autorisation pour la vérification des références et un énoncé confirmant la véracité de l'information fournie dans leur demande d'emploi et/ou curriculum vitae.

Vous devriez être en mesure de rejoindre une référence pour chacun des employeurs antérieurs de vos candidats, sauf si la relation d'emploi s'est terminée il y a très longtemps. S'il n'y pas de référence pour un employeur que vous souhaitez contacter, demandez une référence dans un tel

contexte. Dans plusieurs cas, certains candidats préféreront que leur employeur actuel ne sache pas qu'ils sont à la recherche d'un nouvel emploi. Respectez leurs désirs. Vérifiez d'abord toutes les autres références. Ensuite, si cela s'avère nécessaire, vous pouvez faire une offre d'emploi conditionnelle à l'obtention d'une référence satisfaisante de l'employeur actuel.

Les références au sujet du candidat qui sont fournies par des collègues ou des employés qui occupent des postes subalternes peuvent être très utiles. Il n'est pas toujours nécessaire que la référence soit le superviseur. Toutefois, ne fondez pas votre opinion uniquement sur les commentaires des collègues.

Préparez des questions précises que vous poserez aux personnes qui fourniront les références et assurez-vous qu'elles sont liées aux compétences requises pour l'emploi. Posez les mêmes questions à chacune des personnes à qui vous parlerez de façon à pouvoir facilement comparer les réponses. Au besoin, essayez d'obtenir des renseignements supplémentaires tout en demeurant neutre. Détournez la conversation des éléments qu'il est interdit de considérer dans vos objectifs de recrutement. Vous devez vérifier les références par téléphone sauf si, pour une raison quelconque, vous devez le faire par correspondance. Vous obtiendrez des réponses plus spontanées en discutant avec la personne qui offre la recommandation. Soyez attentif et portez une attention particulière aux informations fournies. Prenez des notes comme vous l'avez fait lors des entrevues. Vous trouverez des exemples de questions génériques à poser à la personne qui offre la recommandation en Appendice L. Vous devriez adapter et développer des questions qui sont pertinentes à votre sélection de candidat.

Savoir-faire

Lorsque vous êtes à la recherche de références ou lorsque vous offrez une recommandation, vous devez être conscients que les candidats ont des recours judiciaires pour les références qui sont injustes et malhonnêtes.¹⁶ Certaines compagnies préfèrent s'abstenir de fournir une recommandation au sujet d'un ancien employé. Cela peut s'avérer néfaste au processus, incluant le candidat. La loi protège les personnes qui transmettent des comptes rendus véridiques même lorsque ceux-ci sont négatifs. Voilà une autre raison de bien documenter et conserver le dossier personnel d'un ancien employé plusieurs années après son départ. Ces documents vous permettront de prouver que les références négatives sont fondées sur des faits.

Vous souhaitez établir un certain niveau de confiance avec les personnes avec qui vous communiquerez. Présentez-vous et expliquez que le candidat a déjà complété l'étape de l'entrevue. Demandez à la personne si le moment de votre appel lui convient et offrez-lui de rappeler à un moment plus approprié au besoin. En ce qui a trait aux postes de cadre, vous pourriez suggérer à la personne de lui faire parvenir une copie de la description de travail par courriel afin que vous puissiez en discuter ensemble.

Si vous avez identifié une faiblesse particulière dans les compétences de votre premier candidat, identifiez-la pour la personne qui offre la recommandation, accompagnée d'un court résumé de l'emploi pour lequel celle-ci a fait demande.

Demandez à la personne de vous indiquer si elle croit que le candidat sera en mesure de développer les aptitudes nécessaires pour bien réussir dans ce poste. Pourvu que cette personne connaisse bien le candidat, elle pourra certainement vous donner de bons conseils pour l'étape de l'orientation et de la formation.

¹⁶ Les lois sur la diffamation verbale ou écrite s'appliquent seulement si les commentaires ne sont honnêtement. Selon certains, la *Loi sur les renseignements concernant le consommateur* s'applique également aux références d'emploi.

13.1. Contrôle de sécurité

Si le poste que vous cherchez à combler requiert un contrôle de sécurité ou une vérification, vous devez obtenir une permission écrite du candidat pour compléter cette étape. Les exigences en matière de contrôle doivent être spécifiques au poste et tous les candidats doivent en avoir été informés par l'entremise de la description d'emploi.

Comme ce processus de vérification peut représenter des coûts pour l'employeur, vous voudrez procéder à celle-ci uniquement pour le candidat sélectionné. Si vous dans l'impossibilité de compléter certaines vérifications pour le moment, vous pouvez présenter une offre d'emploi conditionnelle à l'exécution satisfaisante de la vérification.

Lectures recommandées

Appendice J. Formulaire de permission relative aux références des employés.
Remplir convenablement le formulaire faisant partie de la liste de contrôle pour les employés qui quittent l'organisation mais qui était également utilisé pour les employés actuels qui devaient fournir des références.

Appendice K. Formulaire d'autorisation pour la vérification des références et contrôle de sécurité.
Vérifier si votre municipalité ou la communauté des Premières nations utilisent des formulaires normalisés.

Appendice L. Exemples de questions relatives à la vérification des références.
Adapter les questions aux données particulières de l'emploi et du candidat.

Bénévoles Canada. L'Initiative ontarienne de filtrage
< <http://benevoles.ca/ressources/filtrage/initiative#4> >
Ces documents d'information fournissent le contexte juridique pour les décisions ayant trait au filtrage.

Lectures complémentaires

Graff, Linda L. *Beyond Police Checks: The Definitive Volunteer & Employee Screening Guidebook*. Dundas, Ontario: Graff and Associates, 1999.
Un examen utile et détaillé de l'aspect du contrôle de sécurité pour la sélection d'un employé ou bénévole. Comme le suggère le titre, le livre tient compte des demandes d'emploi écrites, des entrevues et de la vérification des références comme outils de filtrage. Il tient également compte de certaines autres options comme la vérification policière, la vérification du crédit et les examens médicaux. Les outils de contrôle doivent être directement liés aux exigences de l'emploi particulier. Le livre offre des suggestions pour l'évaluation des emplois et des risques.

Levitt, Howard. "If You Can't Say Something Good, Say Something Bad." *Financial Post (National Post)* 1.28 (November 27, 1998): C17. *Fulltext Select*. CBCA.
Cet article offre des conseils aux personnes qui fournissent des recommandations.

14. FORMULATION DE L'OFFRE D'EMPLOI

Lorsque vous aurez décidé quel candidat choisir pour le poste, vous devez agir rapidement afin d'obtenir une promesse d'engagement de se joindre à votre personnel. Si d'autres candidats sont des choix possibles, gardez ceux-ci comme solutions de rechange. N'oubliez pas que vous participez à un exercice de négociation avec les personnes à la recherche d'un emploi. Votre processus de recrutement est terminé seulement après avoir négocié avec succès une offre d'emploi.

Conseil pratique

Un DG qui développe une offre d'emploi doit avoir le pouvoir de faire une offre et d'en négocier les termes. Votre conseil d'administration vous a-t-il accordé ce pouvoir dans un énoncé de politiques, dans votre description d'emploi ou dans un énoncé des pouvoirs? En cas d'incertitude, veuillez clarifier la situation avant de poursuivre.

Le DG devrait être en mesure d'embaucher conformément à l'enveloppe budgétaire et à la grille salariale approuvées par le conseil d'administration. Ce pouvoir devrait avoir été accordé en termes généraux et il n'y a pas lieu pour le conseil d'administration d'intervenir lors de chaque embauche.

D'autre part, vous voudrez peut-être discuter à l'avance de la dotation d'un poste avec le conseil d'administration si les taux de salaire non concurrentiels posent un problème ou si le budget pour l'année n'a pas encore été approuvé.

La négociation sera différente selon les circonstances — niveau d'expérience requis pour le poste et expérience qu'apporte le candidat, et le fait que le candidat doive quitter ou non son emploi actuel pour accepter votre offre. L'argent sera un facteur important, en termes de salaire ou d'avantages sociaux. D'autres facteurs peuvent avoir une influence. Tenez compte des facteurs associés à la qualité de vie, comme la proximité du bureau ou de nouvelles occasions d'apprentissage continu.

Prenez note de ce que vous allez offrir. Compte tenu des circonstances, si vous vous attendez à négocier le salaire, établissez d'abord le salaire maximal que vous serez prêt à payer puis déterminez ensuite le salaire qui sera offert initialement. Votre flexibilité est probablement limitée, mais votre candidat ne devrait pas être surpris puisque l'échelle salariale était indiquée dans la description de l'emploi que vous avez remise à chacun avant l'entrevue.

Passons aux avantages sociaux. Vous avez encore moins de flexibilité pour négocier, mais prenez note des éléments fondamentaux de votre offre, y compris:

- Vacances payées.
- Période d'attente pour l'admissibilité aux avantages sociaux, le cas échéant.
- Avantages sociaux comme invalidité de courte et longue durée ou congé de maladie, assurance vie, protection supplémentaire en matière de santé, soins dentaires ou de la vue.

Si vous offrez un poste qui n'inclut pas une couverture complète, notez vos politiques ayant trait à la paye de vacances ou la période de vacances et aux congés pour maladie ou autres raisons.

Précisez la période probatoire et prenez note de l'attribution de l'horaire de travail hebdomadaire et de toute variation telle que l'horaire variable. Rappelez la nécessité de se conformer à toutes les conditions préalables à l'emploi, comme la vérification policière ou du permis de conduire, qui doivent être réalisées avant la date d'entrée en fonction. Réfléchissez ensuite à une date d'entrée en fonction raisonnable en supposant que le candidat a donné un préavis à son employeur actuel, comme vous souhaiteriez que le fasse l'un de vos employés. Établissez une date comme point de départ dans votre offre.

Questions juridiques

Une offre verbale est une offre de contrat verbal et vos candidats se fieront à vos mots pour prendre une décision importante. Soyez clair et précis. Évitez d'être trop rassurant de façon à ce que ce soit interprété comme des promesses que vous ne pouvez tenir. Vous devez noter tous les points de discussion.

Une façon de faire est d'utiliser trois colonnes. Inscrivez les termes de votre offre dans la colonne A. Notez les questions ou propositions de vos candidats dans la colonne B et notez ce que vous avez répondu ou ce que vous avez conclu avec le candidat dans la colonne C. Apposez la date, signez ces notes écrites à la main et versez-les au dossier du candidat avec tous les autres documents. Vous voulez être en mesure de démontrer ce que vous avez offert en cas de litige ou de différend.

Réviser vos notes et ajoutez tout autre point de discussion. L'offre d'emploi est habituellement faite au cours d'une conversation téléphonique avec votre meilleur candidat. Vos notes doivent être claires puisque vous faites une offre de contrat verbale. Dites au candidat qu'il a été choisi et que vous faites une offre d'emploi verbale qui contient les termes suivants; énumérez ensuite ces termes à partir de vos notes. Le candidat n'acceptera peut-être pas immédiatement, il vous posera peut-être des questions afin de clarifier certains termes ou vous demandera peut-être quelques jours pour y réfléchir. Il est raisonnable pour un candidat de demander un peu de temps, mais imposez une limite d'une à deux journées. Vous (et les autres candidats) devez connaître sa réponse le plus tôt possible. Si les discussions se tournent vers la négociation monétaire, respectez les taux que vous aviez établis au préalable et n'offrez rien de plus.

Si, le candidat refuse votre offre d'emploi, remerciez-le et souhaitez-lui bonne chance. Faites la même offre au prochain candidat sur votre liste. Advenant qu'aucun autre candidat ne possède les attributs du rendement exigés pour l'emploi, n'embauchez pas n'importe quel candidat pour le simple fait de combler le poste vacant. Prolongez les arrangements pour la réorganisation du travail et prenez le temps de réévaluer la situation avant de reprendre le processus de sélection

Questions juridiques

Il est important de fournir une copie *complète* des politiques et pratique en matière d'emploi. Des détails comme le mode de paiement ou le calendrier de la paye de vacances nécessitent le consentement écrit de l'employé. Évitez les incohérences en vous assurant que tous ces éléments font partie de l'offre et obtenez une acceptation écrite des termes de celle-ci.

Lorsque vous et votre candidat avez conclu une entente sur les termes acceptables, expliquez-lui que vous allez lui faire parvenir une lettre d'offre et que vous souhaitez recevoir une acceptation écrite dans les plus brefs délais. Cette lettre ainsi que les documents sur la politique de la bibliothèque auxquels elle se réfère forment le contrat de votre nouvel employé. Joignez une copie *complète* de ces documents de politique à la lettre afin qu'elle soit livrée le lendemain. Envoyez deux copies de la lettre — une à être signée et retournée et l'autre pour les dossiers personnels de votre nouvel employé.

14.1. Fin du processus de recrutement

Aussitôt que vous avez la copie signée de la lettre d'acceptation, vous devez communiquer avec les autres candidats. Communiquez avec les candidats de votre liste restreinte par téléphone si vous le pouvez, mais ne laissez pas de messages. Si vous êtes incapable de rejoindre l'un des candidats après plusieurs tentatives, faites-lui parvenir une lettre.

Préparez-vous à répondre aux questions des candidats qui chercheront à savoir comment

ils auraient pu faire mieux. Vos notes d'entrevue et de classement vous aideront. Faites preuve de diplomatie pour expliquer que le processus consiste à comparer les forces parmi un groupe restreint. Ces appels ne sont pas agréables, mais les gens apprécient cette reconnaissance personnelle. Pour les candidats qui n'ont pas été reçus en entrevue, vous pouvez envoyer une lettre les informant de votre décision.

Assurez-vous que votre documentation du processus est complète et déposée au dossier de façon appropriée. Conservez toutes les demandes ainsi que les coordonnées et notes d'entrevue des candidats de la liste restreinte pour la période établie dans les politiques de la bibliothèque. Cette période ne devrait pas être inférieure à six mois. Les coordonnées, les notes et vérifications de références du candidat choisi sont les premiers documents à être versés à son dossier d'employé.

Discutez avec votre nouvel employé du moment propice d'annoncer son embauche et du contenu de l'avis. Par courtoisie, il sera peut-être nécessaire d'aviser certaines personnes d'abord. Servez-vous de l'annonce pour présenter votre nouvel employé et célébrer le succès de votre bibliothèque.

15. SITUATIONS PARTICULIÈRES RELATIVES AU RECRUTEMENT / À LA SÉLECTION

Les bibliothèques publiques doivent composer avec de nombreuses situations qui doivent respecter les principes et processus généraux établis ci-dessus mais qui comportent également leurs propres particularités.

15.1. Le directeur général

Ce guide est écrit principalement à l'intention des DG. Dans le cas d'un DG sur le point de quitter son emploi, la principale directive pour celui-ci est de ne pas s'impliquer dans les décisions relatives à la sélection du DG qui le remplacera. Il s'agit en fait d'une responsabilité principale du conseil d'administration d'une bibliothèque municipale, conformément à l'article 15(2) de la Loi sur les bibliothèques publiques. De plus, tout comme l'implication des membres du conseil d'administration dans les entrevues pour doter un poste gêne votre capacité et celles de vos candidats d'évaluer la relation de travail potentielle; votre présence dans ce processus de sélection aurait le même effet sur les candidats au poste de DG et les membres du conseil d'administration. Votre implication doit se limiter à des commentaires au sujet des attributs du rendement du DG que le conseil d'administration devrait prendre en compte. Peut-être voudrez-vous leur donner un aperçu du travail et du temps consacré aux différentes tâches. Les membres du conseil d'administration sous-estiment souvent le temps requis pour la supervision du personnel, par exemple. Formulez vos observations si on vous le demande, mais retirez-vous du processus avant que le conseil d'administration établisse les critères de sélection.

Conseil pratique

Si vous avez développé une relation de confiance avec votre conseil d'administration, voilà votre dernière occasion de la mettre à contribution dans l'intérêt de votre bibliothèque. Encouragez votre conseil d'administration à développer un processus de sélection intègre qui puisse améliorer la réputation de votre bibliothèque. Comme vous le savez, le poste vacant de DG présente une occasion d'effectuer des changements. Présentez vos suggestions en matière de changements associés à la distribution des tâches, mais n'insistez pas. Cette phase de réévaluation est l'une des raisons pour lesquelles une aide externe est requise. Finalement, encouragez votre conseil d'administration à consulter le personnel de la bibliothèque pour déterminer les attributs du rendement nécessaires pour leur recherche.

Vous devez bien conseiller votre conseil d'administration au sujet du processus de sélection à entreprendre. Les membres du conseil d'administration devraient probablement solliciter un avis professionnel impartial et de l'aide tout au long du processus. Comme vous le savez déjà, ce processus comprend la planification, la tenue à jour détaillée des dossiers, une communication continue avec les candidats et un respect rigoureux des exigences en matière de confidentialité. Cela suppose un investissement de temps considérable. L'aide de spécialistes permettra de maintenir le processus de sélection du conseil d'administration sur la bonne voie.

Votre municipalité locale, régionale ou de comté ou votre administration municipale des Premières nations pourrait vous venir en aide. Toutefois, le conseil d'administration doit s'assurer de transiger directement avec un directeur qui possède une expertise en ressources humaines.

Vous pourriez également avoir recours aux services d'une agence de recrutement de cadres (communément connues sous le nom de chasseur de têtes) qui possède de l'expérience dans le domaine des bibliothèques. Vous pouvez communiquer avec des collègues qui ont effectué une recherche pour un DG au cours des dernières années et qui ont eu recours à une agence de recrutement. Le SBOS fournit un tel soutien pour la recherche d'un DG par l'entremise de ses services tarifés offerts aux bibliothèques.

Lectures recommandées

Charan, Ram "How to Lower the Risk in CEO Succession" *Leader to Leader*. 17 (Summer 2000): 26-32. Leader to Leader Institute

Conseils pour les conseils d'administration sur certaines décisions concernant la recherche d'un DG. Ce document n'est plus disponible.

Lectures complémentaires

Gossage, Wayne. "The Selection Process for a Public Library Director." *Public Libraries* 37.6 (November/December 1998) 356-357. *Library Literature & Information Science Full Text*. H.W. Wilson. Disponible au moyen du site Web de l'ABO: <<http://www.accessola.org/members/>> *Le point de vue d'une agence de recrutement ayant acquis de l'expérience dans la prestation de services aux conseils d'administration de bibliothèques.*

Sager, Don. "Evolving Virtues: Library Administrative Skills." *Public Libraries* 40.5 (September/October 2001): 268-272. *Library Literature & Information Science Full Text*. H.W. Wilson. Disponible au moyen du site Web de l'ABO: <<http://www.accessola.org/members/>> *Un agent de recrutement de cadres supérieurs pour les grandes bibliothèques discute des compétences et du changement.*

Thompson, David W. and Nancie Noie Thompson. "The Art of Interviewing Your Next CEO." *Trustee* 56.2 (February 2003): 14-18. *Business Source Elite*. Ebscohost. *Cet article fournit d'excellents conseils sur la façon de poser des questions, sur la façon d'obtenir plus de renseignements utiles et sur l'écoute active afin de pouvoir évaluer le comportement.*

15.2. Emplois techniques

Rares sont les emplois techniques dans les petites bibliothèques. Toutefois, ceux qui existent sont essentiels à la qualité des services de la bibliothèque. Comment procéder à l'embauche lorsque vous ne possédez pas les connaissances techniques pour évaluer les compétences spécialisées de vos candidats?

Vous devez obtenir de l'aide et définir les compétences nécessaires pour assurer un bon rendement en tenant compte de la situation dans son ensemble. Bien sûr, vous devrez tenir compte des exigences au niveau des connaissances techniques mais, ne laissez pas ceux-ci éclipser les attributs qui font de cette personne un membre apprécié de l'équipe de la bibliothèque :

- Capacité à expliquer les questions techniques aux individus qui ne possèdent pas l'expertise et surtout de fournir de telles explications au DG afin qu'il puisse informer le conseil d'administration et faire des recommandations éclairées.

- Habileté à former les autres membres du personnel à utiliser la technologie de l'information et à permettre à ceux-ci à l'exploiter de façon appropriée.
- Capacité à établir les priorités et gérer son temps.
- Capacité à surveiller les nouveaux développements technologiques, à apprendre à les utiliser et à recommander des applications appropriées pour votre bibliothèque.
- Habileté à travailler comme membre d'une équipe sur les stratégies et buts de la bibliothèque qui n'impliquent pas directement la technologie de l'information.

Les gestionnaires de bibliothèque qui n'ont pas de compétences techniques sous-estiment souvent leurs connaissances de la technologie de l'information. Alors que vous demandez conseil, n'abandonnez pas votre rôle principal et votre responsabilité qui consiste à sélectionner le meilleur candidat pour joindre le personnel de votre bibliothèque.

Demandez de l'aide pour la révision de la description de travail et pour l'identification des compétences de l'emploi. Veillez à ne pas être trop spécifique. Par exemple, une bonne connaissance des systèmes de contrôle de collection utilisés dans les bibliothèques signifie probablement que le candidat pourrait immédiatement apprendre à travailler avec votre marque spécifique de logiciel. Veuillez considérer les options suivantes en tenant compte de vos circonstances particulières:

- Si possible, demandez à celui qui occupe le poste présentement d'identifier les compétences requises et des façons simples de vérifier si les candidats les possèdent.
- Communiquez avec les fournisseurs de TI avec qui vous faites affaires mais ne vous fiez pas seulement à leurs suggestions.
- Demandez conseil aux consultants du SBOS concernant le développement de la bibliothèque.
- Si possible, communiquez avec le directeur du service de TI de votre municipalité.
- Communiquez avec le directeur du service de TI d'une entreprise locale respectée.

Si possible, utilisez plusieurs sources. Si ce processus vous permet d'identifier une personne qui semble intéressée, serviable et qui ne tentera pas de coopter votre décision, songez à l'inviter à participer aux entrevues avec vous. Sinon, préparez ensemble un test de rendement que cette personne pourra évaluer pour vous sans connaître le nom des candidats.

En général, évitez d'accorder trop d'importance aux connaissances techniques requises pour le poste et de sous-évaluer les connaissances générales en bibliothéconomie et les habiletés du travail en équipe. Lors de l'entrevue, soyez honnête quant à votre manque de connaissances techniques et demandez aux candidats de répondre aux questions en tenant compte de vos limites techniques. Ils démontreront ainsi l'un des principaux aspects de leur ensemble de compétences.

Lectures complémentaires

Falcone, Paul. "Tech Interviews for The Non-Techies" *HR Magazine* 46.10 (October 2001): 133-138. *Business Source Elite*, Ebscohost.

Conseils pour les praticiens des RH qui peuvent également vous être utiles.

Schuyler, Michael. "Hiring Systems People: Interview or Inquisition?" *Computers in Libraries* 17.6 (June 1997): 42-44. ProQuest

Le point de vue d'un individu qui a souvent agi à titre d'expert technique externe pour les entrevues.

15.3. Commis aux prêts

Le processus d'embauche des commis aux prêts devrait se conformer aux étapes ci-dessus, mais vous n'aurez pas à réviser le travail et la description de travail aussi souvent. Vous pourriez toutefois réexaminer les heures de travail des porteurs de livres. Les fonds utilisés pour payer les porteurs de livres pourraient peut-être être réaffectés de façon à pouvoir augmenter les heures de travail du personnel permanent qui effectuent certaines tâches du service des prêts. Un tel changement pourrait donner plus de profondeur ou de capacité à votre dotation en personnel et simplifier le besoin de remplacement en cas de maladie ou de vacances.

Les problèmes potentiels liés à l'embauche des porteurs de livres se trouvent aux étapes de l'annonce et du recrutement. Nous avons tendance à croire que les porteurs de livres sont des élèves du secondaire, mais cela n'est pas nécessairement le cas. En supposant que ces postes sont attribués à de jeunes adolescents, vous pourriez faire preuve de discrimination fondée sur l'âge¹⁷. Vos affiches de postes de porteur de livres à combler ne devraient pas être affichées uniquement dans les écoles secondaires. Vous ne devez pas, non plus, faire appel à un enseignant pour vous fournir le nom de candidats-étudiants potentiels.

Soyez prêts à accueillir les candidatures des retraités ou autres adultes et à expliquer les aspects physiques du travail.

Savoir-faire

Les étudiants doivent avoir un numéro d'assurance sociale afin d'être rémunérés, mais il est illégal de demander un numéro d'assurance sociale comme condition d'embauche. Une façon d'entamer le processus de demande est d'inclure l'information provenant de la page Web de Développement des ressources humaines Canada au sujet de la demande ou du remplacement du NAS.

<http://www.servicecanada.gc.ca/fra/nas/demande/comment.shtml>

Vous pourriez même inclure une copie papier du formulaire de demande en format PDF à partir de :

<http://www.servicecanada.gc.ca/fra/nas/formulaires.shtml#f1> > Assurez-vous de remettre la même information à tous les candidats.

L'expérience de vos candidats peut varier énormément. Les jeunes auront peu ou pas d'expérience alors que les retraités auront sûrement une vaste expérience mais pas nécessairement dans des postes où les responsabilités sont limitées. Ajustez votre entrevue afin de poser plus de questions fondées sur des scénarios que vous ne le feriez pour d'autres postes.

Assurez-vous de bien définir les limites du travail de porteur de livres par rapport au travail des employés permanents, et de bien faire comprendre au candidat qu'un bon rendement en tant que porteur ne signifie pas pour autant que celui-ci se verra assigner les responsabilités d'un employé permanent. Comme les taux de salaire sont différents, les porteurs de livres ne devraient pas être perçus comme des employés

¹⁷ La Loi sur les normes d'emploi de l'Ontario invoque un salaire minimum plus bas pour les étudiants de moins de 18 ans. Cela ne signifie pas que vous pouvez choisir d'embaucher seulement les étudiants qui sont rémunérés au taux le plus bas et vous ne pouvez absolument pas congédier les employés simplement parce qu'ils ont eu 18 ans. Les politiques devraient faire référence au "salaire minimum applicable" s'il y a lieu, et non au salaire minimum pour les "étudiants de moins de 18 ans".

de réserve pour le personnel du service des prêts. Dans les petites bibliothèques, ces limites sont difficiles à maintenir. Servez-vous de l'entrevue et de la période d'essai pour établir des attentes claires et partagées. Fournissez aux candidats une copie de vos politiques et pratiques applicables aux porteurs de livres. Les documents devraient être clairs quant aux politiques générales qui s'appliquent, ou ne s'appliquent pas aux porteurs de livres, notamment les taux de salaire, les vacances, les congés autorisés et pratiques ayant trait au changement d'horaire, et statuts (ou non) comme candidats internes pour d'autres postes dans la bibliothèque.

Le recours à un test associé à une tâche du poste de porteur de livres peut s'avérer utile au processus de sélection. Vous pouvez leur demander de classer le nom d'auteurs en ordre alphabétique ou des fiches (ou livres) selon l'ordre de classification décimale Dewey. Ce test permettra également au candidat d'avoir un aperçu du travail qu'il aura à faire s'il est sélectionné pour l'emploi.

15.4. Employés contractuels

Dans certaines situations, vous voudrez peut-être embaucher une personne pour une période de temps spécifique ou un projet spécifique. Dans ce genre de situation, vous avez déjà établi et décrit le travail à réaliser. Rédigez la description d'emploi comme vous le feriez pour toute autre description et indiquez bien qu'il s'agit d'un poste à contrat. Spécifiez la durée du contrat dans la description de l'emploi.

Dans ce document et dans tous les documents subséquents pour ce poste et pour le processus de recrutement, vous devriez l'étiqueter et l'identifier bien en évidence de cette façon. Vous voulez éviter qu'un candidat assume qu'il s'agit d'un emploi au sein de votre personnel permanent plutôt qu'un emploi contractuel.

Savoir-faire

Si votre fonction de la paie est administrée par votre organe directeur, déterminez comment les détails qui ont trait à la paie seront traités avant d'annoncer un poste contractuel. Vaut mieux éviter de découvrir des problèmes potentiels après avoir déterminé une date d'entrée en fonction.

Vous devriez filtrer et interviewer en accordant autant d'attention aux préparatifs que pour les autres processus de sélection. Lorsque votre choix est fait, vous devez faire une offre de contrat plutôt qu'une offre d'emploi. Elle devrait exposer en détail les termes et conditions et inclure un énoncé stipulant que la relation entre les parties contractantes se termine à la fin d'un terme précis. Vous devriez obtenir un avis juridique concernant la formulation d'un tel contrat à moins que votre municipalité ou

l'administration municipale des Premières nations puisse vous fournir un modèle de la version qu'elle utilise et pour laquelle elle a obtenu un avis juridique.

Plusieurs bibliothèques publiques ont de l'expérience avec les employés contractuels compte tenu des accords de subventions fédéral ou provincial pour les emplois d'été pour étudiants. Dans ces cas, l'organisme subventionnaire fournit un contrat détaillé qui doit être signé et votre offre peut être un court énoncé se référant au document de la subvention et ses termes.

15.5. Bénévoles

La façon la plus simple de vous assurer de bien diriger les bénévoles est de les considérer comme des employés qui ne reçoivent pas de paie. Cette approche vous permet d'identifier les aspects de la politique qui doivent être en place pour les bénévoles et d'être conscients de leurs coûts pour votre organisation. De plus, vous devez identifier les postes bénévoles à combler en utilisant le même processus de révision que nous avons décrit pour les postes vacants rémunérés et mettre en pratique des processus de sélection de bénévoles équitables¹⁸. La Bibliothèque publique de Burlington a recours à cette façon de penser pour sa communauté en regroupant les occasions d'emploi et de bénévolat sur sa page Web: <<http://www.bpl.on.ca/libinfo/jobs.htm>>.

Les bénévoles nécessitent la même formation, surveillance et reconnaissance que les employés rémunérés. Ne sous-estimez pas ce coût en comparaison des avantages qu'il représente et ne vous sentez pas obligé d'embaucher plus de bénévoles que vous ou vos employés permanent êtes en mesure de superviser. Sélectionnez attentivement les bénévoles et jumelez-les aux tâches à exécuter avec autant d'attention, en évitant le chevauchement avec les responsabilités des employés permanents. En ce qui a trait aux bénévoles en présence de personnes vulnérables dans le cadre de leurs fonctions, vous êtes tenus de prendre des mesures raisonnables pour protéger ces personnes et de respecter votre "obligation légale de diligence". Vous voudrez peut-être réévaluer la structure du programme pour éliminer cette possibilité de contact direct ou soumettre les bénévoles concernés à un contrôle de sécurité.

Servez-vous d'un formulaire de demande pour les bénévoles qui comprend une question sur les motifs de leur bénévolat et ce qu'ils souhaitent offrir. Utilisez ces formulaires de demande pour filtrer des candidats. Vous ou un autre gestionnaire de bibliothèque devriez interviewer les candidats bénévoles avant de prendre une décision finale.

Beaucoup comprennent mal le travail quotidien des bibliothèques et la plupart des bénévoles souhaitent mettre à profit leurs talents. La combinaison de ces deux éléments peut se traduire par des attentes peu réalistes. Il est préférable de rejeter un candidat en le remerciant que de poursuivre et créer une expérience décevante pour un membre de la communauté et une expérience frustrante pour l'un de vos employés permanents.

Lorsque vous aurez choisi un candidat bénévole, présentez-lui une offre écrite pour le poste comme vous le feriez pour une offre d'emploi. Décrivez la nature de l'offre, notez toute politique de la bibliothèque qui s'applique aux bénévoles, nommez un superviseur et indiquez l'horaire de travail prévu, dressez un tableau d'un processus d'évaluation du rendement normal et, de façon plus importante, établissez les conditions et les délais de préavis pour la cessation de votre relation de travail. Vous souhaitez ne jamais devoir congédier un bénévole, mais ce doit être clair, dès l'entrée en fonction, que vous pouvez le faire et le ferez si la contribution du travail n'est pas avantageuse pour la bibliothèque.

¹⁸ Les dispositions générales du Code des droits de la personne de l'Ontario s'appliquent aux bénévoles et il est plus facile et sécuritaire d'assumer que tous les articles du Code sont applicables, même ceux qui font spécifiquement référence à l'emploi.

Lectures recommandées

Burlington Public Library. Job & Volunteer Opportunities. <<http://www.bpl.on.ca/libinfo/jobs.htm>>
Burlington Public Library. Library Volunteer Application.

<<http://www.bpl.on.ca/pdf/volunteerapplication.pdf> >

Un formulaire accessible au public sur la page Web de la BPB.

Bénévoles Canada. L'Initiative ontarienne de filtrage

<<http://benevoles.ca/ressources/filtrage/initiative#4> >

Nous avons mentionné cette ressource plus tôt dans le guide. Nous la répétons ici car l'emphase principale de l'initiative est le filtrage des bénévoles.

Valuing the Rural Volunteer Toolkit. The Ontario Rural Council (TORC).

<http://www.torc.on.ca/resource_materials-vrv.shtml>

Une ressource détaillée pour les personnes qui sont responsables des bénévoles. L'auto-évaluation de la motivation et les compétences sont quelques outils que peuvent utiliser les bénévoles. Ceux-ci pourraient être incorporés aux processus de recrutement.

16. PLANIFICATION DES ÉVENTUALITÉS

Prévoir à l'avance les changements au sein du personnel de votre bibliothèque est une excellente idée. Les départs à la retraite sont des postes vacants qui sont connus longtemps à l'avance mais il existe d'autres situations où des postes à combler sont à prévoir sans pour autant connaître le moment exact.

Les principes de base de la planification des éventualités prévoient que vos buts et objectifs de rendement ainsi que toutes vos descriptions de tâche soient à jour et cohérentes. Si vous êtes prêt lorsqu'un poste doit soudainement être comblé, vous pouvez effectuer une révision rapide plutôt que des changements majeurs avant de l'annoncer.

16.1. Responsabilités partagées

Le premier outil que vous pouvez utiliser dans la planification des éventualités est un outil qui est utile pour vous et votre service de bibliothèque pour de nombreuses raisons. Créez un plan d'urgence pour l'attribution des tâches et veillez à ce que chacun des membres de votre personnel soit responsable du bon fonctionnement du plan. Un plan de responsabilités partagées assure qu'aucun employé ne peut s'approprier toutes les tâches pour ainsi devenir indispensable. Un tel comportement est contre-productif au bon service et au perfectionnement du personnel et vous ne devez jamais l'encourager.

Examinez chaque poste au sein de votre personnel et prenez note des tâches ou fonctions qui lui sont propres. En règle générale, vous pouvez mettre de côté les services de première ligne puisque ceux-ci seront traités dans la réattribution de l'horaire qui doit être mis en vigueur. Concentrez-vous sur les tâches précises qui ne sont habituellement pas partagées entre les membres du personnel. Inscrivez le nom de chaque personne ainsi que ses fonctions régulières comme rangées et sous-rangées sur le côté gauche d'un tableau. Créez ensuite des colonnes pour les absences au travail à court, moyen et long terme. Remplissez les cellules de votre tableau avec le nom de l'employé qui s'occupe de cette tâche lors d'une telle absence. Vous trouverez un exemple de ce tableau en Appendice N. Vous voudrez consulter votre personnel lors de la création de ce tableau et procéder à une révision en groupe de l'ébauche lors d'une réunion du personnel. Si le personnel de votre bibliothèque est réparti en groupes de travail, préparez un plan pour chacune des équipes, en prenant soin d'assurer le partage de certaines responsabilités par deux équipes lorsque cela s'avère nécessaire.

Tentez d'équilibrer le travail parmi les employés afin que personne ne se retrouve avec un surplus de travail. N'assignez pas à une personne un trop grand nombre de fonctions dont les dates d'échéance ne sont pas flexibles. Lorsque vous procédez à la mise en œuvre de votre plan de « responsabilités partagées », assurez-vous que les membres du personnel comprennent qu'ils sont responsables de former leur remplaçant pour les fonctions dont ceux-ci seraient responsables et de répéter la formation au besoin en cas de changement. Intégrez cette responsabilité aux attentes en matière de rendement de l'évaluation annuelle de chaque employé. Assurez-vous qu'une copie du plan est facile d'accès pour tous les membres du personnel et assurez-vous que les versions périmées sont jetées. Réévaluez le plan global à une réunion du personnel tous les six mois ou après toute circonstance où il a été mis en application en réponse à une absence prolongée.

Savoir-faire

Veillez inclure les fonctions du DG dans ce tableau. Personne n'est indispensable et si vous êtes la personne qui fait face à une urgence, vous ne voulez pas vous soucier de la situation au travail. Assurez-vous d'informer le président de votre conseil d'administration de la personne responsable de faire rapport au conseil d'administration en votre absence.

Manifestement, un tel plan de responsabilités partagées fonctionne tout aussi bien lorsqu'il s'agit de composer avec un poste vacant. Dans le cadre de votre répartition des tâches, vous pourriez être en meilleure position pour identifier quelles tâches s'agencent mieux.

Plus particulièrement, le plan permet d'éviter qu'un poste vacant ne prenne l'allure d'une situation de crise. Vos initiatives en matière de recrutement et d'embauche doivent être considérées comme une démarche pour le perfectionnement à long terme de votre personnel et non comme une situation d'urgence.

16.2. Planification de la relève

La planification de la relève est une méthode axée sur la planification des éventualités. Elle requiert l'adoption de mesures pour préparer les remplaçants pour un poste vacant prévu bien avant qu'il n'existe. Dans certains cas, cela peut aller jusqu'à la nomination d'une personne à l'avance et une longue période de transition avant que la nomination entre réellement en vigueur.

Dans son ensemble, la planification de la relève peut faire partie de votre processus décisionnel de recrutement et d'embauche. Toutes choses étant égales entre les candidats, tournez-vous vers le candidat qui, selon vous, est susceptible de se mériter une promotion. La planification générale sous-entend également l'identification des membres du personnel actuel qui souhaitent se voir confier des responsabilités additionnelles mais qui doivent d'abord perfectionner leurs connaissances. Le perfectionnement du personnel peut inclure des possibilités de formation sous forme d'ateliers ou de programmes de formation continue en vue d'obtenir un diplôme de bibliothécaire, une certification EXCEL ou de formation ARUPLO (*Kempfenfelt or First Nations Library Gatherings*). Certaines bibliothèques peuvent également bénéficier d'échanges de personnel à court terme pour élargir leurs horizons.

La nomination à l'avance pour un poste vacant à venir est la forme ultime de la planification de la relève. Pour les petites bibliothèques cela peut être une bonne façon de composer avec le départ à la retraite prévu d'un bibliothécaire en chef. Cette approche s'avère plus efficace lorsque la mission de la bibliothèque, ses objectifs de service, le roulement des membres de son conseil et la relation des membres avec le conseil d'administration ou le conseil de bande sont tous relativement stables. Une bibliothèque intéressée à poursuivre une telle option doit songer à la façon de formuler une offre qui puisse raisonnablement engager le conseil dans un cadre d'action. Le candidat choisi et le conseil d'administration doivent obtenir un avis juridique avant qu'une offre d'emploi finale soit présentée et acceptée.

Lectures recommandées

Appendice N. Exemple de plan de secours concernant les responsabilités partagées.
Cet échantillon présente seulement quelques tâches d'un poste mais démontre de quelle façon documenter votre plan pour en faciliter l'utilisation.

17. DEMANDEZ UN AVIS LORSQUE VOUS EN RESSENTEZ LE BESOIN

Ce document est un guide très général sur le recrutement et l'embauche du personnel. Il se peut que vous soyez face à une situation où vous devez obtenir un avis particulier.

Vous devez d'abord déterminer si votre situation requiert un avis juridique. Le cas échéant, la marche à suivre sera différente et nous y reviendrons. Cependant, plusieurs situations complexes sont tout simplement d'ordre éthique ou associées aux processus. Si telle est votre situation, vous pouvez avoir recours à plusieurs options. Rappelez-vous toutefois que vous demandez un avis pour vos actions à titre de DG; vous ne pouvez transférer vos responsabilités décisionnelles à une autre personne. Songez à discuter des circonstances avec l'une ou l'autre des personnes suivantes :

- Un collègue de confiance, surtout un DG d'expérience.
- Un consultant du SBOS.
- Un directeur municipal de confiance ou un administrateur communautaire des Premières nations.
- Un gestionnaire des ressources humaines d'une plus grande municipalité.

Les gens sont généralement disposés à partager leur expertise si vous le demandez clairement et acceptez la responsabilité de vos propres actions. Expliquez la situation en omettant les détails personnels qui ne sont pas nécessaires. Préservez l'anonymat des individus concernés. Décrivez les actions ou événements à venir et expliquez ce qui vous préoccupe. Les gens seront d'autant plus enclins à vous aider si vous demandez « Dans ce contexte, que devrais-je considérer avant de prendre ma décision? » plutôt que « Que dois-je faire? »

Les situations qui nécessitent un avis juridique devraient être traitées différemment parce que, en Ontario, il est illégal pour quiconque, sauf un avocat, d'offrir un avis juridique. Il faut éviter de placer une personne dans une situation délicate si vous avez besoin d'un avis juridique.

Toutefois, en cas de doute, vous devriez consulter d'autres personnes, tel que suggéré ci-dessus, pour confirmer si vous devez consulter ou non un avocat.

Conseil pratique

Idéalement, vous et votre conseil aurez tenu compte de la nécessité d'un avis professionnel en droit du travail bien avant que cela ne survienne. Votre budget inclura un petit montant pour faire face à de telles situations et vous serez autorisé à obtenir un tel avis au besoin. Une prévision à cet effet réduit les délais lorsqu'une situation survient et évite de créer une atmosphère de crise.

Comme vous agissez à titre d'officier du conseil d'administration, celui-ci doit être informé du besoin d'un avis juridique. Vous devez faire rapport au président de votre conseil d'administration du déroulement des choses. Il est possible que ne puissiez trouver un avocat qui pratique le droit du travail dans votre localité. Dans votre situation particulière, s'il n'y a aucun conflit d'intérêts potentiel entre la municipalité et la bibliothèque,

communiquez avec le cabinet d'avocats auquel votre municipalité a recours en matière de droit du travail.

Si cela n'est pas possible, vous pourriez consulter le répertoire de la Société du barreau du Haut-Canada en visitant le <<http://www.lsuc.on.ca/fr/for-the-public/>> . Pour les particuliers, ils offrent une consultation gratuite de 30 minutes avec un avocat. Demandez et confirmez un tel

arrangement pour votre bibliothèque, une corporation, à l'avance. Plusieurs avocats accepteront de le faire. Parfois, cette courte consultation est tout ce dont vous avez besoin.

18. MISE EN OEUVRE

Après avoir été initié aux processus de sélection et d'embauche, vous comprenez pourquoi il est important de maintenir une vue d'ensemble. Vous devez y travailler en fonction des besoins de l'équipe, de l'organisation et de sa mission. Tout est en lien. Si vous perfectionnez l'alignement des buts de la bibliothèque aux objectifs de rendement individuels de l'employé, vous créez un milieu de travail plus attrayant. Si vous formulez des questions d'entrevue reliées à l'emploi, vous prenez de meilleures décisions relativement à l'embauche et le personnel de la bibliothèque qui se développe au fil du temps est fort, compétent et innovateur.

Aligner la stratégie à votre mission et vos buts est une tâche continue pour le DG. Il s'agit d'un cycle continu de changements et d'adaptation. Des ajustements et des améliorations à différentes phases du cycle affectent la prochaine phase et les phases subséquentes. Cela a des répercussions importantes sur vos initiatives de recrutement et de perfectionnement du personnel.

Tout d'abord, les petits progrès sont importants. Si vous avancez prudemment et de façon constante vers la concrétisation de votre mission et de la vision de l'organisation, chaque petit progrès a son impact. Vaut mieux démarrer lentement mais sûrement.

De plus, vous pouvez introduire le changement n'importe où dans le cycle. Choisissez le processus de sélection pour un poste qui devra éventuellement être comblé ou travaillez sur les descriptions d'emploi qui n'ont pas été révisées depuis trop longtemps. Choisissez ce qui vous intéresse le plus ou ce dont votre bibliothèque a le plus besoin. Peu importe ce que vous choisissez de changer, l'important est de changer quelque chose.

Lectures complémentaires

Voici une liste de livres qui traitent du processus de recrutement et d'embauche dans son ensemble plutôt que d'une phase précise du processus. Certains ouvrages ont été rédigés pour de petites entreprises et se prêtent bien aux petites bibliothèques. Soyez prudents lorsqu'il s'agit de discussions au sujet du droit dans des ouvrages non-Canadiens.

Beauregard, Monica and Maureen Fitzgerald. *Hiring, Managing and Keeping the Best: The Complete Canadian Guide for Employers*. Toronto: McGraw-Hill Ryerson, 2000.

Butteriss, Margaret. *Help Wanted: The Complete Guide to Human Resources for Canadian Entrepreneurs*. Toronto: John Wiley, 1999.

Ontario. Ministry of Culture and Communications. *Sourcebook for Small Public Libraries: Personnel (Administration 4)*. Ottawa: Southern Ontario Library Service, 1991.
Ce document n'est plus disponible.

Rosse, Joseph and Robert Levin. *High-Impact Hiring: A Comprehensive Guide to Performance-Based Hiring*. San Francisco: Jossey-Bass, 1997.
Cet ouvrage a été rédigé par des consultants de grandes sociétés et repose sur la recherche. Il propose une approche rationnelle pour toute personne désirant une analyse approfondie. Certains avis ont été simplifiés et résumés dans ce guide.

Rubin, Richard. *Hiring Library Employees: A How-to-Do-It Manual*. New York: Neal-Schuman, 1993.

Il s'agit d'un guide explicite dans le contexte d'une bibliothèque publique qui a besoin d'être rajeunie. Il comprend un chapitre sur l'orientation et la formation.

Schwind, Hermann F., Hari Das and Terry H. Wagar. *Canadian Human Resource Management: A Strategic Approach*. 6th edition. Toronto: McGraw-Hill Ryerson, 2001.

Ce manuel a été largement adopté dans les programmes collégiaux et universitaires qui forment les professionnels en ressources humaines. Il s'agit d'un excellent livre de référence pour les gestionnaires.

RESSOURCES EN APPENDICES

Les documents en appendices doivent servir d'exemples et non de modèles. Adaptez-les à vos besoins, utilisez-les pour vous donner des idées sur la rédaction de vos outils et formulaires.

- Appendice A : Exemple de description d'emploi – Bibliothèque publique de Clarington
- Appendice B : Exemple de description d'emploi – Bibliothèque publique du comté d'Haldimand
- Appendice C : Exemple de description d'emploi – Bibliothèque publique de Pelham
- Appendice D : Exemple d'offre d'emploi – Bibliothèque régionale d'Halifax
- Appendice E : Exemples de questions pour une entrevue — Questions pour évaluer le comportement

- Appendice F : Exemples de questions pour une entrevue – Questions utilisant des scénarios
- Appendice G : Exemple d'une feuille de questions d'entrevue annotée
- Appendice H : Exemple d'une feuille de questions pour une entrevue
- Appendice I : Exemple d'une liste de vérification pour les entrevues
- Appendice J : Exemple de formulaire de permission relative aux références des employés
- Appendice K : Exemple de formulaires d'autorisation pour la vérification des références et les contrôles de sécurité
- Appendice L : Exemples de questions relatives à la vérification des références
- Appendice M : Exemple de lettre d'offre
- Appendice N : Exemple de plan de secours concernant les responsabilités partagées

Appendice A

Exemple de description d'emploi – Bibliothèque publique de Clarington

Description d'emploi Bibliothécaire

Résumé des fonctions :

Accomplir un large éventail de tâches reliées au travail au comptoir de prêt et au travail de bureau conformément aux procédures établies et aux lignes directrices sur les services, offrant ainsi un service de prêt agréable et efficace aux usagers de la bibliothèque de toutes les régions de Clarington. Il s'agit d'un poste à l'échelle du système qui demande de travailler au sein de toutes les succursales de la Bibliothèque publique de Clarington.

Le système de la Bibliothèque publique de Clarington s'efforce d'offrir des centres aux résidents de Clarington où ils ont un accès universel à des services d'information et à des ressources.

Classification : **Bibliothécaire 1**

Relève de : **Coordonnateur des prêts**

Qualifications :

1. Douzième année.
2. Saisie au clavier – 30 mots par minute.
3. Intérêt manifeste relatif au travail de bibliothèque et à la fonction publique.
4. Capacité démontrée de travailler avec un système automatisé.
5. Capacité démontrée d'apprendre et d'exécuter les opérations courantes de la bibliothèque avec précision et en portant une attention particulière aux détails.
6. Capacité démontrée d'utiliser un terminal d'ordinateur et un logiciel standard de bureautique pour exécuter les opérations courantes de travail.
7. Excellentes aptitudes en communication.

Aptitudes :

Capacité démontrée de travailler en équipe.

Capacité démontrée de faire preuve de tact et d'un bon jugement.

Capacité démontrée d'établir et d'entretenir des relations harmonieuses avec le personnel et le public.

Capacité de faire preuve de maturité dans la résolution de problème lorsqu'il est question de conflits interpersonnels, de rejet personnel, d'hostilité ou d'exigences du temps.

Capacité de se retenir de prendre des mesures ou de parler en l'absence de renseignements importants; de faire face aux situations non réglées, aux changements fréquents, aux délais ou aux événements imprévus.

Appendice A (suite)

Capacité de comprendre les opérations courantes d'une manière conforme aux solutions de problèmes existantes, aux politiques et aux procédures établies et aux activités de travail inscrites dans le journal de bord.

Capacité de prendre des mesures particulières et de les maintenir tout en faisant preuve d'une grande motivation.

Capacité de communiquer avec les autres de façon chaleureuse et utile tout en renforçant la crédibilité et les bons rapports.

Capacité de prendre des mesures relatives à la résolution de problème tout en faisant preuve d'un bon jugement et d'une compréhension réaliste des problèmes, capacité d'utiliser la raison lorsqu'il s'agit de problèmes de nature émotionnelle.

DÉNÉGATION DE RESPONSABILITÉ

En raison de la nature changeante du travail et des travaux à exécuter, les particularités du poste peuvent être modifiées au besoin.

Fonctions et responsabilités du poste :

1. Exécuter des fonctions relevant de la fonction publique et participer à leur organisation et à leur contrôle, notamment :
 - Suivre les procédures pour vérifier les documents de bibliothèque qui entrent et qui sortent.
 - Recevoir de l'argent et remettre la monnaie.
 - Inscire les usagers de la bibliothèque.
 - Traiter les documents.
 - Remplir de courtes fiches sur les documents de bibliothèque.
 - Répondre aux questions au sujet de la direction ou des procédures; renvoyer les autres demandes de renseignement aux membres du personnel appropriés.
 - Suivre les procédures relatives au service d'avis de réception d'un nouveau message.
 - Tenir des dossiers statistiques.
 - Répondre au téléphone de façon polie et professionnelle.
2. Tenir la bibliothèque en ordre, y compris l'entreposage en ordre des documents de bibliothèque, en étant responsable en particulier du comptoir de prêts.
3. Vérifier les documents de bibliothèque et l'équipement pour déterminer s'ils doivent être réparés; possibilité d'apporter de petites réparations aux documents de bibliothèque.
4. Remplacer les éléments manquants au comptoir de prêt ou remettre des feuilles dans le photocopieur.
5. Participer à la préparation du courrier à expédier.
6. S'assurer que les documents pour le courrier d'arrivée et le courrier à expédier sont prêts pour la livraison.
7. Déployer des efforts, présenter des idées et appuyer les modifications qui permettront à la bibliothèque de réaliser sa mission et ses buts.
8. Coopérer à titre de membre de l'équipe avec les membres du personnel de la bibliothèque en ce qui concerne l'exécution de toute fonction essentielle à la prestation de services efficaces aux usagers de la bibliothèque.

La présente description d'emploi indique la nature générale et le niveau de travail attendu. Elle n'est pas conçue pour contenir une liste des activités, des fonctions ou des responsabilités requises. On peut demander au titulaire d'exécuter d'autres fonctions au besoin.

Révisé le : 17 juillet 2001

APPENDICE B

Exemple de description d'emploi – Bibliothèque publique du comté d'Haldimand

COORDONNATEUR DES SUCCURSALES

Relève de : Adjoint au directeur général

Supervise : Personnel des succursales

Horaire : Temps complet

Qualifications

Les exigences minimales suivantes sont fixées pour le poste de coordonnateur des succursales :

- Maîtrise en bibliothéconomie, ou diplôme en bibliotechnique, ou équivalent, d'un programme agréé.
- Connaissance approfondie des pratiques actuelles des bibliothèques municipales et des services en succursale.
- Minimum requis de trois années d'expérience de travail pertinente dans le domaine des bibliothèques municipales.
- Connaissance générale des politiques et procédures des bibliothèques municipales.
- Capacité de gérer le travail et de reconnaître les capacités des employés; capacité d'affecter les ressources de façon efficace.
- Connaissance de l'Internet et des ordinateurs requise.
- Connaissance des services de bibliothèque offerts aux adultes et aux enfants.
- Capacité de traiter efficacement avec le personnel et le public.
- Engagement pour un excellent service à la clientèle.
- Engagement à participer à des occasions de perfectionnement professionnel pertinentes au poste.
- Compétences en leadership dans un contexte de travail en équipe.
- Connaissance démontrée des tendances actuelles dans le domaine de la technologie et des bibliothèques.
- Permis de conduire de l'Ontario valide et accès à un véhicule requis.

Résumé des fonctions

Relevant de l'adjoint au directeur général, le coordonnateur des succursales travaille au sein de l'équipe de gestion composée de quatre membres afin d'offrir des services de bibliothèque de qualité supérieure dans le comté d'Haldimand. Le coordonnateur des succursales supervisera les activités quotidiennes des trois succursales, et collaborera avec le chef de direction relativement à l'offre de services aux adultes ou aux enfants à l'échelle du système, y compris l'enrichissement des collections et les programmes. L'organigramme comporte deux coordonnateurs des succursales, chacun responsable des trois succursales

Appendice B (suite)

et des services aux adultes ou aux enfants à l'échelle du système.

Fonctions particulières

- En collaboration avec le chef de direction et l'adjoint au chef de direction, sélectionner, superviser, former et évaluer les membres du personnel des succursales et préparer leur horaire.
- Établir des objectifs pour les succursales, évaluer les résultats et recommander des modifications dans le cadre du processus d'amélioration continue.
- Veiller à ce que la prestation de services soit uniforme.
- Participer à la planification et à la prestation de services publics à l'intention de tous les résidents de la région desservie, y compris l'enrichissement des collections et les services de référence et de consultation aux lecteurs.
- Planifier et élaborer des programmes à l'échelle du système à l'intention des adultes et des enfants.
- Être responsable de la sécurité des membres du personnel et des clients.
- Établir et entretenir des relations avec les organismes et les partenaires communautaires.
- Participer à la formation des membres du personnel sur les compétences en matière de service.
- Assumer des responsabilités administratives déléguées par le chef de direction.
- Participer aux initiatives à l'échelle du système.
- Exécuter d'autres fonctions assignées.

APPENDICE C

Exemple de description d'emploi – Bibliothèque publique de Pelham

DESCRIPTION DU POSTE

Titre du poste : **Coordonnateur des services publics**

Service : Bibliothèque publique de Pelham

Classe d'emploi (ville) : 1

Classe de bibliothèque : III

Relève de : Directeur de la bibliothèque

Taux de salaire : 16,42 \$ l'heure **Échelle salariale :** 16,42 \$ à 18,25 \$ (équité interne)

Nombre d'heures travaillées : 18 heures par semaine

1. Objectif de poste :

Le coordonnateur des services publics est responsable de l'élaboration et de la mise en œuvre de programmes pour les bibliothèques municipales et d'événements spéciaux pour les gens de tous âges. Il produit le matériel sur les relations publiques, entretient des liens avec la collectivité et participe au besoin aux initiatives ou aux événements de financement. Le coordonnateur exécute également des fonctions régulières relatives au prêt, à l'information et au traitement.

2. Fonctions et responsabilités :

Services et programmes publics

1. Planifier des programmes et des événements pour les gens de tous âges fondés sur les buts et objectifs de la bibliothèque.
2. Trouver des conférenciers, des groupes, etc., communiquer avec eux et établir un horaire.
3. Être chargé de déterminer les exigences des programmes ainsi que d'assurer le bon fonctionnement du programme, y compris l'établissement et la fermeture du programme.
4. Concevoir et produire les billets, les affiches, les bulletins de la bibliothèque et les communiqués de presse.
5. Organiser le soutien aux bénévoles et aviser les gestionnaires lorsque le soutien aux membres du personnel est requis.
6. Établir des liens avec les personnes, les groupes communautaires, les associations des Amis et les services au sein de l'organisation municipale pour mettre sur pied les événements et les programmes.
7. Exécuter des programmes pour les enfants âgés de deux ans et plus, possibilité d'exécuter des programmes pour des enfants d'autres groupes d'âges.

Appendice C (suite)

8. Planifier les programmes estivaux et superviser l'exécution des programmes par le personnel des subventions.
9. Évaluer les besoins des programmes et effectuer des achats en respectant le budget.
10. Travailler avec les autres membres du personnel de la bibliothèque afin de coordonner les expositions et le matériel approprié.
11. Pouvoir être tenu de rechercher des possibilités de parrainage ou de financement ou d'en planifier selon les directives; aider les associations partenaires dans leurs programmes et initiatives.

Services de prêt et d'information

12. Exécuter des fonctions relatives au prêt conformément aux procédures établies : entrée et sortie de documents de bibliothèque; mises en réserve et informer les clients; inscription des clients.
13. Fournir des renseignements sur les références, les ressources et la collectivité en réponse aux demandes de renseignement en personne, en ligne ou par téléphone.
14. Offrir des services de consultation aux lecteurs en recommandant des documents de tous les formats pour les gens de tous âges.
15. Accepter le paiement d'amendes, de frais et de frais de réservation et le versement de fonds et les traiter à l'aide de la caisse enregistreuse; délivrer des reçus pour dons de bienfaisance conformément aux lignes directrices.
16. Traiter les réservations de la salle de réunion et les locations d'équipement.
17. Aider les clients à résoudre de simples problèmes relatifs aux ordinateurs (équipement et logiciels), à la station multimédia, à Internet et à la photocopieuse; envoyer des documents par télécopieur.
18. Agir à titre d'agent de ressource et d'orientation en ce qui concerne les autres services de bibliothèque comme les prêts entre bibliothèques.
19. Suivre les procédures établies relativement à l'ouverture et à la fermeture de la bibliothèque.
20. Communiquer de façon courtoise les politiques et les procédures de la bibliothèque au public.
21. Promouvoir les services, les programmes et le financement de la bibliothèque.

Autre

22. Traiter les documents de bibliothèque sélectionnés; enregistrer et traiter les revues; informer le bibliothécaire adjoint si des documents sont manquants.
23. Établir et entretenir des relations harmonieuses avec le personnel, le conseil d'administration de la bibliothèque, les bénévoles et le public.
24. Exécuter d'autres fonctions au besoin.

Utilisation de l'équipement : logiciels, photocopieuse, télécopieuse, ordinateur individuel, caisse enregistreuse, système automatisé de la bibliothèque, système d'alarme

3. Tâche de supervision :

Le coordonnateur des services publics supervise et dirige le déroulement du travail des pages du personnel, du personnel des subventions et des bénévoles.

4. Exigences du poste :

1. Études : diplôme d'un collège d'enseignement postsecondaire ou d'une université/diplôme spécialisé en bibliothéconomie, en éducation ou en relations publiques.
2. Excellentes compétences démontrées en matière de communication et de service public.
3. Excellentes aptitudes organisationnelles démontrées.
4. Capacité de travailler au sein de l'équipe de la prestation des services.
5. Disponible pour travailler le jour, le soir et les fins de semaine dans le cadre des heures prévues à l'horaire.
6. Expérience antérieure des programmes culturels et éducatifs de tout secteur public s'avère souhaitable.
7. Expérience antérieure des relations publiques et du marketing s'avère souhaitable.

APPENDICE D

Exemple d'offre d'emploi – Bibliothèque régionale d'Halifax

Concours numéro HRL-02-16

OFFRE D'EMPLOI

Directeur de succursale 4 Bibliothèque publique Captain William Spry

Poste à temps complet – du 2 juillet au 15 novembre 2002

La Bibliothèque régionale d'Halifax invite les employés de la bibliothèque et les personnes externes à soumettre leur candidature pour le poste à temps complet de directeur de la Bibliothèque publique Captain William Spry, 10 Kidston Road (Centre Captain William Spry), Halifax, N.S.

Principales responsabilités :

- Sous l'autorité générale du directeur des services régionaux, gérer le fonctionnement et le développement de la Bibliothèque publique Captain William Spry afin d'assurer une prestation de services de la plus haute qualité, qui comprend des services de consultation aux lecteurs, des services de référence, des programmes, un accès aux ordinateurs et des services de prêts destinés aux jeunes et aux adultes.
- Planifier, mettre en œuvre, promouvoir et évaluer les services de la succursale et les services de bibliothèque offerts sur le marché par l'entremise de relations avec la collectivité.
- Élaborer les priorités, les plans et les objectifs de la succursale avec l'équipe de gestion des services publics.
- Examiner le fonctionnement de la succursale afin de veiller à ce que la prestation de services soit la plus efficace et faire des recommandations d'amélioration.
- Être chargé de la gestion des ressources humaines de la succursale.
- Planifier et mettre en œuvre des programmes de formation en milieu de travail et de perfectionnement du personnel pour la succursale en collaboration avec les initiatives de formation à l'échelle du système.
- Gérer les collections de la succursale. Participer à l'enrichissement des collections à l'échelle de la succursale et du système.
- Gérer le budget de la succursale.
- Optimiser l'utilisation de la technologie dans la prestation de services de bibliothèque efficaces.
- Gérer les changements de façon efficace.

Appendice D (suite)

Exigences relatives au dépôt de la candidature :

Études :

Maîtrise en bibliothéconomie et en science de l'information et trois années d'expérience professionnelle de travail dans une bibliothèque, dont une année d'expérience à titre de gestionnaire ou de superviseur.

(Veuillez indiquer si les exigences relatives au dépôt de candidature sont satisfaites dans votre curriculum vitae ou dans la lettre de présentation.)

Compétences :

Capacité d'analyse et capacité de résoudre des problèmes et de prendre des décisions – Le candidat doit posséder une capacité à résoudre les problèmes axée sur les solutions.

Aptitudes en communication : Excellentes aptitudes en communication orale et écrite requises.

Créativité/innovation : La capacité d'inviter à utiliser la bibliothèque en répondant de façon appropriée aux besoins de la collectivité identifiés, constitue une exigence essentielle. Capacité de planifier, de mettre en œuvre et de promouvoir des services de bibliothèque qui répondent aux besoins de la collectivité. Le candidat doit être capable de faire preuve d'initiative lorsqu'il recommande d'apporter des améliorations avantageuses aux services.

Connaissance du travail : La capacité démontrée de travailler efficacement dans le domaine de la mise sur pied et de la prestation de services de bibliothèque constitue un atout. La capacité démontrée d'être responsable du fonctionnement d'une succursale de bibliothèque, y compris la gestion et l'enrichissement des collections, constitue un atout. Connaissance de base de la santé et de la sécurité au travail requise.

Compétences technologiques : Connaissance du traitement de texte et d'autres logiciels requise. La capacité démontrée d'appliquer la technologie dans le contexte d'une bibliothèque est requise.

Flexibilité/adaptabilité : Le candidat doit être en mesure de travailler dans un environnement dont les priorités sont changeantes.

Entregent/habilités de groupe : La capacité démontrée de travailler avec tous les usagers de la bibliothèque, les groupes et les organismes communautaires et les organismes des secteurs public et privé est requise.

Leadership : Compétences démontrées en matière de supervision et d'administration, notamment :

1. Motiver les autres membres du personnel et travailler efficacement avec eux dans un système de bibliothèque axé sur le travail en équipe;
2. Gérer les changements;

3. Embaucher, évaluer et discipliner les membres du personnel et leur offrir une assistance professionnelle;
4. Administrer une entente collective.

Compétences en matière de planification et d'organisation : L'expérience de la planification de grands projets constitue un atout. Le candidat doit être en mesure de concilier des exigences contradictoires.

Respect de la diversité : Capacité démontrée de travailler avec des groupes communautaires.

Classification : Directeur de succursale 4

Salaire à la quinzaine : de 1 668,67 \$ à 1 952,09 \$ (cinq étapes) [fondé sur un salaire annuel se situant entre 43 552,50 \$ et 50 949,55 \$]

Les candidatures doivent être reçues par le Bureau des ressources humaines au plus tard le mardi 5 mars 2002 à 16 h.

Les lettres de présentation (comportant le numéro du concours) et les curriculum vitae devraient être adressés au :

Directeur des ressources humaines, Bibliothèque régionale d'Halifax, 60, Alderney Drive, Dartmouth, N.-É. B2Y 4P8

Veillez inclure : concours numéro HRL- 02-16

18 février 2002

APPENDICE E

Exemples de questions pour une entrevue — Questions pour évaluer le comportement

Ces questions sont des exemples organisées en thèmes pour démontrer comment les différents aspects des attributs associés à une évaluation du rendement peuvent être examinés. Vous pouvez les utiliser comme idées de démarrage mais vous devriez toujours élaborer vos propres questions, relatives au poste spécifique que vous désirez remplir et vous devriez savoir ce qu'une bonne ou mauvaise réponse serait pour chacune des questions que vous utilisez.

Autonomie au travail

Expliquez-nous comment vous vous y êtes pris pour diriger et commencer le travail associé à un projet afin de faire démarrer ce projet. Qu'est ce qui vous a convaincu que le temps était arrivé de vous engager personnellement? Qu'avez-vous fait exactement ou comment avez-vous réagi?

Veillez décrire une situation où vous deviez vous attarder de plus près aux détails. Pourquoi les détails étaient-ils si importants? Comment avez-vous fait pour garder votre concentration et ne pas vous laisser distraire?

Comme leader d'une équipe ou d'un groupe, parlez-vous d'une situation durant laquelle vous avez encouragé une personne à assumer plus de responsabilités ou à prendre plus d'initiative personnelle?

Quel a été le résultat?

Parlez-nous d'un exemple particulier où vous avez possiblement dépassé les limites des responsabilités inhérentes à votre poste.

Qu'avez-vous fait? Quelles ont été les conséquences?

Communication

Pensez à un exemple particulier d'une circonstance au cours de laquelle vous avez pratiqué l'écoute active. Décrivez la situation. Quelle leçon avez-vous tirée de cette expérience?

Pensez à une situation où vous avez dû convaincre vos collègues d'accepter votre point de vue sur une question. Parlez-nous-en un peu.

Veillez nous donner un exemple spécifique où le niveau de rendement au travail d'un employé que vous supervisiez ou d'un de vos collègues de travail n'était pas à la hauteur de vos exigences. Qu'avez-vous fait pour remédier à cette situation?

Appendice E (suite)

Apprentissage continu et changements

Parlez-nous d'une occasion où vous avez dû effectuer des changements dans la façon d'accomplir votre travail suite à une révision de ce travail ou de l'ensemble de votre charge de travail.

Qu'est ce qui a motivé votre réévaluation? Qu'avez-vous fait ?

Veillez nous donner une suggestion ou une idée d'amélioration que vous avez proposée. Quelle était cette suggestion ou cette idée?

Comment vous êtes-vous pris pour la proposer? Qu'est-il arrivé par la suite?

Nous réagissons tous lorsque les autres nous donnent de la rétroaction. Parlez-nous d'une occasion où vous avez utilisé la rétroaction constructive que l'on vous a donnée pour améliorer votre rendement.

Quelles étaient les circonstances?

Pensez à un exemple particulier au cours duquel vous avez agi comme un chef de file relativement efficace pour un groupe lors d'un processus de changement. Comment avez-vous débuté? Comment le tout s'est-il terminé?

Gestion du temps et l'établissement de priorités

Donnez-nous un exemple spécifique de votre habilité à traiter de priorités concurrentes au travail.

Quelle était la situation? Qu'avez-vous fait?

Parlez-nous d'un projet particulier sur lequel vous avez travaillé et où vous avez dû planifier le travail d'autres personnes en plus du vôtre.

Comment vous êtes-vous pris pour effectuer la planification?

Qu'est-il arrivé au projet?

Expliquez-nous un moment où vous avez dû gérer plusieurs projet ou tâches simultanément et parlez-nous de cette situation et de la façon dont vous l'avez traitée ou de la façon dont vous avez réussi à vous en sortir.

Travail d'équipe

Pensez à un exemple particulier d'une occasion où vous avez fourni de l'aide à un collègue dans l'accomplissement d'un de ses objectifs de travail. Parlez-nous-en.

Veillez nous parler d'une expérience de travail avec d'autres employés au cours de laquelle la coopération était si mauvaise que les bons résultats escomptés en ont été sérieusement affectés.

Comment avez-vous réagi pour régler la situation? Avez-vous réussi?

Réfléchissez sur votre expérience comme chef d'équipe. Donnez-nous un exemple d'un moment où vous avez réussi à diriger votre équipe avec brio pour atteindre un objectif important qui comportait tout un défi pour l'équipe.

Appendice E (suite)

Perspective du service à la clientèle

Pensez à une situation dans vos expériences de travail auprès des usagers au cours de laquelle un usager est devenu très fâché suite à l'application d'un règlement standard ou d'une procédure.

Comment avez-vous traité cet incident?

Donnez un exemple d'une situation au cours de laquelle vous avez fourni des conseils professionnels à un collègue dont les attitudes envers la clientèle laissaient vraiment à désirer et nécessitaient donc incontestablement une nette amélioration. Quelle observation particulière vous a fait prendre la décision de mieux l'encadrer ou de l'aider par des conseils? Comment avez-vous procédé ?

Parlez-nous d'un moment où vous n'étiez pas certain de ce que le client voulait au juste. Réfléchissez bien aux détails relatifs à cette situation. Qu'avez-vous fait?

Décrivez-nous un incident au cours duquel un usager est venu vous voir pour se plaindre. Que s'est-il passé au juste? Comment avez-vous réagi pour régler la situation?

APPENDICE F

Exemples de questions pour une entrevue — Questions utilisant des scénarios

Perspective du service à la clientèle. Cet exemple pour un poste de première ligne au service au public explore certaines hypothèses.

Trois garçons d'environ neuf ans viennent tout juste d'entrer dans une succursale apportant avec eux une boîte fermée et ils se sont tout de suite dirigés vers la table la plus éloignée des regards. Ils sont excités, parlent et rient très forts. Ils retirent des livres des étagères mais semblent beaucoup plus intéressés à rigoler au sujet du contenu de la boîte. Il y a des regards menaçants venant des adultes qui circulent dans la section de la fiction pour adultes. Ces regards accusateurs étaient dirigés à la fois vers les garçons mais aussi vers vous.

Que feriez-vous?

Prise de décisions et résolution de problèmes. Ceci est véritablement une tranche de la vie réelle des bibliothèques.

Vous arrivez pour travailler un bon matin pour découvrir que vous êtes la seule personne à la bibliothèque. La bibliothèque ouvre dans une demi-heure et vous avez programmé une heure du conte qui commencera dans 45 minutes.

Que faites-vous?

Compétences en leadership. Ce scénario fort simple examine la motivation et les paramètres de la flexibilité.

Une assistante d'une succursale vous dit qu'elle songe sérieusement à quitter parce qu'elle s'ennuie de plus en plus dans son travail. Vous appréciez vraiment la contribution de cette employée.

Que dites-vous ou que faites-vous?

Appendice F (suite)

Communication et travail d'équipe. La question qui suit est complexe car elle évalue plus d'une compétence et ne s'applique pas à des postes de premiers échelons / poste au bas de l'échelle.

Vous êtes en train de recueillir votre linge chez le nettoyeur de votre quartier et vous vous trouvez dans la ligne d'attente juste devant un nouvel élu au conseil municipal. Le budget de la bibliothèque a été déposé au conseil municipal mais il n'a pas été encore approuvé. Le conseiller connaît parfaitement bien le fait que vous faites partie des cadres travaillant à la bibliothèque et commence à discuter avec vous en émettant l'opinion que les contribuables ne peuvent se permettre de fournir une librairie gratuite juste pour les personnes qui aiment la lecture.

Comment lui répondez-vous? Que faites-vous?

APPENDICE G

Exemple d'une feuille de questions d'entrevue avec des notes

Rappelez-vous des attributs de rendement en haut de chaque page.

Attributs de rendement —Planification et initiative

Question

Parlez-nous d'un projet particulier sur lequel vous avez travaillé et où vous avez dû planifier le travail d'autres personnes en plus du vôtre.

Comment vous êtes-vous pris pour effectuer la planification?
Comment évalueriez-vous les résultats obtenus?

Écrivez la question de façon à pouvoir la poser exactement de la même manière à tous les candidats.

Surveillez ceci :	Faites plus attention à :
• X	• X
• X	• X
• X	• X

Vos notes rapides sur vos impressions des composantes de réponses que vous jugez soit positives soit négatives.

Vous notes rédigées à la main vont ici. Laissez beaucoup d'espace. C'est une des raisons pour lesquelles nous suggérons que chaque question soit inscrite sur une feuille séparée.

Deux systèmes possibles de notation.

Notation : (Encerclez un des chiffres – 0 veut dire que la réponse n'était pas pertinente à cet attribut du rendement; 5 veut dire que la réponse était une excellente preuve de l'attribut du rendement, démontrée par une expérience particulière.)

0 1 2 3 4 5

OU

Notation :

0 = Aucune démonstration de cette compétence 1 = démonstration adéquate 2 = démonstration superlative

APPENDICE H

Exemple d'une feuille de questions pour une entrevue

Attributs du rendement : 1. Communication et 2. Travail d'équipe

Question

Vous êtes en train de recueillir votre linge chez le nettoyeur de votre quartier et vous vous trouvez dans la ligne d'attente juste devant un nouvel élu au conseil municipal. Le budget de la bibliothèque a été déposé au conseil municipal mais il n'a pas été encore approuvé. Le conseiller connaît parfaitement bien le fait que vous faites partie des cadres travaillant à la bibliothèque et commence à discuter avec vous en émettant l'opinion que les contribuables ne peuvent se permettre de fournir une librairie gratuite juste pour les personnes qui aiment la lecture.

Comment lui répondez-vous? Que faites-vous?

Communication – Surveillez ceci	Communication – Faites plus attention à ceci
<ul style="list-style-type: none"> Est conscient qu'il doit tenir compte de deux auditoires (Le conseiller et les autres personnes en ligne); doit parler aux deux auditoires 	<ul style="list-style-type: none"> Se défend de manière agressive
<ul style="list-style-type: none"> Se retire avec dignité; s'excuse élégamment de devoir partir; utilise de l'humour 	<ul style="list-style-type: none"> Se retire plutôt gauchement ; se sauve littéralement; refuse totalement de répondre
<ul style="list-style-type: none"> Fait la distinction entre ses énoncés personnels et ceux représentant la vision et les politiques de la bibliothèque mais peut tout de même émettre son opinion 	<ul style="list-style-type: none"> Déclare seulement qu'il entend « suivre la politique de la bibliothèque »
<ul style="list-style-type: none"> Manifeste de l'empathie envers les choix difficiles que les conseillers et les membres du conseil d'administration de la bibliothèque doivent faire en ce qui a trait à l'adoption du budget. 	

Travail d'équipe – Surveillez ceci	Travail d'équipe – Faites plus attention à ceci
<ul style="list-style-type: none"> Se fie sur les autres même lorsqu'il n'est pas avec l'équipe 	<ul style="list-style-type: none"> Agit comme s'il était le porte-parole de la bibliothèque
<ul style="list-style-type: none"> Explique le rôle des autres dans le processus budgétaire et offre qu'une personne entre en contact avec le conseiller en question. 	<ul style="list-style-type: none"> Se sent seul et coincé
<ul style="list-style-type: none"> Rapporte l'incident au superviseur ou au /à la dg 	<ul style="list-style-type: none"> Aucun rapport de suivi

Notation ((Encerclez un des chiffres – 0 veut dire que la réponse n'était pas pertinente à cet attribut du rendement; 5 veut dire que la réponse était une excellente preuve de l'attribut du rendement, démontrée par une expérience particulière.)

0 1 2 3 4 5

APPENDICE I

Exemple d'une liste de vérification pour les entrevues

Contacts pré entrevue

Les rendez-vous sont fixés par téléphone habituellement par une personne qui n'agira pas, par la suite comme intervieweur, si possible. Les renseignements pertinents seront expédiés par courrier, télécopieur ou comme une pièce jointe à un courriel et ils devraient arriver longtemps avant la date prévue pour l'entrevue.

- Confirmation de la date, de l'heure et du lieu de l'entrevue
- Copie de la description de travail du poste pour lequel la demande a été faite
- Copie de la mission/vision/ buts de la bibliothèque
- Copie du plan à long terme de la bibliothèque
- Copie de l'organigramme de la bibliothèque
- Carte routière et indications des stationnements situées près du lieu où doit se dérouler l'entrevue pour les candidats de l'extérieur de la communauté
- Demande faite au candidat d'apporter avec lui les noms de références qui pourraient être contactées.
- Demande faite au candidat d'apporter avec lui des exemplaires de documents qu'il a personnellement produit, s'il ya lieu
- Confirmation si oui ou non, les documents seront retournés au candidat à la fin du processus de sélection

Début de l'entrevue

- Présentation officielle du dg et de tous les intervieweurs au candidat. Expliquez le rapport de leurs postes avec le poste pour lequel le candidat a fait une demande.
- On verse un verre d'eau pour le candidat
- Brève explication du poste vacant et où ce poste se situe exactement dans l'organigramme de la bibliothèque
- Expliquez au candidat que les intervieweurs poseront les mêmes questions à tous les candidats
- Expliquez au candidat que la prise de notes est nécessaire et qu'il ne devrait pas se laisser distraire par cette pratique.
- Expliquez au candidat qu'il sera nécessaire de fournir des détails et des précisions dans les exemples qu'il utilisera dans ses réponses

Fin de l'entrevue

- Demandez au candidat une copie de la liste de ses références et confirmer avec lui que vous avez la permission de les joindre
- Demandez au candidat une copie de tout exemple de documents, requis à l'avance ou qu'il a offert de lui-même de présenter ou de fournir
- Expliquez les prochaines étapes du processus et informez-le de la date approximative de la prise de décision finale de façon générale
- Dites-lui « Merci d'être venu » et reconduisez-le à la porte.

Appendice I (Suite)

Suivi de l'entrevue

- Joindre une personne ou plus pour l'aviser/les aviser des étapes subséquentes du processus
- Références vérifiées par _____
- Joindre les personnes qui n'ont pas été choisies pour remplir le poste vacant pour les aviser qu'ils n'ont malheureusement pas été le candidat choisi pour le poste par _____
- Le poste a été offert par _____

APPENDICE J

Exemple de formulaire de permission relative aux références des employés

Bibliothèques de Wentworth

Communication de renseignements sur l'emploi

La *Loi sur l'accès à l'information municipale et la protection de la vie privée* permet à un employeur de communiquer seulement des renseignements très limités aux personnes qui vérifient les références à moins que vous ayez accordé une permission écrite à l'employeur pour qu'il réponde à ces demandes.

Veillez choisir une option et fournir une copie signée du présent formulaire au Bureau d'administration si vous prévoyez utiliser le nom d'un membre du personnel de la bibliothèque comme référence dans le futur.

Option 1

J'autorise les Bibliothèques de Wentworth à communiquer des renseignements au sujet de mon emploi au sein de la bibliothèque se limitant au titre de mon poste, à mes responsabilités générales et à mon échelle salariale. (Cette option constitue ce qui est permis en vertu de la loi sans l'obtention d'une permission écrite.)

Signature

Date

Option 2

J'autorise les Bibliothèques de Wentworth à communiquer des renseignements au sujet de mon emploi au sein de la bibliothèque y compris les responsabilités liées à mon emploi et les résultats des évaluations de mon rendement seulement aux personnes pour lesquelles j'ai accordé une permission écrite au préalable.

Signature

Date

Option 3

J'autorise les Bibliothèques de Wentworth à communiquer des renseignements au sujet de mon emploi au sein de la bibliothèque, y compris les responsabilités liées à mon emploi et les résultats des évaluations de mon rendement, à tout employeur éventuel ou à toute autre personne à laquelle j'ai donné le nom d'un membre du personnel de la Bibliothèque de Wentworth à titre de référence pendant une période de sept ans à compter de la date figurant sur le présent formulaire.

Signature

Date

APPENDICE K

Exemple de formulaires d'autorisation pour la vérification des références et les contrôles de sécurité

Permission de vérifier les références

Je [nom du candidat], autorise [nom de la bibliothèque] à communiquer avec les personnes dont j'ai donné le nom à titre de référence pour solliciter des renseignements à mon sujet relativement à ma candidature au poste de [titre du poste].

J'autorise les personnes dont j'ai donné le nom à titre de référence à communiquer de l'information au sujet de mon emploi aux organismes qu'elles représentent, y compris les responsabilités liées à mon emploi et les résultats des évaluations de mon rendement.

Commentaires :

Date :

Déclaration de vérification

Je [nom du candidat], garantis que tous les renseignements que j'ai fournis pour appuyer ma candidature au poste de [titre du poste] sont exacts.

Je comprends que fournir de faux renseignements est matière à exclusion du processus de dépôt de candidature ou est matière au licenciement immédiat si l'on découvre que les renseignements sont faux après mon embauche.

Commentaires :

Date :

APPENDICE L

Exemples de questions relatives à la vérification des références

Pouvez-vous confirmer que [nom du candidat] a été employé par vous du [date] au [date] à titre de [titre de l'emploi]?

Votre relation avec [nom du candidat] était-elle une relation de superviseur/employé supervisé ou une relation de collègue à collègue? De qui [nom du candidat] relevait-il s'il s'agissait de quelqu'un d'autre que vous?

(Confirmez d'autres détails au besoin.)

Posez des questions pour faire la lumière sur vos principales préoccupations.

(Préparez soigneusement ces questions au préalable afin de faire preuve de tact et d'utiliser un langage neutre tout en ciblant efficacement vos préoccupations.)

Nous avons parlé avec [nom du candidat] au sujet d'un projet particulier [responsabilités, compétences]. Quel rôle [nom du candidat] jouait-il dans ce projet?

Notre poste requiert quelqu'un qui peut [insérez la caractéristique liée au rendement au travail]. En réfléchissant, pouvez-vous vous souvenir d'un exemple particulier où vous avez observé ce type de comportement chez [nom du candidat]?

(Servez-vous de ce type de question comportementale pour plusieurs caractéristiques liées au rendement, mais reformulez la question et changez l'ordre pour ajouter de la variété.)

Dans le cadre de notre emploi, une situation comme la suivante [insérez le scénario] pourrait survenir. Comment pensez-vous que [nom du candidat] réagirait face à cette situation?

(Utilisez une variante d'une question relative à une mise en situation seulement si vous ne trouvez pas d'autre façon d'obtenir ce que vous voulez savoir de façon efficace. Les références peuvent refuser de répondre aux questions hypothétiques.)

Personne n'est parfait. Quelles sont les faiblesses de [nom du candidat] en tant qu'employé?

Si les circonstances changeaient au sein de votre organisation et que vous aviez un poste approprié à pourvoir, embaucheriez-vous à nouveau [nom du candidat]?

APPENDICE M

Exemple de lettre d'offre

Bibliothèque publique de Trillium

Madame,

J'ai le plaisir de vous écrire pour confirmer une offre d'emploi qui vous a été proposée plus tôt aujourd'hui par téléphone concernant le poste à temps partiel d'agente des services publics à la succursale principale de la bibliothèque. L'entrée en vigueur de la nomination est prévue pour le lundi 2 juin 2003 à 13 h.

Tel que discuté, il s'agit d'un poste à temps partiel de commis de bibliothèque et le salaire initial est de ##,## \$ l'heure. Vous trouverez ci-joint des copies de la description d'emploi pour le poste et le Guide du personnel de la bibliothèque, qui expose en détail les modalités de la présente offre d'emploi, notamment les politiques relatives aux vacances, aux congés, aux avantages et au paiement des salaires.

Vous travaillerez sous la supervision de l'aide-bibliothécaire, Amethyst Sand, et selon l'horaire établi par elle. Elle vous offrira également une période de formation initiale. Vos heures de travail régulières seront en moyenne de 28 heures par semaine selon l'horaire qui peut varier d'une semaine à l'autre. Vous travaillerez principalement à la succursale principale, mais vous pouvez être appelée à travailler à un autre endroit du réseau de la bibliothèque. Conformément à la politique du conseil d'administration de la bibliothèque, votre nomination fera l'objet d'une période d'essai de trois mois à compter de la date de début de l'emploi.

Puis-je recevoir votre acceptation écrite de la présente offre d'emploi le plus tôt possible? Je vous transmets deux copies de cette lettre; une copie doit être signée et retournée à mon attention. N'hésitez pas à communiquer avec moi si vous avez des questions.

Je vous souhaite la bienvenue au sein de notre personnel. Nous nous réjouissons à l'idée de vous avoir avec nous afin de réaliser la mission et les objectifs en matière de service de la bibliothèque.

Je vous prie d'agréer, Madame, mes salutations distinguées.

Beryl Stone,
Directrice générale
Conseil d'administration de la Bibliothèque publique de Trillium.

J'accepte la présente offre d'emploi en vertu des modalités énoncées ci-dessus.

Commentaires :

Date :

APPENDICE N

Exemple de plan de secours concernant les responsabilités partagées

Responsabilités partagées relatives à l'exécution des fonctions pendant l'absence d'employés

		Court terme (de 1 à 3 jours)	Moyen terme (de 4 à 15 ours)	Long terme (plus de 3 semaines)
CHRIS				
	• Préparer les documents pour les messageries.	Terry	Terry	Terry
	• Classer les messageries d'arrivée.	Jan ou Alex	Jan	Jan
	• Remplacer les fournitures de bureau manquantes.	Tous	Tous	Alex
	•			
JAN				
	• Demandes de PEB	Alex	Alex	Alex
	• Compiler les statistiques	Terry	Terry	Dana
	•			
TERRY				
	• Recueillir, ouvrir et distribuer le courrier d'arrivée.	Alex ou Chris	Alex	Alex
	• Déposer les recettes à la banque.	Chris	Chris	Dana
	•			
ALEX				
	• Traiter les rapports concernant les documents en retard et préparer les avis.	Jan	Jan	Jan
	•			