

Le développement du personnel et son évaluation

Compte rendu de l'atelier organisé par la section
des bibliothèques universitaires de l'IFLA

par Elizabeth Lemau
SCD de Rennes-II

L'objectif de cet atelier, organisé par Peter Durey, directeur de la BU d'Auckland (Nouvelle-Zélande) était de déterminer ce que doivent être les caractéristiques les plus importantes d'un système de développement et d'évaluation du personnel. Chaque thème, le développement et l'évaluation, a fait l'objet de deux discussions, l'une le matin, l'autre l'après-midi, de 40 minutes chacune, suivies par une discussion générale, animée par une collègue australienne, chargée d'établir la synthèse des différents rapporteurs.

L'atelier a réuni 50 bibliothécaires qui se sont répartis en groupes linguistiques différents (trois groupes anglais, un groupe francophone et un groupe espagnol) avec un animateur chargé d'organiser le débat autour des principaux thèmes :

1. Est-ce que l'organisation d'un programme de développement du personnel est de la responsabilité d'un directeur?
2. Quels sont les problèmes qui peuvent se poser lorsqu'on essaie d'organiser un tel programme?
3. Quelles sont les activités jugées prioritaires?
4. Comment faire pour que la formation dispensée se fixe ou s'enracine?
5. La recommandation de l'IFLA d'offrir des stages aux bibliothécaires des pays

en voie de développement est-elle réalisable? Si oui, comment l'organiser?

6. Quelles sont enfin, pour le groupe, les caractéristiques les plus importantes d'un programme de développement du personnel?

Exposé introductif

Dans son introduction générale, Peter Durey a d'abord défini la notion de développement du personnel (*staff development*). Selon l'Association australienne des bibliothèques, le développement du personnel est un effort systématique destiné à améliorer la capacité de la bibliothèque à prendre conscience de ses ressources. Selon Janet Paulk dans *Staff Development: a Practical Guide* publié par l'Association américaine des bibliothèques en 1992, le développement du personnel est un programme qui guide et encourage le personnel à développer ses compétences et ses aptitudes de façon continue, l'objectif étant de mesurer à la fois la performance de l'individu et celle de l'organisation et de porter à son plus haut niveau l'efficacité du personnel. Le développement du personnel est utile à l'institution et augmente la capacité de l'organisation à atteindre ses buts.

Le succès d'une politique de développement repose en particulier sur les efforts réalisés dans le domaine de la formation du personnel. Selon Peter Durey, la politique de formation et de développement du personnel doit être inscrite dans la politique générale de la bibliothèque. Ce qui suppose l'élaboration d'un programme de gestion des ressources humaines, l'existence d'un comité chargé de formuler et de planifier la politique de développement, la présence au sein du personnel d'un membre à qui le directeur a confié des responsabilités particulières en matière d'animation et de gestion de la formation.

Avant de réaliser un programme, une étude des besoins est nécessaire. Elle peut être conduite de façon informelle : interrogation, écoute du personnel ; ou formelle : par questionnaire ou entretien. Peter Durey a donné l'exemple d'un questionnaire établi par la bibliothèque universitaire du Michigan.

Ce programme doit répondre à plusieurs questions, notamment : quels sont les résultats recherchés? Qui peut participer, sur la base du volontariat? De quelle organisation et de quelles ressources doit-on disposer? Combien de temps faut-il pour le préparer? Comment évaluer?

Enfin, Peter Durey a présenté les thèmes éventuels d'un programme de développement du personnel : l'organisation du temps ; les techniques de communication ; la rotation des tâches ; le service de référence ; les techniques d'entretien ; la conduite de réunion ; la formation des nouveaux employés ; les programmes d'orientation ou d'accueil ; les relations avec des publics difficiles ; la sécurité ; l'introduction à un logiciel spécifique ; la conservation ; le travail dans un environnement multiculturel ; les visites de bibliothèques ; les relations bibliothèques-institution et/ou établissement ; l'organisation du changement ; les stages.

La discussion sur les formations

Le groupe francophone a plus particulièrement orienté sa discussion sur quatre points : les difficultés rencontrées dans l'organisation d'un programme de développement du personnel, les conditions nécessaires pour un enracinement de la formation, les caractéristiques les plus importantes d'un programme de développement du personnel et les stages. De l'avis général, la principale difficulté est l'adhésion du personnel. Les conditions essentielles pour stabiliser un acquis d'une formation sont l'application immédiate de ce qui a été appris ; l'élaboration d'un compte rendu ; l'adaptation du contenu au personnel et à la bibliothèque ; le poids significatif de la formation dans l'évaluation du personnel. Les caractéristiques les plus importantes d'un programme de développement résident dans l'engagement du personnel, la pertinence des objectifs, la relation entre les coûts engagés et les bénéfices apportés à l'institution ; la nécessité, enfin, d'élaborer un plan à long terme.

La nécessité de proposer des stages aux bibliothécaires des pays en voie de développement a été établie dans la 8^e recommandation du programme à moyen terme 1992-1997 de la section des BU de l'IFLA qui vise à apporter le soutien de l'IFLA aux BU des pays en voie de développement. Un des moyens est de faciliter la circulation des bibliothécaires dans un but de formation et d'échange d'expériences de travail. Dans leur discussion, les groupes ont particulièrement souligné le coût de ces stages, la nécessité de sélectionner en priorité des employés du cadre supérieur susceptibles de mieux utiliser ce qu'ils ont appris, les compétences linguistiques requises, la durée minimale des stages (4 mois), les avantages qu'une biblio-

thèque peut retirer de tels stages, la possibilité, enfin, d'établir des jumelages entre des institutions semblables.

L'évaluation du personnel

La discussion de l'atelier de l'après-midi a porté sur l'évaluation du personnel (*performance appraisal*). Elle a été introduite par un exposé de Joseph Boisse sur les méthodes d'évaluation du personnel utilisées à la bibliothèque de l'université de Californie, à Santa Barbara.

Selon Joseph Boisse, l'évaluation des performances est synonyme d'évaluation du rendement, et se mesure en termes de niveaux d'efficacité relatifs ou absolus et/ou de normes d'évaluation du rendement.

Une évaluation permet de développer et motiver le personnel, de planifier les ressources humaines de façon efficace, de disposer de données pour prendre des décisions relatives aux rémunérations, de mettre en relation les objectifs du personnel et ceux de l'organisation et de déterminer les actions.

L'entretien d'évaluation est une partie du processus d'évaluation des performances. C'est une méthode fondamentale mais difficile à conduire. Ses caractéristiques peuvent se résumer aux six points suivants : il prend du temps ; il requiert des aptitudes spéciales ; c'est la confrontation de deux personnes ; il n'offre pas de surprises ; ses objectifs sont précis ; sa préparation doit être faite avec soin.

Les divers groupes ont réfléchi sur les questions posées par Joseph Boisse :

1. Êtes-vous d'accord ou non avec la définition de l'évaluation des performances proposées ?
2. Quelles sont, à votre avis, les caractéristiques les plus importantes de l'évaluation des performances ?
3. L'évaluation du rendement doit-elle être reliée au salaire ?
4. Les cadres de direction doivent-ils être évalués par le personnel ?
5. Quel type de formulaire faut-il utiliser pour l'évaluation ?

Un consensus s'est dégagé dans les différents groupes sur ces questions. Il est apparu que l'évaluation ne devait pas seulement être quantifiable, mais qu'elle devait prendre en compte le développement personnel et professionnel de la personne, depuis l'évaluation précédente. L'évaluation doit aussi englober le résultat global de l'équipe dans laquelle travaille l'employé.

Les impératifs les plus importants de l'entretien d'évaluation sont l'absence de surprises pour la personne évaluée ; le soin apporté à sa préparation ; la distinction entre les niveaux d'évaluation en fonction des niveaux de responsabilités des agents évalués ; les conséquences en terme de planification d'actions ; l'évaluation comme partie d'un processus qui évolue dans le temps ; la nécessité de consacrer le temps nécessaire pour le conduire ; la nécessité pour l'employé de faire son auto-évaluation ; le respect du personnel en tant que personne.

Le lien entre évaluation et rémunération a suscité des réflexions différentes dans les groupes. Certains collègues l'admettent théoriquement. D'autres souhaitent que le salaire soit établi sur des bases aussi impartiales que possible, de façon à avoir des salaires semblables pour des résultats semblables. Pour le groupe francophone, le lien entre évaluation et salaire peut être utilisé mais pas de façon principale : mieux vaut le relier aux projets, à la planification stratégique et opérationnelle.

Sur l'évaluation des cadres de la direction par le personnel, un consensus s'établit sur la nécessité de limiter cette évaluation aux cadres supérieurs (pas à la direction). Cette évaluation peut prendre la forme d'un entretien informel ou d'une réflexion globale.

Les formulaires d'évaluation doivent être simples et contenir des données quantitatives et qualitatives. Ils doivent aborder les points essentiels, formuler clairement les actions à prendre après l'évaluation. Ils doivent être annuels et donner des informations sur l'évaluation précédente.

Cet atelier a mis en évidence les différences considérables qui existent en matière de gestion du personnel dans les bibliothèques universitaires. Les collègues français ont insisté sur la difficulté d'avoir une réelle politique de développement et d'évaluation du personnel dans le cadre rigide de recrutement, de gestion et d'évolution des carrières de la fonction publique française. Si l'évaluation quasi permanente du personnel, comme celle de l'université de Californie, ne semble pas souhaitable, en revanche il est nécessaire d'apporter des améliorations aux systèmes existants de façon à conduire une véritable politique de gestion des ressources humaines.

L'atmosphère de cette journée fut tout à fait conviviale et la collaboration entre les sous-groupes fructueuse et enrichissante.