

**Le management de la relève dans les  
bibliothèques de la Ville de Genève : étude de  
cas et conception d'un outil pour la Commission  
des bibliothèques du Département de la culture  
et du sport**

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

par :

**Christophe BEZENÇON**

Directeur du travail de Master :

**Dr Stéphanie POUCHOT, Professeure HES**

**Carouge, le 15 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](http://www.orkund.fr/student_gorsahar.asp).

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 seul le présent travail, sans avoir utilisé des sources autres que celles citées dans la bibliographie. »

Fait à Carouge, le 15 août 2014

Christophe Bezençon

## Remerciements

Je tiens à remercier particulièrement les personnes suivantes :

- Marie-Aude Python, responsable de l'Unité des projets transversaux à la Direction du DCS, représentante du mandant, pour son encadrement, pour ses conseils et pour le rôle d'intermédiaire qu'elle a pris auprès des membres de la Commission des bibliothèques ;
- Stéphanie Pouchot, professeure HES et directrice de ce travail, pour ses conseils, sa disponibilité et son suivi ;
- Les représentants des six bibliothèques et du service d'archives, membres de la Commission des bibliothèques, qui m'ont accordé des discussions et des entretiens passionnants ;
- Michel Gorin, chargé d'enseignement à la HEG, pour la souplesse qu'il m'a permise dans l'organisation de mon temps de travail, pour son amitié et pour sa relecture ;
- Clara Denzler Bezençon, pour sa présence, sa patience et sa relecture ;
- Nine, ma fille, pour tout.

Sans ces personnes, la réalisation de ce travail n'aurait pas été possible.

## Résumé

L'aspect managérial semble prendre de plus en plus de place dans la manière de diriger les bibliothèques de toutes tailles en Suisse romande. Ce travail se concentre sur une problématique bien particulière de la gestion qui est celle du management de la relève pour les postes-clés dans les bibliothèques. Il analyse comment est anticipé une vacance, prévue ou non, à un poste d'importance stratégique pour le service.

Pour y arriver, un état de l'art est d'abord réalisé sur la question du management de la relève, aussi appelé *succession planning* dans la littérature anglo-saxonne. Celui-ci, après quelques définitions indispensables, décrit en quoi le management de la relève se révèle indispensable pour une gestion stratégique, éthique et efficiente des ressources et des risques dans tout type de services. Il décrit ensuite les différentes étapes nécessaires et les écueils à éviter lors de sa mise en place. Enfin, il relate des expériences vécues dans les secteurs privé, public et dans une bibliothèque.

Dans un deuxième temps, et afin de se faire une idée de la réalité de cette pratique dans les bibliothèques à Genève, une étude de cas est menée auprès de six bibliothèques et du service des archives de la Ville de Genève. Cette étude de cas est basée sur des entretiens menés avec les responsables de ces différents services complétés par l'analyse d'un échantillon d'offres d'emploi publiées récemment et sur l'analyse des règlements régissant la gestion des ressources humaines à la Ville de Genève. Cette étude de cas est ensuite comparée avec les éléments retirés de la littérature pour mettre en exergue les écarts existants.

Sur cette base, un outil de pilotage du management de la relève pour ces services est proposé. Composé de deux tableaux, un premier permettant le suivi de l'évolution des postes-clés de l'institution et un second donnant la possibilité de planifier la formation de candidats potentiels, cet outil veut offrir, de manière simple, une vue d'ensemble de ce processus aux personnes qui en auront la charge. Pour cela, il faudra surmonter les limites que peuvent représenter les cadres administratifs et hiérarchiques.

Finalement, des recommandations sont émises pour l'implémentation d'un tel programme. La principale étant d'envisager une application en réseau du management de la relève afin de permettre également aux plus petites structures d'en profiter, d'autant plus qu'un réseau de pratiques est déjà en place parmi elles.

**Mots clés :** *management de la relève, succession planning, ressources humaines, bibliothèques, Ville de Genève*

# Table des matières

<b>Déclaration.....</b>	<b>i</b>
<b>Remerciements .....</b>	<b>ii</b>
<b>Résumé .....</b>	<b>iii</b>
<b>Liste des tableaux .....</b>	<b>vi</b>
<b>Liste des figures.....</b>	<b>vi</b>
<b>Sigles et abréviations .....</b>	<b>i</b>
<b>1. Introduction.....</b>	<b>1</b>
<b>2. Le management de la relève : revue de la littérature .....</b>	<b>2</b>
2.1 Définition du management de la relève .....	2
2.2 Précisions terminologiques .....	3
2.3 Ancrage stratégique.....	4
2.4 Pourquoi le management de la relève ? .....	4
2.5 Comment mettre en place un processus de management de la relève ? .....	7
2.5.1 Déterminer la stratégie de l'organisation .....	8
2.5.2 Identifier les besoins en développement .....	9
2.5.2.1 Les postes-clés.....	9
2.5.2.2 Identifier les compétences.....	11
2.5.2.3 Les besoins en développement.....	12
2.5.3 Identifier les candidats et planifier leur préparation.....	12
2.5.4 Mettre en œuvre et évaluer .....	13
2.6 Problèmes, écueils à éviter .....	15
2.7 Expériences relatives par la littérature .....	16
2.7.1 Dans le secteur privé .....	16
2.7.2 Dans le secteur public.....	17
2.7.3 Dans les bibliothèques .....	18
2.7.4 Les particularités des différents secteurs .....	19
<b>3. Etude de cas .....</b>	<b>20</b>
3.1 Description du terrain d'étude .....	20
3.1.1 Le mandant et le contexte du mandat .....	20
3.1.1.1 Motivation .....	20
3.1.1.2 Mandant.....	20
3.1.1.2.1 La Bibliothèque d'art et d'archéologie du Musée d'art et d'histoire et Bibliothèque du Musée Ariana (BAA) .....	21
3.1.1.2.2 La Bibliothèque de Genève (BGE) .....	21
3.1.1.2.3 Les Bibliothèques municipales de la Ville de Genève (BMU) .....	21
3.1.1.2.4 Les Archives de la Ville de Genève (AVG).....	22
3.1.1.2.5 Le Service d'information documentaire spécialisé du Musée d'histoire naturelle et du Musée d'histoire des sciences (SIDoS).....	22
3.1.1.2.6 La Bibliothèque des Conservatoire et jardin botaniques (CJB) .....	23
3.1.1.2.7 La Bibliothèque du Musée d'ethnographie de Genève (MEG).....	23
3.1.2 Problématique, hypothèses et objectifs de la recherche.....	23

3.1.3	Méthodologie .....	24
<b>3.2</b>	<b>Management de la relève dans les bibliothèques et les archives de la Ville de Genève membres de la Commission des bibliothèques .....</b>	<b>25</b>
3.2.1	Entretiens avec les responsables: état des lieux .....	25
3.2.1.1	But et déroulement des entretiens .....	25
3.2.1.2	Compte-rendu des entretiens.....	27
3.2.1.2.1	Stratégie RH .....	27
3.2.1.2.2	Compétences.....	28
3.2.1.2.3	Postes-clés .....	29
3.2.1.2.4	Remplacement.....	31
3.2.1.2.5	Gestion de carrière interne .....	33
3.2.1.2.6	Question conclusive.....	36
3.2.1.3	Conclusion de l'état des lieux sur le terrain.....	37
3.2.2	Analyse comparative avec les offres d'emploi .....	38
3.2.3	Analyse de l'écart avec le Statut du personnel .....	40
<b>3.3</b>	<b>Analyse des écarts entre le terrain d'étude et la théorie .....</b>	<b>41</b>
<b>4.</b>	<b>Proposition d'un outil de management de la relève .....</b>	<b>45</b>
<b>4.1</b>	<b>Conception .....</b>	<b>45</b>
<b>4.2</b>	<b>Description de l'outil.....</b>	<b>46</b>
4.2.1	Tableau de suivi des postes-clés .....	46
4.2.1.1	Caractéristiques du poste.....	46
4.2.1.2	Titulaire.....	47
4.2.1.3	Risque de vacance .....	48
4.2.1.4	Actions RH.....	49
4.2.2	Tableau de suivi des candidats potentiels .....	49
4.2.2.1	Candidat .....	49
4.2.2.2	Poste-clé envisagé .....	50
4.2.2.3	Formation .....	50
4.2.2.4	Autre action RH .....	50
<b>4.3</b>	<b>Limites de l'outil.....</b>	<b>50</b>
<b>5.</b>	<b>Recommandations .....</b>	<b>52</b>
<b>6.</b>	<b>Conclusion .....</b>	<b>54</b>
	<b>Bibliographie .....</b>	<b>56</b>
	<b>Annexe 1 : Proposition d'outil .....</b>	<b>61</b>
	<b>Annexe 2 : Grille d'entretien.....</b>	<b>63</b>
	<b>Annexe 3 : Pyramide des âges des bibliothèques et archives du DCS.....</b>	<b>66</b>
	<b>Annexe 4 : Grille de comparaison des offres d'emploi.....</b>	<b>67</b>

## Liste des tableaux

Tableau 1 : Propositions à choix multiples.....	36
---	----

## Liste des figures

Figure 1 : Priorisation des besoins en compétences.....	12
Figure 2 : Tableau de suivi des postes-clés.....	46
Figure 3 : Évaluation d'un besoin en formation.....	47
Figure 4 : Évaluation du degré de risque de vacance.....	48
Figure 5 : Tableau de suivi des candidats potentiels .....	49

## Sigles et abréviations

AID :	Agent en information documentaire : personne ayant suivi un apprentissage en Information documentaire permettant l'obtention d'un certificat fédéral de capacité (CFC).
AVG :	Archives de la Ville de Genève
BAA :	Bibliothèque d'art et d'archéologie du Musée d'art et d'histoire et Bibliothèque du Musée Ariana
BGE :	Bibliothèque de Genève
BMU :	Bibliothèques municipales de la Ville de Genève
CJB :	Conservatoire et jardin botaniques
DCS :	Département de la culture et du sport de la Ville de Genève
DRH :	Direction des ressources humaines de la Ville de Genève
ETP :	Equivalent temps plein
(G)RH :	(Gestion des) ressources humaines
ID :	Information documentaire
MAH :	Musée d'art et d'histoire de la Ville de Genève
MEG :	Musée d'ethnographie de Genève
REGAP :	Règlement d'application du statut du personnel de la Ville de Genève
SID :	Service d'information et de documentation
SIDoS :	Service d'information documentaire spécialisé du Musée d'histoire naturelle (Muséum) et Musée d'histoire des sciences



# 1. Introduction

S'il est reconnu que les seules compétences bibliothéconomiques ne sont aujourd'hui plus suffisantes pour diriger une bibliothèque, on peut toutefois se poser la question de savoir pourquoi les directions de plusieurs grandes institutions de Suisse romande ont été engagées sans formation spécifique dans ce domaine. Non pas que cela soit problématique en soi, mais il semblerait que les professionnels formés en Information documentaire n'ont pas les compétences managériales suffisantes pour en prendre la tête. La question du management de la relève se pose alors. Comment se fait-il que des candidats potentiels compétents, connaissant les enjeux et les défis qui attendent leur institution et formés à des tâches de gestion stratégique, n'émergent pas des institutions elles-mêmes où le poste de direction est vacant ? Et surtout, comment est-il possible que des délais de vacance importants doivent être comblés par les équipes en place, entraînant des difficultés dans le fonctionnement des services ? Un raccourci serait de mettre ce constat sur le compte d'un manque d'ambition des professionnels ID. Peut-être devrions-nous envisager la question sous un autre angle : que font les bibliothèques pour préparer leurs futurs cadres à endosser des nouvelles responsabilités, pour trouver le candidat idéal et enfin pour éviter des périodes de vacance coûteuses en ressources ?

Afin d'apporter un élément de réponse à cette question, ce travail propose d'en faire un état des lieux, à une échelle locale, à travers l'étude du cas des bibliothèques et des archives de la Ville de Genève, lesquelles sont réunies dans la Commission des bibliothèques du Département de la Culture et du sport de l'administration municipale. C'est en comparant ce que la littérature nous apprend du management de la relève, que ce soit à travers l'avis d'experts, de travaux de recherche ou de comptes-rendus d'expériences, avec la réalité des services membres de cette Commission, qu'une explication veut être apportée.

Les hypothèses principales sur lesquelles se base ce travail sont qu'il n'existe pas de procédure formalisée de management de la relève au sein de ces services, mais que certains de ces principes y sont déjà en place, au moins dans une partie d'entre eux. Les objectifs de ce travail sont de faire ressortir les éléments constitutifs d'un tel management déjà pratiqués dans les services, d'identifier les besoins, avoués ou non, pour celui-ci, et de fournir un outil et des recommandations permettant d'y répondre.

Enfin, il est souhaitable que ce travail lance aussi la discussion sur cette problématique trop peu abordée dans la littérature professionnelle francophone.

## 2. Le management de la relève : revue de la littérature

### 2.1 Définition du management de la relève

Le management de la relève, *succession planning* ou *succession management*, est une démarche, dans la gestion des ressources humaines, d'anticipation et de préparation au remplacement de personnes à des postes-clés dans une organisation. Il est très bien défini par Sullivan (2013, p. 138) :

*« Succession management is a deliberate and systematic effort by an organization to develop and prepare people to assume leadership positions and other roles of greater responsibility. It is a proactive approach that ensures continuity in key positions by cultivating talent from within the organization through planned development activities. »*

Cette définition synthétise ce que plusieurs auteurs relèvent pour décrire ce processus :

- l'aspect systématique : il doit être planifié. Il sera ainsi développé en se basant sur le plan stratégique de l'organisation. Shirey (2008) et Singer (2010) utilisent d'ailleurs la même terminologie.
- la préparation de futurs leaders : le but est donc d'amener une organisation à avoir des leaders préparés à assumer des responsabilités. Woolls (2009, p. 235) relaie également le terme de « leadership forecasting ».
- une approche proactive : la proactivité est le cœur du management de la relève. Shirey (2008) parle notamment d'une anticipation des besoins du leadership en termes de ressources humaines. Le Gall (2011), Emery et Gonin (2009), Murray (2007) et Singer (2010) insistent également sur ce point que ce soit dans le secteur privé ou dans les bibliothèques. Rothwell (2010), qui commence même son livre en énonçant 6 cas de perte soudaine de compétences et de connaissances dans des organisations – manière un peu démagogique mais efficace pour en illustrer la nécessité – précise qu'on ne peut pas en limiter l'activité à une gestion des risques ou de crise de gestion de ressources humaines, mais qu'une proactivité est bien nécessaire notamment afin de développer les compétences en interne.
- Développement des talents internes : un autre élément important de cette approche est de former en interne de potentiels futurs leaders. En créant des programmes de formation et en générant une certaine concurrence entre eux, on s'assure d'avoir à moyen terme des leaders motivés et compétents (Rothwell, 2010 ; Nixon, 2008 ; Murray, 2007 ; Todaro, 2013 ; Hewitt, 2009).

A cette définition, on devra ajouter un élément relevé notamment dans les définitions de Rothwell (2010) et Singer (2010) : à savoir l'identification, dans un premier temps, des postes-clés dans l'organisation. Ce sont ceux-ci qui deviendront l'objet du management de la relève. Notons également qu'aucune de ces définitions ne mentionne de taille critique d'organisation pour l'application du management de la relève.

Emery et Gonin (2009) définissent la notion de poste-clé comme étant « liée à une évaluation subjective qui prend en compte l'impact du poste sur le bon fonctionnement

du service, et en particulier l'impact en cas de vacance du poste » (2009, p. 97). Cela ne comprend donc pas uniquement les postes de cadres supérieurs.

Rothwell (2010) et Woolls (2009) attribuent les prémices théoriques du management de la relève à Henri Fayol (1841-1925), autant dire à l'origine même du management. Ce dernier a énoncé 14 « principes généraux d'administration » en 1918 déjà, parmi lesquels on trouve le principe de « Stabilité du personnel » (Fayol, 2005, p. 43). Fayol y précise que pour être capable de décider d'un programme d'action, du temps pour « l'initiation des chefs » est nécessaire et que celle-ci est chère, donc qu'une certaine stabilité des mouvements de personnel est nécessaire. L'apparition du *succession planning* dans la littérature d'affaires et de gestion remonte à la fin des 60 selon Blakesley (2011).

C'est donc d'abord bien dans le secteur privé que le management de la relève s'est développé et la plupart des documents à son sujet le placent dans ce contexte. Pour voir son apparition dans l'administration publique, il faut attendre « la nouvelle gestion publique » où les pratiques de gestion des ressources humaines se rapprochent de celles que l'on trouve dans le privé, donc ce qu'Emery, Giauque et Wyser (2007) nomment également « l'après-fonctionnariat ». Emery (2013) parle également dans ce cas de 4<sup>e</sup> niveau de maturité de la gestion des ressources humaines atteint, dans l'administration publique, aux alentours du milieu des années 1980.

## 2.2 Précisions terminologiques

Si l'on peut déduire des définitions de Sullivan (2013), vues plus haut, et d'Emery et Gonin (2009, p. 98) que le management de la relève ou le succession planning sont des synonymes<sup>1</sup>, il faut tout de même préciser quelques termes similaires que l'on peut rencontrer dans la littérature. Lewis et Heckman (2006) tentent une définition précise du « talent management » qui se rapproche du management de la relève avec une emphase particulière sur l'identification des candidats potentiels. Emery et Gonin (2009, p. 80-81) font un inventaire d'autres dénominations. Ainsi ils distinguent notamment la « gestion prévisionnelle des effectifs », très quantitative, qui s'intéresse essentiellement à la gestion des différents types d'effectifs. On notera également la « gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) » qui s'approche, mais avec une utilisation plus marquée en France<sup>2</sup>, de la « gestion prévisionnelle du personnel ».

---

<sup>1</sup> Rothwell (2010) apporte une nuance entre *succession planning* et *succession management*, le second étant une compréhension plus dynamique de la gestion de ce processus.

<sup>2</sup> La GPEC est une obligation légale en France pour certaines entreprises, notamment celles de plus de 300 salariés (France. Ministère du travail, de l'emploi, de la formation professionnelle et du dialogue social, 2014)

Ces trois dénominations sont relativement proches mais doivent être démarquées du management de la relève qui nous occupe. En effet, elles ont une vision encore plus globale de l'organisation en incluant tous les collaborateurs d'une entreprise ainsi que le développement de leurs compétences. Le management de la relève se concentre uniquement sur ses postes-clés et l'identification de successeurs potentiels.

Cela dit, les étapes de mise en place, vues plus bas, et la logique managériale qui sous-tend le management de la relève et la gestion prévisionnelle du personnel (ainsi que ses autres dénominations) sont relativement semblables et peuvent être appliquées facilement à l'un ou à l'autre. C'est pour cette raison que les publications auxquelles je fais référence traitent parfois également de gestion prévisionnelle du personnel.

### **2.3 Ancrage stratégique**

L'ancrage du management de la relève à la stratégie de l'organisation est relevé explicitement ou implicitement par tous les auteurs. Son importance réside donc dans son alignement avec elle. « It should be regarded as an important tool for implementing strategic plans » (Rothwell, 2010, p. 12). Carrière (2007) précise que l'énoncé d'une vision stratégique est un préalable à la mise en place d'un tel programme. Si beaucoup d'auteurs le considèrent comme un outil découlant d'une réflexion d'ordre stratégique, d'autres comme Blakesley (2011) ou Whitmell (2002) l'incluent directement dans la planification stratégique. Shirey le qualifie de « key business strategy » (2008, p. 214) avec des implications à long terme dans l'efficacité de l'organisation. Le lien entre stratégie et management de la relève semble intrinsèque, je détaillerai plus tard comment ce lien se manifeste.

### **2.4 Pourquoi le management de la relève ?**

Si l'on en croit des auteurs spécialistes des ressources humaines, le management de la relève répond à une préoccupation très actuelle du domaine. En effet, selon l'étude menée par Davoine, Emmenegger et Mimouni (2011), la gestion prospective des compétences et l'identification de nouveaux leaders sont des dossiers prioritaires de la fonction RH, non pas qu'ils soient nouveaux, mais ils doivent être revisités « à la lumière d'un contexte en mutation » (Davoine et al., 2011, p. 38). Cette mutation viendrait de facteurs tels qu'une délimitation toujours plus difficile des frontières de l'organisation, une internationalisation du marché de l'emploi ou l'automatisation des processus de travail et de relation client. Caron et Giauque (2004) constatent quant à eux un changement dans la GRH de la fonction publique avec pour corollaire une individualisation des conditions de travail où les collaborateurs ne sont plus considérés comme un groupe homogène. Ce constat rejoint celui vu plus haut d'une nouvelle

gestion publique moins centralisée et avec une implication stratégique plus forte (Emery, 2013 ; Emery et al., 2007).

Quelques arguments semblent faire consensus auprès de plusieurs auteurs pour expliquer le pourquoi d'un tel processus. Le premier d'entre eux est de pouvoir disposer de leaders bien préparés lorsque cela s'avère nécessaire (Shirey, 2008). Ceci implique une recherche, une identification, une gestion et une fidélisation des « talents » qu'il faut préparer à endosser de telles responsabilités (Davoine et al., 2011 ; Singer, 2010 ; Woolls, 2009). D'après une étude de 2007, menée auprès de 775 organisations, citée par Rothwell (2010, p. 28), ce travail sur les leaders potentiels internes à l'organisation augmenterait les résultats de l'entreprise de 600%. L'investissement en interne semble d'autant plus important qu'une forte concurrence entre les employeurs ainsi qu'une plus grande mobilité des jeunes professionnels lassés de manquer d'opportunités de développement, notamment dans le milieu des bibliothèques, semblent compliquer la tâche, du moins pour ce qui est du marché du travail américain (Murray, 2007 ; Singer, 2010 ; Nixon, 2008). Il s'agit donc d'offrir des opportunités aux collaborateurs avec le plus haut potentiel de développement et de permettre à tous d'être capables de répondre à un environnement en perpétuelle mutation. Certains secteurs, dont les salaires des cadres sont moins attractifs, comme les organisations à but non lucratif, semblent encore plus marqués par cette problématique concurrentielle (Froelich et al., 2011).

Cette dernière permet de mettre en avant un élément conjoncturel qui frappe le monde du travail tant européen qu'américain et qui pousse à s'inquiéter de manière plus insistante sur la problématique du management de la relève : l'arrivée à la retraite de la génération des *baby-boomers* ou, plus globalement, le vieillissement de la population. Ainsi, Davoine, Emmenegger et Mimouni (2011) constatent son influence tant sur les systèmes de retraite que sur la cohabitation trans-générationnelle dans les organisations (Davoine et al., 2011). Mais c'est bien le pic de départs à la retraite à venir qui inquiète, que ce soit dans le privé (Hewitt, 2009 ; Froelich et al., 2011) ou dans le milieu plus spécifique des bibliothèques (Nixon, 2008 ; Whitmell, 2002 ; Murray, 2007 ; Noon, 2004 ; 8Rs Research Team, 2005) où le phénomène semble encore plus marqué. Ce pic fait craindre une rupture de transmission des compétences (Sullivan, 2013). Selon les données démographiques de l'OFS (Suisse. Office fédéral de la statistique (OFS), 2014), en Suisse, 15,64% de la population active et occupée a entre 55 et 64 ans, donc est susceptible de prendre sa retraite dans les 10 prochaines années.

« The fact that we are living longer is a cause for celebration. But it also calls for a fundamental culture change in the way our jobs, organizations and society work. »

(Hewitt, 2009, p. 181). Car comme le précise Hewitt (2009) un peu plus loin, les personnes qui partiront sont des managers mais aussi ceux qui font face aux clients, qui ont les compétences de résoudre des problèmes, qui sont des « critical talents ».

La gestion des ressources humaines dans une perspective stratégique, donc à moyen terme, est un exercice entouré d'un important niveau d'incertitude. Pour Le Gall (2011), c'est justement ce niveau d'incertitude qui pourra être réduit par une gestion prévisionnelle des ressources humaines planifiée. Si Rothwell (2010) ne veut pas réduire le management de la relève à une simple gestion des risques, il l'inclut tout de même dans ce processus et, comme on l'a vu dans les définitions, l'utilise pour en illustrer la nécessité. Evaluer et diminuer les risques d'un départ imprévu du titulaire d'un poste-clé ou d'une transition mal préparée grâce à un management de la relève formalisé sont ainsi évoqués par Singer (2010).

L'argument économique est également important pour justifier la mise en place d'un management de la relève. Comme le rappellent Emery et Gonin (2009, p. 82) : « les RH sont parmi les ressources les plus coûteuses, [...] toute erreur de gestion (emploi occupé à double, personnel en surnuméraire, compétences inadaptées, etc.) a potentiellement des conséquences très douloureuses au niveau de la masse salariale ». A ces coûts relativement directs, il faut ajouter ce que tout le processus de recrutement va mobiliser comme ressources, notamment en termes de sélection et de formation de candidats venant de l'extérieur (Woolfs, 2009 ; Rothwell, 2010). Etant donné que compétences, sélection et formation sont justement des leviers sur lesquels le management de la relève aura un impact, on peut comprendre l'intérêt de la mise en place d'un tel programme. Whitmell (2002) avance même que le coût estimé d'un remplacement de poste-clé mal préparé équivaut à une année de salaire annuel dudit poste. Elle ne donne malheureusement ni la source de cette information, ni le coût d'un remplacement bien préparé, mais l'information, à prendre avec précaution, reste intéressante.

Un autre type de raison économique est également évoqué par Blakesley (2011) qu'elle reporte d'une expérience à la Washington State University Library. En effet, le management de la relève donnant une vision transversale des compétences nécessaires, des départs prévus et, éventuellement, de la masse salariale, celui-ci a permis de réallouer les fonds de postes non remplacés pour couvrir les coupes budgétaires qui affectaient les activités de la bibliothèque.

Emery et Gonin (2009) évoquent également une conception éthique de la GRH à travers une approche de gestion prévisionnelle du personnel que l'on peut relativement aisément transposer au management de la relève tel qu'on l'entend ici. Selon eux,

impliquer le personnel dans une perspective à long terme ne peut s'improviser. En effet, si la loi sert de garde-fous pour éviter des pratiques peu respectueuses du personnel, une gestion prévisionnelle met les bases d'une gestion saine et durable des ressources humaines qui saura anticiper des événements ayant des incidences positives ou négatives. Labruffe va plus loin en précisant qu'une telle gestion implique « loyauté, honnêteté et transparence vis-à-vis des salariés à toutes les étapes de leur carrière » (2008, p. 268) notamment par une communication autour de ce processus en général et du développement de compétences en particulier.

Finalement, un argument qu'il faut encore relever, c'est le fait qu'un management de la relève, selon Rothwell (2010), donnerait des perspectives de développement aux employés qui verraient leur motivation au travail s'améliorer. On verra plus tard dans les écueils à éviter lors de la mise en place d'un management de la relève, que cela est à double tranchant et que l'effet inverse peut aussi être constaté.

## **2.5 Comment mettre en place un processus de management de la relève ?**

Avant de séquencer les différentes étapes de ce processus, quelques prérequis sont évoqués par la littérature.

Le premier prérequis est une implication du management à tous les niveaux, à commencer par la direction, évidemment (Shirey, 2008 ; Singer, 2010 ; Nixon, 2008). Non seulement, elle doit être impliquée, mais elle est tenue de le porter, de l'appliquer et d'en être responsable (Noon, 2004). Elle doit également croire au potentiel de développement des collaborateurs (Sullivan, 2013). Le processus a besoin d'être visiblement soutenu par la hiérarchie pour que les collaborateurs y adhèrent. Dans une étude citée par Rothwell (2010, p. 59), il apparaît même qu'il y aurait une corrélation entre une démotivation des cadres vis-à-vis du programme de développement du leadership au sein de leur organisation et le sentiment que les hauts responsables ne soutiennent pas un tel programme. Ce n'est donc qu'à cette condition que les parties-prenantes<sup>3</sup> de ce processus vont pouvoir l'accepter et qu'un tel programme pourra fonctionner.

De cette condition découle assez naturellement la suivante, qui est celle de la communication et de la transparence du processus. Sullivan parle de « open flow of information across the organization » (2013, p. 138). La sensibilité d'un tel sujet que ce

---

<sup>3</sup> On comprend par parties-prenantes, toutes les personnes jouant un rôle dans l'organisation, y compris des collaborateurs n'ayant aucune aspiration à progresser hiérarchiquement.

soit pour le management, pour les successeurs potentiels et pour les autres collaborateurs peut facilement déboucher sur une incompréhension et sur « des bruits de couloirs » (Hewitt, 2009). Le but d'une telle communication est donc bien d'éviter que les collaborateurs perçoivent ce processus comme une menace ; il s'agit ainsi de le rendre familier et compréhensible aux collaborateurs (Le Gall, 2011).

Toujours dans cette logique, Hewitt (2009, p. 185) demande : « Make succession plans simple, integrated with other policies and accountable ». L'objectif est donc bien de pouvoir l'intégrer aux documents stratégiques que l'organisation doit avoir et rester dans la même lignée, compréhensible pour tous.

Selon les auteurs, la mise en place de ce processus compte quatre, cinq, six ou dix étapes. Dans l'ensemble, le séquençage peut être regroupé dans les quatre étapes proposées par Gonin et Emery (2009, p. 85) pour la mise en place de la gestion prévisionnelle du personnel. Cet amalgame est possible moyennant une adaptation lexicale (ci-après en italique), pour le rendre applicable au management de la relève :

1. Déterminer la stratégie de l'organisation : *idem*
2. Identifier les besoins en personnel : *Identifier les postes-clés, les besoins en compétences clés et les besoins en développement*
3. Planifier le personnel : *Identifier les candidats et planifier leur préparation*
4. Mettre en œuvre et évaluer la gestion des effectifs : *Mettre en œuvre et évaluer*

### **2.5.1 Déterminer la stratégie de l'organisation**

« *Are you planning to keep on the same path, holding programs and services to the status quo, or make significant changes ?* » (Singer, 2010, p. 20)

L'alignement stratégique du management de la relève a déjà été évoqué à plusieurs reprises, il s'agit pourtant bien du premier pas pour sa réalisation.

A ce stade, il est essentiel de déterminer, si ce n'est pas déjà fait, quels sont les axes stratégiques de l'organisation. Comme le précise Emery, il faut élaborer des « scénarios de développement des prestations à fournir [pour anticiper] les besoins en ressources humaines » (2013, p. 489). Cette logique de cascade d'une planification stratégique vers des besoins en ressources humaines se retrouve chez plusieurs autres auteurs, tel Hewitt (2009), pour qui cela permet également d'impliquer dans ce processus les collaborateurs à tous les niveaux. Comme le relèvent Emery et Gonin (2009), le management de la relève ou toute forme de gestion prévisionnelle du personnel ne peut être mis en place si l'organisation n'a pas formalisé de réflexion prospective sur l'évolution de son environnement et de ses missions, par exemple, dans un plan stratégique pluriannuel.



En bref, il s'agit de connaître quels sont les facteurs sur lesquels le management n'a aucun impact (économique, politique, environnemental, technologique, etc.) qui vont avoir une influence sur les lignes directrices et les axes de développement de l'organisation et qui, par cascade, vont avoir des répercussions sur les besoins en personnel. Autrement dit, et comme le rappelle Carrière (2007), il doit être possible pour la DRH de connaître les besoins de toutes les parties-prenantes de l'organisation (clients, investisseurs, employés, etc.).

Un exemple concret et complet de plan stratégique pour une bibliothèque est celui de la Bibliothèque de l'Université de Genève (Université de Genève. Division de l'information scientifique, 2014). Sa logique « en cascade », allant des missions jusqu'aux actions, et les explications de celles-ci, permet de visualiser la manière dont les missions et la vision stratégique dictent les tâches quotidiennes du service.

Sur la base d'un tel plan, il est ainsi possible d'en déduire les conséquences RH. Ces conséquences prendront principalement la forme de compétences nécessaires à la réalisation des actions (Bridgland, 1999). L'identification des postes-clés au chapitre suivant devra d'ailleurs en tenir compte.

## **2.5.2 Identifier les besoins en développement**

### **2.5.2.1 Les postes-clés**

Une fois la stratégie de l'organisation bien établie et formalisée, la deuxième étape d'évaluation des besoins peut commencer. Pour cela, il faut déterminer quels seront les points d'ancrage du management de la relève, à savoir les postes-clés.

Afin de les identifier, Rothwell (2010, p. 192-195) propose six méthodes :

- En fonction des conséquences résultant d'une vacance à un poste : quelle que soit la fonction ou le niveau hiérarchique, si la vacance à un poste entraîne l'impossibilité de remplir des missions, de fournir un service correctement ou d'assurer le suivi administratif de l'activité, le poste doit être considéré comme clé. Autrement dit, si la vacance implique que des décisions fondées ne peuvent être prises pour une activité importante de l'organisation. Rothwell appelle cette méthode la « Uproar method » qu'on pourrait traduire par la « méthode du tumulte » : selon lui, plus la vacance à un poste fait de « tumulte », plus le poste-clé est important. Cette méthode est celle qu'on retrouve le plus fréquemment dans la littérature (Emery, Gonin, 2009 ; Singer et al., 2004).
- Grâce à l'organigramme : pour chaque poste de l'organigramme de l'organisation, évaluer de quelle manière ce poste contribue de manière unique à l'organisation. Ainsi, en cas d'absence du titulaire, les tâches de ce poste peuvent-elles être remplies de manière équivalente ?
- En questionnant les cadres sur les postes sous leur autorité : en reprenant la « méthode du tumulte » et en interrogeant les cadres intermédiaires sur les

postes pour lesquels une vacance empêcherait l'atteinte des objectifs de leur département.

- En analysant les crises passées, la « preuve historique » selon Rothwell : dans les crises traversées par l'organisation dans le passé, quels sont les postes laissés vacants qui ont généré un « tumulte » handicapant tel que décrit dans la première méthode. Il s'agit donc de parcourir les départs au sein de l'organisation lors des quelques années qui précèdent et d'interroger les cadres sur la difficulté qu'ils ont eu à repourvoir les postes.
- En analysant les prises de décision importantes pour l'organisation : qui est inclus ou exclu dans les prises de décision au sein de l'organisation et pourquoi ? Cela permet d'identifier vers qui se tournent les cadres supérieurs pour obtenir des informations et des conseils stratégiques.
- En combinant plusieurs de ces approches : cela permet, en croisant les informations, de vérifier les éléments apportés par l'une ou l'autre des méthodes présentées.

Il est important de documenter la raison du caractère critique de ces postes pour le fonctionnement de l'organisation : est-ce pour une raison de niveau de responsabilité, de possession de compétences rares ou parce qu'il s'agit de ce qu'Emery et Gonin (2009, p. 97) appellent des « postes charnières », soit des postes en contact direct avec le public ?

Une fois identifiés, un questionnaire sur les personnes qui occupent ces postes doit être effectué afin d'évaluer les risques de vacance à court terme. Cela implique de créer une pyramide des âges pour ces postes permettant de déterminer les départs à la retraite prévus dans les années à venir (Nixon, 2008 ; Singer et al., 2004). Cette pyramide permettra de déterminer le profil du management de l'organisation, le risque le plus important, en cette période de pré-retraite des baby-boomers, étant de voir apparaître une pyramide « champignon », ainsi que la présente Le Gall (2011, p. 23-24), soit avec une majorité de cadres en fin de carrière, qui indiquerait une population vieillissante et donc sujette à des départs proches. Deux autres critères relevés par Le Gall (2011) ou Rothwell (2010) permettent de compléter l'analyse démographique de cette population : l'ancienneté dans l'entreprise, le niveau de formation et de qualification.

Ensuite, le profil précis de chaque poste doit être dressé en tenant compte des éléments suivants (Rothwell, 2010 ; Singer, 2010 ; Le Gall, 2011) :

- volonté avouée ou supposée des titulaires de poursuivre la carrière hors de l'organisation, probabilité de quitter l'organisation prochainement ;
- satisfaction de la hiérarchie par rapport à son travail (performance, capacité à répondre à son cahier des charges) ;
- la manière dont le titulaire est arrivé à son poste (recruté de l'extérieur, de l'intérieur) ;

- place du poste-clé dans l'organigramme ;
- situation économique de l'entreprise ;
- état du marché du travail, soit la rareté sur le marché du travail de personnes possédant les compétences requises pour le poste.

Ces éléments vont permettre d'évaluer le degré de risque de vacance pour chacun de ces postes-clés à court terme. Singer (2010, p. 55) suggère d'utiliser une simple échelle de type : High, medium, low<sup>4</sup>.

### **2.5.2.2 Identifier les compétences**

En se basant sur l'identification des postes-clés que l'on vient de voir, il est important ensuite de faire un inventaire des compétences en place. Singer (2010, p. 29) définit une compétence ainsi : « Competency is a cluster of related knowledge, skills and attitudes that affects a major part of one's job that correlates with performance on the job ». Pour cela, une méthode préconisée par Emery et Gonin (2009) est celle du « portefeuille de compétences » individuel qui permet, pour chaque titulaire, de dénombrer les compétences maîtrisées et utiles pour le poste indépendamment de la manière dont elles ont été acquises (donc pas uniquement basé sur la formation suivie). Celles-ci peuvent être formalisées notamment durant l'entretien annuel.

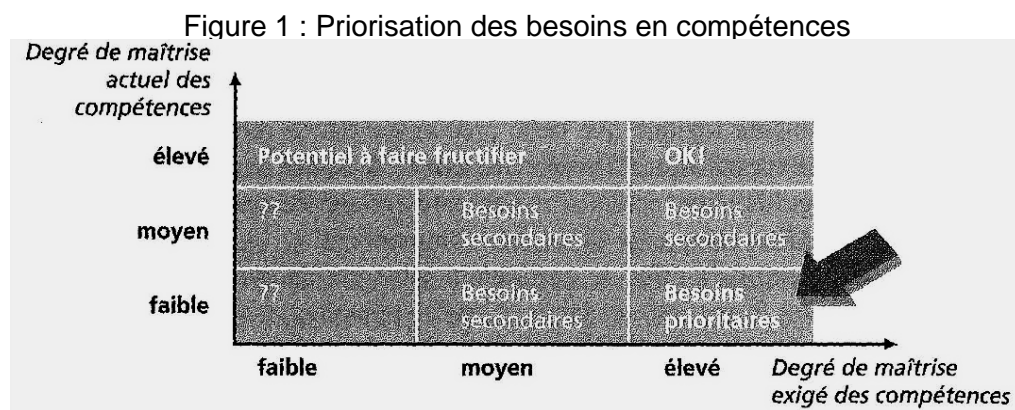
Pour s'aider dans cette tâche, on peut prendre l'exemple des référentiels de compétences existants notamment en Information documentaire, par exemple l'Euroréférentiel I&D (European council of information associations, 2004) réalisé dans le cadre d'un programme de la Commission européenne. Même s'il est un peu vieillissant, il reste la référence francophone la plus pertinente dans ce contexte.

Parallèlement à cet inventaire, un plan des compétences nécessaires à l'atteinte des objectifs de chaque poste, dans l'optique stratégique de l'organisation, donc prenant en compte des changements intervenant dans l'environnement de l'organisation, doit être effectué. Il s'agit de mettre sur pied un référentiel de compétences clés propres à l'organisation. C'est sur cette base qu'un inventaire des nouveaux besoins sera régulièrement effectué et que la gestion des portefeuilles de compétences du personnel sera organisée (Emery, Gonin, 2009).

---

<sup>4</sup> Singer propose en réalité cette échelle pour évaluer le risque de voir s'en aller des successeurs potentiels qui seront identifiés plus tard dans le processus. Mais cette échelle est tout à fait transposable à cette étape.

Pour chacun des postes-clés, nous avons maintenant des compétences possédées (à différents niveaux de maîtrise) par le titulaire et des compétences nécessaires pour le poste. L'analyse des écarts telle que la présentent Emery et Gonin dans la Figure 1 permet de se rendre compte des besoins de l'organisation en termes de compétences. Il y aura ainsi des compétences suffisantes, à développer ou à recruter et éventuellement à faire fructifier.



(Emery, Gonin, 2009, p. 240)

### 2.5.2.3 Les besoins en développement

En suivant ces étapes, nous avons maintenant à disposition un inventaire des postes-clés, avec pour chacun, une évaluation de la probabilité et de la criticité d'une vacance, et un plan de compétences clés associées aux postes-clés. Ces deux éléments permettent de définir précisément les besoins en développement qui permettront de baser la prospection de candidats (Singer, 2010). Pour les titulaires actuels des postes-clés, l'analyse des besoins en compétences aura pour conséquence un plan de formation continue. Mais nous atteignons là une des limites entre la gestion prévisionnelle de la relève et le management de la relève. Ce dernier, si l'on se réfère aux définitions vues plus tôt, se concentrant sur la prospection de managers potentiels, pas sur le développement des titulaires actuels des postes. Je n'entrerai donc pas plus dans le détail concernant ces derniers car ce n'est plus dans l'objet de ce travail.

### 2.5.3 Identifier les candidats et planifier leur préparation

En fonction des besoins que nous venons d'évoquer, il est maintenant possible de créer un « pool » de candidats potentiels (Noon, 2004 ; Lewis, Heckman, 2006). Pour chaque poste-clé, avec une priorité mise sur ceux dont le risque de vacance est élevé, il s'agit d'identifier les candidats potentiels à la succession des titulaires et de planifier leur formation.

Les candidats peuvent être identifiés, à l'interne comme à l'externe, de plusieurs manières :

- à l'aide de superviseurs ou de managers (Sullivan, 2013 ; Le Gall, 2011),
- par l'encouragement aux collaborateurs intéressés à se faire connaître (Singer et al., 2004 ; Murray, 2007),
- par des partenariats avec des institutions de formation ou des associations professionnelles (Woolls, 2009 ; Davoine et al., 2011),
- par des stages (Woolls, 2009),
- à l'aide d'un comité de carrière interne (Le Gall, 2011).

Une grille d'évaluation, semblable à la figure 1 utilisée pour évaluer les compétences des titulaires, permet de comparer les compétences des candidats retenus à celles nécessaires pour le poste-clé correspondant. C'est effectivement le moment de déterminer les forces et faiblesses du candidat ; le cas échéant, cette étape peut se faire lors d'une entrevue avec le candidat (Nixon, 2008).

Une fois les points d'amélioration identifiés, un plan de développement individuel peut être constitué. Singer (2010, p. 66) en propose un relativement simple. Pour chaque candidat, des objectifs de développements sont fixés en fonction de l'évaluation préalable. Chacun de ces objectifs se voit attribuer :

- une manière d'atteindre l'objectif ;
- un moyen de mesurer l'atteinte de cet objectif ;
- les partenaires qui seront impliqués dans ce développement ;
- et une date butoir.

Singer, dans le même ouvrage, insiste également sur deux paramètres importants à cette étape : budgétiser l'opération et préparer un plan de communication auprès de toutes les parties prenantes. Ce dernier devant en effet être transparent sur les méthodes utilisées et les buts recherchés.

#### **2.5.4 Mettre en œuvre et évaluer**

Le plan de communication proposé par Singer annonce forcément l'objet de ce chapitre, à savoir : mettre en œuvre ce qui a été planifié et évaluer le programme grâce aux objectifs précédemment cités. Cette étape, qui concrétise le plan de développement vu plus haut, ne peut se faire que sur le long terme, d'où l'obligation de ne pas mettre en place un tel programme en urgence. Singer (2004, p. 40) parle de deux années comme ordre de grandeur afin que les candidats soient prêts à épouser les fonctions des postes-clés.

Plusieurs mesures de formation peuvent être envisagées ; Todaro (2013) en liste une dizaine dont voici les principales :

- faire appel à des experts internes, des employés ayant déjà les compétences et qui pourront les transmettre ;
- faire appel à des formateurs internes ; Todaro insiste plus tôt dans son chapitre sur l'importance de désigner des personnes à l'interne en charge de la formation des collaborateurs ;
- mettre en place un système de mentors ou de coaches qui suivront les candidats, mesure également proposée par Sullivan (2013), Shirey (2008) et Woolls (2009).

D'autres mesures plus traditionnelles sont également évoquées :

- Emery et Gonin (2009) rappellent la possibilité de se former grâce aux catalogues de formations offerts dans certaines entreprises avec toutefois le défaut de ne pas offrir la possibilité d'une formation parfaitement adaptée aux besoins candidat.
- Singer et ses co-auteurs (2004) insistent sur la possibilité de développement des *soft skills* en management auprès d'institutions en dehors du monde des bibliothèques.
- Carrière (2007) évoque également les conférences, les ateliers et les jeux de rôles.

Cela nous permet d'aborder, finalement, l'étape d'évaluation. Celle-ci doit se faire en cours de processus de formation afin de l'ajuster aux avancées des candidats par rapports aux objectifs définis lors de l'étape de planification et pour donner un *feedback* à ces candidats sur les progrès réalisés (Singer et al., 2004). Une évaluation globale du processus doit également être réalisée à son terme, l'investissement que demande un tel programme nécessitant cette analyse. Pour ce faire, plusieurs indicateurs, à choisir selon les objectifs initiaux du programme, peuvent être mesurés et suivis, par exemple : le nombre de personnes prêtes à reprendre les postes-clés pour lesquels elles étaient désignées, le pourcentage de postes-clés pouvant être repourvus en interne, le temps nécessaire pour repourvoir un poste-clé, etc. (Rothwell, 2010). Une démarche plus qualitative auprès des candidats et des cadres supérieurs peut aussi être effectuée (Singer, 2010).

Il est intéressant de noter à la fin de cette dernière étape, que le management de la relève s'inscrit véritablement dans un cycle stratégique et est donc itératif. Si Shirey (2008, p. 216) parle explicitement de « career continuum », d'autres, de manière directe ou indirecte, insistent sur le fait qu'un tel programme dans son ensemble doit être dynamique, évoluer, rester aligné sur les enjeux stratégiques et donc être périodiquement réévalué (Emery et al., 2007 ; Miles, 2009 ; Bowlby, Plunket, 2013).

Shirey évoque également une dernière étape qui est celle de la communication vers l'extérieur des leçons tirées de la mise en place du management de la relève :

*« Successful outcomes through the leadership development efforts will not be universally known unless these are shared both internally and externally. Successful outcomes (as well as lessons learned) need to be communicated through presentations, publications, and involvement in professional organizations » (Shirey, 2008, p. 216)*

## 2.6 Problèmes, écueils à éviter

On retrouve dans la littérature quelques écueils à éviter lors de la mise en place d'un programme de management de la relève, dont voici les principaux :

- Ne pas inscrire le processus dans le cycle stratégique de l'organisation. Celui-ci ne doit être : ni ponctuel (« Staff development is not strategic when it is employed primarily in reactive and episodic ways » (2013, p. 22)) ; ni trop court et donner l'impression de permettre de trouver rapidement un successeur prêt à l'emploi (Noon, 2004 ; Miles, 2009) ; ni trop long avec un risque d'enlèvement et de perte de repères stratégiques (Emery, Gonin, 2009). La notion de temporalité est importante.
- Mettre en place un programme de management de la relève pour rester éternel, soit considérer qu'un successeur potentiel doit avoir les mêmes visions ou les mêmes compétences que le leader en place. Il faut, encore une fois, se positionner par rapport à la stratégie de l'organisation (Noon, 2004 ; Miles, 2009 ; Strauss, 2014). Pour la même raison, le management de la relève n'est pas un management individuel mais s'inscrit bien dans un cadre global (Bridgland, 1999).
- Laisser la complexité de l'outil prendre le dessus sur la finalité. L'outil doit être adapté au besoin et donc être en adéquation avec les pratiques et les objectifs qui lui sont fixés (Emery, Gonin, 2009 ; Pasquier, 2009).
- Abandonner le management de la relève une fois un successeur désigné ; dans ce cas, on abandonnerait également les candidats potentiels qui n'auraient pas été choisis et le risque de démotivation est grand (Noon, 2004 ; Murray, 2007).
- Ne pas considérer des candidats externes sous prétexte que l'on forme déjà en interne (Murray, 2007 ; Miles, 2009).
- Ne pas s'adjoindre les conseils d'experts (par exemple : prévisionnistes, ergonomes, psychologues du travail), les analyses risquant de manquer de réalisme (Emery, Gonin, 2009).
- Le processus de management de la relève peut être perçu comme discriminatoire (Noon, 2004), d'où l'importance d'une certaine transparence dans la communication comme évoquée plus tôt.
- Ne considérer que les compétences théoriques des candidats sans évaluer leurs compétences effectives (Emery, Gonin, 2009).

Il faut encore signaler deux limites au modèle. La première vient de Pat Noon qui, malgré un exposé sur le management de la relève dans les bibliothèques académiques en Grande-Bretagne, reste assez critique face à ceux qui le considèrent comme la solution à tout problème. Selon lui, il ne faut pas « mater » les candidats, et surtout ne pas

oublier qu'ils peuvent eux-mêmes faire cette démarche de se préparer à un poste-clé (Noon, 2004).

Une critique plus globale concernant le management des organisations publiques vient de Martial Pasquier qui prévient que dans ce secteur particulier, il faut éviter « le piège de l'uniformisation de la conduite des organisations publiques » (Pasquier, 2009, p. 10) : un hôpital ne pouvant pas se gérer comme une bibliothèque. Ces outils doivent donc être adaptés aux services particuliers avec des degrés d'autonomie différents. Cela rejoint bien la logique de décentralisation du management des ressources humaines mise en exergue plus tôt.

## **2.7 Expériences relatées par la littérature**

Afin d'exemplifier cette pratique, je vais exposer succinctement quelques études de cas ou *success stories* du management de la relève d'abord dans le secteur privé, puis dans le public et finalement dans une bibliothèque qui a mis au point un tel programme.

### **2.7.1 Dans le secteur privé**

Un « cas d'école » du management de la relève, c'est celui de McDonald's (Rothwell, 2010 ; Hymowitz, Lublin, 2004). Jim Cantalupo était le CEO<sup>5</sup> des restaurants McDonald's, il est mort subitement d'une attaque cardiaque le 19 avril 2004 juste avant une convention où il devait intervenir devant 12'000 personnes (employés, fournisseurs, etc.). Moins de six heures après le décès, son successeur a été désigné par le conseil d'administration et a pu prendre la parole devant les employés. Le plan de succession avait été mis en place par Cantalupo lui-même et n'avait plus qu'à être appliqué par le conseil d'administration.

Carrière (2007), au travers de son travail de mémoire à l'Université de Montréal, présente également une étude de cas détaillée autour d'une entreprise canadienne, restée anonyme, active dans le transport national et international, qu'elle nomme ABC. Elle analyse le management de la relève pour 150 cadres supérieurs que compte ABC. Il s'agit donc d'une étude sur un management de la relève déjà en place. Elle y montre notamment l'ancrage très fort de ce processus au plan d'affaire de l'entreprise tout en étant décentralisé par service. Carrière insiste également sur le fait que, dans le cas d'ABC, ce processus a été initié non pas pour répondre à un manque de main d'œuvre ou de cadres qualifiés, mais suite à un renforcement des réglementations gouvernementales, ce qui diverge de la théorie présentée dans la littérature. Elle remarque également une intégration active des professionnels des ressources

---

<sup>5</sup> *Chief executive officer*, le directeur général.



humaines comme partenaires des équipes de direction. Finalement, elle souligne l'importance de la conjoncture socio-économique sur les activités RH de l'entreprise.

### **2.7.2 Dans le secteur public**

Un cas bien documenté dans le secteur public nous vient d'Ellen Schall (1997) qui était en charge du *New York City Department of Juvenile Justice* jusqu'en 1990 et qui a mis en place un programme de *succession planning* dans son département. Son intention était de pouvoir faire perdurer les réformes qui avaient été mises en place (dynamisation de l'administration du service, vision innovante, notamment) malgré le changement de leader à la tête du département. Dix-huit mois avant son départ, elle a annoncé son intention de quitter son poste lors d'une retraite de réflexion stratégique du conseil de direction. A la fin de la retraite, le nom de la personne désignée pour lui succéder était connu. La problématique qu'elle souligne et qui est propre au secteur public est la mise au concours publique des emplois. Afin d'anticiper au mieux cette contrainte, la direction du département s'est posé les quatre questions suivantes qui ont servi de fil rouge tout au long du processus :

1. Comment faire pour que le candidat choisi soit nommé ?
2. S'il n'est pas nommé, comment faire nommer quelqu'un qui partage la vision innovante?
3. Si cela ne fonctionne pas et que c'est quelqu'un qui n'est pas soutenu qui est nommé, comment faire perdurer l'esprit innovant mis en place ?
4. Si aucun de ces plans ne fonctionne, comment réaliser une « carte au trésor » afin que les éléments mis en place jusqu'à maintenant puissent être récupérés par un futur dirigeant plus en phase avec la vision innovante actuelle et qu'ils ne soient pas perdus ?

Pour cette dernière étape, la solution adoptée a été de documenter autant que possible tous les projets lancés et d'impliquer le personnel qui restera en place dans ces projets afin qu'il puisse les faire revivre au besoin. Pour les autres questions, une démarche de management de la relève telle que vue précédemment fut mise en place.

Un autre élément typique de l'administration publique devait encore être envisagé : l'élection d'un nouveau maire de New York City. Ainsi, pour chacun des candidats à la mairie, une liste de personnes « successeurs potentiels » a été dressée afin de pouvoir la présenter si la demande était faite et afin qu'elle soit bien reçue par le nouveau maire. Au final, après près de 2 ans de préparation, le successeur désigné initialement a été choisi pour diriger le département.

### 2.7.3 Dans les bibliothèques

Dick Langbroek (2010), chef des ressources humaines de la Bibliothèque nationale des Pays-Bas, présente dans son article la mise en place d'un programme de management de la relève au sein de sa bibliothèque. Plusieurs constats ont mené à cette démarche : le vieillissement de l'âge moyen des collaborateurs et la tendance à rester longtemps en place, la difficulté grandissante à recruter pour les métiers du management, des finances et de l'informatique, et les réductions budgétaires impliquant une réduction des forces de travail. L'inventaire initial des forces de travail a fait remonter les faits suivants :

- âge des collaborateurs vieillissant,
- trop peu de jeunes collaborateurs,
- manque de talents managériaux,
- beaucoup de collaborateurs pensant que leur carrière dépend de leur manager,
- manque d'expertise pour faire fonctionner la bibliothèque numérique.

Le plan de management de la relève développé suite à ce constat a conduit à la mise sur pied d'un programme de formation et de suivi (par des coaches individuels internes) destiné aux candidats ainsi que d'un service de gestion de carrière dans le cadre de la bibliothèque. Les candidats ont été sélectionnés selon divers critères propres à l'organisation, parmi lesquels on peut citer : la formation, être employé de la bibliothèque depuis moins de 3 ans, être familier du projet de bibliothèque numérique. Le programme de formation était construit selon des thématiques liées à la stratégie à moyen terme de la bibliothèque et les quelques demi-journées de cours ont été données par des experts internes ou externes.

Le programme ayant commencé en 2008, Langbroek ne peut donner de résultats définitifs dans son article mais souligne plusieurs éléments :

- augmentation des coûts de formation,
- diminution de l'âge moyen des collaborateurs,
- les neuf candidats sélectionnés sont tous toujours employés par la bibliothèque et cinq ont des postes de cadre,
- baisse des coûts dus au départ de collaborateurs,
- changement de culture petit à petit, les collaborateurs commençant à prendre en main leur carrière.

Il conclut son étude de cas en précisant que la nouvelle bibliothèque numérique avait besoin de nouveaux profils, que le développement d'un programme de formation interne est un bon moyen de retenir les éléments prometteurs et que si une bibliothèque n'a pas les moyens de développer un tel programme par elle-même, celui-ci peut être mis en place en collaboration avec plusieurs institutions au niveau local ou national.

#### **2.7.4 Les particularités des différents secteurs**

On le devinait et on le constate par ces études de cas, le management de la relève est applicable dans tous les secteurs avec toutefois quelques nuances. Il s'adapte ainsi beaucoup mieux au monde privé dans lequel il a été développé avec la possibilité de réagir beaucoup plus vite lors d'une vacance soudaine et celle de désigner un successeur sans avoir à faire de mise au concours publique. On note aussi le fait que l'environnement réglementaire et légal influence considérablement la mise en place de tels programmes. Cela confirme encore une fois la nécessité d'un ancrage stratégique pour anticiper ces contraintes.

Pour ce qui est du secteur public, deux éléments importants apparaissent dans l'étude de cas : d'abord la nécessité de mettre au concours les postes et donc, lors de la planification du programme, d'anticiper la part non prévisible qu'elle induit ; ensuite le fait que les postes de hauts fonctionnaires sont liés aux aléas du monde politique et des mandats à moyen terme des élus, ce que Bourgault et Savoie (2009, p. 6) nomment « l'hyperproximité politique ». Cette étude de cas illustre également les difficultés liées à la mise en place de la nouvelle gestion publique que soulève Emery dans une présentation faite à Annecy (Emery, 2010, p. 6) où il oppose concours, égalité, légalité, impartialité, objectivité qui sont l'apanage de la fonction publique classique à l'efficacité, la flexibilité, la performance, l'orientation client de la nouvelle gestion publique. Ainsi, il considère comme un défi de la GRH publique que d'intégrer une gestion stratégique et prévisionnelle de la GRH dans un cadre administratif.

Finalement, dans les bibliothèques, on note que le cas de la Bibliothèque nationale des Pays-Bas fait ressortir les difficultés à recruter du personnel qualifié pour des tâches non bibliothéconomiques ainsi qu'à garder une force de travail jeune. Langbroek montre également que les premiers bénéfices d'un tel programme se font ressentir relativement rapidement. Un dernier élément de réflexion qui sera particulièrement intéressant à mettre en lien avec les particularités de l'étude de cas qui concerne ce travail, c'est l'encouragement, même pour les petites structures avec peu de moyens, à mener une politique de management de la relève en réseau avec d'autres institutions.

## **3. Etude de cas**

### **3.1 Description du terrain d'étude**

#### **3.1.1 Le mandant et le contexte du mandat**

##### **3.1.1.1 Motivation**

L'environnement administratif public pousse à mettre en place des processus stratégiques tendant vers une plus grande efficacité des services, comme le confirment Ritz et Sinelli (2013) : « Depuis [les années 1990], la gestion et la conduite des institutions publiques se sont essentiellement focalisées sur des aspects liés à l'utilisation efficace et efficiente des ressources ». Par conséquent, la question des ressources humaines y est souvent centrale par l'importance que la masse salariale représente dans ses budgets<sup>6</sup>. En ajoutant à cela la composante managériale importante de mon cursus académique et, particulièrement, du Master en Information documentaire, j'ai été particulièrement sensibilisé à la question de la gestion prospective des bibliothèques.

En 2012 et 2013, les postes de directeur (-trice) de la Bibliothèque de Genève et des Bibliothèques et discothèques municipales de Genève ont été attribués à des personnalités qui ne sont pas issues initialement du monde des bibliothèques et qui n'ont pas de diplôme en Information documentaire. Sans porter aucun jugement sur ces nominations et au vu de l'intérêt décrit précédemment, cette observation empirique m'a poussé à me demander comment était préparée la succession des personnes occupant des postes-clés dans les grandes bibliothèques en Suisse, et plus particulièrement à Genève, du point de vue des ressources humaines.

##### **3.1.1.2 Mandant**

C'est donc naturellement que je me suis tourné vers Marie-Aude Python, responsable des projets transversaux au sein du Département de la culture et du sport de la Ville de Genève (DCS). Elle m'a alors orienté vers la Commission des bibliothèques qui réunit les responsables des six bibliothèques du Département ainsi que les Archives de la Ville de Genève, qui dépendent, elles, de la Direction générale de l'Administration municipale. Madame Python participe également aux séances de cette Commission qui a pour objectif d'envisager de manière transversale des problématiques et des projets communs. Mon terrain d'étude est donc composé de ces sept services qui représentent, selon les chiffres récoltés lors des entretiens, un total de 254.4 ETP<sup>7</sup> et 333

---

<sup>6</sup> 40% des charges au budget de fonctionnement de la Ville de Genève (Ville de Genève. Conseil administratif, 2013)

<sup>7</sup> Equivalent temps plein

collaborateurs. Je souhaite ainsi pouvoir déterminer quelles sont les pratiques assimilables à du management de la relève que l'on y retrouve.

Ces services sont, par leurs missions, leurs publics cibles et leur taille, de natures très différentes. Trois d'entre eux sont des entités à part entière alors que les quatre autres sont intégrés dans l'organigramme d'autres institutions. Il est donc important de les présenter succinctement afin d'avoir un bon aperçu du terrain d'étude.

#### *3.1.1.2.1 La Bibliothèque d'art et d'archéologie du Musée d'art et d'histoire et Bibliothèque du Musée Ariana (BAA)*

La BAA est composée de deux sites : la Bibliothèque d'art et d'archéologie et la Bibliothèque du Musée Ariana. S'inscrivant dans l'organigramme du Musée d'art et d'histoire de la Ville de Genève (MAH), elle a une mission de bibliothèque publique, assurant toutefois les bases de la recherche pour l'université, les écoles d'art genevoises et pour les chercheurs du Musée (Ville de Genève. Musée d'art et d'histoire de Genève, 2013). Ses collections sont un ensemble de documents anciens, récents, papier et électroniques. Le fonds de la BAA est composé de plus de 400'000 volumes.

La BAA est intégrée au « Pôle Inventaire et documentation scientifique et BAA » du MAH (Ville de Genève. Département de la culture et du sport, 2013). Elle employait, au 31 décembre 2013, 19 personnes (17,8 ETP, personnel temporaire compris).

#### *3.1.1.2.2 La Bibliothèque de Genève (BGE)*

La BGE est présente sur 4 sites : le site principal des Bastions, le Centre d'iconographie, la bibliothèque de l'Institut et musée Voltaire et la Bibliothèque musicale.

Elle est la bibliothèque patrimoniale de Genève en charge du dépôt légal pour tout le territoire cantonal. Anciennement Bibliothèque publique et universitaire, son fonds est universel. Elle touche un public très large composé de chercheurs et de citoyens et doit assurer une importante mission de conservation et de mise en valeur de ses collections. Son fonds est constitué de plus de 2'500'000 volumes imprimés et de 4,1 millions d'iconographies (Ville de Genève. Département de la culture et du sport, 2014a).

Ce service est composé de 101.2 ETP<sup>8</sup>, personnel temporaire compris.

#### *3.1.1.2.3 Les Bibliothèques municipales de la Ville de Genève (BMU)*

Jusqu'en juillet 2014, les BMU étaient composées de sept bibliothèques de quartier, d'une discothèque, d'un service de bibliobus et d'un service à domicile formant un réseau.

---

<sup>8</sup> Chiffre au 31.3.14 donné au moment de l'entretien.

Bibliothèque de lecture publique, les BMU ont pour mission de toucher tous les résidents de la Ville, du Canton et des communes avoisinantes. Le fonds est donc universel et les supports diversifiés. Une des missions comprend également un volet de formation et de renseignement à la population. Ses collections regroupent au total 700'000 documents (Ville de Genève. Département de la culture et du sport, 2014b).

Ce service est composé de 112,9 ETP, sans compter les emplois de solidarité et les auxiliaires, pour un total de 166 collaborateurs.

#### *3.1.1.2.4 Les Archives de la Ville de Genève (AVG)*

Les Archives de la Ville ont avant tout une mission de conservation des documents produits par l'Administration municipale selon les différents âges du cycle de vie des documents d'archive. Elles sont le seul service représenté à la Commission ne dépendant pas du DCS, mais par ses activités et missions liées à celles des bibliothèques de la Ville, elles y sont également représentées. Elles ont une présence dans les différents départements administratifs afin de les conseiller dans la gestion de leur documentation. Enfin, elles collectent également des fonds d'origine privée.

Le public des AVG est composé de citoyens, de chercheurs et de l'administration (Ville de Genève. Archives de la Ville de Genève, 2014).

Le service est composé de 7 personnes (5,7 ETP) sans compter les auxiliaires.

#### *3.1.1.2.5 Le Service d'information documentaire spécialisé du Musée d'histoire naturelle et du Musée d'histoire des sciences (SIDoS)*

Le SIDoS est la bibliothèque et le centre de documentation de référence pour le Musée d'histoire naturelle (Muséum) et assure également une permanence à la bibliothèque du Musée d'histoire des sciences.

En tant que service dépendant d'un musée, la bibliothèque a pour mission principale de soutenir les activités de recherche du Muséum dans les domaines de la zoologie, des géosciences et de l'archéozoologie. De plus, elle gère deux collections particulières : celle de l'Association Nos Oiseaux et une autre spécialisée sur la chauve-souris. Elle a également une importante mission de conservation liée aux collections et aux domaines d'études du Muséum. Son fonds est composé d'environ 40'000 monographies, de 2'000 titres de périodique, de 4'000 cartes géologiques, de 200'000 tirés à part et de ressources électroniques. La bibliothèque est ouverte à tous, bien que particulièrement destinée aux scientifiques (Ville de Genève. Muséum d'histoire naturelle, 2014).

Le SIDoS emploie 12 personnes (8,6 ETP, y compris les auxiliaires pour 1,6 ETP).

#### *3.1.1.2.6 La Bibliothèque des Conservatoire et jardin botaniques (CJB)*

La bibliothèque des CJB, comme son nom l'indique et à l'instar des bibliothèques de musées, est dépendante d'une autre entité administrative. Elle est donc liée aux missions de cette institution.

Elle a pour but d'assurer une collection exhaustive sur les domaines de la botanique systématique et de la floristique. Elle est également active dans le signalement de ressources électroniques en botanique. Son fonds est ouvert au public mais avant tout destiné aux chercheurs du monde entier. Sa collection est composée d'environ 100'000 documents (Ville de Genève. Conservatoire et jardin botaniques, 2013).

La bibliothèque est intégrée au secteur « Bibliothèque et éditions » des CJB et compte 6 personnes, conservateur compris (5,2 ETP).

#### *3.1.1.2.7 La Bibliothèque du Musée d'ethnographie de Genève (MEG)*

Le MEG et sa bibliothèque arrivent au terme d'une importante phase de travaux qui les a obligés à fermer leur accès au public. La réouverture du nouveau musée est prévue pour octobre 2014.

Sa collection est constituée de 45'000 monographies et 1'500 titres de périodiques en lien avec l'histoire de la discipline et de l'institution. Elle a pour mission de les valoriser et de les rendre accessibles au public. De plus, elle possède une collection d'ouvrages rares et précieux. La bibliothèque est également engagée dans la numérisation d'ouvrages patrimoniaux et d'ensembles documentaires thématiques. En temps normal, les collections de la bibliothèque sont accessibles à tous les publics mais sont essentiellement destinées à la recherche et à la préparation des expositions du musée.

Le personnel de la bibliothèque est composé de 4 bibliothécaires (3 ETP).

### **3.1.2 Problématique, hypothèses et objectifs de la recherche**

La problématique qui se pose est donc de savoir comment est envisagé le remplacement des postes-clés dans les sept services membres de la Commission des bibliothèques du DCS ; puis sur cette base ainsi que sur celle d'une analyse de la littérature, proposer un outil de travail permettant de formaliser un management de la relève et d'optimiser ce processus.

Plus concrètement, il s'agira de répondre aux questions suivantes :

- Du point de vue des ressources humaines, comment est préparée la succession des personnes aux postes-clés des bibliothèques du DCS ?
- Comment est suivie l'évolution des profils des postes-clés?

- Comment sont gérés les risques d'une vacance prolongée à ces postes ?

Suite aux entretiens préalables avec Marie-Aude Python et à une rencontre des responsables des services lors d'une séance de la Commission des bibliothèques, j'ai posé les hypothèses suivantes :

- une démarche formalisée et prospective de management de la relève n'existe pas à proprement parler dans ces services ;
- en matière de gestion du personnel, certaines pratiques en vigueur se rapprochent d'éléments nécessaires à la mise en place d'un tel programme, notamment en ce qui concerne les pratiques de formation continue et de réflexion stratégique ;
- les pratiques sont divergentes d'un service à l'autre ;
- des contraintes administratives restreignent les possibilités d'application des principes du management de la relève ;
- un besoin, exprimé ou non, existe chez les responsables de ces services pour un programme formalisé de management de la relève.

De cette réflexion préalable, et d'entente avec le mandant, les objectifs suivants sont définis :

- analyser les pratiques de management de la relève en cours au sein des bibliothèques du DCS en regard de la littérature sur le sujet ;
- formaliser un outil permettant, pour les postes-clés, de mesurer les risques d'une vacance prolongée, d'identifier le profil et les personnes susceptibles d'occuper un tel poste, de suivre l'évolution des compétences nécessaires à un tel poste et éventuellement de redistribuer les tâches en fonction des différents profils de formation des collaborateurs au sein des bibliothèques du DCS.

### **3.1.3 Méthodologie**

Pour infirmer ou confirmer ces hypothèses, j'ai procédé à une étude de cas qui m'a permis d'identifier les différentes pratiques proches du management de la relève au sein des bibliothèques et archives de la Commission des bibliothèques du DCS. Le contenu des entretiens ont ensuite été comparés à la littérature existante sur la question pour mettre en avant les écarts existants. Les données ont été récoltées selon les quatre méthodes suivantes :

- Par sept entretiens semi-directifs avec les responsables des services et, lorsque cela a été possible, avec les personnes en charge des RH pour le service ;
- Par des questions complémentaires par écrit aux mêmes personnes suite à ces entretiens ;
- Par consultation et analyse d'un échantillon d'offres d'emploi émises par ces institutions ;
- Par consultation du Statut du personnel de la Ville de Genève (Ville de Genève, 2010b) et de son règlement d'application (Ville de Genève, 2010a).



Une fois la récolte et l'analyse comparative avec la littérature faites, et sur cette base, un outil permettant de formaliser une politique de management de la relève pour les postes-clés de ces services est proposé. Cet outil tient compte des écarts constatés lors de l'analyse et des contraintes liées à la réalité du mandant.

Bien-sûr, cette méthodologie a des limites. En effet, elle n'offre pas une analyse approfondie des pratiques de chacun d'entre eux. Pour ce faire, des entretiens avec des collaborateurs de tous les niveaux hiérarchiques dans chaque service et une immersion permettant le suivi d'un processus de recrutement et de gestion des RH auraient été nécessaires. Dans ce travail, il a été privilégié de rassembler les visions du management de la relève provenant des responsables de ces bibliothèques et d'avoir ainsi une vision transversale de la problématique. Ce choix a également été motivé par l'anonymat demandé quant au contenu des entretiens, les éléments relatés ne pouvant pas être attribués à un service explicitement désigné. De plus, il n'a malheureusement pas été possible de tester l'outil en situation ; là encore, une immersion prolongée dans l'un des services aurait été nécessaire ce que le temps imparti pour la réalisation du travail ne permettait pas.

Toutefois, ce travail doit permettre de proposer des pistes de réflexion pour les directions de ces services et fournir les bases utiles à la formalisation d'un management de la relève.

## **3.2 Management de la relève dans les bibliothèques et les archives de la Ville de Genève membres de la Commission des bibliothèques**

### **3.2.1 Entretiens avec les responsables: état des lieux**

#### **3.2.1.1 But et déroulement des entretiens**

Pour obtenir une vision aussi précise que possible de la pratique de gestion en termes de planification du personnel et des postes et essayer de proposer un état des lieux sur le degré d'accomplissement, conscient ou non, d'une gestion prospective de la relève, des entretiens avec les responsables de chacun des sept services se sont déroulés du 4 au 16 avril 2014 sur le site de chacun des services interrogés. Ces informations obtenues « sur le terrain » ont été, dans un deuxième temps, complétées par des éléments récoltés par e-mail et dans diverses publications de la Ville de Genève. Ce complément a été rendu nécessaire par le fait que les personnes interrogées ont parfois fait allusion à des directives, des unités administratives ou des documents soutenant leurs actions ou pouvant apporter des éléments intéressants à leur propos.

Le questionnaire, envoyé entre une et deux semaines avant l'entretien, comprenait 2 questions essentiellement ouvertes<sup>9</sup>, regroupées en 5 chapitres abordant différentes thématiques associées généralement à des pratiques de planification de la relève :

- stratégie RH,
- compétences,
- postes-clés,
- remplacement,
- gestion de carrière interne.

Une dernière question à choix multiples décrivait un panel de dix propositions, généralement considérées comme des avantages liés à la mise en place d'une planification de la relève, parmi lesquelles les personnes interviewées devaient choisir, sans limite de nombre, les plus intéressantes dans la perspective de leur service.

Les 12 personnes rencontrées dans chacun des services sont les suivantes :

- BAA : Véronique Goncerut-Estèbe, responsable du Pôle Bibliothèque, et Inventaire, et Silvia Iuorio, administratrice du MAH,
- BGE : Carole Schaulin, administratrice, et Nicole Salvi, assistante de direction RH,
- BMU : Véronique Pürro, directrice, et Laura Mathil, gestionnaire RH.
- AVG : Didier Grange, archiviste, et François Burgy, archiviste adjoint,
- SIDoS : Christelle Mougin, bibliothécaire responsable,
- CJB : Patrick Perret, conservateur – bibliothèque et éditions,
- MEG : Maria Hugo, responsable de la bibliothèque et André Walther, administrateur.

Ce sont, au total, 12 personnes qui ont participé à ces entretiens, essentiellement les responsables ou directeurs des services. Lorsque cela était possible, le/la délégué(e) aux ressources humaines du service ou de l'institution de rattachement était également présent(e). Ce fut le cas pour quatre services. Dans le cas des AVG, l'archiviste responsable était accompagné de son archiviste-adjoint.

J'ai mené les entretiens de manière semi-directive avec le questionnaire comme cadre pour la discussion mais la liberté de parole était laissée aux interviewés. Cette liberté de parole, malgré des questions précises, a rendu difficile un traitement question par question des entretiens. Ils sont donc détaillés selon les cinq chapitres du questionnaire. Selon la disponibilité de chacun, les entretiens ont duré entre 40 et 110 minutes. Un

---

<sup>9</sup> Voir le questionnaire en annexe

enregistrement audio était prévu afin de faciliter la retranscription de ces entretiens et détruit par la suite. Deux services ont refusé cet enregistrement.

Afin de préserver la confidentialité liée à cette thématique, le compte-rendu de ces entretiens a été anonymisé et les références aux personnes mises au masculin. Ainsi, les informations retirées sont les tendances qui transparaissent des réponses données.

### **3.2.1.2 Compte-rendu des entretiens**

#### *3.2.1.2.1 Stratégie RH*

Les questions liées à cette partie avaient pour objectifs de repérer si une vision stratégique des ressources humaines avait déjà été formalisée, et de quelle manière le responsable du service appréhendait les liens entre les enjeux stratégiques auxquels leur SID faisait face et la qualité<sup>10</sup> des ressources humaines qu'il avait à disposition.

A l'exception notable d'une bibliothèque et de deux musées englobant chacun leur bibliothèque, aucun plan stratégique incluant une partie sur les ressources humaines n'est formalisé. Le répondant pour cette bibliothèque a souligné la difficulté d'un tel exercice. En effet, selon lui, un plan prévisionnel des ressources humaines n'est utilisable concrètement que pour un horizon d'une année. Au-delà, les incertitudes sont trop grandes et l'outil deviendrait donc inutile.

Il faut noter que, s'il y a manifestement pour les responsables une vision des besoins en ressources humaines, elle n'est que peu formalisée institutionnellement et il en va de même pour toute la vision stratégique future qui concerne ces institutions. Toutefois, comme l'a fait remarquer un des responsables, il y a une tendance de fond au sein de l'administration de la Ville à ce que ces éléments soient finalement mis par écrit par les services. Cette tendance semble se confirmer à la lecture du règlement d'application des statuts du personnel, à l'art. 5 (Ville de Genève, 2010a), où il est mentionné qu'un Plan directeur des ressources humaines devrait être publié tous les 4 ans par la Direction des ressources humaines de la Ville (DRH). Ce plan n'existe toutefois pas encore : il m'a été confirmé, par e-mail, par la DRH, que la première version serait établie au cours de l'année 2015. Cela témoigne bien d'une tendance qui devrait être suivie et qui nécessitera forcément une contribution des différents responsables en charge de ressources humaines. Pour le moment, la DRH n'a pas encore fait de telles demandes aux différents services.

Afin de connaître leurs visions des enjeux stratégiques à venir, j'ai demandé aux responsables si leur plan de postes actuel était en adéquation avec les principaux enjeux

---

<sup>10</sup> En nombre et en compétences

que leur service allait rencontrer. Globalement, les réponses données abordaient surtout la question des enjeux actuels. Je n'ai collecté que peu de projections sur les défis à moyen terme que devraient rencontrer les bibliothèques en lien ou non avec des projets déjà envisagés par l'organisme de tutelle.

Concrètement, il ressort d'une vision à moyen terme que le projet de numérisation des collections mené par la Direction du DCS<sup>11</sup> fait appel à des compétences manquantes dans certaines bibliothèques. De plus, il a souvent été évoqué une réorganisation des tâches lors de départs, notamment par l'engagement d'AID qui reprennent des opérations techniques jusque-là effectuées par des bibliothécaires, donc une rationalisation des compétences internes aux services. Le fait que des tâches qui devraient revenir à des AID soient actuellement effectuées par des bibliothécaires ou des civilistes se retrouve dans au moins 2 services (et doit être une réalité plus générale). Il y a donc manifestement un besoin d'engagements dans ce sens. Une bibliothèque a aussi exprimé un manque en termes d'accueil (huissier) et de communication, donc pour des compétences hors métiers ID.

Ainsi, les plans de postes répondent généralement aux enjeux actuels avec toutefois une tendance à une réaffectation des tâches en fonction des nouvelles compétences développées au niveau des formations professionnelles. Pour bémol, on notera une tendance au flux tendu qui laisse peu de marge de manœuvre aux responsables et qui a pour conséquence que les absences imprévues débouchent sur une diminution ou une baisse de la qualité du service au public.

#### *3.2.1.2.2 Compétences*

Les deux questions de ce chapitre avaient pour but de cerner la manière de définir les compétences nécessaires au sein de chaque institution.

Ainsi, ce qui ressort de ces entretiens, c'est que les cahiers des charges sont généralement composés de deux types de compétences : des compétences communes à chaque poste (compétences bibliothéconomiques ou archivistiques de base), et des compétences spécifiques nécessaires aux services.

Dans la très grande majorité des cas, les compétences recherchées pour un poste sont réévaluées à chaque mise au concours. Il y a donc une vision globale des besoins du

---

<sup>11</sup> Ce projet vise à la création d'une Unité transversale de numérisation pour les bibliothèques de la Ville qui devrait être formellement rattachée à la BGE. La création de nouveaux postes étant difficile dans le contexte politique actuel, ce projet nécessitera le recrutement de nouvelles compétences en visant une évolution des postes et des profils existants au sein des bibliothèques du DCS.

service. Pour les grands services, il s'agit d'allier cette vision globale à certains besoins de secteurs plus spécifiques. Ainsi la pratique du « copié/collé » lors du changement de titulaire d'un poste n'est pas répandue dans les institutions interrogées. Cela s'explique non seulement par une volonté de ne pas « figer » les postes mais également par le faible nombre de départs dans ces institutions selon leurs responsables ; les départs à la retraite ou volontaires sont donc considérés comme des opportunités d'aligner les compétences demandées sur les besoins actuels de l'institution. Les cahiers des charges des postes peuvent également être réévalués suite aux entretiens annuels avec les collaborateurs.

Ainsi, aucun service interrogé n'a formalisé de plan de compétences, la seule exception étant un des musées qui en a mis un sur pied récemment.

Il semble donc que la tendance, par rapport à la gestion des compétences, soit plutôt une démarche réactive que prospective. C'est-à-dire que les compétences sont réévaluées au moment des départs, ou parfois lors de la mise à jour des cahiers des charges suite aux entretiens annuels, et pas en amont dans un plan formalisé permettant également de planifier d'éventuelles formations continues.

#### 3.2.1.2.3 Postes-clés

Les questions de ce chapitre avaient pour but de comprendre comment les responsables des services définissaient, de leur propre point de vue, un poste-clé et surtout quelles étaient les conséquences de vacances prévues ou non à ces postes.

Les postes-clés sont définis comme ceux :

- ayant une responsabilité RH ou logistique, demandant un savoir-faire spécifique rare (relieur, par exemple) qui engendreraient une perte de savoir s'ils venaient à devenir vacants ;
- qui, s'ils n'étaient pas ou « mal » occupés, généreraient un dysfonctionnement du service ;
- occupés par quelqu'un ayant un réseau relationnel unique.

A contrario, les postes « non-clés » ont été définis comme ceux dont le remplacement plus ou moins rapide peut se faire facilement. Ce sont typiquement des postes généralistes qui seront plus facilement proposés à de jeunes diplômés.

Concrètement et sans surprise, les postes-clés désignés par les personnes interrogées sont des postes avec une responsabilité managériale. On retrouve aussi parfois les postes de responsable logistique (sécurité, bâtiment, huissier). On notera toutefois que pour deux bibliothèques ayant une petite équipe, tous les postes sont des postes-clés, étant donné que l'absence d'une seule personne aurait pour conséquence des

dysfonctionnements relativement importants ou des interruptions partielles de service. Ce sont donc des services qui fonctionnent en flux tendu. A l'inverse, pour un autre service, aucun poste n'est considéré comme étant un poste-clé, y compris celui de responsable, car il y a une volonté que les compétences soient généralement maîtrisées par plusieurs personnes pour qu'un remplacement reste toujours envisageable.

Dans le cas d'une démission d'une personne à un poste-clé, comme pour tous les postes, il est intéressant de noter que l'anticipation du départ, même une fois la démission donnée, reste difficile. En effet, le chevauchement ou « tuilage » entre un collaborateur et celui qui lui succède n'est pas possible. Mais au-delà de ça, il semble qu'une règle appliquée par certains services, ignorée par d'autres, et dont l'origine, pour ceux qui l'appliquent, viendrait de la DRH, veut qu'il ne soit pas possible de publier une offre d'emploi avant le départ effectif d'une personne<sup>12</sup>.

Dans le cas d'une absence pour cause de maladie (et ce jusqu'à 2 ans d'absence), le poste ne peut pas être libéré. Dans ce cas, et dans le cadre d'un budget annuel alloué, il est généralement possible d'engager des auxiliaires pour reprendre une partie des tâches. Mais la vacance effective peut être très lourde pour le service, d'autant plus si la personne absente reste inatteignable durant cette période. Un des responsables parle de véritables "traces de vacance" car les conséquences dépassent souvent de longtemps la prise de fonction d'un remplaçant. Les vacances à des postes-clés engendrent donc généralement des interruptions complètes ou partielles de certaines prestations voire l'abandon de certains projets portés par ces personnes. Toutefois, dans la plupart des services, les pertes d'informations sont relativement faibles, car on compte beaucoup sur la solidarité au sein des services pour combler ces vacances. La transmission d'information se fait donc via les collègues de l'équipe en place. Ainsi, à l'exception d'un cas, il ne semble pas y avoir de formalisation systématique des connaissances avant un départ annoncé, et une formalisation de la démarche à adopter en cas de départ n'est en vigueur dans aucun service.

En l'état actuel des plans de postes, il n'y a pas, selon les répondants, de postes-clés manquants au sein des services. Certaines compétences sont toutefois considérées comme nécessaires pour un avenir proche : numérisation, management pour des cadres intermédiaires, promotion, accueil. Pour les plus petites unités, le manque réel se fait

---

<sup>12</sup> Les raisons invoquées pour l'expliquer sont plutôt économiques que ce soit de la part des services eux-mêmes ou de la Ville. Le fait est que cette règle n'apparaît pas dans le règlement d'application du statut du personnel.

plus sentir sur le nombre d'ETP, donc sur la quantité de postes, que sur les compétences nécessaires.

Finalement, outre les prochains départs à la retraite<sup>13</sup>, la plupart des responsables interrogés, surtout dans les petites structures, pensent savoir ou pensent qu'ils sauraient, si l'un de leurs collaborateurs souhaitait partir. Pour les plus grandes structures, le dialogue est ouvert mais il est évidemment plus difficile d'être au courant de ces aspirations de départ.

#### *3.2.1.2.4 Remplacement*

Dans cette partie de l'entretien, l'objectif était de comprendre comment le remplacement des collaborateurs était préparé ou anticipé.

Tout d'abord et tenant compte des différents éléments développés par les questions du chapitre précédent, la pratique montre qu'à partir du moment où un poste est mis au concours, il faut compter environ 6 mois avant qu'un nouveau collaborateur puisse le reprendre. Evidemment, ce temps est réduit si l'offre d'emploi peut être publiée avant le départ du collaborateur. Donc dans le cas de départs « normaux », sans qu'ils fassent suite à une absence prolongée due à une maladie ou à un accident, les postes restent vacants durant une période d'environ 3 mois. Comme mentionnée dans le chapitre précédent, cela nécessite souvent une solidarité des membres de l'équipe de collaborateurs pour assurer la continuité du service.

La solidarité est également attendue lors de l'arrivée d'un nouveau collaborateur. En effet, en l'absence de procédure formelle appliquée pour documenter les tâches effectuées par la personne quittant le poste, c'est la hiérarchie ou les collègues directs qui se chargeront de transmettre les informations nécessaires à la prise de fonction. Dans un cas, on m'a signalé que le départ à la retraite d'un collaborateur a été anticipé et a influencé le dernier recrutement, notamment sur les compétences nécessaires à l'avenir pour occuper ce poste.

Ensuite, afin de cerner les pratiques dans la recherche de futurs collaborateurs ou de successeurs, j'ai abordé la question de la possibilité d'inciter des personnes internes ou externes au service à postuler, principalement pour des postes à responsabilité.

Dans quatre services, cette option n'est pas pratiquée. Il est clair que le devoir de mettre au concours publiquement les postes vacants est l'argument principal qui appuie cette volonté de rester passif à cette étape du recrutement. En effet, la crainte de créer de

---

<sup>13</sup> Dans les services interrogés, et selon les chiffres obtenus, 21 % du personnel a entre 55 et 65 ans.

faux espoirs est trop grande. Parmi les quatre responsables, l'un d'eux souhaite un renouvellement du personnel et donc plutôt des offres venant de l'extérieur. Alors qu'à contrario, un autre aimerait pouvoir le faire car les profils sont rares et nécessitent des compétences particulières. Pour ces quatre services, il n'y a donc pas non plus d'engagement en vue d'une prise de fonction future à un poste plus élevé hiérarchiquement. Cependant, dans un de ces services, il est envisageable, lors d'une mise au concours, d'engager quelqu'un dont le travail est apprécié en interne, même s'il ne possède pas toutes les compétences requises, pour le former par la suite. On peut assimiler cette dernière option à la volonté de garder du personnel compétent et de le faire progresser.

Pour les trois services restants, cette pratique de « démarchage » n'est pas problématique. Elle est même revendiquée, tout en respectant le fait de ne pas créer de faux espoirs chez le candidat approché qui devra tout de même postuler sans garantie d'engagement. Dans un cas, il est même envisagé, si l'occasion se présente, d'aller démarcher des candidats potentiels également en externe afin de les encourager à postuler.

Afin de connaître les conséquences concrètes d'une vacance à un poste dans les services interrogés, je leur ai demandé de me citer des exemples qui seraient survenus, dans leur service et à leur connaissance, d'une telle absence ou d'un manque d'une compétence particulière, et de me décrire les conséquences de ces manques.

Dans 6 des 7 services, une telle vacance s'est produite. Les vacances prolongées qui ont pu avoir lieu (maladie, maternité, poste repourvu en retard) se sont généralement avérées problématiques, car même si elles ont pu être partiellement palliées par des auxiliaires, la grande majorité des tâches ont dû être assurées par des collègues. Cela engendre un surplus de travail qui n'est pas toujours possible à absorber et qui peut avoir des conséquences plus ou moins importantes et des répercussions à plus ou moins long terme (les « traces de vacances » évoquées plus haut) : abandon temporaire de certaines tâches, diminution du service au public, qualité du service, moral de l'équipe (tension, fatigue), retard dans la prise des vacances, heures supplémentaires difficiles à compenser ou chères à payer, etc.

En ce qui concerne l'absence de compétences, cela est arrivé pour 3 services. Dans un cas, c'était pour une personne avec des compétences métier importantes et cela a donc impliqué un fort "recoupage" des compétences des autres collègues pour le compenser. Dans un autre service, la compétence en communication a pendant longtemps été



absente et manquante. Dans le dernier cas, compte tenu de la petite équipe, c'est une tâche d'archivistique qui a dû être mise de côté pendant 2 ans.

Les complications dues à une vacance à un poste-clé sont bien une réalité pour une majorité de services qui doivent compter sur les ressources internes et parfois diminuer les prestations lorsqu'un tel événement survient. Par contre, il semblerait que, mis à part dans le cas des tâches archivistiques du dernier exemple, les compétences internes et la solidarité sont suffisantes pour combler les manques et éviter une interruption de service pour manque de compétences. Dans tous les cas, les problèmes qui en découlent sont principalement dus à un manque quantitatif de personnel. Encore une fois, certains services travaillent en flux tendu.

#### *3.2.1.2.5 Gestion de carrière interne*

Ce chapitre synthétise les réponses données à six questions et essaie de déterminer les contours de ce qui pourrait être considéré comme de la gestion de carrière interne, voire de la fidélisation du personnel compétent.

Une chose confirmée par tous, c'est qu'il n'y a pas de possibilité de retenir les « bons éléments » par des avantages financiers. Il n'y a d'ailleurs pas de politique active officielle qui est menée dans ce sens. Par contre, à travers les formations et les marques de confiance accordées (délégation de tâches, représentation dans des groupes de travail, etc.) il est possible de valoriser le travail des collaborateurs. Les entretiens annuels le permettent également.

Dans deux cas, les responsables ont admis qu'une telle politique n'était pas nécessaire car les collaborateurs ne partent de toute façon pas, ce qui peut d'ailleurs être un problème. Il est vrai que le taux de départ semble relativement faible.<sup>14</sup>

Un responsable regrette également de ne pas avoir beaucoup de marge de manœuvre qui lui soit laissée à ce niveau. Il relate pour exemple la flexibilité sur le pourcentage d'occupation des collaborateurs qui n'est pas possible. Il a ainsi dû refuser une diminution du taux d'occupation à un de ses collaborateurs qui en avait fait la demande pour des raisons familiales et craint, du coup, que ce collaborateur ne décide de quitter l'institution.

---

<sup>14</sup> Les chiffres obtenus pour le DCS en 2011 (Ville de Genève. Direction des ressources humaines, 2013a) sont de 2,1% de départs, qui correspond à la moyenne pour la Ville de Genève. Le Département a également le plus faible ratio de la Ville entre départs et arrivées de collaborateurs en son sein 21/98.

Il est à noter qu'à l'article 5 al. 2 a) du règlement du personnel de la Ville (Ville de Genève, 2010a), la "fidélisation du personnel compétent" est encouragée. Lorsque cet article a été mentionné, les responsables l'interprètent plutôt comme un encouragement à une mobilité interne à l'administration de la Ville et pas forcément à un service en particulier. Ils n'en ont manifestement pas les moyens. Il n'existe d'ailleurs pas de politique de gestion de carrière interne formalisée.

Toutefois, malgré ce qui a été dit dans le chapitre "Remplacement" au sujet des postes à responsabilité, tous les services, sauf un seul, reconnaissent qu'un, voire plusieurs postes-clés ont été attribués à des collaborateurs déjà engagés dans le service. Ainsi, pratiquement tous les responsables d'unité ou d'espaces dans les deux grandes bibliothèques proviennent de l'intérieur du service. Ce n'est donc pas une politique prévue ou encouragée, mais elle est bien réelle. L'argument principal invoqué est une connaissance du service.

Notamment lors des entretiens annuels, les collaborateurs ont la possibilité de faire part de leur volonté d'évoluer professionnellement. Cela débouche généralement sur une évolution du cahier des charges, donc des tâches qui leur sont confiées, ou sur des formations spécifiques. On ne peut donc pas dire qu'une telle démarche de la part d'un collaborateur va lui permettre de progresser hiérarchiquement à l'intérieur du service de façon planifiée ; même si cela a déjà été possible dans certains services, il s'agit donc plutôt d'une question d'opportunité.

Plus globalement, plusieurs responsables souhaiteraient qu'une politique de mobilité « positive »<sup>15</sup>, même temporaire (échanges entre services), soit mise en place. Cela permettrait d'éviter un « cloisonnement », parfois constaté, entre les différents services. Cette revendication rejoint d'ailleurs un des éléments que Whitmell (2002, p. 150) inclut dans les composants d'un programme de planification de la relève.

Pour revenir sur la question des entretiens annuels d'évaluation des collaborateurs<sup>16</sup>, je les ai questionnés sur leur satisfaction, en tant que responsables, concernant la procédure en cours. Les réponses se sont généralement orientées sur le questionnaire qui sert de canevas pour l'évaluation des collaborateurs et qui a récemment été remis à jour. De l'avis de tous, cette version est plus intéressante que la précédente car elle laisse plus de place à une discussion entre cadres et collaborateurs. Ces derniers

---

<sup>15</sup> En opposition aux cas de mobilité entre les services dans des situations problématiques (conflits internes, raisons de santé).

<sup>16</sup> Entretiens rendus obligatoires tous les 24 mois par l'art. 11 du Statut du personnel (Ville de Genève, 2010b) et l'art. 32 de son règlement d'application (Ville de Genève, 2010a)

semblent mieux ressentir l'intérêt de la démarche car elle leur demande de fixer eux-mêmes, accompagnés de leur supérieur hiérarchique, les objectifs pour l'année à venir. Du côté des cadres et selon l'un d'eux, cette nouvelle procédure d'évaluation permet de « rester en phase avec ce qu'on attend d'un poste par rapport aux compétences exercées » par son titulaire, autrement dit de rester en adéquation entre les compétences attendues, nécessaires et les compétences effectives du collaborateur.

Cela dit, il est également ressorti qu'une telle grille permet réellement d'évaluer les collaborateurs et de se baser sur des objectifs concrets, mesurables et fixés dans le temps. Il est donc possible d'avoir des résultats d'évaluation négatifs, ce que le questionnaire précédent ne permettait pas, ou difficilement. Cet avis reflète la tendance plusieurs fois ressortie qui considère ces entretiens individuels comme un outil servant à documenter les cas problématiques. En revanche, selon un des administrateurs présents lors de mes rencontres, cette grille d'entretien oublie d'aborder la question de la mobilité des collaborateurs et de leur progression à plus long terme. Cela semble étonnant au vu de la place que ces aspects occupent dans les statuts du personnel et au vu de leur règlement d'application. Mais dans ce cas, le même administrateur précise qu'il faudrait que les cadres intermédiaires soient formés à mener des évaluations ayant une perspective à plus long terme, ce qui n'est pas le cas pour le moment.

Cependant, il semble qu'il soit encore prématuré de tirer des conclusions sur cette nouvelle grille d'entretien car sa dernière mise-à-jour date de novembre 2012. Par conséquent, pour certains responsables, il est encore trop tôt pour se rendre compte des effets concrets de cette grille.

La dernière question de ce chapitre abordait la gestion de la formation continue et notamment de la prise en compte des besoins du service dans le choix des formations suivies par les collaborateurs.

La Ville de Genève propose deux grands types de formation à son personnel :

- les formations inscrites au catalogue de formations continues de la Ville,
- les formations hors-catalogue.

Dans les deux cas, ces formations peuvent être en lien ou non avec le métier et obligatoires ou non. En dehors des formations obligatoires, les collaborateurs ont droit à 5 jours de formation continue par an.

Dans tous les services interrogés, les responsables et leurs cadres sensibilisent généralement les collaborateurs aux besoins en compétences du service afin d'orienter leur choix de formation continue. Dans certains cas, des cours sur mesure sont

organisés à la demande des responsables du service, en lien spécifique avec les besoins dudit service. On note toutefois que dans certains services, la formation continue n'est pas forcément suivie régulièrement et que tous les collaborateurs n'utilisent pas systématiquement les jours qu'ils ont à disposition chaque année.

### 3.2.1.2.6 Question conclusive

La dernière question de l'entretien était un choix parmi 10 propositions issues des avantages de la planification de la relève proposés par la littérature (Whitmell, 2002 ; Rothwell, 2010 ; Davoine et al., 2011 ; Emery, Gonin, 2009). Elles sont exposées ici en regard du nombre de services interrogés ayant trouvé la proposition pertinente pour eux-mêmes.

Tableau 1 : Propositions à choix multiples

Proposition	Nbre de réponses /7
Possibilité d'augmenter le nombre de postes-clés repourvus en interne	2
Retenir les bons éléments déjà en poste	4
Mieux préparer les collaborateurs aux défis professionnels futurs	4
Améliorer le transfert de connaissance lors de départs	5
Accélérer le développement des compétences des personnes occupant des postes-clés	3
Promouvoir des opportunités de carrière en interne	0
S'assurer de la continuité de la culture du service	4
Limiter les pertes dues au temps de vacance, aux procédures d'engagement et au temps d'intégration des nouveaux collaborateurs	6
Développer l'attractivité de votre service en tant qu'employeur (exemple : carrière interne)	4
Renforcer une vision concertée entre les besoins en RH et les objectifs stratégiques du service	2
Autres (propositions des personnes interrogées) :	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• meilleur lien avec l'institution de rattachement y compris au niveau RH</li> <li>• être un employeur attractif pour son activité et pas uniquement pour le fait de faire partie du service public</li> </ul>	

Ces propositions correspondent à des attentes de la part des cadres de ces services. Limiter les pertes dues au temps de vacance des postes étant la proposition la plus largement partagée. Elle se rapproche d'une autre proposition plébiscitée qui voudrait

que le transfert de connaissances lors de départs soit amélioré. Ce tableau synthétise bien ce que l'on peut retenir de ces entretiens.

### **3.2.1.3 Conclusion de l'état des lieux sur le terrain**

Pour conclure et résumer cette série d'entretiens, on peut mettre en avant un certain nombre de points remarquables.

Tout d'abord, la vision stratégique peine à être formalisée par les différents services, par exemple dans un document de type « Plan directeur ». La vision à moyen terme dépend essentiellement de ce que projette le responsable du service. Il est donc difficile de traduire cette vision en besoins concrets en ressources humaines que ce soit en termes de nombre d'ETP ou de compétences à recruter. On constate ainsi une satisfaction générale du plan actuel de postes avec une tendance à demander une augmentation de l'effectif, principalement pour les petites structures.

Pour cette raison et parce que le taux de départ est relativement faible, la gestion des compétences se fait de manière plutôt réactive que prospective. La question de la vision globale des compétences nécessaires et présentes dans chacun des services se pose essentiellement au moment de départs volontaires ou de retraites. C'est à ce moment qu'une réorganisation des tâches en fonction des compétences est envisagée au sein des services.

On peut établir une claire corrélation entre la problématique de la vacance de postes-clés et le cadre administratif dans lequel évoluent ces bibliothèques et les AVG. Le manque de marge de manœuvre laissé à leurs cadres (que ce soit par l'impossibilité de faire « se chevaucher » l'engagement d'un nouveau collaborateur et les derniers jours de travail de celui quittant le poste ou par le délai imposé, parfois, avant la mise au concours de postes) engendre dans ces cas une interruption ou une baisse de qualité de certaines prestations, voire des tensions importantes au sein des équipes. Le travail en flux tendu des plus petits services ne permet effectivement que peu de flexibilité pour compenser des absences.

Dans la même logique, la transmission d'information et la continuité du service et des prestations ne sont rendues possible que par la solidarité et la complémentarité des collaborateurs qui restent en place. Il n'y a donc pas de transmission formalisée ou facilitée de manière institutionnelle.

Pour ce qui est de la gestion de carrière en interne, le fait que les collaborateurs quittent peu leurs postes au sein des services interrogés n'incite pas à la mise en place d'un

programme officiel permettant de retenir les bons éléments. Là encore, la marge de manœuvre laissée aux responsables des services est relativement faible.

Le point fort et commun à presque tous les services interrogés, pour ce qui est de la gestion stratégique des ressources humaines, est la gestion de la formation continue qui est réellement perçue comme un outil permettant d'inciter les collaborateurs à se former selon les besoins du service et selon leurs intérêts personnels.

Globalement, les services restent très indépendants dans leur manière de gérer et de planifier leurs ressources humaines. Les pratiques diffèrent et peu de coordination apparente est en place au niveau des bibliothèques du DCS et de la Ville de Genève de façon générale. La pratique d'une gestion prospective des ressources humaines n'est que peu formalisée et dépend plus des personnes en place que des exigences de l'employeur ou des outils mis à disposition.

### **3.2.2 Analyse comparative avec les offres d'emploi**

Pour compléter les informations récoltées lors des entretiens et croiser les observations, j'ai procédé à l'analyse de 20 offres d'emplois émises entre septembre 2011 et juin 2014 par les six bibliothèques du DCS<sup>17</sup> et sélectionnées, si possible, pour être représentatives de la diversité des profils recherchés. Parmi ces offres, neuf étaient des postes de cadre et impliquaient des responsabilités de gestion d'équipe et deux concernaient des emplois hors du domaine ID. Pour l'analyse des compétences liées à ces offres, un tableau croisé<sup>18</sup> a été réalisé afin d'avoir une vue d'ensemble. Les compétences y sont classées selon la typologie que l'on retrouve chez Emery et Gonin (2009, p. 221-222) : compétences techniques, managériales, conceptuelles, personnelles et relationnelles.

On constate que les compétences communes principales, que l'on retrouve dans la majorité des annonces quel que soit le niveau de formation et de fonction, sont des compétences en matière de maîtrise de logiciels professionnels et de qualité dans le contact humain. On retrouve aussi, dans au moins 7 cas, une demande pour des compétences : linguistiques, d'organisation rigoureuse du travail, d'autonomie et de travail en équipe. Les compétences les plus demandées ne sont donc pas liées à des compétences de base du métier, sauf en ce qui concerne la maîtrise d'outils informatiques professionnels. On peut toutefois considérer que ces compétences sont

---

<sup>17</sup> Aucune annonce n'a été diffusée pour les AVG durant cette période.

<sup>18</sup> Disponible en annexe

implicitement requises par le diplôme en Information documentaire exigé dans 16 des 20 offres.

C'est dans les compétences techniques que l'on trouve le plus de variété dans ce qui est demandé, soit 19 compétences différentes. En comparaison, la variété des 4 autres types de compétences est plus faible (entre trois et cinq).

On peut remarquer que certains services vont en moyenne beaucoup plus dans le détail des compétences recherchées que ce soit pour des postes de cadre ou non. La variation est de 5 à 8 compétences demandées.

Si on se focalise sur les postes de cadre (9 annonces dans 3 institutions différentes), on constate que, globalement, les compétences managériales demandées sont peu précises comme « leadership » ou « compétences managériales ». Seule une de ces offres demande des compétences en gestion budgétaire et une autre demande « du sens de la prospective ». En d'autres termes, aucune de ces offres pour des postes à responsabilités ne mentionne de compétences stratégiques, en termes de coopération entre services ou de délégation, et de manière générale les compétences managériales ne sont pas celles qui sont le plus représentées<sup>19</sup>.

Parmi les 20 offres d'emploi analysées, on en retrouve tout de même deux, publiées à trois années d'intervalles par la même institution, qui sont quasiment identiques. Ce n'est évidemment pas une pratique courante mais on ne peut pas affirmer non plus que cette pratique soit inexistante ni que chaque mise au concours soit l'occasion de redéfinir les compétences recherchées.

En conclusion, pour l'ensemble des postes, on constate une demande principalement axée sur des compétences techniques. Ainsi, les compétences managériales et conceptuelles sont comparativement peu représentées dans ces offres d'emploi. Si on se focalise uniquement sur les postes de cadres, le constat reste, dans une moindre mesure, le même. On remarque aussi que les demandes en compétences managériales pour des cadres, lorsqu'elles sont exprimées, sont peu précises. A quelques exceptions près, on peut noter que peu d'éléments laissent transparaître une volonté explicite d'engager des managers ayant une vision prospective des tâches et s'inscrivant dans une dynamique anticipative des changements à venir pour les services. Cela vient soutenir l'impression donnée par les entretiens qu'une logique d'anticipation stratégique

---

<sup>19</sup> Emery et Gonin (2009, p. 223-225) en donnent 43 différentes dans leur proposition de tableau de bilan des compétences managériales.

ne sous-tend pas la culture organisationnelle de ces services, du moins pas de manière formalisée et systématique.

Attention, ces constatations sont factuelles et sont limitées aux annonces publiées faisant partie de cet échantillon. Elles ne tiennent pas compte des contraintes liées à leur rédaction et il serait abusif d'en tirer des conclusions sur l'ensemble du processus de recrutement. La tendance qui en ressort va dans le sens de ce qui a été observé sur le terrain, mais ne saurait en aucun cas faire office de preuve formelle.

### **3.2.3 Analyse de l'écart avec le Statut du personnel**

Trois aspects du management de la relève sont présents dans les documents cadres des activités en matière de ressources humaines de la Ville de Genève que sont le Statut du personnel (Ville de Genève, 2010b) et le Règlement d'application de ce statut (REGAP) (Ville de Genève, 2010a) : la gestion stratégique des ressources humaines, la gestion de carrière interne et le développement des compétences.

En termes de gestion stratégique, les deux documents font état de l'obligation de mener une gestion prévisionnelle du personnel, ce qui devrait se traduire concrètement, selon l'art. 13 al. 1 du REGAP par un plan directeur quadriennal « fixant les objectifs concrets et les mesures à prendre pour mettre en œuvre les buts de la politique des ressources humaines » (Ville de Genève, 2010a, p. 3). On l'a vu plus tôt, ce plan n'existe pas encore même s'il est prévu pour les années à venir. S'il est effectivement mis en place dans un futur proche, cette démarche devrait, par effet de cascade, avoir des conséquences sur les services qui, pour le moment et à l'exception de l'un d'eux, n'ont pas encore de documents officiels la formalisant. Il est intéressant de noter que la fréquence de publication est calquée sur la durée des législatures, ce qui s'inscrit assez logiquement dans le cycle stratégique de l'administration. En outre, le Statut du personnel, Art. 5 al. 2 let. a et e, demande que des mesures soient mises en œuvre pour assurer la fidélisation du personnel compétent et la relève des cadres. Ces deux mesures n'ont toutefois pas d'application concrète sur le terrain d'après les entretiens menés, et aucun outil spécifique n'a été construit dans ce sens pour les services par la DRH.

La gestion de carrière interne est abordée dans ces documents par une volonté d'offrir aux collaborateurs la possibilité d'envisager une mobilité au sein de l'administration, y compris par le biais des formations continues. L'entretien périodique entre un collaborateur et son supérieur hiérarchique direct est l'occasion de faire remonter ces souhaits. Il semble bien que, dans les services, les entretiens périodiques permettent de mettre en avant les volontés d'évolution professionnelle des collaborateurs et donc de planifier une formation continue allant dans ce sens. La question de la mobilité reste



malgré tout un regret pour la plupart des interlocuteurs interrogés. En effet, on constate que cette mobilité concerne essentiellement des cas de personnes en conflit ou en incapacité d'occuper leur poste pour des raisons de santé. La mobilité « positive » n'est pas une pratique courante. Notons encore que le REGAP et le statut du personnel ne prévoient pas de mobilité temporaire, qui ressemblerait à un stage interne, comme le souhaiteraient certains responsables.

Le développement des compétences par la formation continue est un élément important dans la gestion des ressources humaines à la Ville de Genève. Le Statut du personnel, l'art. 13 al.2, parle de « responsabilité conjointe des cadres et des membres du personnel en matière de formation continue » (Ville de Genève, 2010b, p. 4). Cette coresponsabilité a pour conséquence non seulement que le REGAP prévoit la possibilité d'imposer les formations continues selon les besoins du service mais aussi le fait que celles-ci doivent s'intégrer à l'activité professionnelle et être prévue en fonction des besoins des employés, besoins qui sont notamment émis lors de l'entretien annuel. Là encore, les témoignages récoltés auprès des responsables des services semblent aller généralement dans ce sens avec un catalogue de formation continue de la Ville (Ville de Genève. Direction des ressources humaines, 2013b) offrant un panel très large de possibilités de développement pour les collaborateurs.

On peut donc constater que les écarts entre la pratique et le cadre administratif prévu par le REGAP et le Statut du personnel sont assez variables selon les sujets. Il sera intéressant de voir quelles seront les conséquences pour les services de la rédaction du plan directeur des ressources humaines. Celui-ci devrait, selon le Statut du personnel, avoir une orientation prévisionnelle et donc pousser, à tous les niveaux de cadres, à une réflexion concernant le management de la relève, donc des postes-clés.

### **3.3 Analyse des écarts entre le terrain d'étude et la théorie**

Pour faire cette analyse, j'ai décidé de reprendre les éléments principaux de la revue de la littérature sur le sujet et de comparer leur traitement par la littérature avec ce qui est ressorti de l'étude de cas relative aux membres de la Commission des bibliothèques du DCS.

Tout d'abord, il faut se poser la question de savoir si le management de la relève serait effectivement utile pour ces services. On l'a vu, les services ont de plus en plus besoin de compétences provenant d'autres métiers que ceux de l'Information documentaire (communication, numérisation), ce qui tend à confirmer la difficulté pour délimiter les frontières et les champs d'action des organisations, évoquée par Davoine et ses co-auteurs (2011). De plus, l'argument de la gestion des risques évoqué par Le Gall (2011)

et Singer (2010) ne peut pas être négligé par des bibliothèques qui se sont trouvées dans des situations où les missions ne pouvaient plus être complètement remplies et où des coûts en heures supplémentaires ont dû être absorbés. Ce fait est d'ailleurs confirmé par les réponses données à la dernière question (à la fin de 3.2.1.2.6), puisque celles-ci traduisaient la volonté de pouvoir limiter les pertes en temps et en informations dues aux périodes de vacance entre deux titulaires d'un poste-clé. La question du vieillissement de la population active est aussi à prendre en compte. Si, à en croire la littérature, elle est une réalité importante outre-Atlantique et en Europe, elle est aussi réelle dans les services interrogés. Les données de l'OFS (Suisse. Office fédéral de la statistique (OFS), 2014) permettent de prévoir que plus de 15% de la population active est susceptible de partir à la retraite. Or, dans les bibliothèques et archives du DCS, et selon les données récoltées, c'est près de 21% du personnel qui devraient partir à la retraite dans les dix prochaines années<sup>20</sup>. Avec une population moyenne également plus âgée que la moyenne des actifs suisses (45 ans contre 41 ans), ces services semblent donc probablement plus concernés par une telle problématique que d'autres secteurs d'activités. Finalement, cela a été plusieurs fois répété lors des entretiens, le remaniement des tâches au sein des services et une meilleure allocation de celles-ci en fonction des niveaux de formation par une gestion efficiente des compétences est un besoin qui recoupe en partie celui évoqué par Blakesley (2011) pour la Washington State University Library. On peut donc avancer qu'un management de la relève serait utile pour ces services.

Cela pose également la question de la différence face à cette problématique entre des bibliothèques et d'autres services privés ou publics. Les expériences issues de la littérature, et présentées au chapitre 2.7, ainsi ce qui a été relevé dans les entretiens montrent quelques éléments intéressants à faire ressortir dans cette optique :

- La différence avec le secteur privé est évidente. Ce dernier n'étant pas soumis à une mise au concours publique des postes, le recrutement de remplaçants pour des postes-clés est nettement moins contraignant et permet probablement d'éviter des espoirs déçus pour des candidats sélectionnés mais finalement pas embauchés. Il est également possible, dans le privé, de mettre en place des actions pour garder les « bons éléments » dans l'entreprise, notamment en offrant de meilleures conditions salariales, ce qui n'est généralement pas possible dans le secteur public.
- La différence entre le secteur public en général et les bibliothèques en particulier est plus subtile. Le haut niveau d'adaptation nécessaire face aux mutations technologiques rendent la gestion prospective des compétences encore plus cruciales pour les bibliothèques que dans d'autres services. Toutefois, il semble y avoir plus de similarités que de différences. En effet, dans les deux cas, les collaborateurs semblent fidèles à leur service employeur. De

---

<sup>20</sup> Pour le détail, voir la pyramide des âges en annexe.

plus, la politique et la gestion des RH étant liées à un service commun à toute l'administration, le cadre dans lequel doit être traité cette problématique est donc identique.

- L'âge moyen ainsi que le nombre de collaborateurs proches de la retraite dans les services étudiés sont sensiblement plus élevés que la moyenne des personnes actives, ce qui laisse envisager un particularisme propre aux bibliothèques.
- Une particularité locale que l'on peut encore mettre en avant par rapport aux bibliothèques est le fait que la Ville de Genève est le plus gros employeur en lecture publique du Canton en terme de budget et de postes disponibles. Cela peut expliquer en partie la faible mobilité des collaborateurs, en particulier pour les BMU.

Bien que des particularités propres aux bibliothèques semblent se dessiner, l'essentiel de la problématique liée à la mise en place du management de la relève se pose certainement de manière semblable entre celles-ci et le secteur public pris dans son ensemble.

En considérant maintenant qu'un processus de management de la relève doit être mis en place, quels sont les éléments nécessaires à son implémentation, et ceux qui sont déjà présents au sein du DCS et quels sont ceux qui doivent être mis en place? Tout d'abord, l'implication du management de ces services dans une vision prospective des besoins en ressources humaines doit être assurée. Cela signifie que les responsables doivent formaliser un plan stratégique du service afin de décrire, comme le propose Singer (2010), si l'avenir s'articule autour d'un statu quo, de nouveaux services, ou d'autres changements significatifs.

Ensuite, la détermination des postes-clés est un passage obligatoire dans cette démarche. Les critères que les responsables interrogés utilisent pour les identifier correspondent aux conseils donnés par la littérature. Dans les petites structures, il est même souvent possible de connaître la propension des collaborateurs occupant ces postes à envisager de quitter le service, alors que dans les grandes structures, ce ne sont plutôt que les départs à la retraite qui sont connus. Par contre, il manque la formalisation de leur identification et le profil des personnes qui les occupent afin de permettre de connaître le risque d'une vacance prochaine, les compétences manquantes, les compétences présentes mais sous-utilisées et, enfin, les besoins en développement.

L'identification des candidats, élément central du management de la relève, repose sur la capacité à évaluer ses collaborateurs et à leur permettre d'émettre des souhaits de progression professionnelle. Ce dernier point est rendu possible par l'entretien périodique du collaborateur lors duquel il peut soumettre sa volonté de progresser,

volonté qui peut être soutenue par une formation continue allant dans ce sens. Il n'y a par contre pas de stratégie active afin d'identifier et d'encourager des candidats prometteurs à se préparer à endosser des fonctions supérieures. Toutefois, il faut remarquer que la promotion interne est une réalité effective, et non pas planifiée, pour les deux grandes bibliothèques dans lesquelles une majorité des cadres étaient déjà engagés dans l'institution avant leur accession à leur poste actuel.

Finalement, la mise en œuvre formelle d'un tel programme de développement et de préparation n'existe pas. Mais la politique de formation continue de la Ville de Genève, à travers son application sur le terrain, offrirait une telle possibilité, car son catalogue contient notamment des cours de management. Ces derniers sont encore réservés à des personnes ayant effectivement un tel rôle, mais il serait envisageable de les ouvrir et de les adapter à des personnes souhaitant progresser de la sorte.

En conclusion, et si l'on se réfère aux définitions vues au début de la revue de la littérature, le management de la relève n'est pas (encore) une réalité au sein des bibliothèques et des archives de la Ville de Genève, ce qui ne semble pas plus être le cas dans le reste de l'Administration municipale de la Ville de Genève. Il n'y a pas de préparation systématique et proactive des futurs titulaires de poste-clé. On constate aussi que la conscience de nouvelles problématiques nécessitant le développement de compétences reste peu formalisée au sein des services. Cela se traduit souvent par une mise à jour du cahier des charges uniquement au moment où le poste concerné est mis au concours.

Le terrain est pourtant fertile car le Statut du personnel prévoit de mettre en œuvre des mesures afin d'assurer la relève des cadres dans une optique de gestion prévisionnelle. De plus, le travail en réseau déjà en place entre les membres de la Commission permet d'envisager une pratique transversale d'un tel programme. Enfin, le catalogue de formation continue de la Ville est riche et permettrait le développement des compétences pour différentes fonctions et à différents niveaux hiérarchiques. Il s'agit maintenant de donner une impulsion et d'obtenir le soutien de la DRH.

## 4. Proposition d'un outil de management de la relève

### 4.1 Conception

En se basant sur les conclusions du chapitre précédent, il est possible de dégager les lignes directrices d'un outil permettant de soutenir la mise en place d'un programme de management de la relève. Il ne s'agit en effet que d'une proposition de soutien, car l'impulsion et le suivi doit venir d'une volonté managériale forte avant tout. Cette dernière doit se concrétiser par des actions visibles : création d'un organe de gestion commun aux différents services, annonce commune des services à leurs collaborateurs, ouverture de discussions avec la DRH, etc.

Ainsi, l'outil proposé doit permettre de :

- documenter l'identification et l'occupation des postes-clés et identifier les compétences qui les accompagnent ;
- documenter les besoins en termes de création de postes ainsi que les actions RH à mener pour y arriver ;
- se projeter dans le futur d'un poste pour piloter des actions de recherche de remplaçants potentiels ;
- déterminer les formations à envisager pour les remplaçants potentiels ;
- assurer le suivi de ces formations ;
- évaluer et limiter les risques de vacances aux postes-clés ;
- envisager une application locale ou en réseau d'un management de la relève ;
- limiter les écueils inventoriés à la fin de la revue de la littérature, notamment en évitant une utilisation trop complexe.

Pour cela, on peut prendre exemple sur l'outil proposé par Emery et Gonin (2009, p. 95), dans leur tableau de détermination des besoins en effectifs, pour la vision d'ensemble qu'il donne d'un service, la mise en avant des prévisions de départs, ainsi que le lien qu'il fait avec les actions de GRH à mener. Mais également et principalement, ce sont les exemples des différents outils proposés par Singer dans son ouvrage (2010) qui sont pertinents dans notre contexte. Son *Succession planning report summary* (Singer, 2010, p. 60) donne notamment les principaux éléments qui doivent figurer dans cet outil. Toutefois, afin d'éviter de reproduire une des critiques que l'on peut faire de son ouvrage, à savoir la grande quantité de fiches techniques et de tableaux de suivi qu'elle propose de mettre en place, et donc pour éviter que l'outil ne devienne trop complexe à gérer, j'ai décidé de synthétiser les principales fonctionnalités que l'on rencontre dans ses propositions au moyen de deux tableaux. Ceux-ci se déclinent de la manière suivante : un premier permet le suivi des postes-clés (titulaire, risque de vacance, compétences

liées, etc.) et le second permet d'encadrer la sélection de candidats et le suivi de leur préparation.

Donc, en considérant les besoins mentionnés précédemment, d'une part, ce que la littérature sur le sujet suggère, d'autre part, la solution que je propose permet une vision synthétique globale des besoins stratégiques liés aux postes-clés. Ainsi un programme de management de la relève peut être conduit de manière efficiente.

## 4.2 Description de l'outil

### 4.2.1 Tableau de suivi des postes-clés

Ce tableau prend la forme d'une matrice donnant la possibilité de lister tous les postes-clés du service dans un document. Les colonnes de ce tableau en décrivent les principales caractéristiques et les éléments permettant d'évaluer rapidement les besoins devant être couverts pour gérer au mieux une vacance. Ci-dessous, un exemple d'utilisation de ce tableau, une version vide et en taille réelle se trouvant en annexe.

Figure 2 : Tableau de suivi des postes-clés

Caractéristiques du poste						Titulaire				Risque de vacances			Actions RH	
Nom du poste clé (niveau hiérarchique)	Lieu	TX	Statut	Compétences clés (par ordre d'importance)	Actualité	Titulaire	Retraite	Longévité	Maîtrise des compétences clés	Départ	Impact	Degré de risque	Action RH envisagée	Candidat potentiel
Responsable de secteur jeunesse (CI)	BC	100%	E	Connaissance du marché des éditions jeunesse	actuelle	Jean Dumont	10	15	A	1	1	U1	Envoi à la conférence du groupe "Digital libraries" de l'IFLA	Eric Nonyme
				Connaissance du marché des éditions jeunesse électroniques	court t.				A					
				Connaissance de gestion du prêt de documents électroniques	long t.				B					
Responsable de la numérisation (CO)	M	75% + 10%	N	Gestion de projet	actuelle	A recruter	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	Récupérer 25% sur poste xyz et 50% sur vwx	Paul Mystère
				Techniques de numérisation	actuelle				N.A.					
				Logiciels de gestion de la documentation électronique	actuelle				N.A.					
				RDF	court t.				N.A.					

Comme le but est d'avoir un outil offrant un coup d'œil rapide sur les priorités à mettre en œuvre tout en offrant un maximum d'informations, des couleurs et des codes sont utilisés. Ce tableau doit être tenu à jour dès qu'une information l'influence (ajout de compétences, changement dans la maîtrise des compétences, changement dans l'évaluation du risque) et au minimum lors de l'entretien annuel. Dans les sous-chapitres suivants, je vais détailler concrètement les quatre sections de ce tableau.

#### 4.2.1.1 Caractéristiques du poste

Toutes les informations nécessaires à l'identification du poste et de ses priorités sont décrites ici.

- **Nom du poste-clé (niveau hiérarchique)** : intitulé exact du poste selon la terminologie officielle accompagné du niveau hiérarchique entre parenthèses<sup>21</sup>. Si le poste a un numéro d'identification propre, il est aussi possible de l'utiliser à cet endroit.

<sup>21</sup> Dans l'exemple, j'ai utilisé 2 abréviations : CO pour collaborateur et CI pour cadre intermédiaire. Evidemment, d'autres indications peuvent être utilisées selon le besoin de précision.

- **Lieu** : site de travail. L'information n'étant pas essentielle lors d'un premier coup d'œil, l'utilisation d'une abréviation est possible. Cette information prend de l'importance en cas d'une application en réseau de cet outil.
- **Taux d'activité** : pourcentage d'activité actuel lié au poste, une projection d'évolution peut aussi être proposée ici en utilisant une couleur distinctive (le rouge dans l'exemple).
- **Statut du poste** : le poste est-il nouveau (N), donc à créer, ou déjà existant (E).
- **Compétences clés** : le but de cette colonne est d'inventorier les compétences clés nécessaires pour occuper ce poste. Ces compétences sont définies en fonction de la stratégie du service et donc sont susceptibles d'évoluer régulièrement. L'utilisation d'un référentiel de compétence interne au service ou à une profession est souhaitable (cf. 2.5.2.2).
- **Actualité de la compétence** : il s'agit là d'évaluer l'urgence de la maîtrise d'une compétence. Cela permet d'intégrer dans ce tableau des compétences nouvelles à acquérir ou à développer et ainsi de suivre réellement l'évolution d'un poste. Quatre évaluations sont définies : actuelle, court terme (d'ici la fin du cycle stratégique en cours<sup>22</sup>), moyen terme (lors du cycle stratégique suivant) et long terme (temporalité à réévaluer lors du cycle stratégique suivant). Les couleurs, qui se reportent sur les colonnes « Compétences clés » et « Maîtrise des compétences clés » permettent d'avoir un aperçu rapide de cet indicateur pour chacun des postes.

#### 4.2.1.2 Titulaire

- **Titulaire** : nom du titulaire, éventuellement accompagné d'un numéro d'identification RH.
- **Retraite** : nombre d'années jusqu'à la retraite.
- **Longévité** : nombre d'années de travail dans le service.
- **Maîtrise des compétences clés** : degré d'évaluation (A, B, C ou X) attribué pour chaque compétences clés selon le tableau suivant fortement inspiré d'Emery et Gonin (2009, p. 240). Il permet d'évaluer la différence entre les maîtrise exigée et effective d'une compétence particulière.

Figure 3 : Évaluation d'un besoin en formation

Maîtrise actuelle de la compétence	Besoin en formation		
	Potentiel (X)	Potentiel (X)	OK (A)
<b>Elevé</b>		Besoin sec. (B)	Besoin sec. (B)
<b>Moyen</b>		Besoin sec. (B)	Besoin prio (C)
<b>Faible</b>	Faible	Moyen	Elevé
			Degré de maîtrise exigé

Ainsi, un degré de maîtrise faible implique une connaissance de base sans avoir pu la pratiquer de manière suivie. Un degré moyen traduit une maîtrise opérationnelle de la compétence dans un contexte donné avec une pratique régulière. Enfin un degré élevé offre la possibilité de transmettre cette compétence, de l'appliquer dans différents contextes voir de développer des applications nouvelles.

<sup>22</sup> La durée d'un cycle stratégique pouvant varier d'une organisation à l'autre, je n'ai volontairement pas donné de délai fixe. Dans l'administration, cela correspond généralement à la durée des mandats politiques des magistrats (5 ans pour la Ville de Genève dès 2015, 4 ans jusqu'à présent)

Dans le tableau de suivi des postes-clés, les notes suivantes (entre parenthèses dans la figure 3) seront reportées :

- A Compétence importante maîtrisée par le titulaire du poste, aucune action de formation spécifique n'est à engager.
- B Compétence partiellement maîtrisée sans besoin urgent pour le fonctionnement du service. C'est un besoin en formation secondaire.
- C Compétence non maîtrisée avec un besoin urgent pour le fonctionnement du service. C'est un besoin de formation prioritaire.
- X Compétence maîtrisée au-delà des besoins du service. Il peut s'agir d'un potentiel à faire développer pour le service.

#### 4.2.1.3 Risque de vacance

- **Départ** : évaluation du risque, pour le titulaire, de quitter le poste dans un délai donné sur une échelle de 1 à 3 : 1 (dans plus d'un cycle stratégique), 2 (durant ce cycle stratégique), 3 (dans l'année en cours). Cette information peut être obtenue de manière formelle, lors d'entretiens, ou informelle. Elle peut également être influencée par le risque qu'un changement au niveau politique<sup>23</sup> ait des répercussions sur le poste.
- **Impact** : évaluation de l'impact d'une vacance à ce poste sur une échelle de 0 à 2 : 0 (poste avec impact faible ou moyen<sup>24</sup>), 1 (important, le service ne peut plus assurer certaines tâches), 2 (critique, le service ne remplit plus correctement sa mission).<sup>25</sup>
- **Degré de risque (urgence)** : il doit être déterminé en fonction des deux indicateurs précédents et grâce à la figure 4, ci-dessous. Cette colonne est surlignée en couleur car elle permet, en un coup d'œil, d'évaluer l'urgence de la situation.

Figure 4 : Évaluation du degré de risque de vacance

Impact	Degré de risque			
2	U2	U3	U4	
1	U1	U2	U3	
0	U0	U0	U0	
	1	2	3	Départ

En l'occurrence, les degrés U3 et surtout U4 nécessiteront une action de correction rapide afin de limiter soit le degré d'impact (par exemple en formant d'autres personnes susceptibles de remplir les tâches en cas d'absence) soit le risque de départ du titulaire (par exemple en valorisant sa contribution au service en lui déléguant des tâches plus importantes ou en lui proposant des actions de formation intéressante). Les degrés U1 et U2 doivent être surveillés et des actions de correction peuvent être envisagées dans un deuxième temps. Finalement, U0 ne correspond pas au degré de risques d'un poste-clé.

<sup>23</sup> Nouveau magistrat, par exemple.

<sup>24</sup> Les postes avec impact faible (tâches absorbées par le reste du service sans retard) ou moyen (tâches absorbées par le reste du service avec risque de légers retards) ne sont pas considérés comme postes-clés, cet outil ne les concerne pas. Il n'est donc pas nécessaire de les distinguer par des notes différentes.

<sup>25</sup> L'impact peut être influencé par les tâches effectivement effectuées par le titulaire du poste mais également par les connaissances dont il serait le seul à posséder.



#### 4.2.1.4 Actions RH

- **Action RH envisagée** : une indication dans cette colonne permet de décrire ce qui est mis en place pour ce poste en fonction des informations contenues dans le tableau, que ce soit pour améliorer les compétences du titulaire, pour le recrutement du candidat potentiel ou pour réduire le risque de vacance du poste. Une date de l'action entreprise ou à entreprendre peut également être indiquée.
- **Candidat potentiel** : nom du ou des candidat(s) potentiel(s) pour occuper le poste à la suite du titulaire actuel ou lorsqu'il sera créé. Un nom dans cette case devra automatiquement être reporté dans le tableau suivant pour assurer le suivi du candidat.

#### 4.2.2 Tableau de suivi des candidats potentiels

Ce tableau prend également la forme d'une matrice donnant la possibilité de lister tous les candidats potentiels aux postes-clés listés dans le tableau précédent. Ses colonnes en décrivent les principales caractéristiques et les éléments permettant d'évaluer rapidement les besoins de formation des candidats. Ci-après, un exemple d'utilisation de ce tableau, une version vide et en taille réelle se trouve en annexe.

Figure 5 : Tableau de suivi des candidats potentiels

Candidat						Poste clé envisagé			Formation				Autre action RH
Candidat	Situation actuelle	Lieu	Retraite	Longévité	Départ	Poste clé envisagé	Compétences clés à acquérir	Maîtrise des compétences clés	Action de formation	Implication	Durée	Mesure d'atteinte	
Paul Mystère	interne	BS	35	5	2	Responsable de la numérisation	Gestion de projet	B	FC : P2 - Gestion de projet Hermès	1 journée d'absence	1 an	Entretien annuel	
							RDF	C	Stage BN	Absence pdt stage (1 sem.)	1 an	Présentation au RDF chez CoDir	Développer RDF chez d'autres collab.
Eric Nonyme	externe	BAB	25	N.A.	N.A.	Responsable du secteur jeunesse	Connaissance des éditions jeunesse	B	Formation interne	Engagement à un poste subordonné	5 ans	Engagement + 2 ans	

Le but de celui-ci est de pouvoir garder une vue générale sur les démarches de formation imaginées ou en cours pour les candidats potentiels ; dans ce but, des couleurs et des codes sont utilisés. Tout comme pour le suivi des postes-clés, dans les sous-chapitres suivants, je vais détailler les quatre sections qui composent ce tableau. Celui-ci doit également être tenu à jour dès qu'une information l'influence (action de formation terminée, risque de départ réévalué, démission, etc.) et au minimum lors de l'entretien annuel.

Ces deux tableaux étant liés par des champs se retrouvant dans l'un et dans l'autre, l'utilisation d'un outil permettant la gestion de tableaux dynamiques est souhaitable afin d'éviter des incohérences entre ceux-ci.

##### 4.2.2.1 Candidat

- **Candidat** : identification du candidat. Mêmes informations que dans la dernière colonne du tableau de suivi des postes-clés (tableaux dynamiques).
- **Situation actuelle** : le candidat identifié est actuellement interne ou externe au service. Si c'est un externe, il est important de mentionner dans la colonne « Formation, implication » les modalités envisagées pour son engagement dans

le service permettant ainsi de lui appliquer le programme de formation nécessaire à sa préparation pour un poste-clé.

- **Lieu** : lieu de travail actuel, une abréviation peut être suffisante.
- **Retraite** : nombre d'années séparant le candidat de la retraite.
- **Longévité** : nombre d'années de travail dans le service.
- **Départ** : évaluation du risque pour le titulaire de quitter le poste dans un délai donné sur une échelle de 1 à 3 : 1 (dans plus d'un cycle stratégique), 2 (durant ce cycle stratégique), 3 (dans l'année en cours). Cette information peut être captée de manière formelle, lors d'entretiens, ou informelle. L'information est surlignée en couleur car il est important de pouvoir suivre les velléités de candidats potentiels de chercher un autre poste en dehors du service et, si nécessaire, de pouvoir mettre en place des actions pour l'encourager à rester.

#### 4.2.2.2 Poste-clé envisagé

- **Poste-clé envisagé** : poste auquel on destine le candidat. Il faut reprendre ici le même intitulé que celui se trouvant dans le tableau de suivi des postes-clés.
- **Compétences clés à acquérir** : compétences clés listées dans le tableau de suivi des postes-clés pour le poste correspondant.
- **Degré de maîtrise actuel** : évaluation, de la même manière que pour le titulaire du poste (voir 4.2.1.2) du degré de maîtrise par le candidat des compétences clés sur une échelle : A, B, C ou X. Le code couleur (blanc, orange, rouge) y est associé pour mettre l'accent sur les formations prioritaires. Cette information peut aussi permettre d'aider à évaluer la pertinence d'un candidat pour un poste et donc aider à son identification.

#### 4.2.2.3 Formation

- **Action de formation** : c'est le point central de ce tableau, d'où le fait que la colonne soit colorée. Il s'agit ici de détailler toutes les actions de formations envisagées pour chaque compétence. Si elle est connue, la date de la formation peut être mentionnée ici.
- **Implication** : on peut décrire ici les implications que ces actions de formation ont pour le service (mise à disposition de personnel pour la formation, engagement, absence du candidat, etc.)
- **Durée** : délai durant lequel l'action de formation doit être réalisée.
- **Mesure d'atteinte** : de quelle manière pourra-t-on évaluer si l'action de formation a permis d'améliorer le degré de maîtrise.

#### 4.2.2.4 Autre action RH

Dans cette colonne, on décrit les autres actions RH qui devront être mises en place et ayant une influence sur d'autres personnes du service. On spécifiera aussi ici ce qui est envisagé pour le candidat si, malheureusement, au moment de la mise au concours du poste, il n'est finalement pas engagé.

### 4.3 Limites de l'outil

Ces deux tableaux sont des outils de suivi qui permettent de garder une vision de la progression de candidats et de l'évolution des postes-clés. Les utiliser ne garantit pas une politique de management de la relève réussie. En effet, ce ne sont que les

composants d'une démarche permettant la mise en place d'une telle politique, liée essentiellement aux deux dernières étapes, décrites plus haut, de mise en place de ce processus. Il faut donc qu'ils soient intégrés à une démarche plus large permettant, en amont, de fixer des objectifs stratégiques pour le service et pour les ressources humaines, ainsi que d'identifier des candidats potentiels. Bien que l'évaluation de la maîtrise des compétences clés soit d'une grande aide pour ce dernier point, elle ne saurait évidemment remplacer l'analyse d'experts, notamment en termes d'analyse de la personnalité.

Cet outil devra probablement être adapté à chaque service qui l'utilisera. En effet, bien que les tableaux ont été réalisés en tenant compte autant que possible des informations obtenues au moyen de l'étude de cas, les impératifs liés à la gestion des ressources humaines diffèrent tout de même entre les services. En effet, ceux-ci sont de tailles variables et leurs responsables n'ont pas forcément le même niveau hiérarchique au sein de l'Administration municipale<sup>26</sup>. N'ayant pu être testé en situation, l'outil peut donc servir de base de travail, être modifié ou être utilisé pour déterminer les fonctionnalités nécessaires d'un outil logiciel de management de la relève.

La mise en place d'un tel management étant tout de même liée aux exigences de la fonction publique, le fait d'utiliser ces outils de suivi ne garantit évidemment pas au candidat d'être engagé pour le poste-clé visé à la fin du processus. Il est donc de la responsabilité des cadres de bien informer le candidat et surtout d'utiliser l'outil pour anticiper ce qui pourrait être envisagé pour le candidat en cas d'échec.

Finalement, on l'a vu à plusieurs reprises, le management de la relève ne concerne que les postes-clés d'une organisation. Si une volonté de mettre en place une gestion prévisionnelle du personnel apparaît dans les services, l'outil proposé ne sera plus suffisant. Il faudra alors le compléter par des tableaux permettant la gestion des compétences à plus large échelle. On peut donner pour exemple ceux d'Emery et Gonin (2009, p. 223-225 et 236) et Labruffe (2008, p. 154-155 et 158).

---

<sup>26</sup> La marge de manœuvre n'est probablement pas la même pour la direction des BMU, de la BGE ou des bibliothèques de musées qui ont des strates hiérarchiques supplémentaires au-dessus du responsable.

## 5. Recommandations

Au terme de ce travail, les informations récoltées lors de l'étude de cas, que j'ai décrites dans ce document, permettent de confirmer les hypothèses émises. En particulier en ce qui concerne le besoin, souvent non exprimé comme tel, de formaliser un management de la relève. Les vacances mal vécues à plusieurs postes-clés qui m'ont été reportées en sont une des illustrations. Dans le cas où effectivement, un tel programme est implémenté, il est donc essentiel de suivre les étapes décrites dans la littérature et de n'utiliser l'outil proposé que comme un support personnalisé pour cette mise en place.

Comme le préconise Langbroek (2010) dans l'étude de cas qu'il propose, il est tout à fait possible pour des bibliothèques d'envisager une application en réseau d'un management de la relève. Ce conseil fait particulièrement écho à la situation des bibliothèques et archives du DCS pour quatre raisons :

1. Elles dépendent de la même administration et donc du même service des ressources humaines, il y a donc une barrière de moins à lever, et pas des moindres. Ce qui pourrait paraître comme relativement utopique dans le cas de sept bibliothèques de communes différentes, peut être envisagé si, bien sûr, la volonté des responsables et de la DRH va dans ce sens.
2. Elles font déjà partie de fait d'un réseau de pratique que ce soit par des services communs<sup>27</sup> ou par la participation à la Commission des bibliothèques du DCS.
3. Les plus petites bibliothèques ont moins de ressources et de candidats potentiels en interne que les plus grandes ; un travail commun à ce niveau permettrait une pratique plus dynamique de cette gestion.
4. La dernière raison est issue d'un besoin évoqué par plusieurs responsables lors des entretiens, celui de permettre une mobilité « positive » des collaborateurs entre les services, même pour de courtes durées, qui permettrait non seulement d'identifier d'éventuels candidats potentiels, mais aussi de mutualiser les compétences des différents services en matière de formation.

Pour soutenir une telle mise en commun, mettre en place un groupe de répondants RH des différents services peut être une solution afin de pouvoir : interagir avec la DRH de la Ville, communiquer vers les collaborateurs de manière concertée, repérer des candidats potentiels au sein de tous les services, organiser une mobilité entre les services, optimiser les offres de formation ciblée et garder une ligne directrice en lien avec la stratégie.

On l'a vu aussi, par le REGAP (Ville de Genève, 2010a), la DRH va prochainement mettre en place un plan directeur des ressources humaines. Ce qui veut dire probablement une demande de sa part auprès des différents services de fournir des

---

<sup>27</sup> On citera en exemple, le service InterroGE (Ville de Genève, 2013) ou celui de numérisation des collections évoqué dans l'étude de cas.

projections sur leurs besoins RH et sur les impacts de décisions stratégiques sur la gestion de leurs collaborateurs. En anticipant cette demande, il sera plus aisé d'y répondre voir d'éviter de se faire imposer des outils. Ainsi, la mise en place d'un management de la relève pourrait bien être un atout dans un avenir proche.

Plusieurs solutions logicielles<sup>28</sup> offrent des prestations permettant un management de la relève. Ce travail ne permettant pas de faire une évaluation pertinente de ce marché, je ne propose pas l'adoption de l'un ou l'autre de ces logiciels. Les éléments définis dans l'outil proposé répondent à des besoins identifiés dans les services interrogés et rassemblés dans les deux tableaux. Sur cette base, il est donc tout à fait envisageable de prospecter les différentes solutions informatiques existantes afin de trouver celle qui sera la plus à même de remplir ces besoins.

Si toutefois, les bibliothèques et archives du DCS n'estiment pas nécessaire de s'inspirer des recommandations qui précèdent, il est toujours souhaitable de mettre en valeur les éléments existants relevés en conclusion de l'étude de cas. Par exemple, en décrivant formellement les conséquences que certaines options stratégiques pourront avoir sur les compétences nécessaires, donc en les anticipant ou en les traduisant systématiquement dans les cahiers des charges des titulaires en poste ; ou en envisageant la formation continue dans une optique stratégique par rapport au service.

Finalement, je souhaiterais encore évoquer les pistes de recherche sur cette question envisageables dans le futur en se basant sur le travail réalisé. Il aurait été idéal de pouvoir tester l'outil proposé en situation réelle dans un des services. Cela pourrait faire l'objet d'un autre travail permettant une observation sur un long terme, par exemple, sur la durée d'une législature. Donc, si les membres de la Commission des bibliothèques du DCS se lancent formellement dans cette pratique avec l'outil que je propose, je ne peux que les encourager à documenter ce test et à en publier les observations afin que d'autres bibliothèques ou services puissent en bénéficier.

D'autre part, il serait intéressant de pouvoir comparer les résultats obtenus dans cette étude de cas avec d'autres résultats issus d'observations faites dans des administrations publiques en Suisse, que ce soit dans des bibliothèques ou non. Il permettrait de se rendre compte de la place des pratiques de management de la relève dans notre pays.

---

<sup>28</sup> Que l'on retrouve sous le nom générique de « Talent management systems »

## 6. Conclusion

Si l'on considère les objectifs fixés de concert avec le mandant et les questions soulevées par la problématique, le bilan de ce travail est, de mon point de vue, positif. En effet, un état des lieux transversal des pratiques de remplacement des postes-clés a pu être effectué auprès des bibliothèques et archives des membres de la Commission des bibliothèques du DCS et un outil permettant de suivre un programme de management de la relève est proposé.

L'état des lieux m'a permis de montrer qu'il n'y a pas de management de la relève formalisé pour les postes de cadres dans les services interrogés. Je ne prétends pas dire qu'il n'existe pas, mais aucune politique clairement établie et documentée n'a été pour le moment réalisée dans ce sens. Le constat est le même en ce qui concerne la vision stratégique de ces services : elle est rarement formalisée dans un plan stratégique établi pour la bibliothèque. Plusieurs éléments laissent toutefois penser qu'il serait utile de creuser cette voie, que ce soit individuellement ou en réseau. En effet, des vacances prolongées à des postes-clés ont créé des difficultés par le passé et, de fait, certaines pratiques indispensables au management de la relève, comme la gestion de la formation continue, sont déjà bien établies et fonctionnent bien. Le fait que la Direction des ressources humaines de la Ville de Genève ait l'obligation, dans les prochaines années, de rédiger un Plan directeur des RH, ne fait qu'accentuer l'idée qu'une telle démarche serait bénéfique à bien des égards.

Le point central de ce travail est donc la comparaison entre la théorie, issue de la littérature, avec la pratique sur le terrain de ces services. Et cela pour deux raisons : premièrement, cela permet de comparer de manière transversale les différentes pratiques entre des services d'un même département et de montrer des divergences et des complémentarités ; deuxièmement car cette analyse est la base de la réflexion permettant de proposer un outil afin de pallier certains écarts constatés.

Dans ce sens, l'outil présenté, qui se veut simple dans son utilisation, peut permettre de piloter un tel processus en donnant aux responsables des bibliothèques et archives de la Commission une vue d'ensemble des postes-clés, de l'évolution de leurs besoins et des compétences en place.

Toutefois, des limites doivent être franchies pour que son utilisation soit validée. Avant toute chose, il doit être testé en situation réelle sur le long terme, idéalement un cycle stratégique de 5 ans (durée d'une législature dès 2015), mais s'il pouvait déjà être mis à l'épreuve durant une année, dans le cadre d'un travail de recherche, par exemple,

des enseignements pourraient déjà être documentés et des éventuelles corrections apportées. D'autre part, il faut que le cadre administratif et hiérarchique s'y prête. Autrement dit, il doit pouvoir s'inscrire dans la marge de manœuvre laissée par la DRH de la Ville de Genève aux services et être porté par les responsables des bibliothèques et des archives concernés. Cette dernière étape implique que ceux-ci doivent être convaincus du bien-fondé de ce programme et communiquer de manière relativement ouverte à son sujet afin d'éviter des « bruits de couloir » néfastes au sein des institutions. C'est dans un tel cadre que le management de la relève pourra montrer pleinement ses effets bénéfiques.

Outre un test en situation réelle de l'outil proposé, il serait intéressant, pour un prochain travail de recherche, de comparer les informations obtenues dans le cadre de l'étude de cas avec une observation menée auprès d'autres bibliothèques de Suisse romande, de Suisse ou d'ailleurs. Il serait, de manière similaire, opportun de décrire les pratiques de management de la relève, si elles existent, dans l'administration publique en Suisse afin de pouvoir déterminer si les bibliothèques sont un cas à part ou non.

Pour terminer, ce travail m'aura permis de concrétiser ce que j'espérais rencontrer en commençant le cursus Master en Information documentaire, c'est-à-dire approfondir mes connaissances en matière de gestion de services et prendre de la hauteur par rapport aux pratiques managériales dans les bibliothèques d'aujourd'hui. Certains enseignements y ont également contribué, mais le fait de m'impliquer dans un tel projet m'a offert la possibilité de me plonger dans le management et d'y découvrir de quelle manière la réalité du terrain s'aligne, et parfois s'écarte, aux théories qui ont cours.

# Bibliographie

## Management de la relève dans les bibliothèques

BLAKESLEY, Beth, 2011. Planning for the Future: Sources to Explore About Succession Planning. In : *Library Leadership & Management*. 2011. Vol. 25, n° 2.

BOWLBY, Raynna et PLUNKET, Linda, 2013. The strategic imperative of library staff development : staff development and library strategic planning. In : STEWART, Andrea Wigbels, WASHINGTON-HOAGLAND, Carlette et ZSULYA, Carol T. [éd.], *Staff development: a practical guide*. 4th ed. Chicago : American Library Association. p. 21-30. ISBN 978-0-8389-1149-5.

BRIDGLAND, Angela, 1999. To fill, or how to fill - that is the question : succession planning and leadership development in academic libraries. In : *Australian Academic & Research Libraries*. 1999. Vol. 30, n° No 1, p. 20-29.

LANGBROEK, Dick, 2010. Staff Planning at the National Library of the Netherlands. In : *LIBER Quarterly*. 9 février 2010. Vol. 19, n° 3/4, p. 315-323.

MURRAY, Anne, 2007. Growing Your Own: developing leaders through succession planning. In : *LIBER Quarterly* [en ligne]. 12 décembre 2007. Vol. 17, n° 3/4. [Consulté le 6 août 2014]. Disponible à l'adresse : <https://liber.library.uu.nl/index.php/lq/article/view/URN%3ANBN%3ANL%3AUI%3A10-1-113490>.

NIXON, Judith M., 2008. Growing Your Own Leaders: Succession Planning in Libraries. In : *Journal of Business & Finance Librarianship*. mars 2008. Vol. 13, n° 3, p. 249-260. lih34264843

NOON, Pat, 2004. Receiving the secret: do we care about succession planning in higher education libraries? In : *Sconul Focus*. 2004. Vol. 2004, n° 33, p. 4-9.

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

SINGER, Paula M., 2010. *Succession planning in the library: developing leaders, managing change*. Chicago : American Library Association. ISBN 978-0-8389-1036-8.

SULLIVAN, Maureen, 2013. Developing bench strength : succession planning. In : STEWART, Andrea Wigbels, WASHINGTON-HOAGLAND, Carlette et ZSULYA, Carol T. [éd.], *Staff development: a practical guide*. 4th ed. Chicago : American Library Association. p. 135-141. ISBN 978-0-8389-1149-5.

TODARO, Raynna, 2013. Planning a training and development infrastructure for library and information environments : roles and responsibilities. In : STEWART, Andrea Wigbels, WASHINGTON-HOAGLAND, Carlette et ZSULYA, Carol T. [éd.], *Staff development: a practical guide*. 4th ed. Chicago : American Library Association. p. 145-164. ISBN 978-0-8389-1149-5.

WASHINGTON-HOAGLAND, Carlette et ZSULYA, Carol T. (éd.), *Staff development: a practical guide*. 4th ed. Chicago : American Library Association. p. 145-164. ISBN 978-0-8389-1149-5.



WHITMELL, Vicki, 2002. Library Succession Planning: The Need and Challenge. In : *Australasian Public Libraries and Information Services*. décembre 2002. Vol. 15, n° 4, p. 148.

WOOLLS, Blanche, 2009. Succession Planning and Passing on Leadership - Approaches for Library Associations. In : VARLEJS, J. et WALTON, G. [éd.], *Strategies for Regenerating the Library and Information Profession*. Berlin : Walter De Gruyter & Co. p. 235-244. ISBN 978-3-598-44177-6.

### **Management de la relève dans d'autres secteurs**

CARRIÈRE, Lucie, 2007. *La planification de la relève chez ABC* [en ligne]. Mémoire. Montréal : Université de Montréal, Faculté des arts et des sciences. [Consulté le 6 août 2014]. Disponible à l'adresse : <https://papyrus.bib.umontreal.ca/xmlui/handle/1866/1661>.

FRANCE. MINISTÈRE DU TRAVAIL, DE L'EMPLOI, DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE ET DU DIALOGUE SOCIAL, 2014. Gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences (GPEC). In : *Portail des politiques publiques de l'emploi et de la formation professionnelle* [en ligne]. 28 mars 2014. [Consulté le 6 août 2014]. Disponible à l'adresse : <http://www.emploi.gouv.fr/dispositif/gestion-previsionnelle-%E2%80%99emploi-et-des-competences-gpec>.

FROELICH, Karen, MCKEE, Gregory et RATHGE, Richard, 2011. Succession planning in nonprofit organizations. In : *Nonprofit Management & Leadership*. Fall 2011. Vol. 22, n° 1, p. 3-20.

HEWITT, Susan D., 2009. The secrets of successful succession planning in the new age wave. In : *Industrial and Commercial Training*. 12 juin 2009. Vol. 41, n° 4, p. 181-186.

HYMOWITZ, Carol et LUBLIN, Joann S., 2004. McDonald's CEO Tragedy Holds Lessons for Directors. In : *Wall Street Journal* [en ligne]. 20 avril 2004. [Consulté le 6 août 2014]. Disponible à l'adresse : <http://online.wsj.com/news/articles/SB108241709119287202>.

LABRUFFE, Alain, 2008. *GPEC: pour une stratégie durable et adaptable!* La Plaine Saint-Denis : AFNOR. ISBN 978-2-12-465123-8.

LEWIS, Robert E. et HECKMAN, Robert J., 2006. Talent management : a critical review. In : *Human resource management review*. 2006. Vol. 16 (2006), p. 139-154.

MILES, Stephen A., 2009. Succession Planning: How Everyone Does It Wrong. In : *Forbes* [en ligne]. 30 juillet 2009. [Consulté le 6 août 2014]. Disponible à l'adresse : <http://www.forbes.com/2009/07/30/succession-planning-failures-leadership-governance-ceos.html>.

ROTHWELL, William J., 2010. *Effective succession planning: ensuring leadership continuity and building talent from within*. 4th ed. New York : Amacom. ISBN 978-0-8144-1416-3.

SCHALL, Ellen, 1997. Public-sector succession: A strategic approach to sustaining innovation. In : *Public Administration Review*. février 1997. Vol. 57, n° 1, p. 4-10.

SHIREY, Maria R., 2008. Building the leadership development pipeline - A 5-step succession planning model. In : *Clinical Nurse Specialist*. octobre 2008. Vol. 22, n° 5, p. 214-217.

STRAUSS, Karsten, 2014. Microsoft, Apple, Jay Leno... They All Needed A Succession Plan And So Do You. In : *Forbes* [en ligne]. 9 février 2014. [Consulté le 6 août 2014]. Disponible à l'adresse : <http://www.forbes.com/sites/karstenstrauss/2014/02/09/microsoft-apple-jay-leno-they-all-needed-a-succession-plan-and-so-do-you/>.

## **Management et ressources humaines**

8RS RESEARCH TEAM, The, 2005. *L'avenir des ressources humaines dans les bibliothèques canadiennes* [en ligne]. Edmonton : University of Alberta. [Consulté le 6 août 2014]. Disponible à l'adresse : <http://www.ls.ualberta.ca/8rs/8RsAvenirDesRessourcesHumaines.pdf>.

BOURGAULT, Jacques et SAVOIE, Donald J., 2009. Des questionnaires sous influence : la nouvelle réalité des hauts dirigeants du secteur public. In : *Télescope*. 2009. Vol. Hiver 2009, p. 1-12.

CARON, Daniel J. et GIAUQUE, David, 2004. Stratégies des réformes administratives et impacts sur la gestion des ressources humaines. Une comparaison Suisse-Canada. In : *Politiques et management public*. 2004. Vol. 22, n° 3, p. 63-80.

DAVOINE, Eric, EMMENEGGER, Steeves et MIMOUNI, Serge, 2011. *Tendances RH en Suisse romande: facteurs de mutation et dossiers prioritaires*. Zurich : Jobindex Media. Dossier HRM, No 22.

EMERY, Yves, 2010. Evolutions et défis de la GRH publique. In : *Vers une nouvelle gestion des ressources humaines publiques ?* [en ligne]. Annecy. 25 mars 2010. [Consulté le 6 août 2014]. Disponible à l'adresse : [http://www.idheap.ch/idheap.nsf/e83b7796b034f104c125741900577c21/0a8620bc5182fa31c12570990041df19/\\$FILE/conf%20emery%20IMUS%20Annecy%20final.pdf](http://www.idheap.ch/idheap.nsf/e83b7796b034f104c125741900577c21/0a8620bc5182fa31c12570990041df19/$FILE/conf%20emery%20IMUS%20Annecy%20final.pdf).

EMERY, Yves, 2013. Nouvelles politiques et processus de gestion publique des ressources humaines. In : LADNER, Andreas (et. al) [dir.], *Manuel d'administration publique suisse*. Lausanne : Presses polytechniques et universitaires romandes. p. 481-500. ISBN 978-2-88074-971-2.

EMERY, Yves, GIAUQUE, David et WYSER, Carole, 2007. La GRH publique face aux paradoxes et dilemmes de l'après-fonctionariat. In : EMERY, Yves et GIAUQUE, David [dir.], *Dilemmes de la GRH publique*. Le Mont-sur-Lausanne : Loisirs et pédagogie. p. 1-35. ISBN 978-2-606-01274-8.

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.

EUROPEAN COUNCIL OF INFORMATION ASSOCIATIONS, 2004. *Euroréférentiel I&D : compétences et aptitudes des professionnels européens de l'information-documentation : volume 1* [en ligne]. 2<sup>e</sup> éd. Paris : ADBS. [Consulté le 30.07.2014]. Disponible à l'adresse : <http://www.certidoc.net/fr1/euref1.pdf>

FAYOL, Henri, 2005. *Administration industrielle et générale: le texte fondateur du management*. Paris : Dunod. Stratégies et management. ISBN 2-10-004423-0.

LE GALL, Jean-Marc, 2011. *La gestion des ressources humaines*. 8e éd. mise à jour. Paris : Presses universitaires de France. Que sais-je?, 2646. ISBN 978-2-13-058659-3.

PASQUIER, Martial, 2009. Management des organisations publiques : les effets de la nouvelle gestion et de la gouvernance démocratique. In : *Arbido*. 26 février 2009. n° 1/09, p. 10-12.

RITZ, Adrian et SINELLI, Peter, 2013. Management de la performance dans l'administration publique. In : LADNER, Andreas (et. al) [dir.], *Manuel d'administration publique suisse*. Lausanne : Presses polytechniques et universitaires romandes. p. 345-367. ISBN 978-2-88074-971-2.

UNIVERSITÉ DE GENÈVE. DIVISION DE L'INFORMATION SCIENTIFIQUE, 2014. *Plan d'action stratégique de la Bibliothèque de l'Université de Genève 2014-2017* [en ligne]. Genève : Université de Genève. Mai 2014. [Consulté le 29.07.2014]. Disponible à l'adresse : [http://www.unige.ch/dis/charte/Plan\\_action\\_DIS\\_2014\\_2017.pdf](http://www.unige.ch/dis/charte/Plan_action_DIS_2014_2017.pdf)

## Ville de Genève

VILLE DE GENÈVE, 2010a. *Règlement d'application du statut du personnel de la Ville de Genève (REGAP)* [en ligne]. 31 décembre 2010. S.l. : s.n. [Consulté le 19 mars 2014]. Disponible à l'adresse : <http://www.ville-geneve.ch/fileadmin/public/reglements/hyperlex/LC21152.0-reglement-application-statut-personnel-ville-geneve-regap.pdf>

VILLE DE GENÈVE, 2010b. *Statut du personnel de la Ville de Genève* [en ligne]. 31 décembre 2010. S.l. : s.n. [Consulté le 19 mars 2014]. Disponible à l'adresse : <http://www.ville-geneve.ch/fileadmin/public/reglements/hyperlex/LC21151-statut-personnel-ville-geneve.pdf>

VILLE DE GENÈVE, 2013. InterroGE. In : *Ville de Genève : site officiel* [en ligne]. 18 décembre 2013. [Consulté le 11 juillet 2014]. Disponible à l'adresse : <http://www.ville-geneve.ch/themes/culture/offre-culturelle/bibliotheques/interroge>

VILLE DE GENÈVE. ARCHIVES DE LA VILLE DE GENÈVE, 2014. Archives de la Ville de Genève. In : *Archives de la Ville de Genève* [en ligne]. 2 juillet 2014. [Consulté le 2 juillet 2014]. Disponible à l'adresse : <http://www.ville-ge.ch/archives>

VILLE DE GENÈVE. CONSERVATOIRE ET JARDIN BOTANIQUES, 2013. *Rapport annuel 2012* [en ligne]. 2013. S.l. : CJB. [Consulté le 13 avril 2014]. Disponible à l'adresse : [http://www.ville-ge.ch/cjb/rapport/rapport\\_pdf/activite\\_12.pdf](http://www.ville-ge.ch/cjb/rapport/rapport_pdf/activite_12.pdf)

VILLE DE GENÈVE. DÉPARTEMENT DE LA CULTURE ET DU SPORT, 2013. *[Musée d'art et d'histoire :] organigramme 2013* [en ligne]. 2013. S.l. : Ville de Genève. [Consulté le 19 mars 2014]. Disponible à l'adresse : [http://www.ville-geneve.ch/fileadmin/public/Departement\\_3/Organigrammes/organigramme-musee-art-histoire.pdf](http://www.ville-geneve.ch/fileadmin/public/Departement_3/Organigrammes/organigramme-musee-art-histoire.pdf)

VILLE DE GENÈVE. DÉPARTEMENT DE LA CULTURE ET DU SPORT, 2014a. Bibliothèque de Genève. In : *Bibliothèque de Genève* [en ligne]. 2014. [Consulté le 1 juillet 2014]. Disponible à l'adresse : <https://www.ville-ge.ch/bge/index.html>

VILLE DE GENÈVE. DÉPARTEMENT DE LA CULTURE ET DU SPORT, 2014b. Bibliothèques municipales. In : *Les Bibliothèques municipales de la Ville de Genève* [en ligne]. 2014. [Consulté le 1 juillet 2014]. Disponible à l'adresse : <http://www.ville-ge.ch/bm/fr/bibliotheque/index.php>

VILLE DE GENÈVE. DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES, 2013a. D-65 (171e) : *Bilan social des ressources humaines 2012* [en ligne]. [Objets divers au Conseil municipal de la Ville de Genève]. Genève. Ville de Genève. Direction des ressources humaines. [Consulté le 20 mai 2014]. Disponible à l'adresse : <https://www.ville-geneve.ch/conseil-municipal/objets-interventions/detail-objet/objet-cm/65-171e>

VILLE DE GENÈVE. DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES, 2013b. *Formation 2014*. Genève : Ville de Genève.

VILLE DE GENÈVE. MUSÉE D'ART ET D'HISTOIRE DE GENÈVE, 2013. Musée d'art et d'histoire de Genève : Bibliothèque. In : *Musée d'art et d'histoire de Genève : Bibliothèque* [en ligne]. 2013. [Consulté le 19 mars 2014]. Disponible à l'adresse : <http://institutions.ville-geneve.ch/fr/mah/bibliotheque/presentation/reperes-historiques>

VILLE DE GENÈVE. MUSÉUM D'HISTOIRE NATURELLE, 2014. Bibliothèque : présentation et ressources. In : *Muséum Genève* [en ligne]. 2014. [Consulté le 19 mars 2014]. Disponible à l'adresse : <https://www.ville-ge.ch/mhng/bibliotheque.php>

### **Statistiques**

SUISSE. OFFICE FÉDÉRAL DE LA STATISTIQUE (OFS), 2014. Personnes actives occupées selon la SPAO. In : *Confédération suisse* [en ligne]. 13 février 2014. [Consulté le 1 juillet 2014]. Disponible à l'adresse : <http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/fr/index/themen/03/02/blank/data/01.html>.

## Annexe 1 : Proposition d'outil

## Tableau de suivi des postes-clés

Caractéristiques du poste						Titulaire				Risque de vacances			Actions RH	
Nom du poste clé (niveau hiérarchique)	Lieu	TX	Statut	Compétences clés (par ordre d'importance)	Actualité	Titulaire	Retraite	Longévité	Maîtrise des compétences clés	Départ	Impact	Degré de risque	Action RH envisagée	Candidat potentiel

### Légende

## Actualité

Départ

## Impact

## Longévité

Retraite

## Statut

TX

Degré d'actualité de la compétence

### Probabilité de départ

### Impact d'une vacance

### Longévité dans le service

Nombre d'années séparant le titulaire de la retraite

### Statut du poste

### Taux d'activité

### Maîtrise des compétences clés

**X** Compétence maîtrisée au-delà des besoins du service. Il peut s'agir d'un potentiel à faire développer pour le service.

**A** Compétence importante maîtrisée par le titulaire du poste, aucune action de formation spécifique n'est à engager.

**B** Compétence partiellement maîtrisée sans besoin urgent pour le fonctionnement du service. C'est un besoin en formation secondaire.

C Compétence non maîtrisée avec un besoin urgent pour le fonctionnement du service. C'est un besoin de formation prioritaire.

### Risque de vacance : Impact

0 poste avec impact faible ou moyen

**1** important, le service ne peut plus assurer certaines tâches

2 critique, le service ne remplit plus correctement sa mission

## Risque de vacance : Degré de risque

U0 Risque ne correspondant pas à un poste clé

U1 A surveiller

U2 A surveiller, des actions de corrections doivent être envisagées

**U3 Intervention rapide, nécessite une action de correction rapide**

U4 Urgence, actions de correction immédiate

## Tableau de suivi des candidats potentiels

Candidat						Poste clé envisagé			Formation				Autre action RH
Candidat	Situation actuelle	Lieu	Retraite	Longévité	Départ	Poste clé envisagé	Compétences clés à acquérir	Maîtrise des compétences clés	Action de formation	Implication	Durée	Mesure d'atteinte	

### Légende

Durée	Délai pour la réalisation des objectifs
Implication	Implication pour le service, pour d'autres personnes
Longévité	Longévité dans le service
Maîtrise	Degré de maîtrise de la compétence-clé
N.A.	Non applicable
Retraite	Nombre d'années séparant le titulaire de la retraite
Départ	Risque de départ

### Maîtrise des compétences clés

- X** Compétence maîtrisée au-delà des besoins du service. Il peut s'agir d'un potentiel à faire développer pour le service.
- A** Compétence importante maîtrisée par le titulaire du poste, aucune action de formation spécifique n'est à engager.
- B** Compétence partiellement maîtrisée sans besoin urgent pour le fonctionnement du service. C'est un besoin en formation secondaire.
- C** Compétence non maîtrisée avec un besoin urgent pour le fonctionnement du service. C'est un besoin de formation prioritaire.

## Départ

1 dans plus d'un cycle stratégique  
2 durant ce cycle stratégique  
3 dans l'année en cours

## Annexe 2 : Grille d'entretien

Date :

Le management de la relève dans les Bibliothèques du DCS et les Archives de la Ville de Genève

### Grille d'entretien

Institution :

Personne(s) interviewée(s) :

En tout premier lieu, je souhaite vous remercier pour ce 1<sup>er</sup> entretien. En fonction des informations récoltées auprès des 7 institutions, il sera décidé si le second entretien, prévu en juin, est maintenu.

Pour rappel, mon travail portera sur le concept de la Gestion prévisionnelle du personnel qui a pour but à terme de formaliser une politique proactive et stratégique de gestion du personnel et des compétences nécessaires aux postes-clés d'une institution.

Cet entretien doit me servir à évaluer les pratiques assimilables à la Gestion prévisionnelle du personnel dans votre institution et à identifier les problématiques pouvant faire l'objet d'un outil permettant de formaliser une stratégie RH.

Ce sera essentiellement un entretien semi-directif, je serai donc susceptible d'intervenir pour demander des précisions. Selon la taille de votre service, certaines questions peuvent paraître disproportionnées, essayez toutefois d'y répondre avec des éléments qui, selon vous, peuvent s'approcher de la question posée.

Avec votre accord, l'entretien sera enregistré dans un format audio, cela uniquement afin de mieux interagir lors de l'entretien, une fois la retranscription terminée, l'enregistrement sera détruit. De surcroît, vous avez évidemment la liberté de ne pas répondre à une question qui ne vous conviendrait pas.

Finalement, afin de garantir la confidentialité inhérente à cette problématique, toute information sensible qui pourrait apparaître au cours de cet entretien sera traitée de manière à ce qu'aucune personne ou aucun poste particulier ne puissent être identifiés à la lecture du mémoire final.

#### Stratégie RH

1. Combien d'ETP compte votre institution ? et combien de personnes physiques se partagent ces ETP ?
2. Avez-vous un plan stratégique formalisé au niveau de votre service ? Si oui, contient-il un chapitre sur les ressources humaines ?
3. De manière partielle ou complète, avez-vous déjà formalisé ou imaginé une planification prospective des RH dans votre service ? Si oui, comment ?
4. Selon vous, votre plan des postes actuels répond-t-il aux enjeux stratégiques qui attendent votre institution ? Si oui, en quoi ? Si non, pourquoi ?

#### Compétences

5. Comment sont définies les compétences nécessaires lors de la mise au concours d'un poste ?
6. Est-ce que les compétences recherchées sont définies poste par poste ou avez-vous défini, en amont, un plan des compétences pour votre service en entier ?

### **Postes-clés**

7. Comment définissez-vous un poste-clé dans votre service ? Comment les identifiez-vous ?
8. Quels sont ces postes ?
9. Que se passerait-il pour votre institution si un de ces postes était vacant :
  - a. suite à une démission standard mais inattendue ?
  - b. du jour au lendemain ?Combien de temps pour le remplacer ? Quel impact sur le fonctionnement service ? En résulterait-il une perte d'information ?
10. Actuellement, manque-t-il des postes-clés pour un fonctionnement optimal de votre service ? Connaissez-vous les compétences qu'il manque à votre service ?
11. Que ce soit pour un poste-clé ou non, avez-vous une connaissance des départs probables au sein de votre institution lors des 5 prochaines années ?

### **Remplacement**

12. Lors d'un départ à la retraite, et dans le cadre d'un poste repourvu, comment est préparé le remplacement ?
13. En imaginant que vous deviez prendre votre retraite dans 2 ans, est-ce qu'une procédure de pré-sélection, d'approche, d'engagement (si externe) et de formation de candidats potentiels par le responsable RH serait envisageable dans le contexte institutionnel interne ?
14. Y a-t-il, dans l'histoire de votre service, des cas flagrants où :
  - a. une vacance prolongée à un poste a posé des problèmes pour le fonctionnement normal du service ?
  - b. une compétence essentielle manquait dans le service au point de poser des problèmes pour le fonctionnement normal du service ?

### **Gestion de carrière interne**

15. Avez-vous une politique active afin de retenir les bons éléments déjà en poste dans votre service ?
16. Parmi les postes-clés cités plus tôt, combien sont occupés par des personnes ayant été promues en interne ?
17. Existe-t-il une politique de gestion de carrière interne ? Autrement dit, lorsqu'un poste à responsabilité se libère, est-ce qu'une prospection interne est envisagée en amont d'une mise au concours publique ?
18. Est-ce que les collaborateurs ont la possibilité de faire part de leur envie de progresser dans le service ? Si oui, est-ce pris en compte ? Si oui, les collaborateurs en sont-ils informés ?
19. Y a-t-il un programme d'évaluation individuel du travail des collaborateurs ? Êtes-vous satisfait de cet outil ?
20. La gestion de la formation continue, est-elle inscrite dans un cadre stratégique propre à votre service ? Est-ce que les collaborateurs sont sensibilisés aux besoins de leur service lors de leur choix dans l'offre de formation continue ?

### **Conclusion**

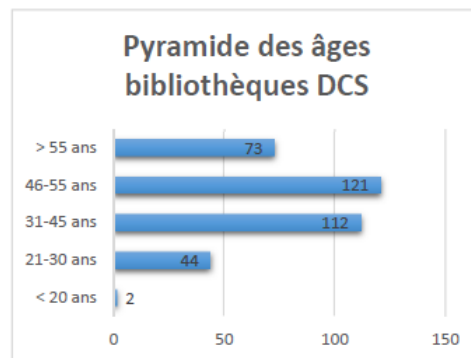
21. Parmi les principes suivants, indiquez lesquelles retiennent particulièrement votre attention et sont pertinentes pour votre service :
  - a. Possibilité d'augmenter le nombre de postes-clés repourvus en interne
  - b. Retenir les bons éléments déjà en poste
  - c. Mieux préparer les collaborateurs aux défis professionnels futurs
  - d. Améliorer le transfert de connaissance lors de départs



- e. Accélérer le développement des compétences des personnes occupant des postes-clés
- f. Promouvoir des opportunités de carrière en interne
- g. S'assurer de la continuité de la culture du service
- h. Limiter les pertes dues au temps de vacance, aux procédures d'engagement et au temps d'intégration des nouveaux collaborateurs
- i. Développer l'attractivité de votre service en tant qu'employeur (exemple : carrière interne)
- j. Renforcer une vision concertée entre les besoins en RH et les objectifs stratégiques du service.
- k. Autres :

## Annexe 3 : Pyramide des âges des bibliothèques et archives du DCS

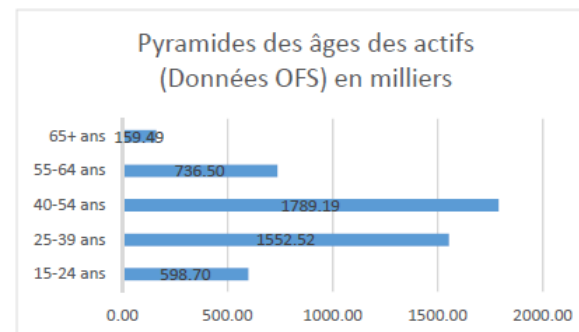
Pyramide des âges dans les bibliothèques du DCS									
	BGE	BMU	SIDoS	AVG	BAA	MEG	CJB	TOTAL	%
< 20 ans	1	0	0	0	1	0	0	2	0.57%
21-30 ans	29	8	5	0	1	0	1	44	12.50%
31-45 ans	38	57	4	1	8	2	2	112	31.82%
46-55 ans	52	51	2	4	8	2	2	121	34.38%
> 55 ans	25	43	1	2	1	0	1	73	20.74%
TOTAL	145	159	12	7	19	4	6	352	100.00%



Âge moyen des centres de classe	45.29
---------------------------------	-------

En Suisse (OFS) :

Pyramides des âges des actifs (Données OFS)		
15-24 ans	598.70	12.38%
25-39 ans	1552.52	32.10%
40-54 ans	1789.19	36.99%
55-64 ans	736.50	15.23%
65+ ans	159.49	3.30%
Total	4836.41	100.00%
Âge moyen	41.31	



## Annexe 4 : Grille de comparaison des offres d'emploi

		MEG		CJB		BMU					SIDoS		BAA		BGE						
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Type d'emploi		Responsable	Bibliothécaire	Bibliothécaire	Bibliothécaire	Chargé de com	Adjoint de direction	Adjoint de direction	Adjoint de direction	Bibliothécaire/AID	AID	Bibliothécaire	spécialiste ID	Bib. chargé de secteur	AID	Directeur	AID	spécialiste ID/AID	Responsable du prêt	Responsable bâtiment/sécurité	Responsable des services au public
Délai de postulation		19.03.2013	21.05.2013	23.06.2009	19.06.2012	27.08.2013	22.04.2014	27.08.2013	27.08.2013	xx.12.2013	xx.10.2013	20.12.2013	19.06.2012	xx.09.2011	26.09.2012	27.01.2012	03.08.2012	15.04.2014	17.12.2013	21.02.2014	24.06.2014
Formation exigée		ID	ID	ID	ID	Comm	ID	ID	ID	AID/ID	AID	ID	ID	ID	AID	Science humaine + ID ou gestion publique	AID	ID/AID	Maturité commerciale	CFC	Dipl. univ ou form ID supérieure, médiation culturelle
Type de compétences (Emery, Gonin, 2009, 221-222)	Expérience pro	Bibliothèque		Archivistique	Archivistique	Comm et milieu culturel	gestion équipe / de projets organisation en réseau	gestion équipe / de projets	gestion équipe / de projets organisation en réseau	Bibliothèque	Bibliothèque	Bibliothèque scientifique	Archivistique	1 an		Publications et réalisations, management, conduite de projet, domaine culturel	catalogage	catalogage	Bibliothèque (10 ans), gestion d'équipe	Bâtiment (15 ans), gestion d'équipe	Management, communication, gestion patrimoniale ou projet
Compétences techniques	Informatique ID	x	x	x	x							x	x	x	x		x	x			Nb
	Langues	fr, en, es	fr, en, de			fr					fr	fr, de, en	fr, de, en			de, fr		latin			fr, en
	Culture générale										x								x		x
	Bulletinage		x																		
	bureautique	x	x																x	x	x
	Réseaux sociaux					x									x	x					
	PAO					x															
	sciences humaines	x																			
	nouvelles techno de l'information	x																			
	Médias digitaux	x																			
	maîtrise des normes ID											x	x								
	Connaissance de l'environnement associatif local						x														
	Connaissance des normes de sécurité																			x	
	Conception web																				
	Traitement d'images																				x
	Outils informatiques : planification																				x
	Permis de conduire																			x	
	Connaissance du milieu culturel local																				x
	Connaissance du monde éditorial										x										
Compétences managériales	gestion d'équipe / leadership	x				x	x	x	x							x			x	x	x
	gestion budgétaire																				x
	prospectivité																		x		
	managériales						x	x	x												
Compétences conceptuelles	rigueur/organisation/précision	1	0	0	0	1	2	2	2	0	0	0	0	0	0	1	0	0	2	1	2
	aptitudes rédactionnelles		x	x	x		x			x	x	x	x		x		x	x		x	
	esprit d'analyse													x	x						
	proactivité					x		x													
	créativité							x													
Compétences personnelles	autonomie	0	1	1	1	2	0	3	0	1	0	1	1	1	1	0	1	1	0	1	0
	sens des responsabilités		x	x	x	x				x	x	x	x								x
	dynamisme		x									x	x						x	x	
	adaptabilité			x	x												x	x			
	sensibilité service public						x		x						x				x		x
Compétences relationnelles	travail en équipe	0	2	2	2	1	1	0	1	1	1	2	2	0	1	0	1	1	2	1	2
	facilité ds contacts humains	x		x	x	x				x	x	x	x	x	x	x			x		x
	Sens de l'accueil														x				x		
Total du nb de compétences demandées		1	0	2	2	1	0	0	0	2	2	2	2	1	2	1	0	0	2	0	2
		8	7	6	6	8	4	5	3	5	5	8	8	4	6	3	3	4	10	5	13
Remarques		même poste... quasi copié/collé																			
Moyenne du nb de comp. par poste		7.5	6		5					8			5		6.33						
Moyenne pour les postes de cadres		8	N/A		4					N/A			N/A		7.75						