

h e g

Haute école de gestion
Genève

La gestion prévisionnelle du personnel dans une bibliothèque universitaire

Travail de Master réalisé en vue de l'obtention du Master HES

par :

Aurélie ROULET

Directeur du travail de Master :

François GONIN, professeur en ressources humaines, HEIG-VD

Genève, 18 août 2014

Haute École de Gestion de Genève (HEG-GE)

Filière Information documentaire

Déclaration

Ce travail de Master est réalisé dans le cadre de l'examen final de la Haute école de gestion de Genève, en vue de l'obtention du titre de Master of Science en information documentaire.

L'étudiant a envoyé ce document par email à l'adresse remise par son directeur de travail de Master pour analyse par le logiciel de détection de plagiat URKUND, selon la procédure détaillée à l'URL suivante : http://www.orkund.fr/student_gorsahar.asp.

L'étudiant accepte, le cas échéant, la clause de confidentialité. L'utilisation des conclusions et recommandations formulées dans le travail de Master, sans préjuger de leur valeur, n'engage ni la responsabilité de l'auteur, ni celle du directeur du travail de Master ou de la HEG.

« J'atteste avoir réalisé seule le présent travail, sans avoir utilisé des sources autres que celles citées dans la bibliographie. »

Fait à Genève, le 18 août 2014

Aurélie Roulet

Pour des raisons de lisibilité, le langage épïcène n'est pas appliqué de manière systématique dans ce mémoire.

Remerciements

Mes remerciements vont tout d'abord à Jeannette Frey et Jean-Claude Albertin qui ont bien voulu m'accueillir à la BCUL pour la réalisation de ce travail et à ma mandante, Olivia Trono, pour sa disponibilité et sa diligence dans l'organisation des entretiens.

Je tiens aussi à remercier les collaborateurs de la BCUL qui ont participé aux entretiens. Ces échanges riches et sincères m'ont permis de dresser un état des lieux de la gestion prévisionnelle du personnel au sein de cette bibliothèque.

Un grand merci également à François Gonin, le directeur de ce travail pour ses précieux conseils et à Marie Fuselier qui a accepté de faire partie du jury pour la soutenance.

Enfin, mille mercis à Dylan Roth et Magali Roulet pour leur relecture attentive et à Daniel et Nathalie pour leur soutien moral.

Résumé

Ce travail de Master porte sur la gestion prévisionnelle du personnel dans le cadre d'une bibliothèque universitaire en Suisse romande. Les bibliothèques universitaires sont confrontées à une évolution permanente et rapide de leur environnement. Pour y faire face, elles doivent impérativement anticiper l'avenir et développer les compétences de leur personnel. Dans cette optique, une démarche formalisée de gestion prévisionnelle du personnel peut représenter un réel atout.

Une première partie théorique évoque les changements et les tendances qui se profilent dans le monde des bibliothèques universitaires. Elle met en évidence la nécessité de faire évoluer les compétences des collaborateurs afin de pouvoir prendre en charge des activités nouvelles. La littérature consacrée à la gestion prévisionnelle du personnel (GPP) est passée en revue et illustrée par des exemples de bibliothèques ayant entrepris des démarches de GPP.

Une seconde partie présente une étude de terrain qui vise à dresser un état des lieux de la GPP à la Bibliothèque cantonale et universitaire de Lausanne (BCUL). Douze entretiens individuels ont été menés et des documents internes en lien avec la gestion des ressources humaines ont été analysés. La méthodologie adoptée comprend l'élaboration d'un outil d'autodiagnostic, proposé en annexe, qui peut être réutilisé par d'autres bibliothèques. L'état des lieux révèle que la démarche de GPP de la BCUL est peu structurée, informelle et qu'elle relève uniquement de la direction. Des propositions sont formulées pour faire évoluer cette démarche et permettre à la BCUL de développer les compétences nécessaires pour mener à bien ses missions dans les années à venir.

Mots clés : ressources humaines, gestion prévisionnelle du personnel, bibliothèque universitaire, Bibliothèque cantonale et universitaire de Lausanne, BCUL

Table des matières

Déclaration.....	i
Remerciements	ii
Résumé	iii
Table des matières.....	iv
Liste des tableaux	viii
Liste des figures.....	viii
1. Introduction.....	1
2. L'avenir des bibliothèques universitaires	2
2.1 Un changement nécessaire et inéluctable	2
2.2 Les analyses de l'environnement	3
2.3 La méthode des scénarios	6
2.4 Les tendances de fond relevées dans la littérature.....	8
2.5 Quelles conséquences pour le personnel ?	9
3. La gestion prévisionnelle du personnel et la planification de la relève	11
3.1 La gestion prévisionnelle du personnel (GPP)	11
3.2 Le processus de gestion prévisionnelle du personnel	12
3.3 La gestion des compétences au niveau individuel et collectif	15
3.4 L'évaluation des besoins en compétences	17
3.5 La stratégie de développement des compétences	18
3.6 Le <i>succession planning</i> ou planification de la relève	21
3.7 La question de la relève et la planification du personnel dans les bibliothèques anglo-saxonnes	23
3.8 La planification du personnel dans les bibliothèques en Suisse	26
3.9 Les avantages et les écueils d'une démarche de gestion prévisionnelle du personnel	27
3.10 Les facteurs clés de succès	29

3.11 Les spécificités de la gestion du personnel dans l'administration publique	31
3.11.1 Les réformes de l'administration et la nouvelle gestion publique.....	31
3.11.2 Les conséquences de la nouvelle gestion publique sur la gestion des ressources humaines	32
3.11.3 La gestion prévisionnelle du personnel dans l'administration publique .	32
3.11.4 Le cas de l'administration publique vaudoise.....	33
4. Analyser les besoins et établir un diagnostic de la GPP à la Bibliothèque cantonale et universitaire de Lausanne (BCUL) : méthodologie.....	35
4.1 Objectifs de l'étude de terrain.....	35
4.2 Grille d'évaluation des besoins de la BCUL en termes de GPP.....	35
4.3 Élaboration de l'outil de diagnostic des pratiques de GPP	36
4.3.1 Axes du diagnostic GPP	36
4.3.2 Déclinaison de l'outil de diagnostic en grilles d'entretien	37
4.4 Personnes interrogées	38
4.4.1 Personnes interrogées pour l'analyse des besoins.....	38
4.4.2 Personnes interrogées pour établir le diagnostic	38
4.5 Sources documentaires consultées	39
5. État des lieux de la gestion prévisionnelle du personnel à la BCUL ..	40
5.1 Les besoins et attentes en matière de GPP	40
5.2 Stratégie de la BCUL.....	41
5.2.1 Vision et élaboration de la stratégie.....	41
5.2.2 Communication et compréhension de la stratégie	42
5.2.3 Constats pour l'axe stratégie	42
5.3 Culture organisationnelle.....	42
5.3.1 Compréhension des enjeux de la gestion prévisionnelle du personnel ...	42
5.3.2 Reconnaissance du rôle fondamental du personnel dans la réussite de l'organisation.....	43
5.3.3 Positionnement de la fonction RH.....	43

5.3.4	Pratique de la réflexion prospective	43
5.3.5	Structure organisationnelle	43
5.3.6	Constats pour l'axe culture organisationnelle.....	43
5.4	Évolution des effectifs.....	44
5.4.1	Anticipation des départs prévisibles.....	44
5.4.2	Plan des postes et autres outils	44
5.4.3	Constats pour l'axe évolution des effectifs	44
5.5	Planification de la relève	45
5.5.1	Évaluation des performances et du potentiel des collaborateurs	45
5.5.2	Succession aux postes clés.....	45
5.5.3	Constats pour l'axe planification de la relève	46
5.6	Développement des compétences.....	46
5.6.1	Gestion des compétences	46
5.6.2	Formation du personnel.....	46
5.6.3	Constats pour l'axe développement des compétences	47
5.7	Évolution professionnelle et organisation du travail	48
5.7.1	Parcours professionnels et mobilité interne	48
5.7.2	Potentiel qualifiant de l'organisation du travail	48
5.7.3	Constats pour l'axe évolution professionnelle et organisation du travail..	49
5.8	Bilan de l'état des lieux	49
6.	Propositions et recommandations.....	51
6.1	Quatre pistes d'évolution complémentaires	51
6.2	Intégrer les questions liées à la gestion prévisionnelle du personnel à l'exercice stratégique en cours	51
6.3	Associer l'ensemble des collaborateurs à la démarche d'anticipation des compétences.....	51
6.4	Adopter une approche véritablement stratégique du développement des compétences.....	52
6.5	Développer le potentiel qualifiant de la bibliothèque	52
7.	Conclusion	54

Bibliographie	56
Annexe 1 : Détermination des besoins nets en effectifs pour une bibliothèque fictive	60
Annexe 2 : Grille d'évaluation des besoins (avec résultats)	62
Annexe 3 : Outil de diagnostic GPP (avec résultats)	65
Annexe 4 : Grille d'entretien avec un membre de la direction	68
Annexe 5 : Grille d'entretien avec la responsable RH	74
Annexe 6 : Grille d'entretien avec un-e responsable d'unité	80
Annexe 7 : Grille d'entretien avec un-e employé-e	85
Annexe 8 : Outil d'autodiagnostic GPP	90

Liste des tableaux

Tableau 1 : Tendances de fond pour l'avenir des bibliothèques universitaires selon la littérature	8
Tableau 2 : Détermination des besoins nets en effectifs pour une bibliothèque fictive (extrait, le tableau complet se trouve en annexe 1)	14
Tableau 3 : Mise en parallèle des processus de GPP et de développement des compétences.....	15
Tableau 4 : Résumé des forces et faiblesses de la GPP à la BCUL	49

Liste des figures

Figure 1 : Le schéma classique de la GPEC	12
Figure 2 : Matrice de croisement entre performances et potentiels.....	23

1. Introduction

L'environnement des bibliothèques est en constante évolution et nécessite une adaptation permanente de la part des institutions et de leurs employés. Autrefois point d'accès privilégié, voire unique, au savoir pour la communauté académique, la bibliothèque universitaire se retrouve désormais en concurrence avec de multiples fournisseurs d'information. Elle doit faire valoir sa valeur ajoutée et renforcer sa pertinence auprès d'utilisateurs de plus en plus exigeants et voit ainsi ses missions évoluer. La formation des usagers, la gestion des collections numériques, la prise en charge des données de la recherche et des archives institutionnelles sont autant de nouveaux rôles dévolus au personnel des bibliothèques académiques qui doit s'adapter en acquérant des compétences nouvelles.

En parallèle, les bibliothèques, comme de nombreuses autres entreprises, sont confrontées au phénomène du départ à la retraite des *baby-boomers* – phénomène qui a déjà débuté et qui va s'intensifier ces prochaines années. Ces personnes occupent souvent des postes clés au sein des institutions et il est nécessaire d'anticiper leur départ afin d'assurer la relève pour ne pas risquer de perdre des connaissances et des savoir-faire essentiels.

Dans un tel contexte, que peuvent faire les responsables de bibliothèques pour s'assurer que leur personnel sera capable de relever les nombreux défis à venir ? Cette question est au cœur du présent travail qui s'intéresse à la gestion prévisionnelle du personnel dans le cadre d'une bibliothèque universitaire en Suisse romande. Dans un premier temps, il s'agit d'esquisser les contours génériques de la bibliothèque universitaire du futur en croisant différentes analyses prospectives afin de déterminer ce qui pourrait être attendu de son personnel. Le chapitre 3 propose une revue de la littérature sur la question de la gestion prévisionnelle du personnel (GPP) et situe le contexte de l'étude de terrain. La méthodologie de cette étude est exposée dans le chapitre 4. Elle comprend l'élaboration d'outils d'analyse, la conduite d'entretiens individuels et l'analyse de la documentation interne. Elle permet de fournir un outil d'autodiagnostic qui pourrait être réemployé par d'autres bibliothèques (annexe 8). Le chapitre 5 dresse un état des lieux des pratiques et outils de GPP en vigueur à la Bibliothèque cantonale et universitaire de Lausanne (BCUL), en particulier pour son site de Dorigny - Unithèque. Sur la base de cette analyse, des propositions d'évolution de la démarche de GPP dans cette bibliothèque sont formulées au chapitre 6.

2. L'avenir des bibliothèques universitaires

2.1 Un changement nécessaire et inéluctable

Les bibliothèques universitaires ont connu de profonds bouleversements au cours des dernières décennies et tout porte à croire que cela n'est pas fini : « The order and structure of the information resources found in libraries were helpful to many people for more than a hundred years, but the information environment has changed radically and will likely continue to do so » (Heron, Matthews 2013, p. 3). Le rapide développement du web représente un changement fondamental dans le monde de l'information et interroge la raison d'être de la bibliothèque en tant qu'institution de collecte, de conservation et de mise à disposition de la connaissance. Le web a multiplié les possibilités d'accès à l'information et les étudiants, professeurs ou chercheurs se tournent fréquemment vers des ressources ou des services externes à la bibliothèque pour satisfaire leurs besoins d'information : Google, Wikipedia, Google Scholar, YouTube, etc. Si ces services ont les faveurs du public, c'est qu'ils sont disponibles en tout temps et en tout lieu et permettent de trouver aisément et rapidement des informations sur un sujet ; en un mot, ils sont pratiques. Cette nouvelle donne a bouleversé le comportement informationnel et les attentes des usagers. En effet, plusieurs études ont démontré que, confrontés à un besoin d'information, les utilisateurs recherchent avant tout l'immédiateté de l'accès et la facilité d'usage (ACRL Research Planning and Review Committee 2012, p. 316). Au vu de l'adoption croissante des technologies mobiles telles que les tablettes ou les *smartphones*, l'accès aux ressources d'information doit aussi être possible sur tous les types de terminaux (ACRL Research Planning and Review Committee 2013, p. 21).

Face à ces bouleversements, de nombreux auteurs, associations professionnelles et institutions tentent de redéfinir les missions des bibliothèques afin de maintenir leur pertinence et leur valeur pour la communauté universitaire. Dans cette optique, ils cherchent à comprendre leur environnement, à repérer les tendances de fond et à anticiper l'avenir. De telles réflexions vont d'une certaine manière à l'encontre de la culture dominante dans les bibliothèques. En effet, comme le relève un rapport du CLIR, « Libraries are by nature conserving institutions, and this is what we entrust them to do. But how do we balance a conservative, risk-averse nature with the need to respond to a changing environment ? » (Council on Library and Information Resources 2008, p. 2). Pourtant l'attentisme n'est pas une option soutenable pour les bibliothèques universitaires qui prendraient alors le risque de devenir inutiles et de disparaître (Association of Research Libraries 2010, p. 7). Comme le souligne David

W. Lewis, « librarians must embrace new roles and abandon old practices » (Lewis 2013, p. 173).

2.2 Les analyses de l'environnement

Les analyses de l'environnement se penchent généralement sur les aspects sociaux, politiques, économiques et technologiques en lien avec l'enseignement supérieur, la recherche et les bibliothèques universitaires en particulier. La littérature dans le domaine est principalement nord-américaine, ce qui limite parfois la pertinence de ces études pour une bibliothèque suisse.

Toutefois, si les composantes sociales, politiques ou économiques sont souvent spécifiques à un pays ou à une zone géographique particulière, l'influence des technologies est plus universelle. Ainsi, en ce qui concerne la recherche, l'essor de l'*eScience* puis de l'*eResearch* est une tendance forte que doivent considérer toutes les bibliothèques universitaires. Apparu au tournant du siècle, le terme d'*eScience* désigne une pratique scientifique basée sur l'usage intensif des ordinateurs et des infrastructures réseaux et concerne les sciences dures, l'ingénierie et la médecine. L'*eResearch* est une notion plus large, reflétant l'usage croissant des technologies de l'information dans les sciences humaines et sociales (Luce 2008, p. 43). Les spécificités de l'*eResearch* sont (Lewis 2010, p. 150) :

- la production et l'usage intensif de données ;
- la collaboration, souvent transnationale, entre des chercheurs de différentes institutions ;
- l'usage de réseaux et d'infrastructures informatiques à haute capacité.

Dans le domaine de l'enseignement, les changements apportés par le numérique sont également importants et ont des implications diverses pour les bibliothèques universitaires. La généralisation des plateformes d'apprentissage en ligne, le développement du *e-learning* et, plus récemment, des MOOCs (pour *massive open online courses*) sont des tendances majeures qui bouleversent la manière dont les connaissances sont transmises et diffusées.

En 2008, le Council on Library and Information Resources (CLIR) a organisé un symposium et soumis aux participants huit essais sur des thématiques actuelles touchant les bibliothèques universitaires. Sur la base de ces essais et des discussions avec les participants, le CLIR recommande des mesures radicales pour repositionner la bibliothèque universitaire : renforcer la collaboration entre les bibliothécaires, les informaticiens et les professeurs pour prendre en compte les besoins de la recherche ;

réviser les pratiques d'engagement pour inclure des collaborateurs possédant des expertises variées ; développer des programmes de formation et des parcours professionnels dans le domaine de la communication scientifique ; rationaliser la gestion des collections en collaborant avec d'autres institutions et en formant des consortiums (Council on Library and Information Resources 2008).

Les travaux du *ACRL Research Planning and Review Committee* (ACRL Research Planning and Review Committee 2012) mettent en évidence dix tendances majeures pour les bibliothèques universitaires :

- Communiquer leur valeur : les bibliothèques universitaires doivent pouvoir démontrer leur valeur, leur utilité et leur contribution à l'atteinte des objectifs de l'université pour que leur soient allouées les ressources nécessaires à leur activité.
- La gestion des données de recherche : la mise à disposition des données de recherche devient une exigence standard des organismes publics de financement. Les défis liés à la préservation et à la réutilisation des données de la recherche dans toutes les disciplines sont nombreux et les bibliothèques peuvent contribuer à trouver des solutions pérennes¹.
- La préservation des documents numériques : les bibliothèques ont consacré et continuent à consacrer beaucoup de ressources à la numérisation de leurs collections spéciales. A cela viennent s'ajouter des collections de documents nativement numériques. La conservation à long terme de ces documents soulève de nombreux défis qui sont loin d'être réglés.
- L'enseignement supérieur : les tendances actuelles de l'enseignement supérieur dont les bibliothèques devraient tenir compte sont le développement du *e-learning*, la mondialisation et un scepticisme grandissant quant au retour sur investissement des études universitaires.
- Les technologies de l'information : le public s'attend à avoir accès à l'information en tout lieu et en tout temps et il adopte de plus en plus les technologies *cloud*.
- L'environnement mobile : les dispositifs mobiles, dont l'usage a crû très rapidement au cours de cinq dernières années, modifient la manière de fournir

¹ Comme le souligne Martin Lewis, la gestion des données de la recherche est un sujet complexe qui nécessite des solutions multiples au niveau local, national et international. Sur le plan local, les bibliothèques ont un rôle à jouer en collaboration avec d'autres services de l'université, notamment les services informatiques. (Lewis 2010, p. 153).

et d'accéder à l'information. Plusieurs bibliothèques universitaires proposent déjà des services adaptés à ces terminaux.

- L'acquisition d'e-books à la demande : afin de rationaliser les coûts des collections électroniques, les acquisitions de *e-books* devraient se concentrer sur les titres les plus demandés. Pour cela, il est nécessaire de développer de nouveaux standards et modalités de licence pour faciliter le prêt, les statistiques d'usage et la compatibilité avec différents dispositifs de lecture.
- La communication scientifique : les bibliothèques universitaires peuvent jouer un rôle actif dans les nouveaux modèles de publications scientifiques qui se développent, en particulier le mouvement de l'*open access*.²
- Le personnel : pour relever ces nouveaux défis, les bibliothèques universitaires doivent acquérir de nouvelles compétences en recrutant des profils spécifiques et non traditionnels, en particulier des collaborateurs qui ne possèdent pas forcément de *Master in Library Science* (MLS) et en investissant dans la formation du personnel en place.³
- Le comportement et les attentes des usagers : confrontés à un besoin d'information, les utilisateurs recherchent avant tout la facilité d'accès et d'usage. Les ressources des bibliothèques sont encore trop souvent considérées comme compliquées et difficiles d'utilisation.

En 2013, ce même comité propose une analyse de l'environnement (ACRL Research Planning and Review Committee 2013) qui reprend largement les thématiques abordées ci-dessus : les tendances de l'enseignement supérieur (l'essor des MOOCs et des humanités numériques), le futur de la profession (la nécessité d'innover, d'investir de nouveaux rôles en particulier dans la gestion des données de recherche, la nécessité de reconsidérer les profils engagés), le système de communication scientifique (nouvelles formes de publication et *open access*), la collaboration entre les bibliothèques (consortiums, dépôts régionaux pour les collections imprimées), la technologie (dispositifs mobiles, *cloud computing*, *big data*), l'évaluation et la reddition de comptes (démontrer la valeur des bibliothèques et leur impact sur l'enseignement et l'apprentissage).

² David W. Lewis prédit d'ailleurs que l'*open access* sera le modèle de publication scientifique dominant d'ici à dix ans (Lewis 2013, p. 170).

³ Cet avis est partagé par de nombreux experts (Council on Library and Information Resources 2008, p. 11; Hernon, Matthews 2013, p. 88; Jaguszewski, Williams 2013, p. 4).

2.3 La méthode des scénarios

Pour aller plus loin dans l'anticipation d'un avenir incertain, plusieurs auteurs et groupes de professionnels choisissent de recourir à l'élaboration de scénarios. La force de cette méthode classique de la prospective est de permettre d'envisager des changements et des innovations radicales (*transformational change*) plutôt que de rester à un niveau incrémental. Pour les partisans de cette approche, c'est bien à des changements d'ordre transformationnel que les bibliothèques universitaires d'aujourd'hui devraient faire face : « Much of the change in libraries historically has been developmental or, in some instances, transitional ; however, with the economic recession that began in 2008 and its aftermath, there seem to be more instances of transformational change. » (Hernon, Matthews 2013, p. 1-2). La méthode des scénarios ne cherche pas à prédire l'avenir mais à suggérer des futurs plausibles. Elle vise à remettre en cause certains présupposés (Hernon, Matthews 2013, p. 52) et à développer une vision et des options stratégiques à long terme, soit à un horizon de dix ou quinze ans (Hernon, Matthews 2013, p. 89; Staley, Malenfant 2010) voire au-delà (Association of Research Libraries 2010). Les différents scénarios, généralement élaborés collectivement par un groupe d'experts, s'appuient sur un examen de l'environnement et des tendances, soit au niveau des bibliothèques universitaires, soit au niveau de l'enseignement supérieur et de la recherche en général⁴. Ainsi, les quatre scénarios élaborés en 2010 par un groupe d'experts de l'Association of Research Libraries (2010) se concentrent sur l'avenir de la recherche académique en général. Ils envisagent le monde de la recherche en 2030 en focalisant sur deux incertitudes majeures (*critical uncertainties*) : l'organisation de la recherche au niveau institutionnel (diffuse ou agrégée) et individuel (libre ou contrainte) (Association of Research Libraries 2010, p. 12). Les auteurs examinent les répercussions possibles de ces quatre scénarios sur les bibliothèques de recherche (p. 37-40), partant du principe que celles-ci continueront à exister sous une forme ou une autre (p. 9). Certains thèmes sont communs à la plupart des scénarios, en particulier la nécessité de travailler de manière plus intégrée avec les équipes de recherche et de développer la collaboration entre bibliothèques dans le domaine de la gestion des collections (p. 38).

⁴ C'est le cas des quatre scénarios proposés par l'ARL en 2010 qui se concentrent non pas sur les bibliothèques mais sur l'institution de recherche (Association of Research Libraries 2010).

De leur côté, Hernon et Matthews élaborent six scénarios pour les bibliothèques universitaires du futur en partant de différents postulats de base (Hernon, Matthews 2013, p. 88-89) dont plusieurs rejoignent les constats des analyses de l'environnement citées plus haut :

- beaucoup de bibliothèques vont diminuer leurs effectifs et réorganiser leurs opérations et leur personnel, en engageant probablement moins de bibliothécaires détenteurs d'un MLS ;
- les attentes des étudiants et des professeurs vont probablement augmenter ;
- le rythme des évolutions technologiques dans les bibliothèques ne va pas diminuer ; il tendrait même à s'accélérer⁵ ;
- tout scénario se doit d'explorer de nouveaux services, les changements dans le rôle et l'accès aux collections⁶, les transformations au niveau du personnel et des postes, la réorganisation ; il est également nécessaire de reconnaître et d'intégrer le rôle transformationnel des technologies de l'information.

Le scénario quatre élaboré par les deux auteurs offre un bon aperçu de ce type d'exercice. Ce scénario, intitulé « Expanding service roles (especially those external to the library) » (Hernon, Matthews 2013, p. 91) dépeint une bibliothèque universitaire qui a drastiquement réduit sa collection imprimée et ses services traditionnels. L'accès aux ressources, principalement électroniques, est externalisé et géré par des coopératives au niveau national. L'espace physique de la bibliothèque, partagé avec d'autres services supports de l'université, est dévolu principalement à des zones de travail individuel ou collectif. Le service de référence traditionnel a disparu mais les étudiants et les chercheurs peuvent contacter électroniquement la bibliothèque et, au besoin, prendre rendez-vous avec une personne qualifiée. Les nouveaux rôles assumés par le personnel de la bibliothèque incluent :

- des spécialistes de discipline, intégrés dans les équipes de recherche, qui conseillent et soutiennent les chercheurs dans leurs recherches d'information, dans l'échange de ressources avec leurs collègues et dans la gestion des données et documents qu'ils produisent ;
- des bibliothécaires qui travaillent sur des initiatives de numérisation des collections spéciales, des projets de production de contenus numériques pour

⁵ Un avis que partage David W. Lewis (2013, p. 160).

⁶ Comme l'observe Lewis, il est vraisemblable de penser que les activités liées à la gestion des collections imprimées soient réduites de moitié d'ici à 2025 (Lewis 2013, p. 171).

soutenir l'enseignement et la recherche, la création de guides et d'instruments de recherche ; ils agissent également comme consultants internes pour divers projets de numérisation pour d'autres unités de l'université ;

- des bibliothécaires spécialisés dans la conception pédagogique qui travaillent de manière intégrée avec les professeurs dans la conception de programmes visant à développer des compétences informationnelles au sens large.

Les autres scénarios proposés par Herson et Matthews envisagent la bibliothèque comme un éditeur de publications scientifiques, comme un médiateur de contenu sous licence, comme un partenaire privilégié de l'enseignement et de l'apprentissage ou, au contraire, comme un prestataire spécialisé soutenant les activités de recherche (Herson, Matthews 2013, p. 89-95).

2.4 Les tendances de fond relevées dans la littérature

L'avenir des bibliothèques universitaires présente un degré d'incertitude élevé et de nombreux facteurs de changement sont susceptibles de l'influencer dans une direction ou une autre. Cependant, les prédictions et projections relevées dans la littérature présentent plusieurs points de convergence qui sont résumés dans le tableau ci-dessous.

Tableau 1 : Tendances de fond pour l'avenir des bibliothèques universitaires selon la littérature

Situation passée et actuelle	Situation future
Collection essentiellement imprimée	Collection essentiellement électronique
Collection gérée et entreposée localement	Collection gérée et entreposée collectivement via des consortiums regroupant plusieurs bibliothèques
Acquisition de livre à la pièce	Achat d' <i>e-books</i> à la demande ou via la conclusion de licences permettant l'accès à des bouquets
Accès aux périodiques électroniques via des contrats de licence avec les éditeurs et les agrégateurs	Les publications scientifiques sont majoritairement accessibles en <i>open access</i>
Espace de la bibliothèque occupé en grande partie par la collection en libre accès	Espace de la bibliothèque dédié essentiellement au travail individuel ou collectif

La bibliothèque intervient en bout de chaîne dans le processus de communication scientifique	La bibliothèque participe à l'ensemble du cycle de vie de la production et de la communication scientifique
Enseignement des compétences informationnelles principalement sous forme de cours ad hoc	Enseignement des compétences informationnelles intégré aux programmes d'études (en présentiel et en <i>e-learning</i>)
La bibliothèque fonctionne essentiellement en vase clos	La bibliothèque collabore avec d'autres services de l'université
Part importante du personnel dédié à la gestion de la collection imprimée (acquisition, équipement, catalogage, indexation, circulation)	Le personnel prend en charge de nouveaux rôles et de nouveaux services (parmi lesquels la gestion des données de recherche) ce qui nécessite le développement de nouvelles compétences

2.5 Quelles conséquences pour le personnel ?

Les experts s'accordent sur un point : les compétences du personnel et les fonctions occupées devront être revues en profondeur (Council on Library and Information Resources 2008, p. 3; Association of Research Libraries 2010, p. 39; ACRL Research Planning and Review Committee 2012, p. 315; Hernon, Matthews 2013, p. 73; Lewis 2013, p. 171).

Quelles seront dès lors les qualifications du personnel des bibliothèques universitaires à l'horizon 2020 ? Certaines caractéristiques sont fréquemment citées par les auteurs : profils de formation variés ; haut niveau de maîtrise disciplinaire ; maîtrise de l'analyse et de la gestion des données ; compétences pédagogiques avancées. Bien sûr, ces qualifications peuvent être privilégiées lors de l'engagement de nouveaux collaborateurs. Il n'est pas certain cependant que ces types de profils soient à priori intéressés par une carrière au sein d'une bibliothèque universitaire. Il faudra donc prendre des mesures et développer des stratégies pour attirer ces talents. Plusieurs bibliothèques de recherche nord-américaines proposent ainsi des programmes de stages (notamment postdoctoraux), sur deux ans, qui permettent de développer des expertises pointues dans certains domaines (Jaguszewski, Williams 2013, p. 15). Mais cela ne règle pas la question du personnel en poste. Comment faire évoluer les compétences traditionnelles en matière de gestion des collections et de services au public ? Quelles sont les connaissances, les aptitudes, les habiletés et les attitudes à développer et à cultiver pour relever les défis qui ne manqueront pas de se présenter ? Sans avancer de réponse définitive, plusieurs auteurs insistent sur l'importance des

compétences comportementales : flexibilité, ouverture au changement (Jaguszewski, Williams 2013, p. 8; Herson, Matthews 2013, p. 182), capacité d'innovation, d'expérimentation et esprit d'entreprise (Council on Library and Information Resources 2008, p. 9; ACRL Research Planning and Review Committee 2013, p. 5; Herson, Matthews 2013, p. 182), capacité à résoudre des problèmes et à prendre des décisions fondées sur des preuves (Herson, Matthews 2013, p. 182), polyvalence (Herson, Matthews 2013, p. 182), pensée systémique (Jaguszewski, Williams 2013, p. 14), etc.

Face au changement permanent et rapide de leur environnement, les bibliothèques universitaires doivent impérativement anticiper l'avenir et développer dès aujourd'hui les compétences de leur personnel sous peine de ne pas pouvoir s'adapter et de devenir obsolètes. Dans cette optique, une démarche formalisée de gestion prévisionnelle du personnel peut représenter un réel atout. Plusieurs bibliothèques l'ont bien compris et ont engagé des actions dans ce sens au cours de la dernière décennie.

3. La gestion prévisionnelle du personnel et la planification de la relève

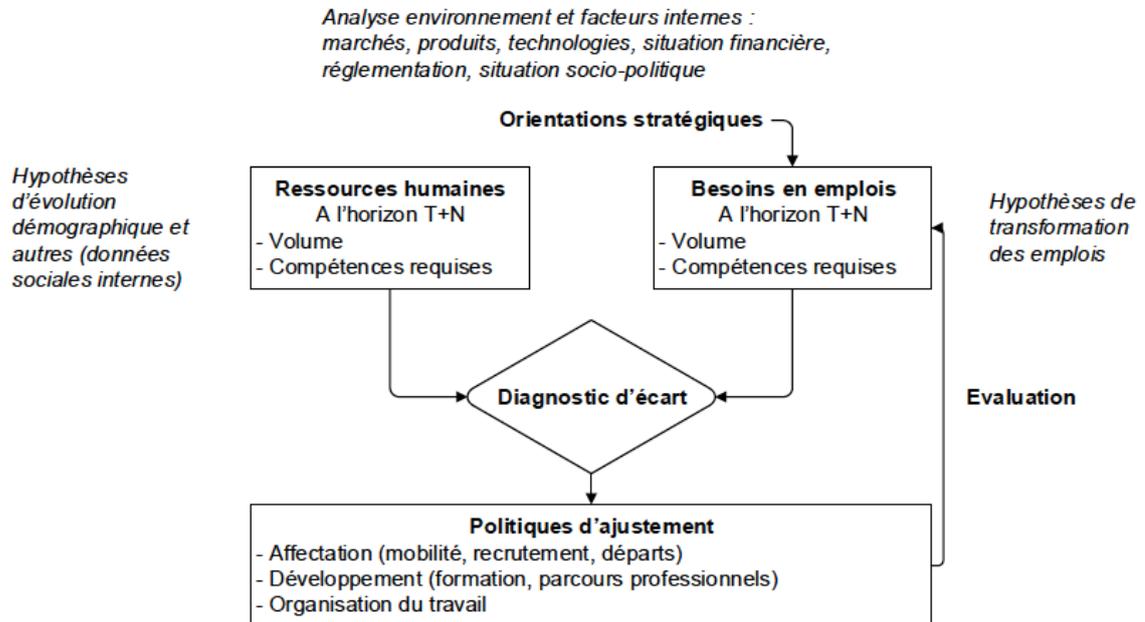
3.1 La gestion prévisionnelle du personnel (GPP)

Trop souvent, la gestion de ressources humaines (GRH) est confinée à un rôle passif et réactif et n'intervient qu'une fois les options stratégiques fixées. La gestion prévisionnelle du personnel (GPP) ambitionne de positionner la fonction RH comme un véritable partenaire stratégique de la direction. Elle préconise l'adoption d'une démarche proactive pour favoriser l'adéquation entre les besoins de l'organisation et le personnel dont elle dispose. Selon Martory et Crozet, elle permet de répondre à la question : « dans quelle structure, avec combien de personnes et avec quels types de compétences allons-nous travailler demain ? » (Martory, Crozet 2013, p. 9). Emery et Gonin définissent quant à eux la gestion prévisionnelle du personnel comme le « processus par lequel l'organisation identifie ses besoins en ressources humaines, quantitatifs et qualitatifs, en fonction de l'évolution prévisible de l'organisation et du personnel en place, afin d'optimiser la gestion des effectifs » (Emery, Gonin 2009, p. 84). Ce processus chapeaute en quelque sorte tous les autres processus RH. Il entretient des liens particulièrement étroits avec la gestion de la performance, le développement des compétences et l'évolution professionnelle.

La planification du personnel existe sous différentes variantes et dénominations. Outre l'approche anglo-saxonne du *succession planning* qui sera abordée plus loin, on distingue la gestion prévisionnelle des effectifs (GPE) et la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC). La première, avant tout quantitative, se développe dès les années 1960 (Gilbert 2006, p. 31 ; Emery, Gonin, 2009). La GPE est une étude anonyme des postes, des structures et de leur évolution probable à plus ou moins brève échéance (de 6 mois à 5 ans). A titre d'exemple, l'acquisition de bornes de prêt en libre-service dans une bibliothèque peut avoir des conséquences importantes sur les effectifs ou les attributions des employés du service du prêt. La GPE propose donc des simulations de situations futures en fonction de la stratégie de l'organisation et des changements dans l'environnement. Il s'agit ensuite de combler les écarts entre la situation présente et les besoins futurs, de proposer un ajustement des effectifs (engagements, licenciements, mutations, promotions) en tenant compte des mouvements prévisibles (départs à la retraite, turnover, éventuellement promotions). Quant à la GPEC, plus qualitative, elle s'intéresse non seulement à la prévision des effectifs mais également à l'analyse des compétences nécessaires pour

la bonne marche de l'entreprise et à l'anticipation des compétences nouvelles à développer dans le but de réduire les écarts (figure 1).

Figure 1 : Le schéma classique de la GPEC



(D'après Gilbert 2006)

En France, depuis 2005, la GPEC fait partie des obligations légales des entreprises par la loi de programmation pour la cohésion sociale. Cette loi instaure une obligation triennale de négociation pour les grandes entreprises privées et mise sur le dialogue social et l'anticipation des évolutions de l'emploi pour lutter dans la mesure du possible contre les licenciements économiques (Bernier, Grésillon 2012, p. 8).

Tout comme la GPEC, la GPP combine les démarches quantitatives et qualitatives pour définir une vision d'ensemble des besoins de l'organisation à moyen et long terme (Martory, Crozet 2013, p. 24).

3.2 Le processus de gestion prévisionnelle du personnel

Dans leur modèle intégré de la gestion des ressources humaines, Emery et Gonin (2009) proposent de diviser le processus de GPP en 4 étapes :

1. déterminer la stratégie de l'organisation ;
2. identifier les besoins en personnel ;
3. planifier le personnel ;
4. mettre en œuvre et évaluer la gestion des effectifs (croissance et décroissance).

Tout débute donc par une définition claire des orientations stratégiques de l'organisation sur lesquelles peut ensuite s'aligner la planification des ressources humaines : expression de la mission, analyse de l'environnement (politique, économique, technologique, social, etc.), analyse interne des forces et faiblesses, développement d'une vision et élaboration d'une stratégie à moyen terme. Cette analyse peut se réaliser au niveau des services, puis être consolidée pour l'ensemble de l'organisation. Une attention particulière devrait être accordée à l'analyse des tendances fortes de l'environnement, à l'évolution des métiers et aux compétences nouvelles qui seront nécessaires pour assurer un fonctionnement efficient de l'organisation. Quant à l'analyse interne, elle devrait inclure l'identification des compétences déjà maîtrisées par les collaborateurs, qui peuvent, selon les cas, constituer un critère de choix stratégique (Emery, Gonin, p. 91).

C'est sur cette base que sont analysés les besoins quantitatifs et qualitatifs en personnel en tenant compte de l'évolution prévisible des effectifs en place (départ à la retraite, turnover, etc.) et, dans la mesure du possible, des attentes des collaborateurs en fonction. Cette analyse aboutit à l'établissement d'un plan des postes actualisé pour l'ensemble de l'organisation. Cet outil recense tous les postes par unité et par fonction et, à l'issue de l'analyse des besoins, permet de comparer les effectifs projetés avec les effectifs cibles. L'écart résultant de cette comparaison représente les besoins nets en effectifs (voir tableau 2). Dans le cas où les options stratégiques présentent un degré d'incertitude important, il est possible d'envisager différents scénarios et leurs effets sur les effectifs. Le cas échéant, l'effectif cible serait décliné sur plusieurs colonnes selon le scénario envisagé (optimiste, pessimiste, médian).

La troisième étape du processus, selon Emery et Gonin, est la planification des actions de GRH à entreprendre au regard de l'analyse des écarts : engagement, mobilité interne, formation et développement des compétences, réduction d'effectifs, etc. (dernière colonne du tableau 2). C'est à cette étape que les auteurs situent la planification sectorielle de l'effectif dont l'outil de base est l'organigramme prévisionnel. Cet outil, développé au niveau de chaque unité, envisage la structure du service (en mentionnant les postes créés ou supprimés), la répartition des postes et les titulaires envisageables à moyen terme, au moins pour les postes clés. C'est un instrument central de l'approche du *succession planning* qui sera développée plus bas.

La quatrième et dernière étape du processus est la mise en œuvre des mesures envisagées et leur évaluation qui peut conduire à des ajustements éventuels. Le défi pour le service des ressources humaines sera différent s'il s'agit de gérer une situation

de croissance ou de décroissance de l'effectif. Bien souvent, les deux situations sont présentes au sein de la même organisation et il faut alors accorder une attention particulière aux possibilités de mobilité interne et de développement des compétences des collaborateurs.

Tableau 2 : Détermination des besoins nets en effectifs pour une bibliothèque fictive (extrait, le tableau complet se trouve en annexe 1)

Catégorie d'emploi	Effectif		Départs connus (EPT)	Départs prévisibles (EPT)	Promotions et autres décisions prises (EPT)	Effectif probable à 3 ans		Effectif cible à 3 ans (EPT)	Ecart (EPT)	Mesures de GRH à prévoir
	pers.	EPT				pers.	EPT			
Direction										
Directeur	1	1	-1	0	0	0	0	1	-1	Formation d'un directeur adjoint pour reprendre la direction
Adjoints de direction	2	2	0	0	-1	1	1	2	-1	Préparation de la relève de direction, prévoir le remplacement.
Secrétaires	2	1.4	0	0	0	2	1.4	1.4	0	
Informatique										
Responsable informatique	1	1	0	0	0	1	1	1	0	
Informaticiens	3	2.5	0	-1	0	2	1.5	3.5	-2	Prévoir l'engagement de 2 personnes à plein temps
Services au public										
Responsable SP	1	1	-1	0	0	0	0	1	-1	Former un bibliothécaire-scientifique pour reprendre la responsabilité du SP
Bibliothécaires-scientifiques	3	2.4	-0.8	0	-0.8 +0.6	2	1.4	3.4	-2.0	Un transfert de l'unité TC est prévu. Prévoir l'engagement de 3 personnes pour un total de 2.0 EPT.
Bibliothécaires	3	2.4	-0.8	0	+0.8	3	2.4	3.0	-0.6	Un transfert de l'unité TC est prévu. Prévoir un engagement pour 0.6 EPT
Assistants	4	3.2	-1	-0.8	+0.8	3	2.2	3.2	1	Engagement d'une personne à plein temps.
Auxiliaires	3	1.8	-0.6	0	0	2	1.2	1.2	0	Diminution de l'effectif par l'ajout de bornes de prêt. Veiller à la motivation par la personnalisation des conditions de travail

(D'après Emery, Gonin 2009)

Cette vision en quatre étapes du processus de GPP se concentre essentiellement sur les effectifs et n'insiste pas sur les aspects liés aux compétences. En effet, le développement des compétences fait l'objet d'un processus spécifique, lié à celui de la GPP mais développé plus loin dans l'ouvrage d'Emery et Gonin. Ces auteurs définissent le développement des compétences comme « une approche cohérente et anticipatrice de maintien (lutte contre l'obsolescence) et de développement (potentiel) des compétences du personnel, axée sur les besoins de l'employeur et tenant compte des souhaits du personnel. » (Emery, Gonin 2009, p. 218), Pour obtenir une vision

globale de la gestion prévisionnelle du personnel, il convient de considérer ces deux processus en parallèle. En effectuant à un léger ajustement des étapes, les deux processus peuvent être présentés conjointement (tableau 3).

Tableau 3 : Mise en parallèle des processus de GPP et de développement des compétences

1. Déterminer la stratégie de l'organisation	
a. GPP	b. Développement des compétences
2a. Identifier les besoins en personnel	2b. Evaluer les besoins en compétences
3a. Planifier le personnel	3b. Choisir les stratégies et moyens de développement des compétences
4a. Mettre en œuvre les actions retenues	4b. Mettre en œuvre les moyens retenus
5a. Evaluer et ajuster la gestion des effectifs	5b. Evaluer le transfert et les effets sur les performances

Dans un environnement en constante transformation, toujours plus complexe et compétitif, le capital humain de compétences représente une richesse majeure des organisations (Martory, Crozet 2013, p. 15; Emery, Gonin 2009, p. 211). Les entreprises sont de plus en plus attentives à la question et consentent à des investissements importants dans l'identification, la gestion et le développement des compétences.

3.3 La gestion des compétences au niveau individuel et collectif

La notion de compétence est aujourd'hui largement utilisée. A partir des années 1970, elle a progressivement supplanté celle de qualification fortement liée à la notion de poste et à une conception taylorienne de l'organisation du travail (Le Boterf 2013). L'émergence d'une économie du savoir, les nouvelles exigences de compétitivité modifient les attentes des entreprises vis-à-vis de leurs employés. Ceux-ci ne sont plus sensés simplement exécuter les tâches prescrites mais ils doivent faire preuve d'initiative et trouver des solutions originales en s'appuyant sur leurs propres ressources et celles de leur réseau. Ainsi, depuis les années 1980 et surtout 1990, le concept de compétence s'est popularisé et développé, sans que l'on s'accorde toujours sur sa définition. Emery et Gonin retiennent celle proposée en 1998 par Guy Le Boterf dans son ouvrage *L'ingénierie des compétences*. Pour lui, les compétences sont « un savoir-agir validé, une capacité à mobiliser des ressources pour accomplir avec succès une tâche ou une mission précise » (Emery, Gonin 2009, p. 212). La définition de Singer et Griffith va dans le même sens, tout en apportant des précisions

quant à la possibilité de les mesurer et de les développer. Pour elles, les compétences sont « a cluster of related knowledge, skills and attitudes that affects a major part of one's job that correlates with performance on the job, that can be measured against well-accepted standards, and that can be improved via training and development » (Singer, Griffith 2010, p. 28-29). La compétence est donc une donnée dynamique, qui peut se développer mais également s'altérer avec le temps si elle n'est plus utilisée. A chaque compétence il est ainsi possible d'associer un niveau de maîtrise (par exemple de 1 à 5) qui correspond à l'état de disponibilité de la compétence chez un individu à un moment donné (Emery, Gonin 2009, p. 226).

Il existe de nombreuses typologies des compétences :

- distinction entre savoir, savoir-être et savoir-faire (Emery, Gonin 2009, p. 212) ;
- distinction entre compétences techniques – aussi appelées hard, professionnelles ou fonctionnelles – et compétences interpersonnelles – également nommées soft, sociales ou comportementales – (Emery, Gonin 2009, p. 212) ;
- distinction entre compétences de base ou clés (*core competencies*), compétences comportementales et compétences techniques (Singer, Griffith 2010, p. 31) ;
- sans oublier les compétences managériales ou de leadership, qui font souvent l'objet d'une catégorie spécifique.

La notion de compétence peut être considérée à différents niveaux. Ainsi, les auteurs distinguent les compétences individuelles (ou microcompétences), des compétences collectives (ou mésocompétences) et des macrocompétences qui se situent au niveau de l'organisation dans son ensemble (Emery, Gonin 2009, p. 213).

La notion de compétence est le plus souvent considérée comme un attribut individuel. Au moment du recrutement, on demande au candidat de posséder un certain nombre de compétences requises pour le poste mis au concours. Au cours de sa carrière, les compétences d'un collaborateur seront évaluées et développées en fonction de ses attentes et des besoins de l'organisation. Martory et Crozet (2013, p. 18-20) proposent d'approcher les compétences individuelles par quatre paramètres qui composent la notion de « métier » :

- les savoirs : l'ensemble des connaissances générales ou spécialisées ;
- les savoir-faire : la maîtrise des outils et des méthodes dans un contexte particulier ;

- les savoir-être : les attitudes et les comportements, la manière d'agir et d'interagir ;
- et les savoir-évoluer : la possibilité d'évoluer, la capacité d'adaptation et d'apprentissage, le potentiel.

Ils précisent encore que pour que ces compétences soient mises en œuvre par les individus, il faut que l'entreprise et le management offre des conditions favorables et incitatives – le « pouvoir agir » et le « vouloir agir » (Martory, Crozet 2013, p. 22).

La gestion collective des compétences apparaît, le plus souvent dans les grandes organisations, lorsque l'on procède à un recensement des emplois-types pour lesquels sont définis des champs de compétences spécifiques. Ce type de démarche produit des documents tels que des référentiels de compétences ou des cartes des emplois, propres à une organisation ou à une catégorie professionnelle (Martory, Crozet 2013, p. 16). Dans le domaine de l'information et de la documentation, l'Euroréférentiel (Conseil européen des associations de l'information et documentation 2004) constitue un exemple d'un tel document. Dans le domaine plus spécifique des bibliothèques académiques, on peut citer le référentiel de l'ABRC (Association des bibliothèques de recherche du Canada 2010). Plusieurs bibliothèques américaines ont développé des référentiels de compétences clés (*core competencies*) qui se concentrent uniquement sur les compétences essentielles à la réussite de leurs activités et à l'accomplissement de leur mission (Singer, Griffith 2010, p.30-45).

3.4 L'évaluation des besoins en compétences

Afin de pouvoir élaborer une stratégie de développement des compétences qui tient compte des besoins réels de l'organisation, il est nécessaire d'examiner quelles sont les compétences actuellement disponibles et quelles sont celles dont il faudra disposer à l'avenir. Dans les deux cas, il est utile de pouvoir s'appuyer sur un référentiel de compétences spécifique à l'organisation. L'établissement d'un tel outil peut s'avérer fastidieux et onéreux si l'on vise l'exhaustivité. Des estimations indiquent que les entreprises américaines dépensent chaque année cent millions de dollars pour créer des référentiels de compétences (Rothwell 2010, p. 91). Emery et Gonin (2009, p. 221) conseillent d'adopter une approche pragmatique et de se limiter à recenser 50 ou 70 compétences clés pour l'organisation.

Il existe différentes méthodes pour construire un référentiel de compétences (Singer, Griffith 2010, p. 31 ; Rothwell 2010, p. 89) :

- Interroger, au sein de chaque unité, des collaborateurs très performants et des collaborateurs moyens afin de déterminer ce qui fait la différence pour

accomplir au mieux les activités. Ce travail peut être effectué par un consultant ou un collaborateur interne spécifiquement formé à cette tâche.

- S'inspirer d'un référentiel de compétences existant – par exemple un référentiel d'une autre bibliothèque ou un référentiel élaboré par des associations professionnelles. Un soin particulier doit alors être apporté au travail d'adaptation afin que le référentiel soit en phase avec les valeurs et les orientations stratégiques de l'organisation. Ce travail peut être mené par un groupe de travail ad hoc et complété par des *focus groups* et des entretiens avec des collaborateurs très performants pour tester les compétences et les niveaux de maîtrise retenus.
- Rassembler un groupe de managers et, avec l'aide d'un animateur, réfléchir aux attributs des collaborateurs très performants.

Le référentiel de compétences sert de base à l'établissement et à la mise à jour des profils de poste et à l'évaluation des compétences individuelles lors de l'entretien d'appréciation. Une fois les compétences disponibles évaluées, il s'agit, en fonction des orientations choisies à moyen terme de déterminer quelles sont les compétences nouvelles (et les niveaux de maîtrise des compétences actuelles) souhaitables pour atteindre les objectifs fixés. Emery et Gonin (2009, p. 226) préconisent de mettre sur pied un comité d'anticipation des compétences (CAC) composé des responsables des différentes unités de l'organisation qui sera chargé de détecter les champs de compétences nouveaux en fonction de l'analyse de l'environnement. Cette analyse permet de dégager des zones de compétences ascendantes ou descendantes et d'orienter la stratégie de développement des compétences pour les années à venir.

3.5 La stratégie de développement des compétences

Les entreprises peuvent aborder le développement des compétences de différentes manières. Emery et Gonin (2009, p. 217) distinguent ainsi :

- le développement de rattrapage, totalement réactif, qui vient combler des lacunes ;
- le développement potentiel, basé sur les potentialités et les aspirations des collaborateurs ;
- le développement stratégique qui vise à concilier les options prioritaires de l'organisation et ses besoins en compétences.

Cette dernière option est la plus pertinente dans le cadre d'une démarche de gestion prévisionnelle du personnel puisqu'elle cherche à développer les compétences des collaborateurs en fonction des besoins futurs de l'organisation.

La stratégie de développement du personnel a longtemps été marquée par une logique de l'offre qui ne tenait pas vraiment compte des besoins de l'organisation en termes de

compétences (Emery, Gonin 2009, p. 215). Cette logique consiste à proposer un catalogue d'offres de formation dans lequel les employés effectuent leur choix avec l'approbation de leur hiérarchie et dans la limite des places disponibles. Dans une démarche de gestion prévisionnelle du personnel, il est nécessaire d'adopter une stratégie de développement qui soit en adéquation avec les besoins présents et futurs de l'organisation. En fonction des besoins en compétences identifiés, il est possible de s'appuyer sur diverses méthodes pour développer le personnel et réduire les écarts constatés. La formation à proprement parler, sous forme de cours dans les murs, hors les murs ou en *e-learning*, n'est qu'une des possibilités de développement des compétences. Si l'on suit Singer et Griffith, elle devrait même demeurer plutôt marginale (de l'ordre de 10%) en comparaison avec les deux autres variantes de développement que représentent les expériences au poste de travail (70%) et les échanges avec les pairs ou les leaders, comme le *mentoring*, le *coaching* ou le *feedback* (20%). Emery et Gonin s'étonnent pour leur part que la formation, soit les cours dispensés en salle, focalise tant l'attention et monopolise la plupart des ressources liées au développement des compétences, alors qu'elle s'avère bien souvent peu performante dans un contexte professionnel (Emery, Gonin 2009, p. 229-230). Une bonne stratégie de développement des compétences devraient intégrer différentes mesures parmi lesquelles on peut distinguer (Emery, Gonin 2009, p. 230, p. 272-273 ; Singer, Griffith, 2010, p. 71-75) :

- La formation en salle : elle se déroule en classe, à l'interne ou à l'externe de l'organisation et s'apparente à la formation scolaire. Elle peut prendre la forme d'un enseignement *ex cathedra* mais peut également intégrer des modalités d'apprentissage basées sur la mise en situation telles que les jeux de rôle ou les études de cas. On mentionnera également ici les conférences, congrès ou autres séminaires qui permettent de bénéficier des retours d'expériences de ses pairs et de développer son réseau professionnel.
- La formation en *e-learning* : elle présente l'avantage de pouvoir être suivie en tout lieu et en tout temps et selon un rythme personnalisé. Elle favorise aussi l'apprentissage autonome avec des possibilités d'autocorrection. Elle peut également s'appuyer sur la mise en situation et la résolution de problèmes spécifiques lorsqu'elle prend la forme de *serious games*, qui simulent l'environnement de travail de l'entreprise.
- La formation au poste de travail : en général, elle représente la part essentielle du développement des compétences. Elle s'effectue le plus souvent de manière informelle par l'observation et l'échange entre collègues. Elle peut aussi prendre la forme de réunions d'apprentissage et de partage d'expériences où les collaborateurs font part des situations problématiques.

- Le *coaching* : le plus souvent destinée aux cadres, cette forme d'apprentissage est basée sur la mise en relation de deux partenaires, l'apprenant et le coach. Le coach va guider l'apprenant et l'aider à développer les compétences attendues au poste qu'il occupe en alternant des phases d'apprentissage et des phases de résolution de problèmes concrets. Une variante du *coaching* est la création d'un tandem entre deux employés où chacun va coacher l'autre dans un domaine de compétence qu'il maîtrise.
- Le mentorat : le processus de mentorat est la mise en relation temporaire d'un collaborateur débutant ou peu expérimenté à son poste actuel et d'un collaborateur expérimenté dans le but de favoriser le transfert de connaissances et de compétences.
- La formation-action : cette forme d'apprentissage réunit en général une petite équipe autour d'un projet ou d'un problème concret à résoudre. Elle doit s'atteler à trouver des solutions tout en réfléchissant sur ses actions.
- La formation *outdoor* : axée principalement sur le développement de compétences de fonctionnement de groupe et de leadership, elle consiste à faire vivre aux participants des expériences particulières (activités sportives, artistiques) hors du cadre de l'entreprise en partant du principe que les acquis de ces expériences seront transférables dans leurs tâches professionnelles.
- La rotation de postes : cette pratique consiste à déplacer un employé vers un ou plusieurs autres postes de travail sur une période déterminée. Cela permet d'acquérir de nouvelles connaissances, de développer de nouvelles compétences et d'avoir une meilleure vision d'ensemble de l'organisation.
- L'investissement dans des projets ou des groupes de travail : participer à des groupes de travail ou à des projets permet de développer de nouvelles compétences directement utiles à l'activité exercée et à l'organisation.

Il existe donc de multiples possibilités pour développer le personnel en dehors de la formation classique qui peut parfois s'avérer fort onéreuse et dont les retombées à long terme ne sont pas toujours celles attendues (Emery, Gonin 2009, p. 231). Des modes d'organisation appropriés, favorisant la mobilité, la délégation et l'affectation à des projets ou à des missions particulières sont souvent très efficaces en termes d'apprentissage et de développement de compétences.

D'autres auteurs ont mis en évidence que la pratique d'une veille collaborative permet de maintenir à jour les connaissances sur des thématiques ciblées en lien avec les enjeux et les objectifs de l'organisation. De plus, la mutualisation de cette veille peut également améliorer la communication au sein des équipes et entre les différents

niveaux hiérarchiques⁷.

Les différentes mesures de développement des compétences retenues sont en général consignées dans un programme de formation (Emery, Gonin 2009, p. 232). En complément, Emery et Gonin (2009, p. 233) proposent de mettre sur pied un plan de formation intégré, qui recense l'ensemble des actions de formation proposées dans l'organisation et met en évidence les liens qui existent entre elles. En y associant les ressources nécessaires, un tel plan permet d'avoir une vision exhaustive des investissements consentis pour le développement des compétences.

3.6 Le *succession planning* ou planification de la relève

Le *succession planning* que l'on peut traduire en français par planification de la relève ou encore management de la relève (Emery, Gonin 2009, p. 98) est une variante spécifique de la gestion prévisionnelle qui se concentre sur les postes-clés de l'organisation, voire uniquement sur les dirigeants. Cette approche est particulièrement développée dans la littérature anglo-saxonne et a trouvé un écho certain dans les bibliothèques nord-américaines. Pour Rothwell, qui parle de *succession planning and management* (SP&M), il s'agit d'un processus « that helps stabilize the tenure of personnel. It is perhaps best understood as any effort designed to ensure continued effective performance of an organization, division, department, or work group by providing for the development, replacement, and strategic application of key people over time » (Rothwell 2010, p. 6). Singer et Griffith dans leur ouvrage *Succession Planning in the Library* adaptent cette définition au contexte des bibliothèques : « Succession planning, for the purpose of this book, is defined as a systematic effort by the library to ensure continuity in key positions, retain and develop intellectual and knowledge capital for the future, and encourage individual advancement » (Singer, Griffith 2010, p. 1). La portée de cette approche est donc plus réduite et plus focalisée que la GPP. Elle vise à repérer un ensemble de personnes à fort potentiel et de les préparer à prendre la relève aux postes clés de l'organisation. La notion de postes clés

⁷ Dans un article de 2005, Lesca et Caron-Fasan relèvent que, selon diverses études, « La pratique de la veille contribuerait également à améliorer ; [...] la communication entre les différents niveaux hiérarchiques de l'organisation [...] l'implication des employés dans le processus de décision [...] la construction d'une vision partagée de l'environnement de l'entreprise, du management et de la planification » : LESCA, Nicolas et CARON-FASAN, Marie-Laurence, 2005. La veille vue comme un système cybernétique. *Finance Contrôle Stratégie*. Décembre 2005. Vol. 8, n° 4, pp. 93-120.

doit être comprise comme l'ensemble des postes indispensables à un bon fonctionnement du service ou de l'organisation (Emery, Gonin 2009, p. 97 ; Singer, Griffith 2010, p. 27). Il s'agit des postes à haut niveau de responsabilité mais également des postes critiques à la bonne marche des opérations, en particulier lorsqu'ils nécessitent une expertise rare. Une des manières d'identifier les postes clés est de se demander ce qu'il se passerait en cas de vacance et si cela est acceptable.

Singer et Griffith (2010, p. 20-26) propose de découper la démarche de *succession planning* en dix étapes.

1. réviser la stratégie de la bibliothèque ;
2. identifier les postes clés au sein de la bibliothèque ;
3. créer des profils de poste en incluant les compétences nécessaires ;
4. identifier les compétences communes aux postes clés ;
5. développer ou mettre à jour le système de gestion de la performance pour avoir un aperçu précis des performances professionnelles de chaque employé ;
6. prévoir les futures vacances de poste et identifier un bassin de talents (la relève) ; c'est à ce stade que sont élaborés les organigrammes prévisionnels ;
7. diagnostiquer les besoins de perfectionnement individuels ;
8. créer des plans de développement pour les membres de la relève ;
9. mettre en œuvre des opportunités de développement ;
10. évaluer les progrès et mettre à jour les plans.

Alors que la GPP adopte volontiers une posture globale, se situant au niveau de l'organisation (Gilbert 2006, p. 73-77) le *succession planning* est plus orienté sur la personne, cherchant à détecter les compétences acquises, au moyen de l'évaluation des performances, mais également le potentiel de chaque employé. L'évaluation du potentiel est un exercice délicat dans lequel il faut faire preuve d'un maximum d'objectivité. Pour faciliter cette démarche, Singer et Griffith (2010, p. 49) proposent de fixer des critères précis d'estimation, par exemple l'habilité, l'aspiration et l'engagement. L'évaluation du potentiel des collaborateurs peut s'effectuer lors des entretiens d'appréciation annuels mais également, pour les organisations qui en ont les moyens, dans des centres d'évaluation ou de simulation des fonctions de management (Emery, Gonin 2009, p. 228). Certaines pratiques de formation évoquées plus haut, en particulier la formation-action, peuvent également fournir l'occasion d'identifier des employés présentant un haut potentiel.

Une fois, le potentiel des employés évalués, il est alors possible de croiser les deux axes d'évaluation – performances et potentiel – pour obtenir une matrice facilitant la prise de décision comme le montre la figure 2 (Emery, Gonin 2009, p. 229 ; Singer, Griffith, 2010, p. 55).

Figure 2 : Matrice de croisement entre performances et potentiels

Performances actuelles	élevées	Bons collaborateurs Stratégie : limiter le turnover, entretenir la motivation et la productivité, conserver à leur poste	Stars Stratégie : limiter le turnover, accélérer le développement
	faibles	Bois morts Stratégie : transformer en bons collaborateurs ou s'en séparer	Dilemmes Stratégie : réorienter, transformer en bons collaborateurs ou s'en séparer
		faible	élevé
Potentiel de développement			

En principe la catégorie des bons collaborateurs est la plus importante (60 à 80% des employés). Elle est composée de collaborateurs qui atteignent leurs objectifs et accomplissent leurs tâches de manière tout à fait satisfaisante sans toutefois présenter un potentiel leur permettant d'assumer d'autres fonctions. Le défi est des les maintenir à leur poste tout en conservant leur motivation. Les stars sont les employés qui sont évalués très positivement au niveau de leurs performances et chez qui l'on détecte un potentiel élevé pour progresser et assumer d'autres responsabilités. Ce sont ces employés qui vont constituer le bassin de la relève (*talent pool*). Les bois morts et les dilemmes sont les employés dont les performances ne sont pas satisfaisantes et qu'il va falloir recadrer ou réorienter. Si les mesures de soutien et de développement s'avère inopérantes, il est préférable de se séparer de ces employés car ils risquent d'avoir un effet nuisible sur l'image du service mais aussi sur la motivation et le sentiment d'équité des autres collaborateurs de l'équipe (Emery, Gonin 2009, p. 229).

3.7 La question de la relève et la planification du personnel dans les bibliothèques anglo-saxonnes

Les bibliothèques anglo-saxonnes et leurs associations professionnelles se préoccupent, depuis plus d'une décennie déjà, des conséquences du départ à la retraite de la génération des *baby-boomers*. Au Royaume-Uni, au Canada, aux Etats-Unis et en Australie, de nombreuses études, articles et monographies mettent en

évidence les défis futurs que devront relever les bibliothèques au niveau des ressources humaines (Whitmell 2002, 2005; Singer, Goodrich, Goldberg 2004; 8Rs Research Team 2005; Hallam 2007, 2009; Nixon 2008; Singer, Griffith 2010). L'étude canadienne 8Rs (pour *recruitment, retention, retirement, remuneration, rejuvenation, restructuring, repatriation* et *re-accreditation*), conduite entre 2002 et 2005 (8Rs Research Team 2005) prévoit que si l'âge moyen de la retraite se maintient à 62 ans, 40% des bibliothécaires en poste auront pris leur retraite d'ici à 2014 (p. 93). En Australie les estimations au milieu des années 2000 font état d'une proportion de 60% des employés du secteur des bibliothèques âgés de plus de 45 ans contre une moyenne de 35% pour l'ensemble des secteurs professionnels (Hallam 2007, p. 19). A la même période, le constat est similaire aux Etats-Unis puisque 60% des employés de bibliothèques sont âgés de 45 ans et plus (chiffres du Bureau of Labor Statistics cité dans Nixon 2008, p. 251).

Ces travaux, à l'image de la vaste enquête menée au Canada (8Rs Research Team 2005) ou du projet de recherche australien neXus (Hallam 2007, 2009), mettent en évidence le vieillissement préoccupant des effectifs des bibliothèques mais aussi d'autres défis liés au recrutement, à la rétention, à la formation et plus généralement au développement des compétences des employés de bibliothèques. Or, des facteurs combinés – tels que la diminution du nombre de diplômés, le faible niveau des salaires, la concurrence d'autres secteurs professionnels, la persistance d'une image peu flatteuse de la profession et le manque d'opportunité d'évolution de carrière – engendrent des difficultés de recrutement et de fidélisation des nouveaux employés (Stokker, Hallam 2009, p. 562; Nixon 2008, p. 252-253), faisant craindre une pénurie de main-d'œuvre qualifiée. Le constat dressé par ces études en appelle à des réactions de la part des différentes parties prenantes : institutions de formation, associations professionnelles et employeurs. Pour ces derniers, il semble nécessaire d'adopter une approche anticipative des ressources humaines, de chercher à combler les déficits probables au niveau des effectifs et des compétences. Dans un contexte de concurrence entre employeurs pour attirer et conserver les meilleurs collaborateurs, il est également indispensable de soigner son « image de marque employeur » (*employer brand*) et d'offrir des conditions de travail et des possibilités d'évolution susceptibles de fidéliser les employés.

Au cours des cinq dernières années, la littérature spécialisée anglo-saxonne s'est fait l'écho de plusieurs démarches concrètes de gestion prévisionnelle des ressources humaines dans les bibliothèques que ce soit sous l'angle de la planification de la relève (*succession planning*) ou, plus globalement, celui de la GPP (*workforce planning* ou

staff planning). Si l'ouvrage de Singer et Griffith propose surtout des exemples issus des *public libraries* nord-américaines, plusieurs articles publiés dans la revue *Library Management* abordent la problématique du point de vue des bibliothèques universitaires. Galbraith, Smith et Walker ont mené une enquête sur les pratiques du *succession planning* dans 34 bibliothèques universitaires américaines (Galbraith, Smith, Walker 2012). Ils en concluent que les besoins sont réels mais qu'il y a un fort décalage entre l'importance perçue de la planification de la relève et les pratiques réelles des bibliothèques. Deux autres articles relatent des initiatives mises en œuvre dans des bibliothèques universitaires australiennes (Stokker, Hallam 2009; Cardwell 2009).

Dans le premier cas, celui de la bibliothèque de Queensland University of Technology, la volonté de mettre en œuvre une démarche de GPP résulte des bouleversements au niveau de l'activité principale de la bibliothèque et de la volonté de s'adapter à un environnement dynamique en profonde mutation (Stokker, Hallam 2009, p. 565). Une étude détaillée de cet environnement a été menée sur une année par l'ensemble des cadres et des collaborateurs spécialisés, chacun se concentrant sur un domaine particulier. Cette étude a abouti à la définition d'un plan stratégique pour la bibliothèque, d'un plan de développement pour le personnel, d'un plan d'action pour les mesures de développement et à la mise à jour des profils de postes et des listes de compétences associées. La large implication des employés dans la phase d'analyse de l'environnement a permis à l'ensemble du personnel de s'approprier la démarche. Le premier bilan de l'expérience semble positif et plusieurs actions prévues ont d'ores et déjà pu être réalisées.

Le second exemple est celui de la bibliothèque de Deakin University. Son engagement dans une démarche de GPP est une conséquence du processus d'amélioration de la qualité mis en place au sein de l'université. La bibliothèque a ainsi établi une feuille de route « Library 2012 » qui mettait l'accent sur la nécessité de développer les compétences des employés et de combler les écarts éventuels (Cardwell 2009, p. 540). D'autre part, un audit relevait que la montée en compétences des employés dans plusieurs domaines était le défi majeur à relever pour que la bibliothèque puisse continuer à satisfaire les besoins de son public (Cardwell 2009, p. 541). Cet audit a conduit à une révision interne de tous les services. Chaque service a ainsi défini ses activités essentielles en y associant des indicateurs de performance pour permettre d'en assurer le suivi. A cette occasion, une démarche de GPP, mettant l'accent sur les qualifications et les compétences, a été conduite au sein de chaque service. En parallèle à ces analyses sectorielles, un plan global de développement du personnel a

été mis sur pied avec la volonté de coordonner les actions de formation et de les aligner sur les besoins stratégiques et opérationnels de la bibliothèque.

3.8 La planification du personnel dans les bibliothèques en Suisse

La situation en Europe continentale est très différente de celle décrite plus haut pour les pays anglo-saxons. Premièrement, la thématique du départ à la retraite des baby-boomers ne semble pas préoccuper les milieux professionnels. Parmi les sources francophones et germanophones consultées dans le cadre de ce travail, il n'a pas été possible d'identifier des enquêtes ou des études de fond sur la question. En Suisse, il n'y a pas de statistiques ni d'étude démographique disponibles sur les employés des bibliothèques. Pourtant, tout porte à croire que la situation n'est pas très éloignée de celle constatée dans les pays anglo-saxons. Les spécialistes en information documentaire (ID) trouvent facilement du travail à l'issue de leurs études (Estermann Wiskott, Roulet 2012) et des difficultés lors du recrutement ont été signalées par plusieurs responsables de bibliothèque. Des offres d'emploi publiées à plusieurs reprises à quelques semaines ou mois d'intervalle sont également un signe que, pour certains postes, le personnel qualifié n'est pas légion. Toutefois, la problématique d'une éventuelle pénurie de main-d'œuvre ne semble pas à l'ordre du jour dans les bibliothèques de Suisse romande, du moins si l'on se fie à l'absence de constat écrit sur le sujet. On peut cependant supposer que la possibilité d'avoir recours facilement à une main-d'œuvre qualifiée en provenance des autres pays européens – c'était du moins le cas jusqu'à une votation récente – explique que le problème soit moins prégnant que dans d'autres régions du globe.

A première vue, force est de constater que la littérature professionnelle française et suisse traite relativement peu de la gestion des ressources humaines en tant que telle. Cela peut sembler paradoxal si l'on songe que la plupart des bibliothèques reconnaissent aujourd'hui que leur personnel est leur atout principal pour assurer leur mission avec succès. En Suisse, au cours des dernières années, on relève un unique numéro d'Arbido consacré au management et à la gestion du personnel dans le domaine de l'information et documentation (Gillioz 2009). Abordant des problématiques générales de la gestion publique – nouvelle gestion publique, gestion axée sur les prestations, résistance au changement – mais également des thématiques plus directement liées à la profession – nouveaux rôles des professionnels ID, place du management dans la formation ID, expérience de la gestion par mandat de prestations et enveloppe budgétaire (GMEB) à la Bibliothèque nationale – ce numéro n'évoque cependant pas spécifiquement la gestion prévisionnelle du personnel.

De fait, la problématique de la GPP apparaît plutôt de manière indirecte dans la littérature ID, sous ses aspects plus qualitatifs et spécifiques au domaine. Ainsi, nombreuses sont les réflexions, analyses et discussions autour de deux thématiques centrales : les métiers et les compétences. Pratiquement chaque année paraît dans la presse professionnelle française un dossier ou un numéro spécial consacré à ce sujet⁸. Plusieurs études ou mémoires témoignent également de l'intérêt pour la question (Boillet 2009; Rey 2010) de même que les nombreux référentiels de compétences produits par les associations professionnelles. Enfin, la carte de métiers de l'association des professionnels de l'information et de la documentation (ADBS 2013) est un exemple supplémentaire de cette préoccupation pour la définition des métiers de l'information documentaire et des compétences qui y sont liées.

3.9 Les avantages et les écueils d'une démarche de gestion prévisionnelle du personnel

Une démarche de gestion prévisionnelle du personnel présente potentiellement de nombreux avantages pour une organisation. Plus qu'un simple instrument de connaissance, elle se veut un outil d'aide à l'action et à la décision par son caractère anticipatif et proactif (Gilbert 2006, p. 69). En premier lieu, elle vise à assurer l'adéquation entre les objectifs stratégiques d'une organisation et les compétences de son personnel. En s'alignant sur la stratégie de l'organisation, en anticipant et en réduisant les écarts éventuels entre les effectifs probables et des effectifs souhaités (au niveau quantitatif et qualitatif), elle devrait contribuer à améliorer la performance globale de l'entreprise. Cependant, comme le relève Gilbert (2006, p. 94), cette contribution n'a, à ce jour, pas pu être démontrée de manière formelle. En revanche, on reconnaît à la GPP un certain succès dans l'accompagnement des mutations économiques par le repérage des emplois « sensibles » et la mise sur pied de mesures de développement des compétences et d'évolution professionnelle (Gilbert 2006, p. 92-93).

⁸ Pour des exemples récents, voir notamment : Dossier « Métier et compétences », *Bibliothèque(s) - Revue de l'Association des bibliothécaires de France*, n° 73, mars 2014 ; Dossier « Convergences des métiers : si loin, si proches », *Archimag*, n° 269, novembre 2013 ; Nouveaux métiers de l'infodoc, *Guide pratique Archimag*, n° 48, 2013 ; Dossier « Métiers et compétences : mutations et perspectives en info-doc », *Documentaliste : sciences de l'information*, vol. 48, n° 2, 2011.

A un niveau plus opérationnel, Rothwell (2010, p. 16-26), Singer et Griffith (2010, p. 7-8 et 12) estiment qu'une démarche de GPP (dans leur cas, il s'agit plus précisément d'une démarche de *succession planning*) permet entre autres :

- de disposer des ressources humaines nécessaires pour atteindre les objectifs stratégiques de l'organisation, autrement dit, avoir « the right people, in the right place, at the right time, doing the right thing » (Singer, Griffith 2010, p. 7)
- d'assurer le transfert de connaissances entre les générations d'employés et d'éviter des pertes dans le capital intellectuel de l'organisation (départ à la retraite des baby-boomers) ;
- de préparer un vivier de talents pour assurer la relève à l'interne, ce qui est moins coûteux que de recruter à l'externe (Rothwell 2010, p. 289) ;
- d'éviter les pertes de productivité dues à la courbe d'apprentissage des nouveaux employés ;
- de fidéliser les meilleurs employés en leur offrant des possibilités de développement et des opportunités d'évolution gratifiantes ;
- d'assurer la continuité de la culture d'entreprise⁹ ;
- d'améliorer son image de marque en tant qu'employeur et de faciliter ainsi le recrutement de futurs candidats.

Malgré ces bénéfiques potentiels, plusieurs auteurs soulignent que de telles démarches sont encore rares dans les entreprises. La GPP reste souvent informelle et peu structurée (Gilbert 2006, p. 109 ; Martory, Crozet 2013, p. 34). Une certaine méfiance face au modèle de référence est compréhensible. En effet, celui-ci implique un investissement lourd pour produire des outils complexes (référentiels de compétences, répertoire des emplois-types) qui ne s'avèrent pas toujours utiles et utilisables (Gilbert 2006, p. 95 ; Emery, Gonin 2009, p. 81). En cela, l'approche fractionnaire, évoquée plus haut, de la bibliothèque de Deakin University (Cardwell 2009) évite les pièges liés à l'application d'un modèle théorique rigide. Elle est adaptée au contexte et échelonnée dans le temps, ce qui augmente ses chances de réussite.

Pour Gilbert (2006), ce sont parfois les postulats sous-jacents à la gestion prévisionnelle qui posent problème. Ainsi, une difficulté majeure qui peut faire obstacle à la mise en œuvre d'une démarche de GPP est l'absence de vision ou de plan stratégique global au niveau de l'organisation (Gilbert 2006, p. 97). Emery et Gonin (2009, p. 81) énoncent d'autres écueils possibles parmi lesquels :

⁹ Cet avantage est également relevé par Emery et Gonin (2009, p. 228).

- la déconnexion de la gestion prévisionnelle par rapport aux processus décisionnels de l'organisation ;
- un horizon temporel inadéquat, trop long, couplé à des méthodes trop complexes qui se révèlent inutiles ;
- une réelle difficulté à saisir la dynamique de l'environnement et à définir les compétences réellement nécessaires pour exercer avec succès les métiers analysés.

3.10 Les facteurs clés de succès

Toutefois, si certaines conditions cadres sont réunies, la gestion prévisionnelle peut donner des résultats très satisfaisants. Gilbert (2006, p. 100-104) détermine trois conditions nécessaires à la réussite d'une démarche de gestion prévisionnelle du personnel :

- un contexte facilitant ;
- des acteurs contributifs ;
- un processus de changement maîtrisé.

Le contexte dans lequel l'organisation évolue fixe les besoins, les possibilités et les contraintes d'un projet de GPP. Une telle démarche sera facilitée dans un contexte où la nécessité d'adopter une approche anticipatrice de la gestion des ressources humaines est reconnue par la majorité des acteurs qui la perçoit comme une opportunité de développer un avantage concurrentiel. Nous l'avons vu plus haut, c'est le cas dans les bibliothèques nord américaines, où la crainte d'une pénurie de main-d'œuvre couplée à un environnement en profonde mutation fait apparaître un besoin de manière très nette. Une culture de l'anticipation, des professionnels de la GRH bien intégrés et une structure organisationnelle coordonnée et habituée aux collaborations transversales rendent également plus aisé la mise en œuvre d'un projet de GPP (Gilbert 2006, p. 101). Enfin, plusieurs auteurs rappellent que sans un soutien et un investissement fort de la direction, un tel projet n'a que peu de chance d'aboutir (Nixon 2008, p. 256 ; Singer, Griffith 2010, p. 16).

La gestion prévisionnelle du personnel n'est pas uniquement l'affaire du département des ressources humaines, bien au contraire. Gilbert (2006, p. 102) souligne que la conduite d'un projet de GPP ne peut pas relever de la responsabilité d'un seul individu mais doit être « partagée par un collectif d'acteurs (idéalement, un groupe projet associant des professionnels de la GRH et des membres de la ligne hiérarchique) ». Emery et Gonin, dans leur modélisation du processus de GPP (2009, p. 107) et du processus de développement des compétences (2009, p. 244), distinguent les actions

spécifiques relevant de la direction, du responsable RH, du responsable hiérarchique, et du collaborateur. En effet, chacun de ces acteurs doit être impliqué dans la démarche de GPP afin que celle-ci puisse fonctionner.

- La direction intervient principalement dans la phase de détermination de la stratégie. Elle encadre le processus de développement des compétences en identifiant les axes de développement prioritaires et garantit des conditions cadres qui favorisent l'apprentissage organisationnel.
- Le responsable RH est chargé de mettre en évidence les spécificités RH susceptibles d'influer sur la stratégie (par exemple, de fortes compétences dans un domaine particulier) et d'aligner les évolutions de l'effectif et des compétences sur les choix stratégiques. Il analyse les variations certaines et probables de l'effectif, planifie et réalise les ajustements nécessaires, établit le référentiel des compétences de l'organisation et coordonne les moyens de développement des compétences. Enfin, il administre l'offre de formation et évalue l'efficacité des actions de formation.
- Le responsable hiérarchique quant à lui, analyse la situation et les besoins propres à son unité, prend en compte les aspirations de ses collaborateurs et, sur cette base, élabore un organigramme prévisionnel pour son service. Il joue un rôle particulièrement central au niveau du processus de développement des compétences (Gilbert 2006, p. 102). C'est en effet l'encadrement de proximité, plus proche de l'opérationnel, qui est le mieux à même de définir les besoins en compétences et les moyens de les développer au sein des équipes. Rappelons néanmoins qu'idéalement, l'identification des compétences devrait être effectuée par un groupe élargi (Emery, Gonin 2009, p.226 ; Singer, Griffith 2010, p. 31).
- Le collaborateur joue également un rôle actif dans une démarche de GPP en exprimant ses attentes et en faisant connaître ses souhaits d'évolution auprès de sa hiérarchie. De plus, il peut participer à l'identification des besoins en compétences et s'investir dans des actions de développement. A l'exemple de ce qui s'est fait à la bibliothèque de Queensland University of Technology (Stokker, Hallam 2009), le collaborateur peut également être impliqué dans l'analyse de l'environnement, ce qui favorise son adhésion à l'ensemble du projet.

Une démarche de gestion prévisionnelle est inséparable d'une démarche de pilotage de projet et de la mise en place de mesures d'accompagnement du changement (Gilbert 2006, p. 102). Cela implique de définir clairement les objectifs (réalistes), d'établir un cahier des charges, d'élaborer un dispositif de pilotage (indicateurs d'efficacité et d'efficience, mesures correctives), de mettre en place un plan de communication et d'adapter les outils au contexte de l'organisation.

3.11 Les spécificités de la gestion du personnel dans l'administration publique

3.11.1 Les réformes de l'administration et la nouvelle gestion publique

Depuis le milieu des années 1970, on observe une volonté politique de contrôler les coûts et d'améliorer l'efficacité de la gestion publique en Suisse (Caron, Giaque 2004, p. 66). Ces efforts de rationalisation connaissent un grand coup d'accélérateur dans les années 1990 sous l'impulsion d'un courant international de modernisation de l'administration, la nouvelle gestion publique (NGP) ou *new public management* (NPM) en anglais (Giaque, Emery 2008, p. 16). Un vent de réforme important souffle alors sur l'administration publique en Suisse. A tous les niveaux, fédéral, cantonal et communal, des initiatives de modernisation et de transformation sont lancées. Elles ont comme objectif commun de rendre l'administration plus productive (ou performante), d'améliorer les prestations fournies aux administrés en termes de qualité, d'économicité ou d'efficacité, selon l'orientation privilégiée (Giaque, Emery 2008). Fondamentalement, la nouvelle gestion publique s'appuie sur une séparation du politique et de l'administratif. Le pouvoir politique conserve la prise de décision stratégique alors que l'opérationnel est confié uniquement à l'administration. Les managers publics bénéficient de fait d'une autonomie accrue mais doivent répondre des performances de leur service au regard des objectifs stratégiques fixés par le politique à travers un contrat ou mandat de prestations. Ces réformes s'inspirent fortement des principes et outils de management qui ont cours dans les entreprises privées : simplification des structures, analyse et rationalisation des processus, adoption d'une comptabilité analytique qui permet de calculer le coût de chaque prestation, orientation client, mise en concurrence de certains services voire privatisation partielle et surtout généralisation du principe de la gestion par objectif et de l'évaluation des performances.

Les bibliothèques ne restent pas en marge de cette dynamique générale. De manière concomitante, un changement de paradigme s'opère et les bibliothèques passent d'une logique centrée sur la collection à une logique centrée sur l'utilisateur¹⁰. A la même époque, l'évaluation de la performance devient également un sujet de préoccupation

¹⁰ L'ouvrage de Bertrand Calenge, *Accueillir, orienter, informer* est tout à fait représentatif de cette mouvance : CALENGE, Bertrand, 1996. *Accueillir, orienter, informer: l'organisation des services aux publics dans les bibliothèques*. Paris : Ed. du Cercle de la librairie. Bibliothèques. ISBN 2765406251.

majeure avec la publication, en 1996, du manuel *Mesurer la qualité : mettre en place des indicateurs de performance dans les bibliothèques universitaires* publié par l'IFLA, et de la norme ISO 11620 de 1998 sur les indicateurs de performance dans les bibliothèques (Jouguelet 2008).

3.11.2 Les conséquences de la nouvelle gestion publique sur la gestion des ressources humaines

Selon Caron et Giaque (2004, p. 69), la dimension humaine a souvent été ignorée lors de la conceptualisation des réformes de la fonction publique. Les RH n'agissent qu'en aval pour pallier les manques et les problèmes liés à ces réformes (résistance au changement, démotivation, anxiété, etc.). Les répercussions de la nouvelle gestion publique sur la gestion des ressources humaines se caractérisent avant tout par une flexibilisation et une individualisation des conditions de travail et par l'introduction de dispositifs de gestion des performances individuelles. Cette logique a été adoptée à des degrés variés dans les administrations publiques en Suisse, sans être nécessairement complètement aboutie. Ainsi, la gestion des performances, la rémunération au mérite ou l'assouplissement des règles de licenciement ne se sont pas imposés de manière universelle. Les employés de l'administration publique continuent à bénéficier d'une sécurité de l'emploi supérieure à ce qui a cours dans le privé (Giaque, Emery 2008, p. 107). Il en résulte un statut hybride des employés de l'Etat qu'Emery et Giaque (2007) propose de nommer l' « après-fonctionariat ».

En Suisse les réformes au niveau de la gestion des ressources humaines sont, selon Giaque et Emery, « l'un des champs de modernisation administrative les plus avancés ». (Giaque, Emery 2008, p. 103). Par modernisation – on parle parfois aussi de normalisation (Giaque, Emery 2008, p. 23) – il faut comprendre un rapprochement des conditions d'emploi avec celles qui prévalent dans le secteur privé sous l'impulsion de la nouvelle gestion publique. Les statuts du personnel ont été largement modifiés pour s'adapter à la philosophie en vigueur. La Confédération, mais aussi la plupart des cantons et des communes ont, à des degrés divers, réformé leur réglementation sur le personnel administratif, aboutissant souvent à l'abolition du statut de fonctionnaire (Giaque, Emery 2008, p. 107 ; Emery, Gonin 2009, p. 454). La nouvelle loi sur le personnel de la Confédération (LPers), adoptée en mars 2000, s'inscrit clairement dans cette tendance.

3.11.3 La gestion prévisionnelle du personnel dans l'administration publique

Plus que les entreprises privées, les administrations publiques ont la possibilité de planifier leurs actions à long terme, dans le cadre des missions de service public qui

leur sont confiées. Gilbert (2006, p. 97) suggère donc que les entreprises publiques sont un terrain plus favorable à la gestion prévisionnelle puisqu'elles peuvent établir leurs besoins en emplois sur une relativement longue échéance.

Toutefois, ce constat doit être nuancé par le fait que l'adoption des principes de la NGP remet en cause cette stabilité des administrations publiques. Emery et Giaouque (2007, p. 264) font remarquer que « la stabilité de l'organisation wébérienne n'est plus la qualité première recherchée par les directions politiques et administratives qui misent dorénavant davantage sur la flexibilité du personnel, les capacités d'adaptation à un environnement hautement évolutif et, plus récemment, sur l'employabilité comme réponse à une sécurité de l'emploi fortement diminuée. »

La gestion par mandats de prestations implique la définition de cycles stratégiques pluriannuels. C'est dans ce cadre que peut s'inscrire une démarche de gestion prévisionnelle du personnel, en identifiant les besoins en termes de main-d'œuvre. Mais la nouvelle gestion publique a surtout introduit des principes et des outils de gestion RH indispensables à la GPP. C'est le cas en particulier des réflexions autour des emplois (cartes d'emploi, répertoire des emplois-type) qui permet une meilleure compréhension des compétences nécessaires (Giaouque, Emery 2008, p. 105). Autre instrument indispensable à la GPP, l'évaluation individuelle des performances permet une approche renouvelée de l'évolution professionnelle et de la gestion des carrières (Giaouque, Emery 2008, p. 106).

3.11.4 Le cas de l'administration publique vaudoise

Afin de comprendre le contexte dans lequel se déroule l'étude de terrain, il est nécessaire d'examiner le cadre réglementaire et les politiques qui déterminent la gestion des ressources humaines à la Bibliothèque cantonale et universitaire de Lausanne (BCUL). La BCUL fait partie de l'administration publique vaudoise et c'est donc la réglementation cantonale qui s'applique à la gestion du personnel. Sans prétendre à une étude détaillée de ces documents, il est intéressant de les considérer sous l'angle de la gestion prévisionnelle du personnel.

Dans le Canton de Vaud, l'actuelle loi sur le personnel (LPers-VD) a été adoptée en novembre 2001 et est entrée en vigueur début 2003 (Coutaz 2007, p. 76). Elle prévoit la tenue d'entretiens d'appréciation annuels (art. 36) dont les modalités sont précisées dans le règlement d'application du 9 décembre 2002 (art. 85-88). La loi fixe également la définition d'une politique du personnel (art. 5), les principes d'engagement (art. 17-20), de transferts (art. 21-22), de formation (art. 37-39) et de fin des rapports de travail

(art. 54-63). Tous ces éléments peuvent avoir des incidences sur la gestion prévisionnelle du personnel.

La politique du personnel, définie par le Conseil d'Etat pour les années 2011 à 2015, fixe trois axes stratégiques prioritaires (Canton de Vaud. Conseil d'Etat 2010) :

- l'attractivité de l'Etat employeur ;
- une fonction d'encadrement compétente et reconnue ;
- le développement du potentiel des collaborateurs.

Dans le même document, un bilan de la période précédente aboutit à une synthèse des besoins (p. 41) qui fait apparaître plusieurs éléments liés à la gestion prévisionnelle :

- mettre à disposition des autorités d'engagement des outils RH de gestion prévisionnelle ;
- disposer d'un référentiel de compétences ;
- maintenir et développer la pratique de l'appréciation des collaborateurs ;
- réviser l'outil d'appréciation ;
- améliorer la politique de la formation, l'offre, le choix et le suivi (transfert) des formations à la place de travail ;
- mettre en place une politique de mobilité ;
- définir des parcours d'évolution professionnelle ;

Ce constat démontre un intérêt marqué pour les aspects RH liés à la gestion prévisionnelle des effectifs et des compétences. En revanche, il porte à croire que de nombreux efforts doivent encore être entrepris pour établir les conditions-cadres et disposer des instruments adéquats garantissant le succès d'une telle démarche.

4. Analyser les besoins et établir un diagnostic de la GPP à la Bibliothèque cantonale et universitaire de Lausanne (BCUL) : méthodologie

4.1 Objectifs de l'étude de terrain

Cette étude de terrain vise à établir un état des lieux de la gestion prévisionnelle du personnel (GPP) au sein de la Bibliothèque cantonale et universitaire de Lausanne (BCUL), plus précisément pour son site de Dorigny - Unithèque situé sur le campus de l'Université de Lausanne. Elle cherche à situer la BCUL par rapport à une démarche de GPP et à répondre aux questions suivantes :

- Est-il opportun, pour la BCUL d'investir dans une démarche formalisée de gestion prévisionnelle du personnel ?
- Si oui, quelles sont les pratiques actuelles à renforcer et les actions à mettre en place pour évoluer ?

Pour ce faire, j'ai élaboré dans un premier temps une grille d'évaluation des besoins (annexe 2) et un outil de diagnostic (annexe 3) sur la base des bonnes pratiques et des facteurs clés de succès relevés dans la littérature. L'analyse est complétée par une étude de la documentation interne, soit des rapports annuels des deux dernières années et de divers instruments RH.

4.2 Grille d'évaluation des besoins de la BCUL en termes de GPP

Dans la mesure où j'ai proposé ce travail de master à la BCUL et non l'inverse, il me paraissait fondamental de bien cerner les besoins et les attentes que pouvait avoir cette bibliothèque en termes de gestion prévisionnelle du personnel.

Une organisation peut avoir plusieurs raisons de se lancer dans une démarche de gestion prévisionnelle du personnel (voir ci-dessus le paragraphe 3.9). Il est important de déterminer quelles sont ses priorités et ce qu'elle espère atteindre avec un tel projet. Cinq bénéfices potentiels ont été retenus pour effectuer cette analyse :

- assurer l'adéquation entre les objectifs de la bibliothèque et les compétences du personnel ;
- éviter les pertes de compétences liées au départ à la retraite des baby-boomers ;
- assurer la relève en interne ;
- améliorer la rétention des bons employés ;
- être perçu comme un employeur attractif.

Ces éléments sont explicités à l'aide de plusieurs points de repère énoncés sous forme de questions (voir annexe 2). Pour chacun de ces bénéfices potentiels, il est demandé d'estimer l'importance (3= élevée, 2= moyenne, 1= faible), le niveau de prise en compte actuelle (1= bon, 2= moyen, 3= insuffisant), ce qui permet de déterminer le degré de priorité à moyen terme. Cette grille pourrait également être proposée sous la forme d'un outil d'évaluation des risques. Il suffirait de remplacer la seconde colonne par une estimation de la probabilité et d'inverser l'échelle (1= faible, 2= moyenne, 3= importante). Cette grille a servi de support de discussion pour déterminer les besoins lors des entretiens avec un membre de la direction et la responsable RH.

4.3 Élaboration de l'outil de diagnostic des pratiques de GPP

L'outil de diagnostic est inspiré de la littérature pour le fond et d'un outil d'autodiagnostic GPEC proposé par l'Unifaf pour la forme¹¹. Pour les besoins de cette étude, cet outil est utilisé comme support à des entretiens individuels, ce qui permet de le tester et de l'affiner. L'idée est de pouvoir ainsi proposer un outil d'autodiagnostic qui pourra être utilisé par d'autres bibliothèques (annexe 8).

4.3.1 Axes du diagnostic GPP

En fonction de l'analyse de la littérature, six dimensions essentielles de la GPP ont été retenues pour établir l'outil de diagnostic (annexe 3).

Axe stratégie

Il permet de déterminer le type de réflexion et d'outils de pilotage stratégiques qui ont cours dans l'organisation : élaboration de la stratégie, parties prenantes, durée du cycle stratégique, plan stratégique, projets et objectifs de service.

Axe culture organisationnelle

Cet axe permet d'évaluer les éléments de la culture organisationnelle qui contribuent à offrir un contexte facilitant pour la GPP selon Gilbert (2006, p. 100-104) : une culture de l'anticipation, la reconnaissance du rôle fondamental du personnel dans la réussite de l'organisation, la reconnaissance des enjeux autour de la GPP, l'engagement de la direction, l'intégration des professionnels RH dans la réflexion stratégique, une structure organisationnelle coordonnée et transversale.

¹¹ UNIFAF. Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences : guide d'autodiagnostic.

Site de l'Unifaf [en ligne]. [Consulté le 15 juillet 2014]. Disponible à l'adresse :

<http://www.unifaf.fr/page.jsp?currentNodId=268¤tPubId=8122®ionId=79>

Axe évolution des effectifs

Il s'agit ici de déterminer quels sont les principes et outils de gestion prévisionnelle des effectifs utilisés au sein de l'organisation : analyse de la pyramide des âges, mesure du *turnover*, plans de postes.

Axe planification de la relève

Cet axe se concentre sur les mesures spécifiques à la planification et au management de la relève : identification des postes clés et anticipation des successions à ces postes, organigrammes prévisionnels, analyse des compétences et du potentiel des collaborateurs, constitution d'un *pool* de la relève, développement des compétences managériales.

Axe développement des compétences

Les mesures visant à identifier et à développer les compétences nécessaires au bon fonctionnement de l'organisation sont regroupées sous cet axe : référentiel de compétences, anticipation des nouvelles compétences à acquérir ou développer, programmes et plans de formation, gestion des compétences, investissement dans la formation.

Axe évolution professionnelle et organisation du travail

Cet axe évalue le potentiel qualifiant lié aux modalités de fonctionnement de l'organisation et aux possibilités d'évolution professionnelle (Emery, Gonin 2009, p. 231) : polyvalence, mobilité interne, investissement dans des projets, programme de *mentoring*.

4.3.2 Déclinaison de l'outil de diagnostic en grilles d'entretien

Chacun de ces axes fait l'objet de plusieurs affirmations dans l'outil de diagnostic. En fonction des profils des personnes interrogées – membres du personnel de la BCUL, cadres intermédiaires, responsable RH, membre de la direction – ces affirmations sont déclinées en une série de questions constituant les grilles d'entretiens (annexes 4, 5, 6 et 7). A l'issue de chaque groupe de questions, il est demandé aux personnes interrogées d'évaluer le degré de prise en compte des affirmations contenues dans l'outil de diagnostic (voir annexe 3). Ainsi, certains éléments sont évalués par les quatre types de personnes interrogées, alors que d'autres ne le sont que par une, deux ou trois catégories de personnes.

4.4 Personnes interrogées

4.4.1 Personnes interrogées pour l'analyse des besoins

Nous l'avons vu plus haut (paragraphe 3.10), une démarche de GPP nécessite un soutien et un investissement de la part de la direction de l'organisation. La grille d'analyse des besoins est donc prévue pour être complétée de manière concertée par les membres de la direction et le responsable des ressources humaines afin de cerner les priorités de l'organisation en matière de gestion prévisionnelle du personnel. Dans le cadre de cette étude, j'ai décidé d'interroger un membre de la direction ainsi que la responsable des ressources humaines. Ces entretiens ont eu lieu à l'issue de la discussion sur le diagnostic.

4.4.2 Personnes interrogées pour établir le diagnostic

L'outil de diagnostic des pratiques de GPP se prête à une consultation large. En effet, il est nécessaire de confronter les principes et les outils officiellement en vigueur et la manière dont ils sont perçus et vécus par les différents échelons hiérarchiques de l'organisation. Pour cette étude, j'ai choisi d'interroger six employés, quatre cadres intermédiaires, un membre de la direction et la responsable RH, soit douze personnes au total. En complément, un entretien avec la mandante de ce travail a permis de préciser certains points en lien avec le développement d'une politique de formation.

Les entretiens, d'une durée variant de quarante-cinq minutes à deux heures, ont été menés dans les locaux la BCUL durant le mois de juin et le début du mois de juillet 2014. Un formulaire de consentement a été signé par toutes les personnes interrogées. Il précise les objectifs de l'étude, le déroulement des entretiens, les dispositions relatives à la confidentialité des données et la liberté de participation et de retrait. Tous les entretiens ont fait l'objet d'une prise de note directe que j'ai complétée immédiatement à l'issue de l'entretien. Certains entretiens ont été enregistrés dans le but de compléter la prise de note mais ils n'ont pas fait l'objet de transcriptions exhaustives.

Les notes prises au cours et à l'issue des entretiens ont été dactylographiées et consignées dans un tableur afin d'offrir une vision globale des positions des différents intervenants sur chacun des sujets abordés. Pour respecter la confidentialité des données, ce tableau ne figure pas en annexe de ce rapport ; seul les propos consolidés sont exposés dans le chapitre suivant.

4.5 Sources documentaires consultées

Afin de compléter les discussions, j'ai consulté plusieurs sources documentaires internes à l'institution : les rapports annuels 2012 et 2013, en particulier l'organigramme, la rubrique sur le personnel et le budget ; le formulaire de plan individuel de formation ; le formulaire destiné aux entretiens d'appréciation (Etat de Vaud) ; les descriptifs des emplois-types (Etat de Vaud) ; les offres d'emplois récentes et les cahiers des charges associés (via la liste de diffusion swiss-lib).

5. État des lieux de la gestion prévisionnelle du personnel à la BCUL

5.1 Les besoins et attentes en matière de GPP

Les entretiens avec un membre de la direction et la responsable RH ont permis de clarifier les attentes de la BCUL en termes de planification du personnel. Des cinq bénéfiques potentiels retenus, seul le premier – assurer l'adéquation entre les objectifs de la bibliothèque et les compétences du personnel – est véritablement une priorité pour cette organisation. L'importance de cette mise en adéquation est jugée élevée et la prise en compte actuelle encore insuffisante. Le membre de la direction reconnaît en particulier qu'il y a un décalage entre les compétences actuellement disponibles parmi le personnel et celles dont la bibliothèque aura besoin à l'avenir.

Le départ à la retraite des *baby-boomers* est un phénomène qui a en grande partie déjà eu lieu à la BCUL, sans entraîner de problème particulier au niveau de la perte de connaissances. Le transfert de savoirs et de compétences est en général assuré par le fait qu'au moins deux employés connaissent chaque tâche (système de suppléance). Contrairement à ce qui est avancé à de nombreuses reprises dans la littérature, les départs à la retraite ne sont pas perçus ici comme des menaces mais plutôt comme des opportunités de remodeler des postes et de faire entrer de nouvelles compétences au sein de l'organisation. Toutefois, le membre de la direction interrogé reconnaît que tout départ est une perte en termes de connaissances, de réseau et de relations, en particulier lorsqu'il ne peut pas y avoir de transmission directe.

Assurer la relève en interne n'est pas une priorité pour la direction de la BCUL Dorigny. Ce qui prime lors d'un engagement ce sont les compétences et non la provenance du candidat. De fait, la majorité des postes sont repourvus à l'externe bien qu'environ la moitié des postes de cadres le soient à l'interne, ce qui permet d'assurer une certaine continuité. En réponse à l'évolution de la bibliothèque et au besoin de compétences nouvelles, des postes inédits ont été créés (par exemple un poste de spécialiste métadonnées). De telles compétences ne sont pas disponibles en interne, il est donc nécessaire d'engager à l'externe.

La rétention des employés performants, n'est pas une préoccupation majeure pour la direction de la BCUL. Le *turnover* est stable et, bien que les employés considèrent qu'il est élevé, la direction le juge sain et ne souhaite ni le diminuer, ni l'augmenter. Le fait que des employés quittent l'organisation faute de pouvoir évoluer à l'interne n'est pas forcément un problème pour la direction, sauf s'ils sont porteurs uniques de

connaissances. La bibliothèque n'a pas mis en place de mesures de rétention particulières en dehors du fait de permettre, lorsque cela est possible, aux collaborateurs d'effectuer un travail intelligent et en adéquation avec leurs aptitudes.

L'attrait de la BCUL en tant qu'employeur est jugé bon par les deux personnes interrogées. Les atouts de la bibliothèque sont, selon eux, l'intérêt du domaine d'activité et du contenu du travail, l'ouverture sur les nouvelles technologies, le côté avant-gardiste de la bibliothèque, l'environnement de travail agréable et la sécurité de l'emploi. Ils reçoivent de nombreuses candidatures pour les offres d'emploi publiées et n'ont pas de difficulté majeure à repourvoir des postes à l'externe. Si parfois certains postes restent vacants plusieurs mois, c'est en général par choix, car la bibliothèque ne souhaite pas faire de compromis sur la qualité et les compétences des candidats retenus.

5.2 Stratégie de la BCUL

5.2.1 Vision et élaboration de la stratégie

La BCUL a développé depuis 2010 une vision à long terme qui tient compte des besoins des différents publics à l'horizon 2035. Cette vision couvre notamment le projet d'extension du site de Dorigny qui prévoit un doublement de l'espace à disposition de la bibliothèque. Les cycles stratégiques de la BCUL se déroulent sur des périodes de quatre ou cinq ans. Actuellement, la BCUL procède à un nouvel exercice de réflexion stratégique qui est en phase avec celle de l'Université de Lausanne mais n'en est pas une déclinaison directe. Il faut signaler que la BCUL est une institution qui dépend du Canton et qui joue un rôle de prestataire de service pour l'Université. Ainsi, si le plan stratégique de la bibliothèque tient compte des besoins des publics universitaires, il n'est pas pour autant calqué sur celui de l'Université.

Au mois d'avril 2014, une vue externe a été élaborée lors d'un *workshop* de deux jours qui a réuni des représentants des différents publics, des membres de la direction de l'Université, des représentants du monde politique, les membres de la direction de la bibliothèque et certains cadres. Une vue interne a été recueillie à l'aide d'une analyse SWOT que tous les employés ont été invités à remplir (taux de réponse de 30% environ). Des synthèses de ces deux analyses ont été diffusées largement et le travail d'élaboration d'un plan stratégique va se mettre en place durant l'été. Ce travail impliquera la direction et les responsables des différents services mais, à priori, pas le personnel de manière élargie. En effet, la direction estime que seule une petite minorité des collaborateurs (20 à 30%) ont une lecture suffisante de l'environnement pour développer une réflexion stratégique complète.

5.2.2 Communication et compréhension de la stratégie

Les objectifs stratégiques sont communiqués par la Directrice lors de l'assemblée annuelle qui réunit tout le personnel. Ces objectifs sont déclinés par sites puis par services dans une logique très descendante (*top down*). Les employés interrogés ont le sentiment d'être peu informés sur la stratégie et n'ont qu'une connaissance partielle des axes prioritaires. Toutefois, au début du mois de juillet, deux séances d'information ont été organisées pour informer l'ensemble du personnel de la BCUL du déroulement de l'exercice stratégique en cours.

5.2.3 Constats pour l'axe stratégie

La BCUL dispose d'une vision et d'un cadre stratégique solide sur lesquels peut s'appuyer une démarche de GPP. L'exercice stratégique actuel a cependant été abordé d'une manière très descendante. Les acteurs impliqués dans la réflexion stratégique sont les membres de la direction, certains cadres et des externes. Les employés et les autres cadres intermédiaires ont certes pu donner leur avis via un questionnaire web mais ne se sentent pas vraiment associés. Il semblerait néanmoins qu'il y ait eu une prise de conscience de la part de la direction de la nécessité de communiquer davantage, voire d'impliquer plus largement les collaborateurs dans la réflexion stratégique, comme en témoigne les deux réunions qui ont eu lieu début juillet. Comme le montre l'exemple de la bibliothèque de Queensland University of Technology (paragraphe 3.7), une telle approche est souhaitable car elle permet à l'ensemble du personnel de s'approprier la stratégie et les actions qui en découlent.

5.3 Culture organisationnelle

5.3.1 Compréhension des enjeux de la gestion prévisionnelle du personnel

La gestion prévisionnelle du personnel est jugée importante par l'ensemble des personnes interrogées au vu de l'évolution rapide du métier. La prise en compte des enjeux de la GPP est réelle au niveau de la direction mais la stratégie en la matière n'est pas communiquée même si elle peut, selon le membre de la direction interrogé, être déduite de la stratégie globale. La mise au concours de postes nouveaux (par exemple celui de spécialiste métadonnées) ou la redéfinition de certains profils de poste soulèvent des interrogations chez certains cadres et employés qui se demandent si les exigences pour ces postes ne sont pas exagérées et si elles correspondent vraiment à la réalité des tâches sur le terrain. Plusieurs collaborateurs relèvent que les contraintes inhérentes à la gestion du personnel à l'Etat de Vaud (gel des effectifs, sécurité de l'emploi) limitent la marge de manœuvre de la bibliothèque en matière de GPP.

5.3.2 Reconnaissance du rôle fondamental du personnel dans la réussite de l'organisation

Le personnel n'apparaît pas comme le facteur de réussite principal de la bibliothèque pour la majorité des personnes interrogées. En fait, au cours des entretiens, seul un cadre et deux employés ont cité les compétences du personnel comme un atout majeur de la bibliothèque pour répondre aux besoins des utilisateurs. Les éléments les plus fréquemment cités sont les collections et l'emplacement central de la bibliothèque sur le campus. Néanmoins, lorsqu'on leur demande de prendre position sur l'affirmation « La bibliothèque reconnaît que le personnel est l'élément principal qui lui permet d'atteindre ses objectifs et de répondre aux besoins des utilisateurs », les collaborateurs répondent majoritairement par l'affirmative.

5.3.3 Positionnement de la fonction RH

La fonction ressources humaines à la BCUL est assurée par une responsable à 90% pour 273 employés (chiffres de 2013). Elle est intégrée au Conseil de direction mais se consacre plus à des activités administratives que stratégiques, faute de temps. La responsable RH n'est pas impliquée dans la réflexion stratégique en cours.

5.3.4 Pratique de la réflexion prospective

Plusieurs employés et cadres relèvent que la Directrice a une vision à long terme de la bibliothèque et que cette vision est novatrice. La direction de la bibliothèque pratique la réflexion prospective, notamment par des échanges réguliers avec les associations (LIBER, ARL) et d'autres bibliothèques universitaires au niveau européen. En revanche, les collaborateurs ne sont pas impliqués dans la réflexion prospective.

5.3.5 Structure organisationnelle

La plupart des personnes interrogées considèrent que la BCUL est une organisation cloisonnée. La nouvelle équipe de cadres a une volonté forte de renforcer la transversalité et les collaborations entre les services mais cela ne semble pas être encouragé par la direction.

5.3.6 Constats pour l'axe culture organisationnelle

Certains éléments de culture organisationnelle susceptibles d'offrir un contexte facilitant une démarche de GPP (Gilbert 2006, p. 101) sont présents à la BCUL : pratique de la réflexion prospective, prise en compte de l'importance de la GPP par la direction. Cependant, il n'est pas certain que tous les acteurs, en particulier les employés, perçoivent les enjeux de la GPP et il n'y a pas de volonté de la direction de communiquer à ce sujet. Le fait que la responsable RH ne soit pas intégrée aux

réflexions stratégiques et le cloisonnement de l'organisation constituent des points faibles dans l'optique d'une démarche de GPP formalisée.

5.4 Évolution des effectifs

5.4.1 Anticipation des départs prévisibles

L'analyse de la pyramide des âges s'effectue de manière ponctuelle mais ce n'est pas un outil qui est jugé déterminant pour la gestion des ressources humaines au sein de la BCUL. Ces dernières années, il y a eu une vague importante de départs à la retraite, ce qui a permis un rééquilibrage au niveau des âges. Actuellement, seule la direction présente un risque relatif à l'homogénéité des âges mais il n'y a pas d'autres fonctions ou services qui pose problème à ce niveau. Les départs à la retraite sont anticipés plus d'une année à l'avance. La direction procède alors à un réexamen du poste et, le cas échéant, saisit l'occasion de le redéfinir voire de procéder à un morcellement de poste afin de dégager des pourcentages pour la création de nouveaux profils.

Le *turnover* est relativement élevé pour une bibliothèque mais il est dans la moyenne de l'administration cantonale. Le membre de la direction interrogé considère qu'il est trop faible par rapport au besoin de renouvellement. Cependant, il pense que les collaborateurs le jugent plutôt trop élevé ce que confirment les entretiens. En effet, plusieurs employés et cadres ont regretté le fait que beaucoup de personnes compétentes partent au bout de quelques années seulement.

5.4.2 Plan des postes et autres outils

La bibliothèque possède un plan de postes mentionnant tous les ETP fixes. Il est modifié en cas de morcellement de postes. Il est d'avantage utilisé pour documenter les transferts d'ETP que comme un outil d'anticipation. Parallèlement, la responsable tient à jour un tableau des pourcentages vacants en prévision de la recombinaison future de postes.

5.4.3 Constats pour l'axe évolution des effectifs

La direction de la bibliothèque anticipe l'évolution prévisible des effectifs, bien que cette démarche ne soit pas formalisée au niveau du plan des postes. De fait, la marge de manœuvre de la BCUL est très réduite par rapport à la gestion des effectifs, puisque ceux-ci sont gelés depuis de nombreuses années. Dans ce contexte, l'approche adoptée – attendre le départ d'un ou de plusieurs collaborateurs pour récupérer un pourcentage afin de pouvoir créer un nouveau poste ; avoir recours à du personnel temporaire ou engagé par un tiers – semble pragmatique. Elle n'est cependant pas sans créer des frustrations chez certains cadres qui souhaiteraient une approche plus souple de la gestion du personnel.

5.5 Planification de la relève

5.5.1 Évaluation des performances et du potentiel des collaborateurs

Des entretiens d'appréciation ont lieu chaque année. Ils sont menés par les responsables des services et s'appuient sur l'outil mis à disposition par l'Etat de Vaud qui est jugé bon ou satisfaisant par l'ensemble des personnes interrogées. En complément, des entretiens de suivi des objectifs se déroulent en principe à la mi-année. Plusieurs services pratiquent également des discussions bilatérales qui réunissent chaque collaborateur avec la ou le responsable au moins une fois par mois afin de faire le point sur le travail en cours.

Les responsables des services évaluent le potentiel de leurs collaborateurs lors de l'entretien annuel mais également par l'observation du travail quotidien, de l'attitude lors des séances collectives ou de l'engagement dans des projets. Leur but est de pouvoir optimiser l'adéquation entre les activités ou projets à réaliser et les compétences requises mais aussi de fidéliser les collaborateurs, car, comme le relève une responsable « si le potentiel n'est pas utilisé, ils partent ».

5.5.2 Succession aux postes clés

Consciente des risques que représentent les connaissances non partagées lors d'un départ, la bibliothèque a pris des mesures au niveau des services pour encourager la capitalisation et le transfert des connaissances. De plus, une nouvelle disposition prise par le service du personnel de l'État de Vaud permet le tuilage pour les postes clés, soit la possibilité pour celui qui prend la succession de débiter son engagement avant que le titulaire ne parte, ce qui assure un transfert de connaissances direct. Dans ce cadre, la BCUL est en train de définir formellement ses postes clés au niveau de chaque service.

Il n'y a pas de *pool* de la relève constitué au sein de la BCUL, ni de volonté d'en créer un. Selon le membre de la direction interrogé, l'institution n'a pas la taille critique, pas assez de missions et de projets particuliers pour former cinq ou dix personnes à prendre la relève aux postes clés et aux postes de managers. Rappelons que le repourvoiement des postes à l'interne n'est pas une priorité pour la direction qui privilégie l'adéquation entre les exigences du poste et les compétences des candidats qu'ils soient internes ou externes. Il n'existe pas d'organigrammes prévisionnels au sein des services. Les candidatures internes sont traitées de la même façon que les candidatures externes et ne sont retenues que si la personne est réellement le meilleur candidat pour le poste à repourvoir. Cela dit, plusieurs responsables de service rencontrés sont issus de la base et ont été promus à des postes d'encadrement. Ils ont

alors bénéficié de mesures de développement des compétences managériales sous forme de cours ou de *coaching*.

5.5.3 Constats pour l'axe planification de la relève

Comme relevé lors de l'évaluation des besoins, la direction n'a pas la volonté de constituer une relève en interne. La bibliothèque n'a donc pas mis en place de dispositifs spécifiques de management de la relève tels que des organigrammes prévisionnels. Toutefois, les performances des collaborateurs sont systématiquement évaluées et, au niveau des services, les responsables déterminent le potentiel de leurs collaborateurs. Ils ne peuvent cependant pas toujours leur offrir de possibilités d'évolution, ce qui crée une certaine frustration aussi bien chez les employés que chez les cadres.

5.6 Développement des compétences

5.6.1 Gestion des compétences

Il n'y a pas de système formalisé de gestion des compétences au sein de la BCUL : l'institution ne possède pas de référentiel de compétences propre, les offres d'emplois listent quelques compétences spécifiques et les cahiers des charges mentionnent les exigences requises au niveau de la formation, de l'expérience professionnelle et quelques connaissances et capacités particulières, par exemple des connaissances linguistiques. C'est la direction qui assume le rôle de comité d'anticipation des connaissances. Dans ce cadre, elle anticipe les nouvelles compétences à acquérir ou à développer et échange à ce sujet avec d'autres bibliothèques universitaires européennes.

5.6.2 Formation du personnel

Chaque collaborateur a droit à trois jours de formation annuels, quota qui peut être dépassé selon les besoins de l'organisation. Il ou elle peut choisir des formations parmi l'offre du CEP¹², des services de formation de l'UNIL, des écoles et des associations professionnelles. La BCUL organise aussi des formations spécifiques dispensées sur le site, faisant intervenir des personnes externes (par exemple pour une formation sur les LOD qui a eu lieu récemment) ou internes (lors des « jeudis de l'info »). Elle met également à disposition des outils d'autoformation, comme des didacticiels pour développer des compétences informatiques. S'il souhaite suivre une formation, le

¹² Le CEP est un organisme de formation continue qui fournit des prestations pour l'administration cantonale vaudoise.

collaborateur formule sa demande auprès de son responsable et celle-ci est analysée par le directeur-adjoint qui en évalue l'opportunité par rapport aux besoins du service. Auparavant, la formation a été utilisée comme un levier de motivation, privilégiant les souhaits des collaborateurs plutôt que les besoins de la bibliothèque. Le directeur-adjoint actuel n'est pas favorable à cette pratique et a fortement limité les possibilités de suivre des « formations-récompenses », même si celles-ci demeurent envisageables si elles ne sont pas facturées à l'institution (formations gratuites ou formations dispensées par le CEP). Le budget annuel de formation de la BCUL (tous les sites compris) est de 75'000 Fr., soit 0.6% de la masse salariale, ce qui est plutôt modeste. Il faut néanmoins préciser que cette somme ne comprend pas la participation à des congrès (35'000 Fr. par an au budget). La plupart des personnes interrogées pensent que les moyens financiers dédiés à la formation sont insuffisants au vu de l'évolution rapide du métier et des besoins importants en termes de développement de nouvelles compétences.

La bibliothèque ne dispose pas d'un plan intégré de formation. Néanmoins, un projet de développement d'une politique de formation est en cours. Il est conçu dans une approche *bottom-up* qui vise à faire remonter les besoins du terrain. Il a été confié à une collaboratrice, par ailleurs mandante de ce travail, qui pour l'instant s'est essentiellement concentrée sur le développement des compétences informatiques, puisque des lacunes sont relevées depuis plusieurs années dans ce domaine. Elle devrait ensuite élargir la réflexion aux compétences métiers mais ne sait pas, à l'heure actuelle, comment elle va procéder.

5.6.3 Constats pour l'axe développement des compétences

L'anticipation des compétences reste entre les mains de la direction qui ne souhaite pas communiquer sur le sujet, ni formaliser ce travail à l'aide d'un référentiel de compétences.

Malgré des moyens limités, les possibilités de formation offertes à la BCUL sont plutôt riches et variées mais elles ne semblent pas liées à la stratégie. Pour l'instant les collaborateurs choisissent parmi une offre très vaste et leur choix n'est validé que s'il correspond aux besoins identifiés par la direction. Or, ces besoins ne sont à priori pas connus des collaborateurs, ce qui crée une impression de manque de transparence par rapport à l'acceptation ou au refus des demandes.

Un travail est en cours pour établir une politique de formation au niveau de l'organisation. A l'heure actuelle, ce travail porte exclusivement sur les compétences informatiques dans une logique de rattrapage (voir paragraphe 3.5).

5.7 Évolution professionnelle et organisation du travail

5.7.1 Parcours professionnels et mobilité interne

Une cartographie des emplois a été réalisée par le service du personnel de l'État de Vaud sous forme d'une liste d'emplois-type¹³. Il n'y a pas, à l'interne de l'institution, d'analyse des parcours professionnels ou de définition de familles de métiers plus détaillées. Pour la majorité des collaborateurs interrogés, les possibilités d'évolution professionnelle existent mais elles sont limitées et peuvent prendre beaucoup de temps. Un cadre juge qu'elles sont bloquées par le gel des effectifs et la volonté de la direction d'aller chercher de nouvelles compétences à l'externe, voire en dehors de la profession.

Les souhaits des collaborateurs en termes d'évolution professionnelle sont recueillis de manière formelle tous les quatre ans en complément de l'entretien d'appréciation. Certains cadres évaluent les aspirations de leurs collaborateurs de manière plus informelle sur une base annuelle, le but étant surtout de déceler une éventuelle lassitude et de prendre des mesures pour maintenir la motivation.

5.7.2 Potentiel qualifiant de l'organisation du travail

La BCUL est perçue comme une structure plutôt cloisonnée, du moins pour les tâches courantes, bien que des collaborations entre services existent et que plusieurs personnes participent à des projets interservices. Il n'y a pas de volonté de la direction d'encourager la transversalité ou la polyvalence. Pour elle, la taille de l'organisation implique nécessairement une spécialisation des rôles et il n'est pas souhaitable que chacun fasse un peu de tout si cela a une influence négative sur la qualité du travail fourni.

Dans ce contexte, il n'est donc pas surprenant qu'aucun programme de type rotation de postes n'ait été mis sur pied. La plupart des cadres et des employés interrogés seraient très favorables à des mesures de ce type, que ce soit sur plusieurs mois ou même sur des périodes plus courtes (quelques jours qui permettraient de découvrir les logiques de fonctionnement d'un autre service).

¹³ CANTON DE VAUD. Répertoire des emplois-types (REM). *Site du Canton de Vaud* [en ligne]. [Consulté le 20 juillet 2014]. Disponible à l'adresse : <http://www.vd.ch/themes/etat-droit-finances/personnel-de-letat/repertoire-des-emplois-types-rem/>

5.7.3 Constats pour l'axe évolution professionnelle et organisation du travail

Tout comme la constitution d'une relève pour les postes-clés (paragraphe 5.5), les possibilités d'évolution professionnelle ne sont pas une priorité pour la BCUL. La direction ne souhaite pas favoriser la polyvalence des employés et n'a pas vraiment mis en place de mesures spécifiques pour favoriser l'évolution professionnelle et la mobilité interne. Toutefois, certains employés ont la possibilité de participer à des groupes de travail ou à des projets transversaux, ce qui leur permet de développer de nouvelles compétences et d'élargir leur réseau. Il n'en demeure pas moins que les modalités de fonctionnement de la bibliothèque – souvent qualifiée de hiérarchisée et cloisonnée par les personnes interrogées – ne présentent que peu de potentiel qualifiant pour les collaborateurs.

5.8 Bilan de l'état des lieux

La démarche de gestion prévisionnelle à la BCUL est peu structurée, informelle et elle est uniquement du ressort de la direction. Cette dernière pense qu'une approche plus formelle serait difficile à mettre en œuvre dans une structure qui n'a pas la taille critique pour offrir suffisamment de possibilités de développement à l'interne. De plus, le membre de la direction interrogé souligne qu'une démarche formalisée de GPP devrait être participative et mobiliserait donc beaucoup de ressources. Il convient également de rappeler que les contraintes de la gestion du personnel à l'État de Vaud ne permettent pas à la bibliothèque de procéder aux ajustements d'effectifs qu'elle souhaiterait et n'est donc pas favorable à une démarche de GPP selon les règles de l'art. Le tableau 4 résume les éléments facilitant ou, au contraire, susceptibles d'entraver une telle démarche. Soulignons que les points faibles relevés sont pour la plupart connus et assumés par la direction.

Tableau 4 : Résumé des forces et faiblesses de la GPP à la BCUL

Forces	Faiblesses
Vision et stratégie définie	Personnel peu associé à l'exercice stratégique
Pratique de la réflexion prospective	Enjeux de la GPP pas communiqués aux collaborateurs
Enjeux de la GPP jugés importants et pris en compte par la direction	Fonction RH peu impliquée au niveau stratégique
Compétences nécessaires anticipées par la direction	L'anticipation des compétences se fait uniquement au niveau de la direction

Volonté de la direction d'adopter une approche plus stratégique du développement des compétences	Pas de volonté de constituer une relève en interne
	Organisation cloisonnée et hiérarchisée qui présente peu de potentiel qualifiant : pas de volonté de prendre des mesures favorisant la polyvalence, l'évolution professionnelle et la mobilité interne
	Marge de manœuvre réduite pour la gestion des effectifs
	Pas encore de liens clairs entre stratégie et développement des compétences

A priori, le contexte organisationnel est peu favorable à l'adoption d'une démarche formelle de GPP. Cependant, la direction reconnaît qu'il y a des défis importants pour aligner les compétences du personnel sur les besoins futurs de la bibliothèque. Elle est également consciente que la prise en compte actuelle de cette problématique n'est pas suffisante.

Pour l'instant, la direction semble favoriser l'acquisition de nouvelles compétences par l'engagement de personnes externes à l'institution. La vague de départs à la retraite qui a eu lieu récemment a favorisé cette logique mais il n'est pas certain qu'elle pourra être maintenue à l'avenir. En effet, la diminution prévisible des départs naturels due au rééquilibrage de la pyramide des âges risque de diminuer le *turnover* et donc de rendre plus difficile l'importation de nouvelles compétences. Dans cette optique, il paraît nécessaire d'adopter de solides mesures pour développer les compétences des collaborateurs en poste.

6. Propositions et recommandations

6.1 Quatre pistes d'évolution complémentaires

Au vu du bilan exposé plus haut, j'ai distingué quatre mesures complémentaires pour faire évoluer la gestion prévisionnelle du personnel à la BCUL. Les propositions que je formule ici tiennent compte des contraintes institutionnelles et des choix de la direction. Néanmoins, elles suggèrent de réévaluer certaines options afin de relever les défis importants liés au développement des compétences.

6.2 Intégrer les questions liées à la gestion prévisionnelle du personnel à l'exercice stratégique en cours

On l'a vu dans le chapitre 2, l'évolution rapide et profonde que vivent actuellement les bibliothèques académiques exigent des adaptations substantielles de leurs activités et des compétences nécessaires pour les exercer. Ainsi, si le service responsable du traitement des documents (CIRDOC) est actuellement le mieux doté de la BCUL Dorigny, qu'en sera-t-il dans dix ans, compte tenu de la diminution annoncée de ce type d'activité ? Que deviendront les 10.25 ETP du service ? Seront-ils redéployés dans d'autres services pour assumer d'autres tâches ? Le maintien de l'employabilité fait partie de la responsabilité sociale de l'organisation et la bibliothèque a un devoir moral d'assurer ce type de transition vers d'autres activités exigeant des compétences nouvelles. Cela est d'autant plus vrai que, si la bibliothèque a pu compter ces dernières années sur une vague importante de départs à la retraite, le tranche d'âge dominante de la pyramide des âges se situe désormais entre 30 et 40 ans et que ces personnes ont donc potentiellement encore 30 ans de vie professionnelle devant elles.

Les enjeux liés à la gestion prévisionnelle du personnel dans les bibliothèques universitaires en général et à la BCUL en particulier sont considérables. Puisqu'un nouvel exercice stratégique est actuellement en cours au sein de cette bibliothèque, il semble opportun d'y intégrer la réflexion sur le développement des compétences ainsi que le préconise la littérature.

6.3 Associer l'ensemble des collaborateurs à la démarche d'anticipation des compétences

Dans cette optique, il serait intéressant d'élargir la réflexion sur la GPP en impliquant d'avantage les cadres, voire l'ensemble du personnel. Si la direction ne l'a pas fait jusqu'à présent c'est, entre autres, parce qu'elle craint que cela ne déstabilise les collaborateurs. Certes, les questions liées à la GPP peuvent présenter un caractère anxiogène pour les collaborateurs : Que vais-je devenir ? Serais-je capable d'évoluer

et de m'adapter aux nouvelles exigences ? Cela dit, à partir du moment où un effort de formation important est demandé au collaborateur, on conçoit mal que celui-ci puisse se faire malgré lui. En effet, il y a plus de chances qu'il adhère au projet d'évolution et qu'il s'investisse dans le développement de ses propres compétences s'il a été associé dès le début à la réflexion sous-jacente et qu'il comprend les finalités de la démarche.

6.4 Adopter une approche véritablement stratégique du développement des compétences

L'attitude de la direction face à la formation du personnel a changé au cours des dernières années : la formation-récompense n'est plus souhaitée et les formations suivies doivent être en phase avec les besoins des services. Cette année, un objectif a été formulé pour développer une véritable politique de formation au sein de la bibliothèque. Il y a donc une volonté d'adopter une approche plus stratégique du développement des compétences. Toutefois, deux éléments semblent freiner cet élan. D'une part, le budget attribué à la formation traditionnelle est relativement restreint. Ce point est traité au paragraphe 6.5. D'autre part, l'élaboration de la politique de formation est déconnectée de la réflexion stratégique et de la GPP. Elle a été confiée à des cadres intermédiaires qui ne sont pas véritablement impliqués dans l'exercice stratégique ni dans le travail d'anticipation des compétences, qui relève uniquement de la direction. Ils ne peuvent donc pas aligner cette politique sur les axes stratégiques prioritaires. En résulte une approche qui tient plus du développement de rattrapage que du développement stratégique.

S'il ne fait aucun doute que les lacunes en termes de compétences, notamment informatiques, doivent être comblées au plus vite, le fait de concentrer les efforts de formation uniquement sur ces manques ne permet pas d'anticiper les besoins futurs. La politique de formation en cours d'élaboration devrait adopter une approche anticipatrice et découler des options stratégiques prioritaires de la bibliothèque. Elle devrait en outre être élaborée par une ou des personnes qui sont directement associées à la réflexion sur l'anticipation des compétences.

6.5 Développer le potentiel qualifiant de la bibliothèque

De l'avis quasi général, le budget de formation de la bibliothèque, contrôlé et limité par l'État de Vaud, est insuffisant et ne permet pas de couvrir les besoins. On l'a vu au paragraphe 3.5, la formation traditionnelle ne constitue pourtant pas – et de loin – le seul moyen de développer les compétences des collaborateurs. En complément de la politique de formation qu'elle est en train d'élaborer, la BCUL devrait se pencher sur les mesures organisationnelles susceptibles de favoriser le développement des

compétences, en particulier l'affectation à des projets et à des groupes de travail ou l'échange de fonctions entre collègues.

Ces mesures seules ne permettent certes pas d'importer de nouvelles compétences au sein de la bibliothèque, mais elles rendent possible le transfert et la capitalisation de compétences encore peu présentes au sein de l'organisation. Elles offrent aussi la possibilité à ceux qui ont suivi des formations traditionnelles de mettre en pratique les acquis de la formation et assurent ainsi le transfert des apprentissages. De plus, des modes d'organisation qualifiants peuvent représenter des leviers de motivation et de fidélisation importants pour les collaborateurs.

La direction semble penser que l'organisation ne possède pas la taille critique pour mettre en place des mesures de développement en interne. Pourtant, si l'on considère l'ensemble du personnel de la BCUL, soit 273 employés répartis sur plusieurs sites (Dorigny - Unithèque, Riponne, Dorigny - Internef, HEP, Provence) auxquels s'ajoutent les services centraux, la coordination vaudoise et la coordination des bibliothèques scolaires, il y a certainement des possibilités à exploiter. Il pourrait également être intéressant d'envisager des échanges de personnel avec des bibliothèques partenaires.

7. Conclusion

Deux particularités ont conditionné le déroulement et la forme du présent travail. En premier lieu, il s'agit d'un projet que j'ai proposé et non d'un mandat reçu d'une institution comme c'est souvent le cas pour les travaux de bachelor ou de master HES. Lors d'une telle démarche, l'entreprise mandante n'a pas d'attentes spécifiques et c'est à l'étudiant de définir les contours du travail qui a plus de chance de prendre un caractère exploratoire que d'aboutir sur une réalisation concrète. D'autre part, les hasards du calendrier ont fait coïncider le déroulement de ce travail avec le début d'un nouvel exercice stratégique à la BCUL. Il n'a donc pas été possible de se baser sur des options stratégiques préalables pour aborder la gestion prévisionnelle du personnel en termes de contenu, ni de formuler des recommandations précises sur les compétences à développer. En revanche, cette étude tombe à un moment opportun pour sensibiliser les acteurs aux enjeux de la GPP et les inciter à intégrer pleinement les aspects liés à la planification et au développement du personnel dans la réflexion stratégique. J'ai donc orienté mon travail vers une analyse du processus de GPP, des pratiques et outils existants dans ce domaine afin de formuler des pistes d'évolution.

Cette analyse a fait ressortir les principales caractéristiques de la démarche de gestion prévisionnelle du personnel à la BCUL. Les efforts entrepris par la direction dans ce domaine sont réels mais peu visibles car ils ne sont pas formalisés et pas communiqués. La décision de confiner les réflexions sur la GPP au cercle restreint de la direction résulte d'une volonté de ne pas déstabiliser les collaborateurs aussi bien que de la crainte de mobiliser trop de ressources dans un exercice participatif. Mais en considérant les bouleversements que vivent les bibliothèques universitaires et l'importance des adaptations nécessaires, il semble difficile de ne pas sensibiliser l'ensemble du personnel à cette thématique pour mieux l'impliquer ensuite dans le processus de changement. Les recommandations formulées à l'issue de l'état des lieux vont donc dans le sens d'une association plus large des collaborateurs à la démarche de GPP et d'une approche à la fois plus stratégique et plus globale du développement des compétences.

Ce travail met en évidence des divergences significatives entre les besoins évoqués dans la littérature professionnelle et les attentes constatées à la BCUL. Ainsi, ni le départ à la retraite des *baby-boomers*, ni une éventuelle pénurie de personnel qualifié ne semble poser problème dans cette bibliothèque. Au contraire, les départs à la retraite sont plutôt envisagés comme une opportunité d'engager des personnes porteuses de nouvelles compétences. Quant aux qualifications attendues, elles ne sont

pas nécessairement celles que procurent les formations traditionnelles en bibliothéconomie. Cette réalité est certes évoquée dans la littérature traitant du futur des bibliothèques universitaires mais elle n'est pas prise en compte dans les écrits traitant du *succession planning* en bibliothèque. Ce constat, plutôt inquiétant pour l'avenir professionnel des spécialistes en information documentaire, devrait interpeler les organismes de formation. Afin de mieux répondre aux besoins et d'adapter l'offre de formation initiale et continue, ces derniers doivent impérativement renforcer le dialogue avec les employeurs.

La présente étude ne porte que sur le cas particulier de la BCUL Dorigny. Elle ne prétend pas dresser un panorama des pratiques, ni établir un bilan exhaustif des enjeux actuels de la gestion prévisionnelle du personnel dans les bibliothèques universitaires suisses. Toutefois, la méthodologie adoptée a permis de concevoir un outil d'autodiagnostic que d'autres bibliothèques pourront réutiliser pour analyser leurs propres pratiques de GPP. Ces institutions seront amenées à relever des défis très importants dans les années à venir et devront faire preuve d'une grande capacité d'adaptation et d'innovation. Pour atteindre leurs objectifs, elles doivent s'assurer de disposer d'un personnel qualifié, motivé et compétent, ou pour reprendre Singer et Griffith (2010, p. 7), d'avoir la bonne personne, au bon endroit, au bon moment, qui fasse ce qu'il faut. Procéder à un diagnostic GPP leur permettra d'évaluer dans quelle mesure leur culture d'entreprise et leurs processus RH sont adaptés à la situation et soutiennent leurs projets futurs.

Bibliographie

- 8RS RESEARCH TEAM, The, 2005. *L'avenir des ressources humaines dans les bibliothèques canadiennes* [en ligne]. [Consulté le 9 mai 2014]. ISBN 1-55195-121-5. Disponible à l'adresse : <http://www.ls.ualberta.ca/8rs/8RsAvenirDesRessourcesHumaines.pdf>
- ACRL RESEARCH PLANNING AND REVIEW COMMITTEE, 2012. 2012 top ten trends in academic libraries A review of the trends and issues affecting academic libraries in higher education. *College & Research Libraries News*. 6 janvier 2012. Vol. 73, n° 6, pp. 311-320.
- ACRL RESEARCH PLANNING AND REVIEW COMMITTEE, 2013. *Environmental scan 2013* [en ligne]. Chicago : Association of College and Research Libraries. [Consulté le 9 mai 2014]. Disponible à l'adresse : <http://www.ala.org/acrl/sites/ala.org.acrl/files/content/publications/whitepapers/EnvironmentalScan13.pdf>
- ADBS, 2013. Carte métiers ADBS 2013. *ADBS : l'association des professionnels de l'information et de la documentation* [en ligne]. 2013. [Consulté le 19 avril 2014]. Disponible à l'adresse : http://www.adbs.fr/carte-metiers-adbs-2013-132079.htm?RH=AQU_AR&RF=1374074004500
- ASSOCIATION OF RESEARCH LIBRARIES, 2010. *The ARL 2030 scenarios : a user's guide for research libraries* [en ligne]. Washington : Association of Research Libraries. [Consulté le 5 mai 2014]. ISBN 1-59407-857-2. Disponible à l'adresse : <http://www.arl.org/storage/documents/publications/arl-2030-scenarios-users-guide.pdf>
- ASSOCIATION DES BIBLIOTHÈQUES DE RECHERCHE DU CANADA, 2010. *Compétences fondamentales des bibliothécaires de l'ABRC au XXI^e siècle* [en ligne]. ABRC. [Consulté le 9 mai 2014]. Disponible à l'adresse : http://www.carl-abrc.ca/uploads/pdfs/core_comp_profile-f.pdf
- BERNIER, Philippe et GRÉSILLON, Annabelle, 2012. *La GPEC: comment construire et optimiser une démarche de gestion prévisionnelle des emplois et compétences ?* 2^e éd. Paris : Dunod. Fonctions de l'entreprise. Ressources humaines. ISBN 9782100573974.
- BOILLET, Virginie, 2009. *Les nouveaux horizons de l'infodoc: étude prospective sur l'évolution des différentes fonctions de l'information-documentation: documentaliste, archiviste, bibliothécaire, veilleur*. Paris : SerdaLAB.
- CANTON DE VAUD. Conseil d'Etat, 2010. *Rapport du Conseil d'Etat sur la politique des ressources humaines 2011-2015* [en ligne]. Canton de Vaud. Conseil d'Etat. [Consulté le 15 mai 2014]. Disponible à l'adresse : http://www.publidoc.vd.ch/guestDownload/direct?path=/Company%20Home/VD/CHAN C/SIEL/antilope/objet/CE/Communiqu%C3%A9%20de%20presse/2010/08/348260_Rapport_CE_politique%20ressources%20humaines_08_10_20100826_809695.pdf
- CARDWELL, Paul, 2009. Competency-based service reviews and workforce planning at Deakin University library. *Library Management*. 2009. Vol. 30, n° 8/9, pp. 539-548. DOI <http://dx.doi.org/10.1108/01435120911006502>.
- CARON, Daniel J. et GIAUQUE, David, 2004. Stratégies des réformes administratives et impacts sur la gestion des ressources humaines. Une comparaison Suisse-Canada. *Politiques et management public*. 2004. Vol. 22, n° 3, pp. 63-80. DOI 10.3406/pomap.2004.2849.
- CONSEIL EUROPÉEN DES ASSOCIATIONS DE L'INFORMATION ET DOCUMENTATION, 2004. *Euroréférentiel I&D* [en ligne]. 2^e éd. entièrement revue.

Paris : ADBS éd. [Consulté le 29 mai 2014]. Guide professionnel ADBS, 8-9. ISBN 2843650674. Disponible à l'adresse : <http://www.certidoc.net/fr1/euref1.pdf>

COUNCIL ON LIBRARY AND INFORMATION RESOURCES, 2008. *No brief candle: reconceiving research libraries for the 21st century* [en ligne]. Washington : Council on Library and Information Resources. [Consulté le 9 mai 2014]. CLIR Publication, 142. Disponible à l'adresse : <http://www.clir.org/pubs/reports/pub142/reports/pub142/pub142.pdf>

COUTAZ, Gilbert, 2007. *Histoire de l'administration cantonale vaudoise : pouvoir exécutif et administratif* [en ligne]. Archives cantonales vaudoises. Chavannes-près-Renens. [Consulté le 9 mai 2014]. Disponible à l'adresse : <http://www.patrimoine.vd.ch/fileadmin/groups/19/Histoireadministrative1998-%202007.pdf>

EMERY, Yves et GONIN, François, 2009. *Gérer les ressources humaines: des théories aux outils, un concept intégré par processus, compatible avec les normes de qualité*. 3e éd. revue et augm. Lausanne : Presses polytechniques et universitaires romandes. Diriger l'entreprise, 13. ISBN 9782880748425.

ESTERMANN WISKOTT, Yolande et ROULET, Aurélie, 2012. *Enquête sur l'insertion professionnelle des diplômés de la filière Information Documentaire* [en ligne]. Genève : Haute école de gestion. [Consulté le 9 mai 2014]. Disponible à l'adresse : <http://www.hesge.ch/heg/sites/default/files/formation-base/ID/enquete-insertion-prof-diplome-id-08-08-10.pdf>

GALBRAITH, Quinn, SMITH, Sara D. et WALKER, Ben, 2012. A case for succession planning. *Library Management*. 2012. Vol. 33, n° 4/5, pp. 221-240. DOI <http://dx.doi.org/10.1108/01435121211242272>.

GIAUQUE, David et EMERY, Yves, 2008. *Repenser la gestion publique: bilan et perspectives en Suisse*. Lausanne : Presses polytechniques et universitaires romandes. Le savoir suisse Politique, 51. ISBN 9782880748050.

GILBERT, Patrick, 2006. *La gestion prévisionnelle des ressources humaines*. Paris : La Découverte. Repères Gestion, 446. ISBN 2707146951.

GILLIOZ, Stéphane [dir. de la rédaction], 2009. Evolution du management et gestion du personnel dans le domaine I&D. *Arbido*. 2009. N° 1/2009.

HALLAM, Gillian, 2007. Library Workforce Planning in Australia. *Singapore Journal of Library & Information Management*. juillet 2007. Vol. 36, pp. 17-40.

HALLAM, Gillian, 2009. *neXus2. An investigation into the library and information services workforce in Australia: The institutional perspective. Final report prepared for the Australian Library and Information Association and National and State Libraries Australia* [en ligne]. Report. [Consulté le 17 avril 2014]. Disponible à l'adresse : http://www.alia.org.au/employment/workforce/neXus2_FinalReport1.pdf

HERNON, Peter et MATTHEWS, Joseph R., 2013. *Reflecting on the future of academic and public libraries*. London : Facet Publ. ISBN 9781856049481.

JAGUSZEWSKI, Janice et WILLIAMS, Karen, 2013. *Transforming liaison roles in research libraries* [en ligne]. Washington : Association of Research Libraries. [Consulté le 31 mai 2014]. New roles for new times. Disponible à l'adresse : <http://www.arl.org/storage/documents/publications/NRNT-Liaison-Roles-final.pdf>

JOUGUELET, Suzanne, 2008. Évaluer et mesurer le rôle des bibliothèques universitaires. *Bulletin des bibliothèques de France*. 2008. Vol. 53, n° 3, pp. 22-28.

LE BOTERF, Guy, 2013. *Construire les compétences individuelles et collectives: le modèle: agir avec compétence en situation, les réponses à plus de 100 questions*. 6e

éd. mise à jour et enrichie. Paris : Eyrolles. Livres outils. Ressources humaines. ISBN 9782212555608.

LEWIS, David W., 2013. From Stacks to the Web: The Transformation of Academic Library Collecting. *College & Research Libraries*. 3 janvier 2013. Vol. 74, n° 2, pp. 159-177.

LEWIS, Martin, 2010. Libraries and the management of research data. In : *Envisioning future academic library services: initiatives, ideas and challenges*. London : Facet Publishing. pp. 145-168. ISBN 9781856046916.

LUCE, Richard E., 2008. A new value equation challenge: the emergence of eResearch and roles for research libraries. In : COUNCIL ON LIBRARY AND INFORMATION RESOURCES. *No brief candle: reconceiving research libraries for the 21st century* [en ligne]. Washington : Council on Library and Information Resources. pp. 42-50. CLIR Publication, 142. [Consulté le 9 mai 2014]. ISBN 978-1-932326-30-7. Disponible à l'adresse : <http://www.clir.org/pubs/reports/pub142/reports/pub142/pub142.pdf>

MARTORY, Bernard et CROZET, Daniel, 2013. *Gestion des ressources humaines: pilotage social et performances*. 8e éd. Paris : Dunod. Management sup. ISBN 9782100587490.

NIXON, Judith M., 2008. Growing Your Own Leaders: Succession Planning in Libraries. *Journal of Business & Finance Librarianship*. mars 2008. Vol. 13, n° 3, pp. 249-260. DOI 10.1080/08963560802183229.

REY, Laurence, 2010. *Nouvelles compétences en bibliothèque : profils de poste et plans de formation des personnels au regard de l'évolution des services* [en ligne]. Villeurbanne : Ecole nationale supérieure des sciences de l'information et des bibliothèques. [Consulté le 19 avril 2014]. Mémoire d'étude DCB. Disponible à l'adresse : <http://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/documents/48301-nouvelles-competences-en-bibliotheque-profils-de-poste-et-plans-de-formation-des-personnels-au-regard-de-l-evolution-des-services.pdf>

ROTHWELL, William J., 2010. *Effective Succession Planning: Ensuring Leadership Continuity and Building Talent From Within*. AMACOM/American Management Association. ISBN 9780814414163.

SINGER, Paula, GOODRICH, Jeanne et GOLDBERG, Linda, 2004. Your Library's Future: When Leaders Leave, Succession Planning Can Smooth the Transitions. *Library Journal*. 2004. Vol. 129, n° 17, pp. 38.

SINGER, Paula M. et GRIFFITH, Gail, 2010. *Succession planning in the library: developing leaders, managing change*. Chicago, Ill : American Library Association. ISBN 9780838910368.

STALEY, David J. et MALENFANT, Kara J., 2010. *Futures Thinking for Academic Librarians* [en ligne]. Chicago : American Library Association, Association of College and Research Libraries. [Consulté le 29 mai 2014]. Disponible à l'adresse : <http://www.ala.org/ala/mgrps/divs/acrl/issues/value/futures2025.pdf>

STOKKER, Judy et HALLAM, Gillian, 2009. The right person, in the right job, with the right skills, at the right time: A workforce-planning model that goes beyond metrics. *Library Management*. 2009. Vol. 30, n° 8/9, pp. 561-571. DOI <http://dx.doi.org/10.1108/01435120911006520>.

WHITMELL, V., 2002. Library succession planning: the need and challenge. *Australasian Public Libraries and Information Services*. 2002. Vol. 15, n° 4, pp. 148-154.

WHITMELL, Vicki (éd.), 2005. *Staff planning in a time of demographic change*. Lanham : The Scarecrow Press. ISBN 9780810852150.

Annexe 1 : Détermination des besoins nets en effectifs pour une bibliothèque fictive

Catégorie d'emploi	Effectif		Départs connus (EPT)	Départs prévisibles (EPT)	Promotions et autres décisions prises (EPT)	Effectif probable à 3 ans		Effectif cible à 3 ans (EPT)	Ecart (EPT)	Mesures de GRH à prévoir
	pers.	EPT				pers.	EPT			
Direction										
Directeur	1	1	-1	0	0	0	0	1	-1	Formation d'un directeur adjoint pour reprendre la direction
Adjoins de direction	2	2	0	0	-1	1	1	2	-1	Préparation de la relève de direction, prévoir le remplacement.
Secrétaires	2	1.4	0	0	0	2	1.4	1.4	0	
Ressources humaines										
Responsable RH	1	0.8	0	0	0	1	0.8	0.8	0	
Assistant-e RH	1	0.8	0	0	0	1	0.8	0.8	0	
Informatique										
Responsable informatique	1	1	0	0	0	1	1	1	0	
Informaticiens	3	2.5	0	-1	0	2	1.5	3.5	-2	Prévoir l'engagement de 2 personnes à plein temps
Finances et infrastructures										
Responsable finances	1	0.9	0	0	-0.2	1	0.9	0.7	0	Souhaite diminuer son temps de travail. Prévoir un ajustement du cahier des charges et une délégation de tâche à un comptable.
Comptables	2	1.5	0	0	+0.2	2	1.7	1.7	0	Augmentation du taux d'activité et nouvelles tâches. Formation aux nouvelles activités.
Huissiers	2	1.6	0	0	0	2	1.6	1.6	0	
Techniciens	3	2.5	0	-1	0	2	1.5	2.5	1	Prévoir l'engagement d'une personne à plein temps
Communication										
Responsable communication	1	0.8	0	0	0	1	0.8	0.8	0	

Assistants	2	1.6	-0.6	0	0	1	1	1.8	0.8	Prévoir l'engagement d'une personne pour 0.8 EPT
Services au public										
Responsable SP	1	1	-1	0	0	0	0	1	-1	Former un bibliothécaire-scientifique pour reprendre la responsabilité du SP
Bibliothécaires-scientifiques	3	2.4	-0.8	0	-0.8 +0.6	2	1.4	3.4	-2.0	Un transfert de l'unité TC est prévu. Prévoir l'engagement de 3 personnes pour un total de 2.0 EPT.
Bibliothécaires	3	2.4	-0.8	0	+0.8	3	2.4	3.0	-0.6	Un transfert de l'unité TC est prévu. Prévoir un engagement pour 0.6 EPT
Assistants	4	3.2	-1	-0.8	+0.8	3	2.2	3.2	1	Engagement d'une personne à plein temps.
Auxiliaires	3	1.8	-0.6	0	0	2	1.2	1.2	0	Diminution de l'effectif par l'ajout de bornes de prêt. Veiller à la motivation par la personnalisation des conditions de travail
Traitement de la collection										
Responsable TC	1	0.8	0	0	0	1	0.8	0.8	0	Veiller à entretenir la motivation.
Bibliothécaires-scientifiques	3	2.2	-0.8	0	-0.6	1	0.8	1.6	-0.8	Diminution de l'effectif au vu de l'évolution des pratiques. Prévoir la formation et le transfert vers l'unité SP d'une personne (0.6 EPT). Prévoir un engagement pour 0.8 EPT.
Bibliothécaires	6	5.0	-2	-0.8	-0.8	3	2.2	3.8	-1.6	Diminution de l'effectif au vu de l'évolution des pratiques. Prévoir la formation et le transfert vers l'unité SP d'une personne (0.8 EPT). Prévoir 2 engagements pour 1.6 EPT.
Assistants	5	4.2	0	-1	-0.8	3	2.4	4.0	-1.6	Diminution de l'effectif au vu de l'évolution des pratiques. Prévoir la formation et le transfert vers l'unité SP d'une personne (0.8 EPT). Prévoir 2 engagements pour 1.6 EPT.
TOTAL	51	41.4	-8.6	-4.6	-1.8	35	27.4	41.6	-8.8	

(D'après Emery, Gonin 2009)

Annexe 2 : Grille d'évaluation des besoins (avec résultats)

Bénéfices attendus	a. importance / criticité (3=élevée, 2=moyenne, 1=faible)	b. niveau de prise en compte / pratique actuelle (1=bon, 2=moyen, 3=insuffisant)	c. priorité (produit de a et b : 6-9 élevée, 3- 4 moyenne, 1-2 faible)
<p>Assurer l'adéquation entre les objectifs de la bibliothèque et les compétences du personnel</p> <ul style="list-style-type: none"> • La bibliothèque est-elle amenée à assumer de nouvelles activités ou à changer fondamentalement la manière dont elle effectue certaines activités ? • La bibliothèque dispose-t-elle des compétences nécessaires pour assumer ces nouvelles activités ? • Y a-t-il un décalage entre les compétences actuellement disponibles parmi le personnel de la bibliothèque et celles dont il faudrait disposer à moyen terme? • Y'a-t-il des employés dont les compétences sont obsolètes ? est-ce un problème ? • Y a-t-il des employés dont les compétences ne sont pas utilisées ? est-ce un problème ? • <i>La bibliothèque prend-elle des mesures pour assurer l'adéquation entre ses besoins actuels et futurs et les compétences disponibles ? Si oui, lesquelles ? Est-ce suffisant ?</i> 	3	2	6

<p>Eviter les pertes de connaissances liées au départ à la retraite des baby-boomers</p> <ul style="list-style-type: none"> • Quelle est la proportion d'employés de plus de 55 ans ? • Quelle est la proportion de cadres de plus de 55 ans ? • La bibliothèque a-t-elle eu des difficultés à poursuivre certaines activités suite au départ d'un-e collaborateur-trice ? • Certains employés possèdent-ils des connaissances ou des compétences uniques dans l'institution ? • <i>La bibliothèque prend-elle des mesures pour éviter des pertes de connaissances et de compétences liées à ces départs à la retraite ? si oui, lesquelles ? Est-ce suffisant ?</i> 	2	1-2	2-4
<p>Assurer la relève en interne</p> <ul style="list-style-type: none"> • La bibliothèque souhaite-elle privilégier les engagements internes (coût réduit, meilleure connaissance de l'institution) par rapport aux engagements externes (sang neuf, nouvelles approches, nouvelles compétences) ? • Quelle est la proportion de postes repourvus à l'interne ? Est-ce satisfaisant ? Pourquoi ? • La bibliothèque a-t-elle parfois des difficultés à repourvoir certains postes à l'interne ? Pourquoi ? • Certains postes demeurent-ils vacants plusieurs mois faute de candidats qualifiés à l'interne comme à l'externe ? • <i>La bibliothèque prend-elle des mesures pour assurer la relève en interne ? Si oui, lesquelles ? Est-ce suffisant ?</i> 	1-2	2	2-4

<p>Améliorer la rétention des bons employés</p> <ul style="list-style-type: none"> • Quel est le turnover ? Est-il en augmentation ? Est-ce satisfaisant ? • Des employés quittent-ils la bibliothèque faute de pouvoir évoluer à l'interne ? • <i>La bibliothèque prend-elle des mesures pour améliorer la rétention des bons employés ? Si oui, lesquelles ? Est-ce suffisant ?</i> 	2	2-1	2-4
<p>Etre perçu comme un employeur attrayant</p> <ul style="list-style-type: none"> • Quels sont les atouts de la bibliothèque en tant qu'employeur pour attirer les talents (conditions de travail, rémunération, possibilités d'évolution) ? • Quels sont les points faibles de la bibliothèque en tant qu'employeur ? Qu'est-ce qui pourrait la rendre peu attrayante ? • La bibliothèque a-t-elle parfois des difficultés à repourvoir certains postes à l'externe ? • <i>La bibliothèque prend-elle des mesures pour être perçue comme un employeur attrayant ? Si oui, lesquelles ? Est-ce suffisant ?</i> 	2-3	1	2-3

Annexe 3 : Outil de diagnostic GPP (avec résultats)

Outil de diagnostic de la gestion prévisionnelle du personnel						
Personnes interrogées*	AXES DU DIAGNOSTIC	1. Non	2. Non, mais il y a un début de prise en compte	3. Oui, partiellement	4. Oui, tout à fait	Ne sait pas / Ne s'applique pas
STRATEGIE						
D	La bibliothèque dispose d'un plan stratégique qui se décline en actions clairement définies à court ou moyen terme				1	
D	Le plan stratégique de la bibliothèque est en adéquation avec le plan stratégique de l'université				1	
D, R	Le plan stratégique est décliné en projets de service			4	1	
D, R	Le plan stratégique et les projets de service sont régulièrement mis à jour et ajustés (au moins annuellement)			3	2	
D, R, E	Le personnel (cadres et employés) est impliqué de manière élargie dans l'étude de l'environnement et l'analyse interne		2	7	2	
D, RH	Les impacts du plan stratégique et des projets de service sur l'évolution des effectifs et des compétences ont été identifiés			1	1	
CULTURE ORGANISATIONNELLE						
D, RH, R, E	Les enjeux de la gestion prévisionnelle du personnel sont largement compris et jugés importants par une majorité des employés et des cadres	2	4	5	1	
D, RH	La direction a conscience de l'importance de la gestion prévisionnelle du personnel et s'engage pour la mise en œuvre d'une telle démarche				2	
D, R, E	La bibliothèque a l'habitude de pratiquer la réflexion prospective		1	4	6	
D, RH, R, E	<i>La bibliothèque est organisée de manière transversale et décloisonnée</i>	1	7	2		
D, RH, R, E	La bibliothèque reconnaît que le personnel est l'élément principal qui lui permet d'atteindre ses objectifs et de répondre aux besoins des utilisateurs		2	5	5	

EVOLUTION DES EFFECTIFS						
D, RH	La bibliothèque analyse de manière globale sa pyramide des âges pour anticiper l'évolution de l'effectif		1	1		
D, RH	La bibliothèque analyse les pyramides des âges par fonction pour anticiper l'évolution des effectifs, en particulier pour les postes clés	1			1	
D, RH	La bibliothèque mesure le turnover et en tient compte pour anticiper l'évolution de l'effectif		1		1	
RH	La bibliothèque dispose d'un plan des postes indiquant l'état actuel de l'effectif				1	
RH	La bibliothèque anticipe les effectifs probables à moyen terme sur la base du plan des postes et de l'évolution prévisible de l'effectif			1		
PLANIFICATION DE LA RELEVÉ						
D, RH	Les postes clés (postes d'encadrement et postes exigeant une expertise pointue et rare) de la bibliothèque ont été identifiés			1	1	
RH, R, E	Des entretiens d'évaluation annuels sont systématiquement menés pour l'ensemble des collaborateurs			1	10	
RH, R, E	L'outil d'appréciation utilisé pour l'évaluation annuelle permet de déterminer les performances réelles des collaborateurs	2		8	1	
RH, R	Le potentiel des collaborateurs est systématiquement évalué par l'encadrement de proximité		1	2	2	
D, RH, R	La bibliothèque dispose d'une réserve de talents (employés performants et à fort potentiels) susceptible de prendre la relève aux postes clés	2	1	2	1	
D, RH, R	La bibliothèque prend des mesures spécifiques pour développer les compétences managériales (ou professionnelles) des employés pressentis pour assurer la relève		2	2	1	1
RH, R	Les responsables d'unité anticipent les successions aux postes clés et élaborent des organigrammes prévisionnels	2	1	1	1	
D, RH, R	Les postes clés sont généralement repourvus en interne	3	2	1		

DEVELOPEMENT DES COMPETENCES						
D, RH	La bibliothèque dispose d'un référentiel de compétences spécifique	1		1		
D, RH, R	La bibliothèque anticipe les compétences qui seront nécessaires pour atteindre ses objectifs à moyen terme		1	1	4	
D, RH, R	Il existe un comité ou un groupe de travail chargé d'anticiper les compétences à développer pour atteindre les objectifs futurs de l'organisation	2	1	1	1	1
RH	Les profils de poste énoncent les compétences utiles à l'exercice des responsabilités confiées				1	
RH	Les profils de poste et les listes de compétences qu'ils contiennent sont régulièrement mis à jour				1	
RH, R, E	Chaque employé dispose d'un plan de développement individuel qui tient compte de ses souhaits et des besoins de la bibliothèque	3	2	4	2	
D, RH, R, E	La bibliothèque veille à maintenir l'employabilité de tous ses employés		2	8	1	
RH	Le système d'information RH permet d'automatiser la gestion des compétences	1				
D, RH, R	Les offres de formation proposées aux employés tiennent compte des besoins de la bibliothèque (compétences nécessaires pour atteindre ses objectifs à moyen terme)		1	3	2	
RH	La bibliothèque consent à des investissements importants dans la formation de ses employés (1= <0.49 % de la masse salariale, 2= 0.5 - 0.99 %, 3 = 1-1.49%, 4 = >1.5%)		1			
EVOLUTION PROFESSIONNELLE ET ORGANISATION DU TRAVAIL						
D, RH	La bibliothèque dispose d'une cartographie des emplois, diffusée à l'interne, qui met en évidence les filières potentielles d'évolution professionnelle	2				1
RH, R, E	Les employés sont informés des opportunités d'évolution professionnelle qui se présentent (par exemple via une bourse de l'emploi)	3	2	2	3	1
D, RH, R, E	La bibliothèque prend des mesures pour favoriser la polyvalence des employés	3	3	2	1	
R, E	Les souhaits des employés en termes d'évolution professionnelle sont recueillis et pris en compte par la hiérarchie	1	3	6		1
D, R, E	Les différentes unités de la bibliothèque ont l'habitude de travailler ensemble (projets transversaux, coopération inter-unités)			9	1	1
R, E	Les employés se voient régulièrement offrir la possibilité de participer à des groupes de travail ou à des projets spécifiques			7	3	
RH, R, E	La bibliothèque propose à des employés d'occuper un ou plusieurs autres postes pour une durée limitée (programme de rotation de poste)	10		1		
RH, R, E	La bibliothèque a mis sur pied un programme de mentorat	10			1	

* D = membre de la direction
RH = responsable RH
R = responsables d'équipe
E = employés

Annexe 4 : Grille d'entretien avec un membre de la direction

Diagnostic des pratiques de GPP : Entretien avec un membre de la direction

Cet entretien porte sur différents aspects de la gestion prévisionnelle du personnel (GPP). La GPP cherche à répondre à la question « dans quelle structure, avec combien de personnes et avec quels types de compétences allons-nous travailler demain ? » (Martory, Crozet 2013). Elle peut être définie de la manière suivante : « processus par lequel l'organisation identifie ses besoins en ressources humaines, quantitatifs et qualitatifs, en fonction de l'évolution prévisible de l'organisation et du personnel en place, afin d'optimiser la gestion des effectifs » (Emery, Gonin 2009).

1. Stratégie

- 1.1. Que pouvez-vous me dire sur la stratégie de la BCUL Dorigny ? Comment est-elle définie ? Qui est impliqué ?
- 1.2. Existe-t-il un plan stratégique ? Comment et à quel rythme est-il actualisé ?
- 1.3. La stratégie s'articule-t-elle avec celle de l'université ? Comment ?
- 1.4. Quels sont les axes de développement et les objectifs prioritaires pour la bibliothèque à moyen terme ?
- 1.5. Les impacts de la stratégie sur la gestion du personnel ont-ils été évalués ? Comment et par qui ? Quels sont-ils ?
- 1.6. La stratégie est-elle déclinée au sein des services ? Comment et par qui ?
- 1.7. Le personnel est-il informé de la stratégie de la bibliothèque ? Comment ?

AXES DU DIAGNOSTIC	1. Non	2. Non, mais il y a un début de prise en compte	3. Oui, partiellement	4. Oui, tout à fait
La bibliothèque dispose d'un plan stratégique qui se décline en actions clairement définies à court ou moyen terme				
Le plan stratégique de la bibliothèque est en adéquation avec le plan stratégique de l'université				
Le plan stratégique est décliné en projets de service				
Le plan stratégique et les projets de service sont régulièrement mis à jour et ajustés (au moins annuellement)				
Le personnel (cadres et employés) est impliqué de manière élargie dans l'étude de l'environnement et l'analyse interne				
Les impacts du plan stratégique et des projets de service sur l'évolution des effectifs et des compétences ont été identifiés				

2. Culture organisationnelle

- 2.1. Comment imaginez-vous la bibliothèque dans 5, 10 ou 15 ans ?
- 2.2. La GPP vise à déterminer la structure, le nombre de personnes et les types de compétences qui permettront à la bibliothèque de remplir ses missions à moyen terme. Pensez-vous que cela est important pour votre bibliothèque ?
- 2.3. Pensez-vous que cela est suffisamment pris en compte dans votre bibliothèque ?
- 2.4. Quel est selon vous l'atout majeur de la bibliothèque pour répondre aux besoins des utilisateurs ?

AXES DU DIAGNOSTIC	1. Non	2. Non, mais il y a un début de prise en compte	3. Oui, partiellement	4. Oui, tout à fait
Les enjeux de la gestion prévisionnelle du personnel sont largement compris et jugés importants par une majorité des employés et des cadres				
La direction a conscience de l'importance de la gestion prévisionnelle du personnel et s'engage pour la mise en œuvre d'une telle démarche				
La bibliothèque a l'habitude de pratiquer la réflexion prospective				
La bibliothèque reconnaît que le personnel est l'élément principal qui lui permet d'atteindre ses objectifs et de répondre aux besoins des utilisateurs				

3. Evolution des effectifs

3.1. Connaissez-vous la pyramide des âges de la bibliothèque ? Quelle analyse en faites-vous ?

3.2. Quel est le turnover dans votre bibliothèque ? Qu'en pensez-vous ?

AXES DU DIAGNOSTIC	1. Non	2. Non, mais il y a un début de prise en compte	3. Oui, partiellement	4. Oui, tout à fait
La bibliothèque analyse de manière globale sa pyramide des âges pour anticiper l'évolution de l'effectif				
La bibliothèque analyse les pyramides des âges par fonction pour anticiper l'évolution des effectifs, en particulier pour les postes clés				
La bibliothèque mesure le turnover et en tient compte pour anticiper l'évolution de l'effectif				

4. Planification de la relève

- 4.1. Avez-vous identifié les postes clés¹⁴ au sein de votre bibliothèque ? Comment ? Quels sont-ils ?
- 4.2. Savez-vous qui pourrait prendre la relève dans le cas où ces postes deviendraient vacants ?
- 4.3. Avez-vous bénéficié de mesures de développement des compétences managériales ?
Lesquelles ?
- 4.4. Certains de vos collaborateurs ont-ils bénéficié ou bénéficient-ils de mesures de développement des compétences managériales ? Lesquelles ? Songez-vous à en introduire de nouvelles ?
- 4.5. Votre bibliothèque favorise-t-elle le repourvoiement des postes à l'interne ? Pourquoi ?
Comment ?

AXES DU DIAGNOSTIC	1. Non	2. Non, mais il y a un début de prise en compte	3. Oui, partiellement	4. Oui, tout à fait
Les postes clés (postes d'encadrement et postes exigeant une expertise pointue et rare) de la bibliothèque ont été identifiés				
La bibliothèque dispose d'une réserve de talents (employés performants et à fort potentiels) susceptible de prendre la relève aux postes clés				
La bibliothèque prend des mesures spécifiques pour développer les compétences managériales (ou professionnelles) des employés pressentis pour assurer la relève				
Les postes clés sont généralement repourvus en interne				

¹⁴ La notion de postes clés doit être comprise comme l'ensemble des postes indispensables à un bon fonctionnement du service ou de l'organisation. Il s'agit des postes à haut niveau de responsabilité mais également des postes critiques à la bonne marche des opérations, en particulier lorsqu'ils nécessitent une expertise rare.

5. Développement des compétences

- 5.1. La bibliothèque dispose-t-elle d'un référentiel de compétence spécifique ? Prévoyez-vous d'en développer un ? Comment ?
- 5.2. Quelles sont, selon vous, les compétences qui seront essentielles à l'avenir dans votre bibliothèque ?
- 5.3. Quelles sont les mesures mises en place pour développer ces compétences ? Permettent-elles de maintenir l'employabilité de tous les employés ?
- 5.4. Comment est organisée la formation du personnel au sein de la BCUL ? Cette organisation Permet-elle de couvrir les besoins de la bibliothèque et de répondre aux attentes des collaborateurs ? Songez-vous à la faire évoluer ?

AXES DU DIAGNOSTIC	1. Non	2. Non, mais il y a un début de prise en compte	3. Oui, partiellement	4. Oui, tout à fait
La bibliothèque dispose d'un référentiel de compétences spécifique				
La bibliothèque anticipe les compétences qui seront nécessaires pour atteindre ses objectifs à moyen terme				
Il existe un comité ou un groupe de travail chargé d'anticiper les compétences à développer pour atteindre les objectifs futurs de l'organisation				
La bibliothèque veille à maintenir l'employabilité de tous ses employés				
Les offres de formation proposées aux employés tiennent compte des besoins de la bibliothèque (compétences nécessaires pour atteindre ses objectifs à moyen terme)				

6. Evolution professionnelle et organisation du travail

- 6.1. Votre bibliothèque a-t-elle procédé ou procède-t-elle à une analyse des filières potentielles d'évolution professionnelle ? Comment ? Existe-t-il une cartographie des emplois ?
- 6.2. Quelles sont les caractéristiques de votre bibliothèque sur le plan organisationnel ? L'organisation du travail est-elle plutôt cloisonnée ou transversale ?
- 6.3. Existe-t-il des mesures visant à favoriser la polyvalence des employés ? Lesquelles ? Est-ce suffisant ?

AXES DU DIAGNOSTIC	1. Non	2. Non, mais il y a un début de prise en compte	3. Oui, partiellement	4. Oui, tout à fait
La bibliothèque dispose d'une cartographie des emplois, diffusée à l'interne, qui met en évidence les filières potentielles d'évolution professionnelle				
La bibliothèque prend des mesures pour favoriser la polyvalence des employés				
Les différentes unités de la bibliothèque ont l'habitude de travailler ensemble (projets transversaux, coopération inter-unités)				

Annexe 5 : Grille d'entretien avec la responsable RH

Cet entretien porte sur différents aspects de la gestion prévisionnelle du personnel (GPP). La GPP cherche à répondre à la question « dans quelle structure, avec combien de personnes et avec quels types de compétences allons-nous travailler demain ? » (Martory, Crozet 2013). Elle peut être définie de la manière suivante : « processus par lequel l'organisation identifie ses besoins en ressources humaines, quantitatifs et qualitatifs, en fonction de l'évolution prévisible de l'organisation et du personnel en place, afin d'optimiser la gestion des effectifs » (Emery, Gonin 2009).

1. Stratégie

- 1.1. Que savez-vous de la stratégie de BCUL Dornoy ? Comment est-elle définie ? Existe-il un plan stratégique ?
- 1.2. Les impacts de la stratégie sur la gestion du personnel ont-ils été évalués ? Comment et par qui ? Quels sont-ils ?

AXES DU DIAGNOSTIC	1. Non	2. Non, mais il y a un début de prise en compte	3. Oui, partiellement	4. Oui, tout à fait
Les impacts du plan stratégique et des projets de service sur l'évolution des effectifs et des compétences ont été identifiés				

2. Culture organisationnelle

- 2.1. La GPP vise à déterminer la structure, le nombre de personnes et les types de compétences qui permettront à la bibliothèque de remplir ses missions à moyen terme. Pensez-vous que cela est important pour votre bibliothèque ?
- 2.2. Pensez-vous que cela est suffisamment pris en compte dans votre bibliothèque ?
- 2.3. Quel est le positionnement de la fonction RH au sein de votre bibliothèque ? Plutôt administratif ou plutôt stratégique ? Est-ce satisfaisant ?

AXES DU DIAGNOSTIC	1. Non	2. Non, mais il y a un début de prise en compte	3. Oui, partiellement	4. Oui, tout à fait
Les enjeux de la gestion prévisionnelle du personnel sont largement compris et jugés importants par une majorité des employés et des cadres				
La direction a conscience de l'importance de la gestion prévisionnelle du personnel et s'engage pour la mise en œuvre d'une telle démarche				
La bibliothèque reconnaît que le personnel est l'élément principal qui lui permet d'atteindre ses objectifs et de répondre aux besoins des utilisateurs				

3. Evolution des effectifs

- 3.1. Connaissez-vous la pyramide des âges de la bibliothèque ? Quelle analyse en faites-vous ?
- 3.2. Quel est le turnover dans votre bibliothèque ? Qu'en pensez-vous ?
- 3.3. Disposez-vous d'un plan des postes pour l'ensemble de la bibliothèque ? L'utilisez-vous pour anticiper l'effectif probable à moyen terme ?

AXES DU DIAGNOSTIC	1. Non	2. Non, mais il y a un début de prise en compte	3. Oui, partiellement	4. Oui, tout à fait
La bibliothèque analyse de manière globale sa pyramide des âges pour anticiper l'évolution de l'effectif				
La bibliothèque analyse les pyramides des âges par fonction pour anticiper l'évolution des effectifs, en particulier pour les postes clés				
La bibliothèque mesure le turnover et en tient compte pour anticiper l'évolution de l'effectif				
La bibliothèque dispose d'un plan des postes indiquant l'état actuel de l'effectif				
La bibliothèque anticipe les effectifs probables à moyen terme sur la base du plan des postes et de l'évolution prévisible de l'effectif				

4. Planification de la relève

- 4.1. Avez-vous identifié les postes clés¹⁵ au sein de votre bibliothèque ? Comment ? Quels sont-ils ?
- 4.2. Savez-vous qui pourrait prendre la relève dans le cas où ces postes deviendraient vacants ? Existe-t-il des organigrammes prévisionnels ?
- 4.3. Comment et à quelle fréquence se déroulent les entretiens d'appréciation du personnel ?
- 4.4. Êtes-vous satisfait-e de l'outil d'appréciation ? Avez-vous des suggestions d'amélioration ?
- 4.5. Certains collaborateurs ont-ils bénéficié ou bénéficient-ils de mesures de développement des compétences managériales ? Lesquelles ? Songez-vous à en introduire de nouvelles ?
- 4.6. Votre bibliothèque favorise-t-elle le repourvoiement des postes à l'interne ? Pourquoi ? Comment ?

AXES DU DIAGNOSTIC	1. Non	2. Non, mais il y a un début de prise en compte	3. Oui, partiellement	4. Oui, tout à fait
Les postes clés (postes d'encadrement et postes exigeant une expertise pointue et rare) de la bibliothèque ont été identifiés				
Des entretiens d'évaluation annuels sont systématiquement menés pour l'ensemble des collaborateurs				
L'outil d'appréciation utilisé pour l'évaluation annuelle permet de déterminer les performances réelles des collaborateurs				
Le potentiel des collaborateurs est systématiquement évalué par l'encadrement de proximité				
La bibliothèque dispose d'une réserve de talents (employés performants et à fort potentiels) susceptible de prendre la relève aux postes clés				
La bibliothèque prend des mesures spécifiques pour développer les compétences managériales (ou professionnelles) des employés pressentis pour assurer la relève				
Les responsables d'unité anticipent les successions aux postes clés et élaborent des organigrammes prévisionnels				
Les postes clés sont généralement repourvus en interne				

¹⁵ La notion de postes clés doit être comprise comme l'ensemble des postes indispensables à un bon fonctionnement du service ou de l'organisation. Il s'agit des postes à haut niveau de responsabilité mais également des postes critiques à la bonne marche des opérations, en particulier lorsqu'ils nécessitent une expertise rare.

5. Développement des compétences

- 5.1. La bibliothèque dispose-t-elle d'un référentiel de compétence spécifique ? Prévoyez-vous d'en développer un ? Comment ?
- 5.2. Quelles sont, selon vous, les compétences qui seront essentielles à l'avenir dans votre bibliothèque ?
- 5.3. Les profils de poste et/ou cahier des charges mentionnent-ils les compétences utiles à l'exercice des responsabilités confiées ?
- 5.4. Le système d'information RH permet-il d'automatiser la gestion des compétences ?
- 5.5. Quelles sont les mesures mises en place pour développer ces compétences ? Permettent-elles de maintenir l'employabilité de tous les employés ?
- 5.6. Les employés disposent-ils d'un plan de développement individuel ?
- 5.7. Comment est organisée la formation du personnel au sein de la BCUL ? Cette organisation Permet-elle de couvrir les besoins de la bibliothèque et de répondre aux attentes des collaborateurs ? Songez-vous à la faire évoluer ?
- 5.8. Quel est le pourcentage de la masse salariale consacré à la formation ? Est-ce satisfaisant ?

AXES DU DIAGNOSTIC	1. Non	2. Non, mais il y a un début de prise en compte	3. Oui, partiellement	4. Oui, tout à fait
La bibliothèque dispose d'un référentiel de compétences spécifique				
La bibliothèque anticipe les compétences qui seront nécessaires pour atteindre ses objectifs à moyen terme				
Il existe un comité ou un groupe de travail chargé d'anticiper les compétences à développer pour atteindre les objectifs futurs de l'organisation				
Les profils de poste énoncent les compétences utiles à l'exercice des responsabilités confiées				
Les profils de poste et les listes de compétences qu'ils contiennent sont régulièrement mis à jour				
Chaque employé dispose d'un plan de développement individuel qui tient compte de ses souhaits et des besoins de la bibliothèque				
La bibliothèque veille à maintenir l'employabilité de tous ses employés				
Le système d'information RH permet d'automatiser la gestion des compétences				
Les offres de formation proposées aux employés tiennent compte des besoins de la bibliothèque (compétences nécessaires pour atteindre ses objectifs à moyen terme)				
La bibliothèque consent à des investissements importants dans la formation de ses employés (1= <0.49 % de la masse salariale, 2= 0.5 - 0.99 %, 3 = 1-1.49%, 4 = >1.5%)				

6. Evolution professionnelle et organisation du travail

- 6.1. Votre bibliothèque a-t-elle procédé ou procède-t-elle à une analyse des filières potentielles d'évolution professionnelle ? Comment ? Existe-t-il une cartographie des emplois ?
- 6.2. Les employés sont-ils informés des opportunités d'évolution professionnelle ? Comment ? Existe-il une bourse de l'emploi ?
- 6.3. Existe-t-il des mesures visant à favoriser la polyvalence des employés ? Lesquelles ? Est-ce suffisant ?
- 6.4. Existe-t-il des programmes de rotation de postes au sein de la bibliothèque ? Lesquels ? Quel en est le bilan ?
- 6.5. Existe-t-il un programme de mentorat au sein de la bibliothèque ? Comment est-il organisé ?

AXES DU DIAGNOSTIC	1. Non	2. Non, mais il y a un début de prise en compte	3. Oui, partiellement	4. Oui, tout à fait
La bibliothèque dispose d'une cartographie des emplois, diffusée à l'interne, qui met en évidence les filières potentielles d'évolution professionnelle				
Les employés sont informés des opportunités d'évolution professionnelle qui se présentent (par exemple via une bourse de l'emploi)				
La bibliothèque prend des mesures pour favoriser la polyvalence des employés				
La bibliothèque propose à des employés d'occuper un ou plusieurs autres postes pour une durée limitée (programme de rotation de postes)				
La bibliothèque a mis sur pied un programme de mentorat				

Annexe 6 : Grille d'entretien avec un-e responsable d'unité

Cet entretien porte sur différents aspects de la gestion prévisionnelle du personnel (GPP). La GPP cherche à répondre à la question « dans quelle structure, avec combien de personnes et avec quels types de compétences allons-nous travailler demain ? » (Martory, Crozet 2013). Elle peut être définie de la manière suivante : « processus par lequel l'organisation identifie ses besoins en ressources humaines, quantitatifs et qualitatifs, en fonction de l'évolution prévisible de l'organisation et du personnel en place, afin d'optimiser la gestion des effectifs » (Emery, Gonin 2009).

Profil de l'unité

Unité _____ Nbre d'EPT _____

Type de collaborateurs _____

1. Stratégie

- 1.1. Que savez-vous de la stratégie de BCUL Dorigny ? Comment est-elle définie ? Existe-il un plan stratégique ?
- 1.2. Avez-vous déjà eu l'occasion de participer à une ou des réflexions collectives sur la stratégie de la bibliothèque (étude de l'environnement, analyse des forces et des faiblesses) ?
- 1.3. Selon vous, quels sont les défis prioritaires pour votre bibliothèque à moyen terme ?
- 1.4. Quelle est la stratégie de votre service et quels sont ses objectifs à moyen terme ?

AXES DU DIAGNOSTIC	1. Non	2. Non, mais il y a un début de prise en compte	3. Oui, partiellement	4. Oui, tout à fait
Le plan stratégique est décliné en projets de service				
Le plan stratégique et les projets de service sont régulièrement mis à jour et ajustés (au moins annuellement)				
Le personnel (cadres et employés) est impliqué de manière élargie dans l'étude de l'environnement et l'analyse interne				

2. Culture organisationnelle

- 2.1. Avez-vous déjà eu l'occasion de participer à une ou des réflexions collectives sur l'avenir de votre bibliothèque ?
- 2.2. Comment imaginez-vous la bibliothèque dans 5, 10 ou 15 ans ?
- 2.3. La GPP vise à déterminer la structure, le nombre de personnes et les types de compétences qui permettront à la bibliothèque de remplir ses missions à moyen terme. Pensez-vous que cela est important pour votre bibliothèque ?
- 2.4. Pensez-vous que cela est suffisamment pris en compte dans votre bibliothèque ?
- 2.5. Quel est selon vous l'atout majeur de la bibliothèque pour répondre aux besoins des utilisateurs ?

AXES DU DIAGNOSTIC	1. Non	2. Non, mais il y a un début de prise en compte	3. Oui, partiellement	4. Oui, tout à fait
Les enjeux de la gestion prévisionnelle du personnel sont largement compris et jugés importants par une majorité des employés et des cadres				
La bibliothèque a l'habitude de pratiquer la réflexion prospective				
La bibliothèque reconnaît que le personnel est l'élément principal qui lui permet d'atteindre ses objectifs et de répondre aux besoins des utilisateurs				

3. Planification de la relève

- 3.1. Comment et à quelle fréquence se déroulent les entretiens d'appréciation du personnel ?
- 3.2. Etes-vous satisfait-e de l'outil d'appréciation ? Avez-vous des suggestions d'amélioration ?
- 3.3. Cherchez-vous à évaluer le potentiel de vos collaborateurs ? Dans quel but ? Comment vous y prenez-vous ?
- 3.4. Avez-vous identifié des postes clés¹⁶ au sein de votre unité ? Comment ? Quels sont-ils ?
- 3.5. Savez-vous qui pourrait prendre la relève dans le cas où ces postes deviendraient vacants ? Avez-vous élaboré un organigramme prévisionnel pour votre service ?
- 3.6. Avez-vous bénéficié de mesures de développement des compétences managériales ? Lesquelles ?
- 3.7. Songez-vous à faire bénéficier certains de vos collaborateurs de mesures de développement des compétences managériales ?

AXES DU DIAGNOSTIC	1. Non	2. Non, mais il y a un début de prise en compte	3. Oui, partiellement	4. Oui, tout à fait
Des entretiens d'évaluation annuels sont systématiquement menés pour l'ensemble des collaborateurs				
L'outil d'appréciation utilisé pour l'évaluation annuelle permet de déterminer les performances réelles des collaborateurs				
Le potentiel des collaborateurs est systématiquement évalué par l'encadrement de proximité				
La bibliothèque dispose d'une réserve de talents (employés performants et à fort potentiel) susceptible de prendre la relève aux postes clés				
La bibliothèque prend des mesures spécifiques pour développer les compétences managériales (ou professionnelles) des employés pressentis pour assurer la relève				
Les responsables d'unité anticipent les successions aux postes clés et élaborent des organigrammes prévisionnels				
Les postes clés sont généralement repourvus en interne				

¹⁶ La notion de postes clés doit être comprise comme l'ensemble des postes indispensables à un bon fonctionnement du service ou de l'organisation. Il s'agit des postes à haut niveau de responsabilité mais également des postes critiques à la bonne marche des opérations, en particulier lorsqu'ils nécessitent une expertise rare.

4. Développement des compétences

- 4.1. Quelles sont, selon vous, les compétences qui seront essentielles à l'avenir dans votre bibliothèque ?
- 4.2. Existe-t-il, à votre connaissance, un groupe de travail ou une personne qui s'occupe d'analyser et d'anticiper les compétences utiles à la bibliothèque ?
- 4.3. Avez-vous une idée des compétences que vous devriez développer à titre personnel et au sein de votre équipe ?
- 4.4. Avez-vous mis en place des mesures pour développer ces compétences au sein de votre équipe ?
- 4.5. Quelle est votre opinion sur les possibilités de formation offertes à la BCUL ? Permettent-elles de couvrir les besoins de la bibliothèque et de répondre aux attentes des collaborateurs ? Avez-vous des suggestions d'amélioration ?

AXES DU DIAGNOSTIC	1. Non	2. Non, mais il y a un début de prise en compte	3. Oui, partiellement	4. Oui, tout à fait
La bibliothèque anticipe les compétences qui seront nécessaires pour atteindre ses objectifs à moyen terme				
Il existe un comité ou un groupe de travail chargé d'anticiper les compétences à développer pour atteindre les objectifs futurs de l'organisation				
Chaque employé dispose d'un plan de développement individuel qui tient compte de ses souhaits et des besoins de la bibliothèque				
La bibliothèque veille à maintenir l'employabilité de tous ses employés				
Les offres de formation proposées aux employés tiennent compte des besoins de la bibliothèque (compétences nécessaires pour atteindre ses objectifs à moyen terme)				

5. Evolution professionnelle et organisation du travail

- 5.1. Quel est votre parcours professionnel au sein de la BCUL ?
- 5.2. Avez-vous participé à un programme de mentorat¹⁷ ? De quel type ?
- 5.3. Comment jugez-vous les possibilités d'évolution professionnelle au sein de la BCUL ?
- 5.4. Dans votre équipe, procédez-vous à un recensement des souhaits de vos collaborateurs en termes d'évolution professionnelle ? Comment ? Dans quel but ?
- 5.5. Quelles sont les caractéristiques de votre bibliothèque sur le plan organisationnel ? L'organisation du travail est-elle plutôt cloisonnée ou transversale ?
- 5.6. Au sein de votre équipe, prenez-vous des mesures pour favoriser la polyvalence des collaborateurs ? Lesquelles ?
- 5.7. En cas d'absence d'un collaborateur, d'autres membres de l'équipe peuvent-ils assumer ses tâches ? Le font-ils ?
- 5.8. Vos collaborateurs ont-ils l'occasion de collaborer avec d'autres unités sur des projets transversaux ? A quelle fréquence ?
- 5.9. Vos collaborateurs ont-ils l'occasion de participer à des programmes de rotation de postes ?

AXES DU DIAGNOSTIC	1. Non	2. Non, mais il y a un début de prise en compte	3. Oui, partiellement	4. Oui, tout à fait
Les employés sont informés des opportunités d'évolution professionnelle qui se présentent (par exemple via une bourse de l'emploi)				
Les souhaits des employés en termes d'évolution professionnelle sont recueillis et pris en compte par la hiérarchie				
La bibliothèque prend des mesures pour favoriser la polyvalence des employés				
Les différentes unités de la bibliothèque ont l'habitude de travailler ensemble (projets transversaux, coopération inter-unités)				
Les employés se voient régulièrement offrir la possibilité de participer à des groupes de travail ou à des projets spécifiques				
La bibliothèque propose à des employés d'occuper un ou plusieurs autres postes pour une durée limitée (programme de rotation de postes)				
La bibliothèque a mis sur pied un programme de mentorat				

¹⁷ Le processus de mentorat est la mise en relation temporaire d'un collaborateur débutant ou peu expérimenté à son poste actuel et d'un collaborateur expérimenté dans le but de favoriser le transfert de connaissances et de compétences.

Annexe 7 : Grille d'entretien avec un-e employé-e

Cet entretien porte sur différents aspects de la gestion prévisionnelle du personnel (GPP). La GPP cherche à répondre à la question « dans quelle structure, avec combien de personnes et avec quels types de compétences allons-nous travailler demain ? » (Martory, Crozet 2013). Elle peut être définie de la manière suivante : « processus par lequel l'organisation identifie ses besoins en ressources humaines, quantitatifs et qualitatifs, en fonction de l'évolution prévisible de l'organisation et du personnel en place, afin d'optimiser la gestion des effectifs » (Emery, Gonin 2009).

Profil de l'employé

Unité _____

Formation _____

Fonction _____

7. Stratégie

- 1.1. Que savez-vous de la stratégie de BCUL Dorigny ? Comment est-elle définie ? Existe-il un plan stratégique ?
- 1.2. Avez-vous déjà eu l'occasion de participer à une ou des réflexions collectives sur la stratégie de la bibliothèque (étude de l'environnement, analyse des forces et des faiblesses) ?
- 1.3. Selon vous, quels sont les défis prioritaires pour votre bibliothèque à moyen terme ?

AXES DU DIAGNOSTIC	1. Non	2. Non, mais il y a un début de prise en compte	3. Oui, partiellement	4. Oui, tout à fait
Le personnel (cadres et employés) est impliqué de manière élargie dans l'étude de l'environnement et l'analyse interne				

8. Culture organisationnelle

- 8.1. Avez-vous déjà eu l'occasion de participer à une ou des réflexions collectives sur l'avenir de votre bibliothèque ?
- 8.2. Comment imaginez-vous la bibliothèque dans 5, 10 ou 15 ans ?
- 8.3. La GPP vise à déterminer la structure, le nombre de personnes et les types de compétences qui permettront à la bibliothèque de remplir ses missions à moyen terme. Pensez-vous que cela est important pour votre bibliothèque ?
- 8.4. Pensez-vous que cela est suffisamment pris en compte dans votre bibliothèque ?
- 8.5. Quel est selon vous l'atout majeur de la bibliothèque pour répondre aux besoins des utilisateurs ?

AXES DU DIAGNOSTIC	1. Non	2. Non, mais il y a un début de prise en compte	3. Oui, partiellement	4. Oui, tout à fait
Les enjeux de la gestion prévisionnelle du personnel sont largement compris et jugés importants par une majorité des employés et des cadres				
La bibliothèque a l'habitude de pratiquer la réflexion prospective				
La bibliothèque reconnaît que le personnel est l'élément principal qui lui permet d'atteindre ses objectifs et de répondre aux besoins des utilisateurs				

9. Planification de la relève

9.1. Comment et à quelle fréquence se déroulent les entretiens d'appréciation du personnel ?

9.2. Etes-vous satisfait-e de l'outil d'appréciation ? Avez-vous des suggestions d'amélioration ?

AXES DU DIAGNOSTIC	1. Non	2. Non, mais il y a un début de prise en compte	3. Oui, partiellement	4. Oui, tout à fait
Des entretiens d'évaluation annuels sont systématiquement menés pour l'ensemble des collaborateurs				
L'outil d'appréciation utilisé pour l'évaluation annuelle permet de déterminer les performances réelles des collaborateurs				

10. Développement des compétences

- 10.1. Quelle est votre opinion sur les possibilités de formation offertes à la BCUL ?
Permettent-elles de répondre à vos attentes? De maintenir votre employabilité ? Avez-vous des suggestions d'amélioration ?

AXES DU DIAGNOSTIC	1. Non	2. Non, mais il y a un début de prise en compte	3. Oui, partiellement	4. Oui, tout à fait
Chaque employé dispose d'un plan de développement individuel qui tient compte de ses souhaits et des besoins de la bibliothèque				
La bibliothèque veille à maintenir l'employabilité de tous ses employés				

11. Evolution professionnelle et organisation du travail

- 11.1. Quel est votre parcours professionnel au sein de la BCUL ?
- 11.2. Avez-vous participé à un programme de mentorat¹⁸ ? De quel type ?
- 11.3. Comment jugez-vous les possibilités d'évolution professionnelle au sein de la BCUL ?
- 11.4. Avez-vous la possibilité d'exprimer vos souhaits en termes d'évolution professionnelle ?
Comment ? Est-ce satisfaisant ?
- 11.5. Quelles sont les caractéristiques de votre bibliothèque sur le plan organisationnel ?
L'organisation du travail est-elle plutôt cloisonnée ou transversale ?
- 11.6. Pensez-vous que des mesures sont prises pour favoriser la polyvalence des collaborateurs ?
Lesquelles ?
- 11.7. En cas d'absence d'un collègue, êtes-vous en mesure d'assumer ses tâches ?
- 11.8. Avez-vous eu l'occasion de collaborer avec d'autres unités sur des projets transversaux ? A
quelle fréquence ?
- 11.9. Avez-vous eu l'occasion de participer à des programmes de rotation de postes ?

AXES DU DIAGNOSTIC	1. Non	2. Non, mais il y a un début de prise en compte	3. Oui, partiellement	4. Oui, tout à fait
Les employés sont informés des opportunités d'évolution professionnelle qui se présentent (par exemple via une bourse de l'emploi)				
Les souhaits des employés en termes d'évolution professionnelle sont recueillis et pris en compte par la hiérarchie				
La bibliothèque prend des mesures pour favoriser la polyvalence des employés				
Les différentes unités de la bibliothèque ont l'habitude de travailler ensemble (projets transversaux, coopération inter-unités)				
Les employés se voient régulièrement offrir la possibilité de participer à des groupes de travail ou à des projets spécifiques				
La bibliothèque propose à des employés d'occuper un ou plusieurs autres postes pour une durée limitée (programme de rotation de postes)				
La bibliothèque a mis sur pied un programme de mentorat				

¹⁸ Le processus de mentorat est la mise en relation temporaire d'un collaborateur débutant ou peu expérimenté à son poste actuel et d'un collaborateur expérimenté dans le but de favoriser le transfert de connaissances et de compétences.

Annexe 8 : Outil d'autodiagnostic GPP

Outil de diagnostic de la gestion prévisionnelle du personnel					
AXES DU DIAGNOSTIC	1. Non	2. Non, mais il y a un début de prise en compte	3. Oui, partiellement	4. Oui, tout à fait	Ne sait pas / Ne s'applique pas
STRATEGIE					
La bibliothèque dispose d'un plan stratégique qui se décline en actions clairement définies à court ou moyen terme					
Le plan stratégique de la bibliothèque est en adéquation avec le plan stratégique de l'université					
Le plan stratégique est décliné en projets de service					
Le plan stratégique et les projets de service sont régulièrement mis à jour et ajustés (au moins annuellement)					
Le personnel (cadres et employés) est impliqué de manière élargie dans l'étude de l'environnement et l'analyse interne					
Les impacts du plan stratégique et des projets de service sur l'évolution des effectifs et des compétences ont été identifiés					

CULTURE ORGANISATIONNELLE					
Les enjeux de la gestion prévisionnelle du personnel sont largement compris et jugés importants par une majorité des employés et des cadres					
La direction a conscience de l'importance de la gestion prévisionnelle du personnel et s'engage pour la mise en œuvre d'une telle démarche					
Les professionnels de la GRH sont intégrés aux réflexions stratégiques					
La bibliothèque a l'habitude de pratiquer la réflexion prospective					
La bibliothèque est organisée de manière transversale et décloisonnée					
La bibliothèque reconnaît que le personnel est l'élément principal qui lui permet d'atteindre ses objectifs et de répondre aux besoins des utilisateurs					
EVOLUTION DES EFFECTIFS					
La bibliothèque analyse de manière globale sa pyramide des âges pour anticiper l'évolution de l'effectif					
La bibliothèque analyse les pyramides des âges par fonction pour anticiper l'évolution des effectifs, en particulier pour les postes clés					
La bibliothèque mesure le turnover et en tient compte pour anticiper l'évolution de l'effectif					
La bibliothèque dispose d'un plan des postes indiquant l'état actuel de l'effectif					
La bibliothèque anticipe les effectifs probables à moyen terme sur la base du plan des postes et de l'évolution prévisible de l'effectif					

PLANIFICATION DE LA RELEVÉ					
Les postes clés (postes d'encadrement et postes exigeant une expertise pointue et rare) de la bibliothèque ont été identifiés					
Des entretiens d'évaluation annuels sont systématiquement menés pour l'ensemble des collaborateurs					
L'outil d'appréciation utilisé pour l'évaluation annuelle permet de déterminer les performances réelles des collaborateurs					
Le potentiel des collaborateurs est systématiquement évalué par l'encadrement de proximité					
La bibliothèque dispose d'une réserve de talents (employés performants et à fort potentiels) susceptible de prendre la relève aux postes clés					
La bibliothèque prend des mesures spécifiques pour développer les compétences managériales (ou professionnelles) des employés pressentis pour assurer la relève					
Les responsables d'unité anticipent les successions aux postes clés et élaborent des organigrammes prévisionnels					
Les postes clés sont généralement repourvus en interne					

DEVELOPEMENT DES COMPETENCES					
La bibliothèque dispose d'un référentiel de compétences spécifique					
La bibliothèque anticipe les compétences qui seront nécessaires pour atteindre ses objectifs à moyen terme					
Il existe un comité ou un groupe de travail chargé d'anticiper les compétences à développer pour atteindre les objectifs futurs de l'organisation					
Les profils de poste énoncent les compétences utiles à l'exercice des responsabilités confiées					
Les profils de poste et les listes de compétences qu'ils contiennent sont régulièrement mis à jour					
Chaque employé dispose d'un plan de développement individuel qui tient compte de ses souhaits et des besoins de la bibliothèque					
La bibliothèque veille à maintenir l'employabilité de tous ses employés					
La bibliothèque dispose d'un programme de formation spécifique qui correspond à ses besoins					
Le système d'information RH permet d'automatiser la gestion des compétences					
Les offres de formation proposées aux employés tiennent compte des besoins de la bibliothèque (compétences nécessaires pour atteindre ses objectifs à moyen terme)					
La bibliothèque consent à des investissements importants dans la formation de ses employés (1= <0.49 % de la masse salariale, 2= 0.5 - 0.99 %, 3 = 1-1.49%, 4 = >1.5%)					

EVOLUTION PROFESSIONNELLE ET ORGANISATION DU TRAVAIL					
La bibliothèque dispose d'une cartographie des emplois, diffusée à l'interne, qui met en évidence les filières potentielles d'évolution professionnelle					
Les employés sont informés des opportunités d'évolution professionnelle qui se présentent (par exemple via une bourse de l'emploi)					
Les souhaits des employés en termes d'évolution professionnelle sont recueillis et pris en compte par la hiérarchie					
La bibliothèque prend des mesures pour favoriser la polyvalence des employés					
Les différentes unités de la bibliothèque ont l'habitude de travailler ensemble (projets transversaux, coopération inter-unités)					
Les employés se voient régulièrement offrir la possibilité de participer à des groupes de travail ou à des projets spécifiques					
La bibliothèque propose à des employés d'occuper un ou plusieurs autres postes pour une durée limitée (programme de rotation de postes)					
La bibliothèque a mis sur pied un programme de mentorat					