

Recruter en bibliothèque

Constat

On peut faire le constat suivant : dans les ouvrages qui traitent des multiples aspects de la gestion de nos bibliothèques, on ne trouve presque rien sur le recrutement. Le « Métier de bibliothécaire » rappelle que « l'autorité est détenue par le Maire, chef du personnel et responsable financier ». Il énonce ensuite : « Les grandes orientations sont décidées par le pouvoir exécutif de la commune, c'est-à-dire les élus. Ce sera notamment le cas des

créations de poste, des recrutements... ». Il est donc sous-entendu que les recrutements sont faits par les élus, assistés par le service ad hoc – c'est-à-dire les « Ressources humaines ».

Dans le « Management des bibliothèques », Thierry Giappiconi et Pierre Carbone vont plus loin, et donnent de précieuses indications sur la définition des postes et les affectations optimales de chaque agent dans un même établissement, sur l'établissement des « fiches de poste », et sur la gestion

prévisionnelle des emplois et des compétences. Mais, s'il est question de la transmission de ces indications au service des Ressources humaines, c'est que l'on suppose que ce service procède aux recrutements.

Joëlle et Jean-Louis Muller, dans « Le Management du personnel en bibliothèque », évoquent l'organigramme fonctionnel et abordent la question des fiches de poste, analysent l'évolution des fonctions et des compétences, soulignent l'importance de la réussite de l'accueil du nouvel embauché, mais n'abordent pas directement la question du recrutement.

Or la réalité est bien différente, et dans la pratique, le directeur d'équipement est souvent, seul ou avec d'autres, en situation de « recruteur ».

Si le recrutement est un acte extrêmement important dans la vie d'une équipe et dans le développement d'un service, ses différentes phases ne sont globalement pas codifiées, ni statutairement ni au niveau du fonctionnement des services, hormis le rôle du Maire. La première conséquence de ce vide juridique et méthodologique est que les pratiques sont extrêmement variables d'une ville à l'autre. Un seul point reste effectivement commun : la signature du Maire au bas d'une lettre de recrutement.

Cet article n'a pas la prétention de combler ces lacunes. Je vais simple-

ment essayer de tirer quelques leçons de nombreuses années de pratique, et je me bornerai à l'analyse de mécanismes vécus, pour en tirer des principes d'actions plutôt qu'une théorie.

Les leçons de l'échec

Il peut être efficace de commencer par la négative, et de se demander pour quoi un recrutement a pu échouer. La direction peut s'apercevoir, au bout de quelques semaines, que la personne recrutée est mal à l'aise, ne travaille pas comme elle le souhaite, s'insère mal dans l'équipe, n'adhère pas aux objectifs de l'équipement.

Aboutir à cette situation peut se révéler très grave, surtout lorsqu'il s'agit d'une mutation, et il est donc nécessaire de tout faire pour l'éviter.

Les symptômes d'échec peuvent être très divers :

- le profil n'a pas été défini de manière suffisamment précise : la personne ne peut répondre aux attentes de la direction, et de ses collègues, et révèle de graves insuffisances ;

- l'agent ne correspond pas au profil, n'adhère pas aux objectifs, mais il a quand même été recruté, par défaut : il le ressent et se trouve très mal à l'aise, malgré ses efforts ;

- l'agent n'a pas été recruté par le responsable (ou il a été recruté par le directeur mais travaille avec un autre responsable) ; un désaccord s'installe entre le responsable direct et le responsable du recrutement ;

- l'agent est surdiplômé, et se trouve vite à l'étroit dans un profil qui ne peut évoluer ;

- l'agent est insuffisamment formé, et se trouve « en danger » avec un profil trop difficile pour lui ;

- le candidat recruté par le directeur s'entend très bien avec lui, mais pas avec l'équipe qui ne comprend pas sa place dans l'organigramme.

On voit revenir dans tous ces cas d'échecs les mêmes notions : le profil de poste, l'organigramme, le rapport triangulaire directeur/nouveau recruté /équipe, la définition des objectifs.

J'examinerai successivement les différentes phases du travail : analyse de

l'organigramme, définition d'un profil de poste, définition d'un profil de candidature, rédaction et diffusion d'une annonce, analyse des dossiers, entretiens, jury.

L'analyse du poste

L'analyse du poste à venir dans l'organigramme est le premier acte déterminant du recrutement. Les phases suivantes seront ici décrites du point de vue de l'organigramme, et non sous la totalité de leurs aspects.

Deux cas peuvent se présenter :

- il s'agit d'un poste devenu vacant par départ du titulaire. Doit-il être remplacé à l'identique ? Un bilan du profil de poste a-t-il été fait avec l'agent partant ?

- il s'agit d'un poste créé. Quels sont les objectifs de cette création, et comment les traduire dans les faits ?

Il faut se donner le temps de remettre en cause chaque profil, lors du départ d'un agent. On a tendance à vouloir remplacer vite : le service public n'attend pas, l'équipe qui se voit privée de la force de travail d'un agent presse la direction... Une bonne méthode consiste à recruter un agent auxiliaire pour trois mois, le temps de la réflexion.

Analyse de l'état du service

On examinera deux aspects essentiels :

- la place du poste dans l'organigramme relativement aux objectifs recherchés, au projet de service, ce qui permettra d'affiner le profil de poste ;

- la relation entre le futur agent et les profils personnels des agents présents, ce qui déterminera quelques-uns des éléments du profil de candidature, et des critères d'appréciation lors des entretiens.

Un changement peut être l'occasion de redistribuer plus efficacement les tâches. On se demandera si un agent présent peut se voir confier les tâches du partant, parce qu'il en a acquis les compétences (ou parce qu'il peut les acquérir avec une for-

mation), pour progresser ou simplement sortir de la routine. Le départ peut être l'occasion de négocier un changement de catégorie du poste (par exemple remplacer un cadre C par un B). Il peut aussi être l'occasion de se poser la question du volume des tâches confiées au partant, et d'opérer un rééquilibrage entre agents, voire entre secteurs.

L'analyse doit aussi se faire sous l'angle de la prospective et de la **gestion prévisionnelle des carrières**. On tiendra compte, dans le profil des candidats, du profil de carrière des agents présents. L'arrivée d'un agent recruté sur liste d'aptitude peut par exemple, en raison de la nécessité de sa formation après recrutement, empêcher un autre agent de suivre une formation permanente dont il a besoin. Le recrutement d'un agent auxiliaire dynamique, formé (DUT par exemple), peut bloquer à terme l'avancement d'un agent du patrimoine qui attend le prochain concours interne d'assistant.

Inversement, un tel recrutement peut apporter dans une équipe un peu fragile le professionnalisme qui manque. On fixera une limite idéale à son ancienneté, en fonction des prévisions d'évolution de carrière des agents présents. Il faut se poser par exemple la question suivante : devant qui le nouvel arrivant est-il susceptible de passer ? On peut envisager le recrutement d'un candidat susceptible d'un avancement de grade rapide, quand la ville a une politique de renforcement de l'encadrement : cela se produit parfois, et peut en tous cas se négocier, en particulier quand une personne en fin de carrière peut être remplacée, à coût égal, par un agent de grade supérieur en début de carrière.

On s'attachera ensuite, du point de vue des **relations** interpersonnelles, à déterminer les complémentarités ou les sources de conflit. Le caractère du responsable direct de l'agent à recruter, ses relations avec les agents placés sous sa responsabilité, son mode de « management » donneront des indi-

cations utiles. Il n'est peut-être pas opportun de placer une personne qui fonctionne manifestement sur le mode de l'affectif, sous la responsabilité d'un responsable très sensible, influençable, ou trop paternaliste.

On se demandera particulièrement : qui formera qui ? Le nouvel arrivant aura besoin d'un temps d'adaptation à l'équipement. Par exemple, le plus proche collaborateur d'un bibliothécaire frais émoulu du concours externe sera-t-il un assistant, voire un agent du patrimoine ? Qui sera chargé de le former au fonctionnement quotidien du service, au système informatique, aux modalités d'accueil, et quelles conséquences cela aura-t-il sur l'autorité nécessaire de ce cadre ?

Clarification des objectifs

Les responsabilités du partant peuvent se révéler moins nécessaires qu'on ne le pense, et le départ est alors l'occasion d'un changement dans l'offre faite au public : un changement de priorité dans les objectifs devient possible, alors que l'absence de compétences propres à mettre en œuvre une nouvelle réponse aux attentes du public constituait un obstacle.

Le recrutement doit être précédé d'une réflexion sur ce qui a motivé la création du poste, récente ou ancienne. On aura par exemple recruté quelques années auparavant une personne très spécialisée dans un domaine, ou un support, pour l'introduire : la création du fonds réalisée, sa progression et son renouvellement devenant routine, on peut peut-être redéployer des forces sur un nouvel objectif.

On peut inscrire au profil de candidature tel ou tel domaine de connaissance annexe auquel on pourra être sensible au moment de l'examen des dossiers : connaissance d'une langue particulière, expérience d'encadrement d'adolescents, etc.

Ces analyses mènent à la définition d'un **profil de poste** : sur ce point, on utilisera avec profit les grilles propo-

sées dans les ouvrages précités. J'ajouterai simplement ceci : on peut mettre au point un profil de poste idéal. C'est lui qui servira à expliquer au supérieur hiérarchique direct du futur agent, à l'équipe, au jury, sa place dans l'organigramme. Mais il faudra, à l'arrivée de l'agent, se poser la question d'une modification de ce profil, en fonction de l'écart entre le candidat retenu et ce profil type.

De manière distincte, on établira un **profil du candidat**. Le profil de poste se borne à décrire des objectifs impersonnels et des tâches : il se situe dans la prospective. Le profil du candidat tient largement compte de l'état du service à un instant donné : il intègrera des données psychologiques. Le profil de poste prévoira les compétences nécessaires, le profil du candidat en déclinera les signes (diplômes, type d'expérience souhaitée...).

Profil de poste et profil du candidat

Ces profils devront être établis en fonction des réponses apportées aux questions suivantes :

- quelles responsabilités et quelle quantité de travail aura le nouvel agent ? Par exemple dans le cas d'un assistant qualifié : quel domaine précis d'acquisition, quelle « profondeur » scientifique attend-on dans la qualité des choix, quelle quantité annuelle de titres à acquérir, quel degré d'autonomie, quelle attente en matière d'animation ? Quels délais de réalisation des objectifs attend-on ? Cela déterminera les éléments d'appréciation du

degré de formation générale ou spécialisée, de formation bibliothéconomique, d'aptitudes relationnelles ;

- quel nombre d'heures de service public, quel degré de communication, quelle délégation d'encadrement sur d'autres agents ?

- quelles nouvelles fonctions, nécessaires dans le cadre des missions ? Par exemple : attend-on des compétences techniques (fonds à reprendre du point de vue du catalogue) ou au contraire des compétences relationnelles, culturelles (fonds à mettre en valeur auprès des partenaires, partenariats à initier) ?

Le profil du candidat idéal abordera la question de la stratégie menée dans la gestion « humaine » de l'équipe. L'anticipation sur les effets du recrutement dans le domaine des relations interpersonnelles, des équilibres entre groupes d'agents ou des fonctions comparables, des équilibres entre secteurs est absolument nécessaire.

Il apparaît souvent qu'on ne trouve pas le candidat « idéal », mais l'écart alors mesurable permet de clarifier les attentes, l'écart entre le « voulu » et le « possible ». Supposons que le profil de poste porte sur la gestion du fonds scientifique et technique, et qu'il inclut parmi les critères l'exigence d'une culture dans ces domaines : on aura alors inscrit au profil du candidat la possession d'un DEUG scientifique, ou en équivalence, plusieurs années d'expérience de gestion d'un fonds dans ces domaines. Supposons encore que l'on se résolve à recruter un littéraire, parce qu'il est, malgré cet écart, le meilleur candidat pour d'autres raisons (capacité relationnelle, aptitudes à l'encadrement, etc.) : on ne pourra attendre d'emblée la même capacité à imaginer des actions d'animations scientifiques, à dialoguer avec des interlocuteurs spécifiques, etc. On reverra alors les objectifs en conséquence, et on tirera parti des compétences du nouvel arrivant : par exemple pour déléguer certaines fonctions d'encadrement, pour réorganiser la chaîne de traitement des documents, etc.

Le profil statutaire

On se posera aussi la question du recrutement d'un non titulaire, d'un candidat sur liste d'aptitude, d'une mutation : ces trois cas ne sont pas nécessairement « interchangeables » et sans conséquence sur le plan interne. Un recrutement d'auxiliaire pour trois mois d'essai suivis d'une reconduction éventuelle peut permettre de faire un « essai », de mettre le pied à l'étrier à un jeune diplômé d'IUT en attendant un concours, de se donner le temps d'une autre définition de profil. Le recrutement d'un candidat sur liste d'aptitude peut permettre de définir un parcours de formation spécifique, adapté aux missions particulières du poste, de participer à la formation initiale d'un jeune professionnel. La mutation au contraire permet de recruter un candidat d'expérience, immédiatement « opérationnel ».

L'annonce

Il convient d'en maîtriser la rédaction et les modalités de diffusion, en accord avec le service des ressources humaines.

Les règles sont relativement simples : il faut éviter d'être trop long, mais il faut être précis sur les grandes lignes du profil de poste :

- secteur de responsabilité, répartition des temps de travail interne/service public, place dans l'organigramme ; on indiquera avec précision la taille de l'équipe dans laquelle le poste est situé, et le niveau dans l'organigramme :

- niveau statutaire, niveau de formation professionnelle ;

- conditions de travail : horaires et contraintes, rémunération, régime indemnitaire ;

- ne pas oublier une date limite, au-delà de laquelle les candidatures ne seront plus recevables !

On définira aussi le lieu et la méthode de tri des dossiers. S'il est normal que les dossiers, toujours adressés au Maire, parviennent au service du personnel, il est légitime d'exi-

ger que tous, sans tri aucun, parviennent à la bibliothèque. Cela permet au moins de connaître l'état de la demande d'emploi, la proportion entre les « titularisables », les « titulaires » et les autres étant pour le moins instructive !

Analyse des candidatures écrites

Une candidature, c'est toujours au minimum une lettre manuscrite, un curriculum vitæ, une photographie.

Le tri des dossiers doit obligatoirement être opéré par le bibliothécaire, éventuellement assisté d'un agent des R.H. Une grille sera établie. Il peut être suivi d'entretiens téléphoniques, qui permettent souvent, avant les entretiens, de lever des malentendus.

Au profit des futurs candidats qui liraient ceci, je conseille vivement de résister aux modes, et d'être très précis mais succincts. Il ne sert à rien d'énumérer longuement les tâches accomplies au cours d'un stage de quinze jours, surtout si l'on mentionne simplement « 1999, Bibliothèque de Truc ». Personnellement, je demande toujours les durées précises des emplois... Ne pas confondre « Bac » et « Niveau bac » (ça change tout pour un éventuel concours...).

L'expérience professionnelle sera donc précisément appréciée dans sa durée et sa consistance, les expériences autres peuvent être très parlantes (ex. : BAFA...), les éléments personnels, très révélateurs, seront vérifiés au cours des entretiens. (Je me souviens encore d'une candidate à un poste « littérature » qui, interrogée sur ses lectures personnelles, affirmait tout de go ne lire que du « XIX^e » parce que le roman français n'avait d'intérêt qu'à cette époque...).

Entretiens

Les entretiens sont une des grosses difficultés du recrutement, et tout ce qui précède les prépare, notamment l'établissement précis du profil de poste et du profil de candidature (qui peut ne pas être formalisé, puisqu'il

ne sera bien entendu pas communiqué au candidat, contrairement au premier).

On déterminera avec précision :

- **combien d'entretiens ?** Selon le poste, et selon le nombre de candidatures reçues, il est sage de limiter les entretiens à une fourchette entre cinq et dix candidats reçus. Cette limitation sera d'autant plus stricte qu'il est recommandé de concentrer les entretiens sur un laps de temps assez court (une ou deux journées si possible), et de prévoir d'en répéter un petit nombre, à quelques jours de distance ;

- **avec qui ?** Il est indispensable de recevoir les candidats en présence de leur futur responsable direct, qui pourra avec profit prendre à l'entretien une part moins « active » que le directeur, se réservant pour l'observation. Cet entretien mené à deux peut cependant être accompagné d'un tête-à-tête, surtout dans le cas d'un recrutement délicat ;

- **comment ?** Un entretien fructueux dure au moins une heure. Il est bon de demander au candidat ce qu'il imagine du poste, ce qu'il voudrait mettre en œuvre, lesquelles de ses compétences il a envie de développer. Ou au contraire de lui demander quelles sont ses lacunes, sous une forme indirecte (qu'est-ce que vous redoutez d'avoir à faire ?) Le profil du poste lui sera donné à la fin de l'entretien, après son commentaire ; lui donner trop tôt revient à lui fournir une anti-sèche : on se satisfait trop vite d'un candidat capable de répéter astucieusement ce qu'on lui a expliqué. On demandera toujours au candidat de préciser les points obscurs de son C.V. : durées réelles dans les postes, raisons des départs, « trous » de calendriers... ;

- **l'entretien final.** Dans certaines collectivités, la procédure s'arrête là : le directeur présente le dossier du candidat retenu au service du personnel, et cela suffit. L'entretien sera alors plus long, et réitéré si possible. Mais dans la majorité des cas, les entretiens seront suivis d'un « jury » de recrutement, qui réunit responsables directs, services administratifs (du personnel,

de la culture) et élus (chargés du personnel, chargé de la culture).

Je suis convaincu de la nécessité de cette prise de responsabilité collective. Elle permet de placer chacun dans son juste rôle, et parfois d'opposer une résistance motivée aux tentatives de recrutement « fortement conseillé ». Il est souvent intéressant de présenter deux candidatures successives au jury, même si l'on croit savoir qui l'on veut recruter. Il arrive que l'on voit certaines candidatures que l'on croyait bonnes s'effondrer à ce moment-là : test cruel mais utile de « résistance psychologique ».

Vérifications et analyse avant décision

La vérification des connaissances est un des points les plus délicats du recrutement.

En fait, une telle vérification n'est jamais possible, et il faudra faire confiance aux assertions du candidat. Les goûts personnels, les éléments de culture (lectures, sorties...) seront plus faciles à vérifier, par une série de questions.

Le bilan des entretiens et du jury sera toujours collectif : ne jamais sortir d'un jury sans décision, positive ou négative. Les outils d'analyse objective sont rares : le recoupement des avis des uns et des autres est le seul moyen efficace d'aboutir à une décision. Devant le jury, le responsable fera état des entretiens préalables, et de sa propre analyse du C.V. : il a un point de vue professionnel, qui sera complété par les points de vue plus décalés des partenaires. Les collègues des ressources humaines sont souvent formés aux entretiens et à l'évaluation directe, ainsi qu'à la perception rapide

des profils psychologiques ; n'ayant pas d'intérêt direct dans l'équipement, leur point de vue sur la place du candidat dans l'organigramme sera plus objectif ; les élus ont un point de vue qui se rapproche souvent de celui de l'usager. Mais il faut bien avouer que du point de vue de l'analyse psychologique, nous ne sommes pas outillés, et que le « feeling » domine...

Le Maire intervient ensuite, ne serait-ce que pour signer la lettre de recrutement. Dans ma collectivité, il reçoit systématiquement en audience les agents proposés au recrutement, et signe la lettre devant eux.

Maintenant, commence la phase déterminante de l'entrée en fonction : je vous laisse vous plonger dans les ouvrages spécialisés. 