

## **Étude REDUX des 8R**

# **ÉTUDE SUR LES RESSOURCES HUMAINES DES BIBLIOTHÈQUES DE L'ABRC**

**Résumé des principales constatations et des  
répercussions sur la planification stratégique des  
ressources humaines**

**pour**

**l'Association des bibliothèques de recherche du Canada**

**par**



**L'ÉQUIPE DE RECHERCHE :**  
**Kathleen DeLong, Ph. D.**  
**Marianne Sorensen, Ph.D.**  
**Vicki Williamson, Ed. D.**

**MARS 2015**

## Remerciements

Nous souhaitons remercier l'Association des bibliothèques de recherche du Canada (ABRC), ainsi que les bibliothèques de l'Université de l'Alberta et la bibliothèque de l'Université de la Saskatchewan, qui ont approuvé et financé la présente étude REDUX des 8R.

Nous remercions tout spécialement les personnes suivantes qui nous ont aidés à examiner la documentation, mettre à l'essai le sondage, assurer le soutien technique en ligne, le codage des données, la mise en forme, la traduction en français et la révision des ébauches :

Robyn Bosnyak  
Kenton Good  
Jeremy Hennig  
Karen Hildebrandt  
Wendy Matthews  
Neil MacGregor  
Katherine McColgan  
Jill Mierke  
Carmen Reems  
Trish Rosseel  
Pam Ryan

L'étude n'aurait pas été possible sans la participation volontaire de beaucoup de membres du personnel des bibliothèques de l'ABRC qui ont pris le temps de remplir avec diligence des sondages longs et détaillés. Nous sommes très reconnaissants envers ces répondants.

---

## Table of Contents

Introduction .....	1
Méthodes de recherche .....	1
Les caractéristiques du personnel .....	2
<i>Répercussions sur la planification stratégique des ressources humaines</i> .....	3
Le contexte organisationnel du changement.....	3
<i>Répercussions sur la planification stratégique des ressources humaines</i> .....	4
Le recrutement.....	5
<i>Répercussions sur la planification stratégique des ressources humaines</i> .....	5
La retraite .....	5
<i>Répercussions sur la planification stratégique des ressources humaines</i> .....	7
La population des professionnels et des paraprofessionnels et le changement de rôle.....	8
<i>Répercussions sur la planification stratégique des ressources humaines</i> .....	9
Les compétences des bibliothécaires et le changement des compétences.....	10
<i>Répercussions sur la planification stratégique des ressources humaines</i> .....	11
L'éducation et la formation .....	12
<i>Répercussions sur la planification stratégique des ressources humaines</i> .....	13
La qualité de vie professionnelle et la satisfaction au travail .....	14
<i>Répercussions sur la planification stratégique des ressources humaines</i> .....	16

---

## Énoncé sommaire global

Les départs à la retraite, tout comme l'embauche de jeunes bibliothécaires, la restructuration de certains rôles et l'attrition de certains autres, ont entraîné un roulement important des employés des bibliothèques de l'ABRC et un effectif légèrement plus important composé de bibliothécaires un peu plus jeunes. De nombreux bibliothécaires apprennent de nouvelles tâches en assumant un rôle à la fois exigeant et intéressant, qui comprend de plus en plus des compétences spécialisées et qui engendre un niveau de satisfaction au travail relativement élevé.

## Introduction

L'étude originale sur les ressources humaines dans les bibliothèques canadiennes des 8R, menée en 2003-2004, a été entreprise en réaction à la perception croissante dans le milieu que les bibliothèques seraient aux prises avec des départs massifs à la retraite au cours des 5 à 15 années suivantes. L'importance de ces départs à la retraite et des conversations préliminaires avec le milieu canadien des bibliothèques nous ont convaincus qu'une foule d'autres questions liées aux ressources humaines n'avaient jamais été étudiées au Canada. Le rapport qui s'en est suivi, *L'avenir des ressources humaines dans les bibliothèques canadiennes*, a été diffusé à grande échelle. Puisque pour la première fois des questions touchant les ressources humaines étaient examinées de manière aussi approfondie et large au Canada, il était évident qu'elles serviraient toujours de référence et de comparaison aux recherches futures. La collecte actuelle des données longitudinales, l'étude *REDUX des 8R* pour les bibliothèques de l'ABRC, a donc permis d'obtenir une cartographie quantitative (sur une période de 10 ans) sur les nombreuses formes qu'ont prises l'évolution des bibliothèques de l'ABRC et leurs besoins en dotation, de même que sur leur réaction aux changements survenus dans leur environnement opérationnel. Comme ce fut le cas pour l'étude des 8R originale, une grande partie des constatations ont trait aux bibliothécaires et les résultats sur les paraprofessionnels continuent de faire partie de l'analyse. En outre, nous effectuons un examen plus exhaustif des *autres* professionnels.

Comme dans l'étude originale, l'étude *REDUX des 8R* comprenait la collecte d'une très grande quantité de données (plus de 630 variables) et, en raison des comparaisons dans le temps, l'analyse a nécessité deux fois plus de variables. Les paragraphes suivants présentent certaines des constatations les plus importantes et leurs répercussions sur la planification des ressources humaines. Des renvois sont faits aux figures et tableaux pertinents qui se trouvent dans le rapport complet. Pour avoir accès au rapport *REDUX des 8R*, consultez le lien suivant : <http://www.ls.ualberta.ca/8rs/home.html>.

## Méthodes de recherche

Les méthodes de recherche employées dans l'étude actuelle *REDUX* reprennent en grande partie celles utilisées dans l'étude originale sur les 8R. Les éléments centraux des deux études sont les sondages auprès des bibliothèques de l'ABRC (soit le sondage auprès des établissements) et du personnel des bibliothèques membres de l'ABRC (c'est-à-dire le sondage auprès des praticiens). Les données du sondage original auprès des établissements représentent l'année 2003 et les données courantes, l'année 2013; toutefois, le sondage original auprès des praticiens a été mené en 2004 et le sondage actuel, en 2014.

## Les caractéristiques du personnel

Bien que les bibliothécaires constituent actuellement une proportion légèrement moins élevée de l'effectif des professionnels et des paraprofessionnels de l'ABRC qu'en 2003 (diminution de 56 % à 52 %; figure 5), leur nombre global a augmenté de 3 % (tableau 21). Les *autres* professionnels représentent maintenant une proportion un peu plus grande de tout le personnel (en hausse de 9 % à 14 %) et ils ont connu une croissance de 72 % (tableau 21).

Les bibliothécaires ont deux fois plus de chances d'être membres d'une minorité visible qu'il y a 10 ans (11 % contre 5 %; figure 8) et ils continuent d'être surtout des femmes (environ 7 bibliothécaires sur 10; figure 6). Toutefois, le profil par sexe des *autres* professionnels est passé d'une prédominance féminine en 2003 (51 %) à une prédominance masculine en 2013 (56 %).

L'effectif de bibliothécaires est maintenant plus jeune qu'en 2003 (figure 10), grâce à l'embauche de nouvelles recrues probablement plus jeunes, ainsi qu'au départ à la retraite des bibliothécaires d'expérience. Or, en moyenne, tous les types d'employés sont encore plus âgés que la main-d'œuvre canadienne (dont 20 % ont plus de 55 ans comparativement à 30 % des bibliothécaires, 25 % des *autres* professionnels et 39 % des employés de soutien; figure 9).

Si l'on compare avec 2004, les bibliothécaires, surtout les femmes, sont moins susceptibles d'occuper des postes de cadres intermédiaires (baisse de 27 % à 18 %; tableau 3), constatation qui reflète en partie l'élimination de ces postes à mesure que les bibliothécaires prennent leur retraite ou parce que leur poste n'est pas renouvelé en raison de contraintes budgétaires. Les preuves à cet effet sont fournies au tableau 12 où l'on observe que près du tiers des postes de bibliothécaires qui prennent leur retraite n'ont pas été comblés. Étant donné la croissance du nombre des *autres* professionnels et la constatation supplémentaire voulant que près de 50 % des bibliothécaires à la retraite soient remplacés par des candidats de l'extérieur (tableau 12), il se peut aussi que la réduction du nombre de cadres intermédiaires soit en partie attribuable à la conversion de certains de ces postes de bibliothécaire en postes réservés à d'autres professionnels. Seulement 7 % d'*autres* professionnels ont été embauchés pour occuper les postes convertis (tableau 24), ce qui ne

représente qu'un très petit nombre des postes de bibliothécaires cadres intermédiaires qui ont été perdus.

Par contre, alors qu'en 2004 les hommes bibliothécaires étaient plus susceptibles que les femmes bibliothécaires d'occuper un poste d'administrateur principal (22 % contre 12 %), on observe maintenant la parité hommes-femmes (15 % des hommes et des femmes bibliothécaires sont des administrateurs principaux; tableau 3).

## Répercussions sur la planification stratégique des ressources humaines

- L'effectif de l'ABRC s'est diversifié : il y a eu un afflux de jeunes professionnels (tant des bibliothécaires que d'autres professionnels), une croissance du nombre des autres professionnels et une croissance du nombre des nouveaux membres du personnel qui représentent des minorités visibles. Il faut prendre soin d'évaluer les besoins en perfectionnement des nouveaux membres du personnel et les structures et cultures organisationnelles de l'ABRC doivent être ouvertes et à l'écoute de leur présence et de leurs besoins.
- Une bonne partie de la cohorte des nouveaux bibliothécaires est toujours regroupée à un stade de sa carrière qui n'est pas liée à la gestion. Il faut déterminer les aspirations de carrière de ces bibliothécaires et leur offrir une formation et un perfectionnement appropriés puisqu'ils continueront probablement de personnifier le milieu de la bibliothéconomie de l'ABRC au cours des 30 à 40 prochaines années.
- Même si le nombre de postes de cadres intermédiaires a diminué au cours des 10 dernières années, il semblerait qu'une plus grande proportion d'hommes que de femmes bibliothécaires sont rendus au stade de leur carrière où ils ont atteint le niveau de cadre intermédiaire. Les établissements de l'ABRC doivent déterminer l'intérêt que suscitent les postes de gestion et de direction, les possibilités de les occuper, et s'assurer que des possibilités d'avancement sont offertes de manière équitable.

## Le contexte organisationnel du changement

Un changement notable s'est produit dans ce qui est perçu comme le plus grand défi lié aux ressources humaines. Les bibliothèques de l'ABRC considèrent maintenant la grande question des pressions persistantes exercées par le perfectionnement de la main-d'œuvre plutôt que les départs à la retraite comme le problème le plus important qui exige leur attention.

Les départs à la retraite ne représentent que l'une des nombreuses sources de changement organisationnel et des ressources humaines et n'ont pas du tout la même incidence sur l'évolution du rôle des bibliothécaires que les nouvelles technologies et les nouveaux

services (tableau 6). Voilà peut-être pourquoi les bibliothèques de l'ABRC, qui ont déjà vu partir à la retraite une bonne proportion de leur effectif (tableau 15), ne considèrent plus cet aspect des ressources humaines comme étant aussi capital que par le passé. Même si de nombreuses bibliothèques avaient déjà connu un certain niveau de départs à la retraite en 2003, l'inquiétude du milieu causée par la perspective de départs massifs à la retraite à ce moment a peut-être dépassé l'expérience réelle des départs à la retraite qui se sont produits au cours des 10 dernières années. Ayant déjà réglé un bon nombre de départs à la retraite, tout en gérant simultanément plusieurs autres défis liés aux ressources humaines, la question des départs à la retraite a été reléguée au bas de la liste des inquiétudes concurrentielles. Par conséquent, ce n'est pas que la question des départs à la retraite ne soit plus un problème pour les bibliothèques de l'ABRC, mais seulement qu'elle n'est plus leur principale source d'inquiétude.

Plusieurs indicateurs donnent à penser que les budgets jouent un rôle de plus en plus contraignant quand vient le temps de régler la question des ressources humaines la plus pressante, soit le perfectionnement d'une main-d'œuvre qualifiée. Non seulement la grande majorité des bibliothèques juge-t-elle que les budgets sont un obstacle au changement (91 %; tableau 7), mais encore ils sont de plus en plus considérés être un obstacle au recrutement (en hausse de 64 % à 77 %; tableau 9) et aux possibilités d'avancement offertes aux bibliothécaires (augmentation de 56 % à 79 %).

## Répercussions sur la planification stratégique des ressources humaines

- Les bibliothèques de l'ABRC ont connu un changement organisationnel soutenu, tendance qui se poursuivra probablement étant donné les budgets stagnants ou à la baisse, les nouvelles technologies et capacités, de même que l'environnement général de l'enseignement postsecondaire en pleine évolution. Il est un peu paradoxal de constater que les stratégies qui permettent de traiter ou de profiter du défi du perfectionnement d'une main-d'œuvre qualifiée dans ces conditions changeantes sont demeurées relativement constantes au cours des 10 dernières années (tableau 5). Certains obstacles, comme les budgets ou les conventions collectives, pourraient s'avérer insurmontables ou difficiles à changer au cours des 10 prochaines années, mais les organisations peuvent réussir à surmonter des obstacles tels que la culture organisationnelle et la résistance des employés au changement quand elles entreprennent de collaborer avec le personnel à ces questions. La documentation sur le changement organisationnel et le perfectionnement fournit des preuves que les principes du développement organisationnel (DO) peuvent être utilisés en enseignement supérieur pour traiter les causes qui sous-tendent les problèmes organisationnels, tout en continuant de s'engager envers l'excellence scolaire. Voir une étude de cas et un exemple dans Ruben, 2005.

## Le recrutement

La majorité des bibliothèques ont une bonne ou une excellente aptitude à recruter des membres, assez semblable à celle de 2003 (tableau 8). La capacité réduite à faire du recrutement, quand elle existe, est surtout attribuable aux budgets (tableau 9). En outre, des indices laissent entendre que, du point de vue de l'offre, le marché de l'emploi des nouveaux titulaires d'une MBSI n'est pas trop différent de celui des nouveaux diplômés de 2004 (figure 16). Par conséquent, en termes généraux, le recrutement des bibliothécaires semble favoriser le perfectionnement d'une main-d'œuvre qualifiée et souple. Au chapitre 8, nous examinons dans quelle mesure l'offre répond à la demande de compétences particulières grâce au recrutement.

## Répercussions sur la planification stratégique des ressources humaines

- Comme en 2004, les bibliothèques de l'ABRC n'ont pas beaucoup de difficulté à recruter des candidats qualifiés, mais les budgets sont le principal facteur qui limite le recrutement. Or, malgré des ressources budgétaires restreintes, le choix des postes pour lesquels faire du recrutement et le fait de savoir si ces postes seront mieux comblés par des bibliothécaires, d'autres professionnels ou des employés de soutien continueront d'être des questions importantes pour le recrutement de l'ABRC. La nécessité d'avoir des définitions claires des rôles et des responsabilités et de comprendre les besoins naissants des organisations de bibliothèques de l'ABRC persistera et demeurera un élément clé des activités de recrutement.
- Les bibliothèques de l'ABRC ont réalisé des gains observables quant à la diversité de la dotation, tout spécialement en embauchant des membres du personnel de minorités visibles. Cependant, on ne peut pas détourner l'attention de l'accroissement de la diversité de la main-d'œuvre de l'ABRC et les plans d'équité continuent d'être importants. Certains employeurs de l'ABRC ont instauré des bourses d'études et des stages à l'intention des étudiants autochtones; il s'agit là d'une réaction progressive et éclairée pour faire augmenter le nombre de candidats autochtones aux postes offerts dans les bibliothèques. Il faudrait prêter tout autant attention aux personnes handicapées qui sont qualifiées et disposées à travailler. La prévalence croissante des possibilités de formation en ligne dans les programmes canadiens de MBSI et d'autres programmes postsecondaires pourrait également aider à rehausser le nombre de candidats indiqué dans la législation canadienne sur l'équité en matière d'emploi et élargir le bassin des candidats à des postes dans les bibliothèques de l'ABRC.

## La retraite

Il existe de légères différences entre les futurs taux de départ à la retraite des bibliothécaires, des autres professionnels et des paraprofessionnels. Cette constatation ne modifie toutefois pas le thème dominant : malgré un manque de planification officielle de la relève (tableau 18), les bibliothèques de l'ABRC s'en sont relativement bien tiré avec les



départs à la retraite au cours de la dernière décennie (tableaux 13 et 14) et aucune raison ne porte à croire qu'elles ne pourront pas continuer de le faire à l'avenir. Parallèlement, les bibliothèques de l'ABRC sont bien avisées de tenir compte des effets combinés du départ à la retraite des professionnels et des paraprofessionnels sur l'offre de compétences de leurs effectifs et des répercussions sur le personnel de direction du milieu qui sont attribuables au départ des administrateurs principaux, le groupe le plus important de bibliothécaires qui prennent leur retraite.

Dans l'ensemble, si l'on en croit l'étude, les départs à la retraite ne sont pas problématiques en soi et, en fait, ils ne sont pas un problème pour la majorité des bibliothèques de l'ABRC puisque les bibliothécaires ne semblent pas prendre leur retraite (tableau 11) et ne devraient pas prendre leur retraite (tableau 16) à des taux alarmants. À mesure que l'âge habituel du départ à la retraite augmente, la probabilité d'avoir à réagir à des pointes soudaines de départs à la retraite diminue. En outre, certains postes vacants ont été restructurés en postes d'entrée, ce qui offre aux bibliothèques l'occasion d'injecter du sang neuf et plus jeune dans leur effectif. Même si les postes des retraités ne sont pas remaniés, leur remplacement par des candidats de l'extérieur de la bibliothèque peut être une bonne occasion de bien gérer les cas de résistance au changement (tableau 7). Le départ à la retraite des bibliothécaires semble être davantage un problème lorsqu'il s'agit de remplacer les connaissances et les aptitudes associées aux compétences en gestion et leadership que détiennent les titulaires de postes administratifs de niveau supérieur (tableau 13). Ce genre de pénurie de main-d'œuvre qualifiée est tout spécialement inquiétant en raison des taux de départ à la retraite prévus plus élevés parmi les cadres intermédiaires et les administrateurs principaux (tableau 17).

La question n'est donc pas de savoir si les départs à la retraite posent un problème, mais bien dans quelles circonstances ils constituent un problème. L'absence de stratégies officielles de planification de la relève (tableau 18) spécialement conçues pour cibler et préparer les prochains gestionnaires et dirigeants est l'une des situations qui méritent l'attention des bibliothèques de l'ABRC. En outre, on devrait envisager de mener des recherches sur les pratiques de planification de la relève éprouvées et viables pour les postes administratifs de niveau supérieur.

Enfin, le profil jeune des bibliothécaires de l'ABRC est non seulement l'indice d'un taux d'embauche sain, mais encore, puisque cette embauche coïncidait avec un changement dans la demande de compétences des bibliothécaires, elle doit également indiquer que le milieu a déjà commencé à miser sur la bonne occasion qu'offrent les départs à la retraite. En d'autres termes, dans une certaine mesure, les départs à la retraite ont permis à la communauté de l'ABRC de réagir à la question la plus pressante en matière de ressources humaines, soit assurer le perfectionnement d'une main-d'œuvre qui possède des compétences en grande demande.

## Répercussions sur la planification stratégique des ressources humaines

- Les départs à la retraite se sont faits graduellement dans la population de l'ABRC et, dans une grande mesure, ils sont à l'origine du recrutement d'une nouvelle génération d'employés dans les bibliothèques de l'ABRC. Les départs à la retraite devraient se poursuivre à un rythme semblable à celui qui a prévalu au cours de la dernière décennie et continuer d'offrir une possibilité de renouvellement.
- Comme la formation en gestion et leadership postérieure à la MBSI est jugée insuffisante pour remplacer les compétences perdues par le départ à la retraite des bibliothécaires (tableau 14), les organisations de l'ABRC doivent définir plus attentivement ce que cela signifie et la manière de combler le vide laissé par les bibliothécaires à la retraite. Les postes d'entrée au niveau de la gestion sont plus couramment offerts aux États-Unis et les bibliothécaires canadiens peuvent en profiter; toutefois, il pourrait également être indiqué d'ouvrir le débat sur ce que l'ABRC, en tant que groupe, pourrait faire pour améliorer les compétences en gestion et leadership chez les plus jeunes cohortes de ses bibliothécaires membres.
- La planification de la relève est-elle un mécanisme de planification des ressources humaines viable pour les bibliothèques de l'ABRC? Bien que quelques-unes d'entre elles la pratiquent de manière officielle, elle ne semble pas être le principal mécanisme pour remplacer les compétences en gestion et en leadership des retraités de niveau supérieur. Cependant, puisque les bibliothèques de l'ABRC mettent en pratique de nombreux éléments de la planification de la relève, il se pourrait qu'elles puissent plus facilement examiner de telles pratiques (tableau 18) et investir dans des pratiques ou en élaborer qui comportent des éléments qui fonctionnent dans leur situation particulière. Cela pourrait être tout spécialement important pour les pratiques qui sont axées sur la planification des compétences en gestion et leadership.
- Le profil d'âge plus jeune des bibliothécaires de l'ABRC se répercute sur l'élaboration de stratégies de gestion des ressources humaines qui correspondraient mieux aux souhaits, aux besoins et aux sensibilités des populations plus jeunes. Il va de soi que les travailleurs plus jeunes recherchent un travail mieux équilibré et plus satisfaisant que celui qu'ils ont observé dans la génération de leurs parents, mais il faudrait examiner plus attentivement cette hypothèse et comprendre mieux ce qu'elle signifie dans les organisations de bibliothèque. En fait, selon des recherches canadiennes récentes, l'inverse est vrai en ce qui concerne le travail satisfaisant, et la génération Y et les baby-boomers ont des valeurs professionnelles qui se ressemblent davantage (Lowe, 2014). En outre, cet élément est peut-être important parce que les conventions collectives sont renégociées pour une population de travailleurs plus jeunes.

## La population des professionnels et des paraprofessionnels et le changement de rôle

Puisque le nombre total d'employés de l'ABRC a diminué de 7 % et que l'ensemble des employés professionnels et paraprofessionnels a augmenté de 11 % (tableau 21), nous pouvons déduire que la réduction de la population totale au cours des 10 dernières années est attribuable à la diminution du nombre d'employés de soutien non paraprofessionnels. L'accroissement chez les *autres* professionnels a été plus rapide, mais seulement de 6 points de pourcentage par rapport à tous les employés, et il n'y a pas eu d'augmentation dans toutes les bibliothèques. L'accroissement de la population des *autres* professionnels est davantage le résultat de la création de nouveaux postes que de la restructuration des postes actuels (57 % contre 7 %; tableau 24). Comme on pouvait s'y attendre, bon nombre de ces nouveaux postes étaient dans le domaine de la TI, mais les données démontrent que les *autres* professionnels exercent une grande variété de fonctions dans les bibliothèques de l'ABRC, notamment les professionnels de la TI, des communications et du droit d'auteur sont les groupes dont la croissance est la plus marquée (tableau 26). Mais avant tout, beaucoup de ces nouveaux postes d'*autres* professionnels ont des titres semblables à des postes de bibliothécaires nouvellement créés (annexe du tableau 5). On peut en conclure que, même si les bibliothécaires continuent d'occuper surtout des postes dans des services publics et si les *autres* professionnels sont prédominants dans les emplois en TI, ces deux groupes de personnel professionnel comblent de plus en plus un grand nombre des mêmes besoins fonctionnels des bibliothèques de l'ABRC, besoins qui nécessitent des compétences de plus en plus spécialisées (tableau 30).

Par ailleurs, les résultats donnent à penser que l'élargissement des professionnels qui n'ont pas de MBSI est une tendance faible dans les bibliothèques de l'ABRC, mais qu'elle a de bonnes chances de se maintenir. En raison du grand nombre de rôles que jouent les *autres* professionnels et puisque les raisons de l'embauche des *autres* professionnels reposent sur une tout aussi grande diversité de causes, les prévisions sur leurs futurs taux de croissance débordent de la portée des données de l'étude *REDUX des 8R* et il faudrait continuer d'en faire un suivi.

Le présent rapport n'a pas pour but de s'exprimer sur la question de savoir si la croissance des *autres* professionnels est un changement positif ou négatif; toutefois, dans la mesure où l'augmentation est en réaction à des besoins naissants des bibliothèques qui pourraient ne pas être comblés autrement, il faut conclure que cet afflux joue un rôle fonctionnel. Wilder (2007b) a saisi avec justesse les avantages et les défis liés à cette tendance dans la citation suivante :

[L]a nature des bourses d'études et de l'enseignement supérieur a évolué de telle sorte que les bibliothèques universitaires sont actuellement aux prises avec des défis qui n'existaient pas il y a 20 ans et elles méritent d'être reconnues parce qu'elles ont trouvé la créativité et les ressources nécessaires pour relever ces défis rapidement et efficacement... [Toutefois, ajoute-t-il] À mesure que la taille et l'influence des professionnels non traditionnels augmentent... les

administrateurs auraient intérêt à réfléchir à l'expertise traditionnelle dans leurs rangs – expertise qui, à bien des égards, correspond à des valeurs intemporelles qui résident au cœur de notre profession. (p. 5, traduction libre)

Les preuves de l'évolution continue des paraprofessionnels qui exercent des fonctions de bibliothécaires ne sont pas non plus solides (tableau 29), même si la vaste majorité des répondants des établissements ont mentionné que ces changements de rôle se sont produits et qu'ils continueront de se produire (tableau 28). En fait, la stabilité des tâches dans le temps pour les bibliothécaires et les paraprofessionnels est quelque peu inattendue et donne à penser que, peut-être, le gros du changement découlant des nouvelles technologies est survenu avant 2004. Par ailleurs, l'impossibilité de déceler un changement est peut-être attribuable au niveau de détail des descriptions de tâches elles-mêmes. Ainsi, bien que la même proportion de bibliothécaires en 2003 et 2013 effectuent du travail de référence, fournissent des services d'information et du soutien à la recherche à l'intention du corps professoral et des étudiants (66 %; tableau 29), la façon de faire ces tâches a changé. Dans la mesure où les nouvelles technologies modulent presque tout ce qui se fait dans les bibliothèques, on mesure mieux le changement en termes de « façon de faire » plutôt que d'« objet ». L'ABRC elle-même note ce qui suit :

Le rôle essentiel du bibliothécaire de l'ABRC n'a pas changé. Peu importe son poste en particulier, le mandat central du bibliothécaire consiste toujours à établir la communication entre les chercheurs et les sources d'information. (Compétences fondamentales des bibliothécaires de l'ABRC au XXI<sup>e</sup> siècle, p. 4)

La stabilité des constatations dans le temps présentées au tableau 29 sert donc à nous rappeler que, même s'il existe de nouvelles façons de faire les mêmes choses et même si le milieu savant où cela est fait a considérablement évolué, le rôle fondamental des bibliothécaires est demeuré inchangé, tout comme celui de leurs homologues paraprofessionnels.

## Répercussions sur la planification stratégique des ressources humaines

- Il faudra continuer de surveiller la composition de l'effectif de l'ABRC puisqu'il y a lieu de croire que le nombre de bibliothécaires, d'autres professionnels et d'employés de soutien changera et qu'il existe des preuves continues du changement de rôle, sans pour autant donner une image claire qui permettrait de savoir s'il s'agit de tendances importantes ou à long terme.
- Le nombre d'employés de soutien dans les bibliothèques de l'ABRC a diminué et cette tendance devrait se maintenir à mesure que les employés de soutien prennent leur retraite et qu'ils ne sont pas remplacés. Par conséquent, il faut examiner le rôle des employés de soutien dans les bibliothèques de l'ABRC, ainsi qu'évaluer et définir leurs compétences et leurs aptitudes en matière de soutien pour l'avenir.

- Les paraprofessionnels continuent de jouer un rôle précieux dans les bibliothèques de l'ABRC et le chevauchement de leur rôle avec celui de leurs collègues bibliothécaires continue d'être assez marqué. Les bibliothèques de l'ABRC devraient continuer d'évaluer les besoins de l'organisation et le niveau de responsabilité professionnelle dans le but de créer ou de réharmoniser les postes qui constituent un défi pour les paraprofessionnels et les professionnels et reconnaître leurs compétences distinctes, mais complémentaires.
- Il ne semble pas y avoir de rôles très différenciés pour les *autres* professionnels dans les bibliothèques de l'ABRC; ceux-ci exercent une grande variété de rôles et fonctions et, tel que susmentionné, le nombre des *autres* professionnels continue d'augmenter dans presque toutes les classifications de poste recensées. Peut-être les *autres* professionnels possèdent-ils des compétences spécialisées ou émergentes pour ces classifications larges, mais les nouveaux postes de bibliothécaires et les nouveaux postes d'*autres* professionnels se chevauchent beaucoup. Il faudrait mener d'autres travaux pour comprendre les nouveaux rôles dans les bibliothèques de l'ABRC et la formation idéale à rechercher sur le plan du recrutement.

## Les compétences des bibliothécaires et le changement des compétences

Dans l'ensemble, les bibliothécaires de l'ABRC devraient posséder un ensemble représentatif de compétences générales et spécialisées (tableau 30), la plupart n'étant pas difficiles à trouver dans les bassins de candidats qui se présentent à des postes de bibliothécaire (tableau 31). Dans le dernier cas, les agents de recrutement de l'ABRC trouvent qu'il est bien moins difficile qu'en 2004 de trouver des candidats ayant la capacité de s'adapter au changement et faisant preuve d'innovation, deux compétences générales qui caractérisent le bibliothécaire du XXI<sup>e</sup> siècle. Ce changement marque un tournant majeur dans l'offre des compétences proposées par les bibliothécaires sur le marché du travail.

Autrement, parmi tous les changements présentés dans ce chapitre, la nécessité accrue des bibliothécaires d'exercer une grande variété de rôles habituellement spécialisés et très techniques est peut-être le meilleur indice de ce à quoi le bibliothécaire du XXI<sup>e</sup> siècle ressemble. Si les compétences exigées pour exercer des fonctions telles que la bibliométrie et l'apprentissage en ligne, la numérisation et les SIG ne s'acquièrent habituellement pas dans une école de bibliothéconomie, il revient surtout à la bibliothèque elle-même de s'assurer que son personnel est bien formé. Le croisement entre la demande de compétences spécialisées et en TI témoigne de l'importance de la formation en cours d'emploi, défi qu'une grande partie des bibliothèques de l'ABRC a relevé avec succès. Parmi toutes les compétences examinées, les bibliothécaires sont plus susceptibles de souhaiter mettre en pratique leurs compétences en TI, ainsi que plus susceptibles de s'intéresser et d'avoir participé à une formation en TI (tableaux 32 et 33). La formation efficace en TI qui a été offerte aux bibliothécaires, combinée au fait que la TI fait maintenant partie de la

bibliothèque universitaire depuis près de deux décennies, semble avoir amélioré les compétences en TI au point où les bibliothécaires d'expérience ont maintenant presque aussi tendance que les nouveaux diplômés à manifester de l'intérêt pour l'utilisation (tableau 32) et le perfectionnement de leurs compétences en TI (tableaux 33).

En fait, les résultats généraux démontrent l'importance de la formation continue pour le perfectionnement d'une main-d'œuvre qualifiée, non seulement pour les rôles spécialisés ou en TI, mais encore pour mener des recherches et exercer des fonctions de leadership, de gestion et d'affaires. La formation en cours d'emploi est tout spécialement exigée pour inculquer les talents et particularités typiques des rôles de direction dans la mesure où ils sont difficiles à enseigner en salle de classe à l'école de bibliothéconomie. Même si des indices donnent à penser que les écoles de bibliothéconomie peuvent encore améliorer le programme d'études consacré aux compétences en gestion et recherche (tableau 38), l'écart entre l'intérêt que les bibliothécaires manifestent pour la poursuite de leurs études dans ces compétences et leur participation à de telles études (tableau 37) laisse également entendre qu'il y a lieu d'améliorer les possibilités et le soutien organisationnel de cette formation en cours d'emploi. De telles constatations devraient être interprétées dans le contexte d'une meilleure correspondance générale entre l'offre et la demande des compétences en gestion et leadership depuis 2004 (tableaux 30 et 31).

## Répercussions sur la planification stratégique des ressources humaines

- Les compétences continuent d'évoluer dans les bibliothèques de l'ABRC. Les écoles de bibliothéconomie et les organisations de bibliothèques ont un rôle à jouer pour définir l'assise de connaissances en pleine évolution de la profession ainsi que pour veiller à l'acquisition ou au perfectionnement des compétences nécessaires à la lumière des besoins naissants. Des discussions constantes avec les écoles de bibliothéconomie et la participation aux comités consultatifs des écoles et aux comités d'accréditation de l'ALA aideront à garantir que les bibliothèques de l'ABRC et les écoles ont toujours une même façon de concevoir les compétences changeantes des bibliothèques de recherche.
- Les répondants des établissements ont clairement souligné l'importance des compétences spécialisées dans les bibliothèques de l'ABRC, les bibliothèques signalant des besoins dans un large spectre et beaucoup d'entre elles, sinon toutes, éprouvant de la difficulté à combler ces besoins par le recrutement. Par conséquent, les bibliothèques de l'ABRC doivent évaluer leurs initiatives de formation courantes et continues en fonction de la demande de compétences spécialisées et des besoins constants de compétences en gestion, en recherche et en leadership.
- La nécessité d'une vaste gamme de compétences spécialisées dans presque toutes les bibliothèques de l'ABRC devrait également servir de catalyseur à des discussions ciblées sur les manières dont les bibliothèques de l'ABRC pourraient partager leur expertise et

encourager les personnes qui exercent des fonctions de spécialistes à servir de formateurs et de mentors aux autres membres dans l'ensemble des bibliothèques de l'ABRC. Il faudrait également préconiser des initiatives de collaboration, dirigées par les pairs, comme l'Institut de recherche de l'ABRC, parmi les bibliothèques de l'Association. Étant donné les frais de déplacement liés à la formation sur place, il faudrait aussi envisager d'autres mécanismes de prestation, comme des webinaires ou l'accès à des activités en direct par vidéo.

## L'éducation et la formation

Lorsque l'on compare les changements survenus dans les trois modes que peuvent choisir les employés de l'ABRC pour acquérir les compétences et les aptitudes nécessaires afin de bien s'acquitter de leur travail dans la bibliothèque de recherche du XXI<sup>e</sup> siècle (éducation formelle, formation, apprentissage par l'expérience), l'élément le plus remarquable est l'accroissement de l'éducation formelle. Puisque 37 % des bibliothécaires en 2014 ont deux diplômes d'études supérieures et 3 % en ont trois (comparativement à 28 % et 1 % respectivement en 2004) et que 71 % des paraprofessionnels en 2014 ont un grade de premier cycle ou un diplôme d'études supérieures (comparativement à 60 % en 2004), il est évident que les employés des bibliothèques de l'ABRC contribuent de façon importante à leur perfectionnement (tableau 44).

Les classements récents par les diplômés de la mesure dans laquelle les programmes de MBSI offrent des compétences générales sont favorables et leur évaluation de compétences individuelles apprises dans le programme s'est améliorée entre 2004 et 2014. Leur évaluation globale de la qualité de l'enseignement, qui est d'environ 50 %, est néanmoins identique à celle de 2004 (tableau 46). Même si nous avons constaté de légères améliorations de l'évaluation des compétences en gestion, affaires et leadership enseignées dans les programmes de MBSI, une bonne part des nouveaux diplômés (22 %; tableau 47) et des représentants des établissements (35 %; résultats non présentés sous forme de tableau ou de figure) ont indiqué que ces compétences étaient des domaines nécessitant des améliorations. Or, il est encore bien plus important pour les nouveaux diplômés de pouvoir établir des liens entre les programmes de MBSI et la pratique (tableau 47). Cette constatation pourrait expliquer l'uniformité des classements généraux des programmes de MBSI, surtout étant donné que seulement 37 % des nouveaux diplômés conviennent que le programme leur a permis de se faire une idée réaliste de ce à quoi ressemblerait le travail de bibliothécaire universitaire. On suppose qu'une « idée réaliste » est plus facile à transmettre par l'expérience qu'en salle de classe. L'intérêt manifesté pour apprendre la profession d'un point de vue pratique est compréhensible, mais fait ressortir la tension entre le maintien de la bibliothéconomie comme profession tout en s'assurant que les deux années d'études supérieures préparent comme il se doit les étudiants au marché du travail dans les bibliothèques universitaires.

Dix ans se sont écoulés depuis que les 8R ont révélé pour la première fois que les

bibliothèques avaient besoin que leur personnel reçoive plus de formation en gestion, affaires et leadership; il s'est écoulé presque autant de temps depuis qu'on a recommandé explicitement, dans l'analyse des lacunes au niveau de la formation des 8R, que les écoles de bibliothéconomie améliorent le contenu de leur programme en gestion et leadership. Les résultats de l'étude *REDUX des 8R* laissent entendre que, même si les répondants constatent des améliorations, les écoles de bibliothéconomie doivent encore examiner plus en détail ce besoin bien documenté. Une conclusion plus définitive comporterait un examen plus approfondi des changements apportés aux programmes d'études dans les écoles de bibliothéconomie au cours des 10 dernières années, mais les conclusions tirées de l'analyse des lacunes au niveau de la formation des 8R menée en 2006 laissent entendre que la plupart des doyens et des directeurs des écoles de bibliothéconomie du Canada reconnaissent l'importance des compétences en gestion et leadership pour les bibliothèques, même si leurs opinions divergeaient quant à l'à-propos d'enseigner des compétences en gestion et surtout en leadership en salle de classe. Le débat actuel se poursuit afin de savoir si les compétences en leadership sont enseignées convenablement dans les programmes des écoles de bibliothéconomie ou s'il vaut mieux les laisser au marché du travail (Phillips, 2014).

La formation ne consiste pas seulement à fournir aux employés des compétences et aptitudes nécessaires pour occuper leur poste actuel, mais encore à les préparer aux changements de leur poste actuel et à occuper des postes de plus grande responsabilité, de niveau supérieur ou simplement différents. La constatation selon laquelle 1 bibliothécaire et 1 paraprofessionnel sur 5 ne se sent pas suffisamment bien outillé pour effectuer son travail comme il se doit (tableau 50), combinée au fait qu'une plus grande proportion d'employés aimeraient suivre une formation par rapport à ceux qui l'ont effectivement fait (tableau 51), laisse entendre que, même si la formation est suffisante pour certains employés, il existe des lacunes importantes dans la formation chez d'autres. Il incombe donc aux bibliothèques de l'ABRC de mieux évaluer en permanence les besoins en formation de leur personnel. À l'heure actuelle, même si des évaluations du rendement sont menées dans près de 70 % des bibliothèques, seulement 2 sur 5 ont dit évaluer régulièrement les besoins en formation de leurs bibliothécaires et un moins grand pourcentage (9 %) évalue l'efficacité d'une telle formation. Parallèlement, 86 % des répondants des établissements ont fait savoir que leur bibliothèque faisait la promotion d'une culture d'acquisition continue du savoir.

## Répercussions sur la planification stratégique des ressources humaines

- Étant donné que les rôles dans les bibliothèques de recherche canadiennes évoluent et qu'ils continueront de le faire, et que les organisations de bibliothèques continueront de définir les compétences liées aux rôles nouveaux et en pleine évolution, les études et la formation de tous les employés des bibliothèques seront toujours des facteurs déterminants du succès des bibliothèques de l'ABRC alors qu'elles favorisent le changement et l'adaptation ainsi que l'apprentissage et la croissance. Par ailleurs, le



recrutement peut déboucher sur de nouveaux rôles et des compétences déterminées, mais cela n'est pas toujours possible en raison du contexte budgétaire dans lequel évoluent de nombreuses bibliothèques de l'ABRC. Tel que recommandé en 2004, les praticiens et les établissements doivent s'engager envers l'éducation et la formation et cela doit être une nécessité constante.

- Les bibliothèques de l'ABRC doivent aussi concevoir des mécanismes pour évaluer les besoins permanents en formation et perfectionnement de leurs employés de façon continue. Certes, ce n'est pas là une tâche facile puisque ces besoins varient selon les personnes et peuvent être différents selon le stade de leur carrière. En outre, les besoins en formation et perfectionnement doivent être évalués en fonction des besoins de toute l'organisation. Voilà qui soulève deux questions brûlantes : comment les intérêts et les besoins des praticiens peuvent-ils correspondre aux intérêts et aux besoins de l'organisation? De plus, dans quels domaines les praticiens et les établissements devraient-ils consacrer leurs maigres ressources en temps et en argent? Les bibliothèques de l'ABRC doivent de toute évidence communiquer leurs directives et établir leurs programmes de formation et de perfectionnement en fonction de ces directives. Elles doivent aussi évaluer les programmes de formation et de perfectionnement pour chercher à savoir s'ils répondent effectivement aux besoins du personnel et de l'organisation.
- Il y a un manque apparent de concordance entre le point de vue de l'établissement, soit que de nombreuses possibilités de formation sont disponibles, et celui des praticiens, soit qu'il existe des lacunes entre leurs intérêts pour des types particuliers de formation et le fait qu'ils ont eu ou non la possibilité de suivre une telle formation (surtout pour le perfectionnement en leadership et la formation aux compétences de recherche, mais non pour les compétences en TI). Peut-être que la solution partielle consiste à conseiller aux bibliothèques d'indiquer clairement le lien entre les compétences requises et les programmes de formation et de perfectionnement qui sont offerts. Si des intérêts du personnel ne sont pas comblés parce que l'établissement a d'autres priorités en matière de formation et de perfectionnement, le personnel peut alors choisir d'une formation extérieure pour répondre à ses intérêts. Bien entendu, les bibliothèques voudront également prêter attention aux intérêts du personnel, puisque ceux-ci peuvent découler de besoins naissants qui ne sont pas nécessairement faciles à indiquer comme les priorités de l'établissement.

### **La qualité de vie professionnelle et la satisfaction au travail**

Dans l'ensemble, les constatations laissent entendre que la plupart des aspects du travail qui sont importants pour le personnel et qui contribuent à lui apporter une satisfaction professionnelle sont satisfaisants. Non seulement la majorité des bibliothécaires, des *autres* professionnels et des paraprofessionnels sont-ils satisfaits (tableau 52), mais encore ils conviennent pour dire qu'ils aiment les aspects exigeants, intéressants, créatifs, variés,

autonomes, du service au public et des relations respectueuses de leur travail (figure 26). En outre, on a constaté que, même si le personnel ne s'intéresse pas autant aux promotions qu'à la croissance et au perfectionnement des compétences (tableau 53), les possibilités d'avancement professionnel sont plus limitées et peuvent donc influencer sur leurs intérêts (tableau 57). Par ailleurs, les compressions budgétaires semblent constituer un facteur plus limitatif des possibilités d'avancement que de la formation visant à améliorer les compétences (tableau 56).

Les constatations du chapitre ajoutent beaucoup de preuves qui s'accumulent et donnent à penser que les employés professionnels et paraprofessionnels relèvent le défi ou, à tout le moins, qu'ils aimeraient relever le défi qui consiste à trouver des façons nouvelles, meilleures ou plus créatives d'accomplir les mêmes tâches ou de nouvelles tâches. De nombreux praticiens ont parlé de ce défi lorsqu'ils ont décrit les aspects de leur travail qu'ils aimaient le plus (figure 26). À titre d'illustration, voici un très petit échantillon des sentiments exprimés par les bibliothécaires :

*Nous travaillons dans une période marquée par le changement transformationnel et il est difficile, emballant et enrichissant de diriger le processus de changement.*

*La variété du travail, la portée internationale et la capacité de participer à l'utilisation des technologies dans un milieu universitaire et de la diriger.*

*Le défi qui consiste à concevoir de nouveaux systèmes et à régler d'anciens problèmes. Toujours apprendre de nouvelles compétences techniques et pouvoir appliquer mes talents en conception sans pratiquement aucune supervision d'un comité. Savoir que mon travail est utile à un grand nombre d'utilisateurs.*

*Très dynamique et changeant; de nouveaux points de vue sur la profession et la pratique démontrés par les nouveaux bibliothécaires qui interprètent leur rôle de façon large; profiter de la complexité des rôles en pleine évolution des bibliothécaires (l'ambiguïté et tout le reste!).*

*La diversité des activités, toute la gamme des possibilités, le travail dans un domaine en pleine évolution, à l'avant-garde de la nouvelle bibliothéconomie, et mes merveilleux collègues.*

Cela dit, tous les types d'employés ne sont pas également satisfaits et tous les emplois ne comprennent pas non plus les mêmes aspects qui sont importants et qui se répercutent sur la satisfaction au travail.

Tout spécialement, les paraprofessionnels méritent qu'on fasse un résumé plus complet de leurs résultats. Pour commencer, comme cela était le cas en 2004, les paraprofessionnels sont légèrement moins satisfaits de leur travail en général que les bibliothécaires et les autres professionnels (76 % sont satisfaits contre 80 % des bibliothécaires et 88 % des autres professionnels; tableau 52). Bien que la croissance et le perfectionnement des compétences soient des facteurs tout aussi importants de la satisfaction au travail pour les paraprofessionnels qu'ils le sont pour les professionnels (tableau 69), les paraprofessionnels sont moins susceptibles d'occuper des postes offrant de telles possibilités et ils sont deux

fois plus nombreux à ne pas aimer la routine et les aspects répétitifs de leur travail qui constituent une sous-utilisation de leurs compétences (figure 27). En fait, certains des éléments liés à l'emploi qui sont tout spécialement importants pour les paraprofessionnels sont, en même temps, les moins susceptibles de faire partie de leur travail. Par exemple, les paraprofessionnels s'inquiètent en général davantage de leur sécurité d'emploi; or, ils sont les moins susceptibles d'occuper un emploi qu'ils sont certains de continuer d'occuper (53 % contre 64 % des bibliothécaires et 65 % des *autres* professionnels). Par contre, les employés paraprofessionnels sont les plus susceptibles d'occuper un emploi qui leur permette d'avoir un équilibre entre leurs obligations personnelles et professionnelles (tableau 59) et ils ont le plus tendance à considérer cet élément de leur travail comme étant important. En outre, les paraprofessionnels sont les plus susceptibles de mentionner qu'ils ont une charge de travail gérable (68 % contre 45 % des bibliothécaires et 52 % des *autres* professionnels; tableau 59). Par contre, la nature plus variée et exigeante du travail des bibliothécaires semble s'accompagner d'un moins grand niveau de gestion de la charge de travail et d'équilibre entre les obligations personnelles et professionnelles. Mentionnons finalement que les niveaux d'avancement professionnel et de possibilités de prendre des décisions sont plus bas chez les paraprofessionnels (tableau 64).

Outre entretenir légèrement plus d'inquiétudes à propos de l'érosion de la bibliothéconomie à titre de profession (tableau 70), on constate que les bibliothécaires en mi-carrière sont légèrement moins satisfaits de leur travail en général qu'ils ne l'étaient en 2004 (baisse de 83 % à 78 %; tableau 52). Même si l'analyse des causes déborde de la portée de notre projet, nous pouvons présumer que la diminution de la satisfaction est en partie attribuable au fait que les bibliothécaires en mi-carrière disent qu'ils sont maintenant plus susceptibles de faire du travail plus routinier qu'il y a cinq ans (hausse de 18 % à 25 %; tableau 60) et que, par rapport à 2004, ils ont moins tendance à dire qu'ils sont traités avec respect par leur supérieur (diminution de 77 % à 69 %) et qu'ils entretiennent de bonnes relations avec l'administration (baisse de 76 % à 63 %) (tableau 65).

## Répercussions sur la planification stratégique des ressources humaines

- Les bibliothèques de l'ABRC sont à un carrefour important de leur évolution. L'environnement postsecondaire changeant de la recherche, de l'enseignement, de la communication et de la diffusion de documents savants entraîne l'apparition de nouveaux rôles pour le personnel et, par conséquent, des possibilités de travailler et de collaborer d'une manière que beaucoup d'employés considèrent être emballante, stimulante et satisfaisante. Le défi pour les établissements de l'ABRC consistera à gérer ces changements de telle sorte que le personnel puisse maintenir des taux élevés de satisfaction au travail tout en améliorant les aspects de la vie organisationnelle qui génèrent de l'insatisfaction et de la résistance au changement. Il faudra constamment prêter attention à l'engagement des employés et aux divers indicateurs de la satisfaction au travail qui peuvent exercer une incidence sur cet engagement.

- Les bibliothécaires en mi-carrière sont les moins susceptibles de dire que leurs réalisations sont reconnues et que leur travail est plus enrichissant et agréable qu'il y a cinq ans. Il serait utile d'envisager ces constatations dans leur contexte organisationnel particulier. Beaucoup de bibliothécaires en mi-carrière devraient chercher à occuper des postes de haute direction dans les bibliothèques de l'ABRC. Puisque les taux de maintien en poste laissent entendre qu'ils travailleront encore dans leur organisation pendant quelques dizaines d'années, leur engagement et leur participation sont essentiels au succès continu des bibliothèques de l'Association.
- L'importance de bonnes relations de travail empreintes de respect est évidente et courante dans tous les groupes d'employés des bibliothèques de l'ABRC. Les stratégies visant à renforcer ou accroître la vigueur de telles relations devraient continuer d'être au cœur de la planification de la main-d'œuvre de l'ABRC.