

#41

DÉVELOPPER L'ACCUEIL EN BIBLIOTHÈQUE : UN PROJET D'ÉQUIPE

sous la direction d'héloïse courty

Développer l'accueil en bibliothèque

Un projet d'équipe

Héloïse Courty (dir.)

DOI : 10.4000/books.pressesenssib.7787

Éditeur : Presses de l'enssib

Lieu d'édition : Villeurbanne

Année d'édition : 2017

Date de mise en ligne : 21 mai 2019

Collection : La Boîte à outils

ISBN électronique : 9782375460955



<http://books.openedition.org>

Édition imprimée

ISBN : 9782375460559

Nombre de pages : 192

Référence électronique

COURTY, Héloïse (dir.). *Développer l'accueil en bibliothèque : Un projet d'équipe*. Nouvelle édition [en ligne]. Villeurbanne : Presses de l'enssib, 2017 (généré le 16 février 2021). Disponible sur Internet : <<http://books.openedition.org/pressesenssib/7787>>. ISBN : 9782375460955. DOI : <https://doi.org/10.4000/books.pressesenssib.7787>.

© Presses de l'enssib, 2017

Conditions d'utilisation :

<http://www.openedition.org/6540>

BAO#41

DÉVELOPPER L'ACCUEIL EN BIBLIOTHÈQUE : UN PROJET D'ÉQUIPE

+++++

Accueillir n'est pas inné : cela s'apprend, s'organise et se manage.

Notion pivot des bibliothèques, la fonction accueil est souvent réduite aux transactions de documents ou fondue dans le terme de médiation.

L'ambition de ce volume est de renouveler l'approche de l'accueil en proposant un projet de professionnalisation de l'accueil, porté collectivement, au service des publics.

Conseils, démarche utilisateur, certification, intelligence collective, hospitalité, usure... comment impulser une dynamique d'accueil au sein des équipes ? Comment développer les compétences relationnelles des bibliothécaires ? Comment accompagner les équipes dans des missions où les compétences techniques passent désormais au second plan ?

À travers les récits de nombreuses initiatives, au sein de bibliothèques universitaires comme de la lecture publique, cet ouvrage explore les multiples moyens d'investir l'accueil de façon constructive.

Il plaide en faveur d'une « symétrie des attentions » : professionnaliser l'accueil a autant de répercussions positives sur le bibliothécaire qu'il en présente pour l'utilisateur du service.

Coordonné par Héroïse Courty, conservatrice des bibliothèques, consultante et formatrice spécialisée dans la qualité d'accueil, ce volume réunit une quinzaine d'auteur·e·s, dont une chercheuse, un cadre de l'Assurance maladie, une cadre pédagogique, une psycho-sociologue du travail, un ancien libraire, un consultant, des bibliothécaires, qui partagent leur expérience de terrain et leurs conseils méthodologiques.

mots clés : accueils, automatisation, bénévoles, bibliothèques, design participatif, formation continue, genre, hospitalité, management, participation, qualité, zonage

Ont contribué à cet ouvrage :

Cédric Bastelica
 Barbara Bay
 Pivoine Brelet
 Catherine Cauderlier
 Nathalie Clot
 Anne-Christine Collet
 Héloïse Courty
 Jérôme Dayre
 Émilie Grossières

Bertille Lambert
 Julie Laurent
 Lola Mirabail
 Martin Mouchard
 Marina Pietri
 Corinne Sonnier
 Maxime Szczepański
 Stéphane Tonon

Développer l'accueil en bibliothèque : un projet d'équipe / sous la dir. d'Héloïse Courty. –
 Villeurbanne : Presses de l'enssib, cop. 2017. – 1 vol. (192 p.) ; 21 cm. – (La Boîte à outils ; 41 ;
 ISSN 1259-4857)

ISBN 978-2-37546-055-9. (br.) : 22 €

Autre édition sur un support différent :

Développer l'accueil en bibliothèque : un projet d'équipe / sous la dir. d'Héloïse Courty. –
 Villeurbanne : Presses de l'enssib, cop. 2017. – (La Boîte à outils ; 41 ; ISSN 2492-7589)

ISBN 978-2-37546-056-6. (br.) : 13,20 €

Dewey :

025.1 ; 025.5

Rameau :

Bibliothèques -- Accueil et orientation des publics	Prêt (bibliothèques) -- Automatisation
Bibliothèques -- Services aux publics	Bibliothécaires -- Formation
	Intelligence collective

SOMMAIRE

MODE D'EMPLOI

par Héloïse Courty 9

PARTIE I. UN ACCUEIL REPENSÉ : QUELQUES EXEMPLES

15

+++++

TRANSFORMER L'ACCUEIL PAR L'AUTOMATISATION DU PRÊT/RETOUR : ÉTABLIR UNE RELATION DE CONFIANCE ENTRE LE PUBLIC ET LA BIBLIOTHÈQUE

*par Héloïse Courty
et Émilie Grossières* 16

L'ACCUEIL, PIÈCE MAÎTRESSE
DU PROJET D'AUTOMATISATION 16

L'EXEMPLE DE LA MÉDIATHÈQUE
L'ÉCHO DU KREMLIN-BICÊTRE 17

OBJECTIF 100 % DES PRÊTS
ET RETOURS AUTOMATISÉS ;
COMMENT FAVORISER LA RÉUSSITE
DE CÉT OBJECTIF EN TRANSFORMANT LE
RÔLE D'ACCUEIL DES PROFESSIONNELS
AUPRÈS DU PUBLIC ? 19

L'ASSURANCE MALADIE DU VAL-DE- MARNE OU COMMENT FLUIDIFIER LES PROCÉDURES ET DONNER DE L'AUTONOMIE AUX ASSURÉS

par Cédric Bastelica 25

L'ÉVOLUTION DE L'ACCUEIL
AU SEIN DE L'ASSURANCE MALADIE... 25

LA DÉMARCHE PROJET
MISE EN PLACE À LA CPAM
DU VAL-DE-MARNE POUR
ACCOMPAGNER UNE MUTATION
DE L'ACCUEIL 27

L'ÉVOLUTION NATIONALE
DE LA DOCTRINE D'ACCUEIL
(VERS UN PARCOURS ASSURÉ
EN ACCUEIL PHYSIQUE) 28

UNE DÉMARCHE PARTICIPATIVE 28

COMMENT FACILITER L'ADHÉSION DES
AGENTS ? 29

L'IMPLICATION DE L'ENCADREMENT :
SOCLE DE LA RÉUSSITE D'UN PROJET 30

FABRIQUER L'HOSPITALITÉ, RÉCITS DE PROJETS COLLECTIFS AUX HÔPITAUX UNIVERSITAIRES DE STRASBOURG POUR CONCEVOIR L'HÔPITAL DE DEMAIN AVEC SES USAGERS

par Barbara Bay 33

HOSPITALITÉ, VALORISER LE SOIN
ET L'ESTHÉTIQUE DE L'ACCUEIL :
UN CONCEPT ANCIEN POUR
UNE CONCEPTION NOUVELLE
DE LA RELATION À L'USAGER 34

LES ACTEURS D'UNE CONCEPTION
COLLABORATIVE CENTRÉE SUR
L'HOSPITALITÉ 36

METTRE EN ŒUVRE
LES AMÉLIORATIONS DE FAÇON
COLLECTIVE POUR GARANTIR
LEUR PÉRENNITÉ 39

10 ANS D'EXPÉRIMENTATIONS.....	41	+++++	
AMÉNAGEMENTS DES ESPACES, SIGNALÉTIQUE INTUITIVE ET S'UPPORTS DE DIALOGUE.....	43		
ZONAGE ET ACCUEIL EN BU OÙ IL EST QUESTION DE LA COHABITATION DES PUBLICS			
<i>par Maxime Szczepański</i>	46		
NE RÉSOUEZ PAS UN PROBLÈME. RÉPONDEZ À UN BESOIN	47		
GARDER LA LIGNE.....	47		
S'ADAPTER	48		
LOGIQUE DE COLLECTIONS, LOGIQUE DE SERVICES	49		
LES ESPACES SONT PLASTIQUES ET S'ADAPTENT AUX ÉTUDIANT·E·S - PAS L'INVERSE	50		
L'INFOMOBILE À PARIS 8 : POUR UNE MEILLEURE APPROPRIATION DE LA BU PAR LES USAGERS			
<i>par Lola Mirabail et Stéphane Tonon</i>	54		
UNE POLITIQUE D'ACCUEIL DES PUBLICS DIVERSIFIÉE	54		
LES FINALITÉS DE L'INFOMOBILE.....	55		
UN SERVICE INSTITUTIONNALISÉ : L'ORGANISATION DE L'INFOMOBILE.....	56		
LES COMPÉTENCES À MAÎTRISER POUR FAIRE DE L'INFOMOBILE	58		
ÉVALUATION ET POINTS FORTS DU SERVICE.....	62		
			ENCADRÉS :
			Améliorer l'accueil de façon collective : les étapes principales.....
			41
			Le guide pratique de l'Infomobile : des situations d'interventions.....
			61
			+++++
			PARTIE II. DU CÔTÉ DES PROFESSIONNELS : ACCOMPAGNER LES TRANSFORMATIONS DE L'ACCUEIL
			65
			+++++
			ACCUEILLIR ET INTÉGRER UN NOUVEAU COLLÈGUE : LE DISPOSITIF DU RÉSEAU DES MÉDIATHÈQUES DE PLAINE COMMUNE
			<i>par Bertille Lambert et Julie Laurent</i>
			66
			POURQUOI PENSER L'ACCUEIL ?
			67
			LA FORMALISATION D'UN PARCOURS D'ACCUEIL
			69
			LES TEMPS DE L'ACCUEIL PRÉVUS
			71
			DES CARNETS DE BORD : OUTILS POUR ACCOMPAGNER
			74
			ÉVALUATION DES DISPOSITIFS D'ACCUEIL ET ÉVOLUTION.....
			74
			LA COMPLÉMENTARITÉ BÉNÉVOLES/ SALARIÉS : UNE DYNAMIQUE POUR LES MÉDIATHÈQUES
			<i>par Corinne Sonnier</i>
			77
			LES PRATIQUES COLLABORATIVES APPLIQUÉES À LA CRÉATION DES MÉDIATHÈQUES
			78

LA MOBILISATION ET LA FORMATION, TOUT AU LONG DE SA VIE (DE BÉNÉVOLE)	81	ACCOMPAGNEMENT DES PROFESSIONNELS ET CHANGEMENT D'ATTITUDE RELATIVE DES PARENTS ET DES JEUNES.....	101
ACCUEILLIR N'EST PAS INNÉ, CELA S'APPREND : FORMER TOUS LES PROFESSIONNELS DES BIBLIOTHÈQUES À L'ACCUEIL DU PUBLIC		DES PROGRESSIONS AVEC LE PUBLIC DES ENFANTS, PAS DE SOLUTION POUR LES PLUS GRANDS	102
<i>par Pivoine Brelet</i>	86	L'USURE DE L'ACCUEIL : COMPRENDRE POUR PRÉVENIR	
SUIVI DE :		<i>par Marina Pietri</i>	104
FORMER LE PERSONNEL : ASSOCIER DES APPROCHES COMPLÉMENTAIRES		TROIS EXPÉRIENCES DE TERRAIN : UNE APPROCHE DE PSYCHOLOGIE CLINIQUE DU TRAVAIL.....	104
<i>par Anne-Christine Collet</i>	95	LE DÉVELOPPEMENT DU MÉTIER GRÂCE AU COLLECTIF.....	114
ACCUEILLIR, UNE MISSION DE PLUS EN PLUS PRÉGNANTE ET COMPLEXE EN BIBLIOTHÈQUE.....	87	EN SYNTHÈSE, CONSTRUIRE DE LA RECONNAISSANCE POUR LA FONCTION ACCUEIL	118
SE PROFESSIONNALISER À L'ACCUEIL, UN PROJET COLLECTIF OU UN COUP D'ÉPÉE DANS L'EAU ?.....	89	PARTIE III. DES OUTILS POUR ALLER DE L'AVANT !	123
LES FREINS ET LES ÉCUEILS À LA FORMATION.....	92	+++++	
UNE FORMATION ET APRÈS.....	93	LA QUALITÉ, UN LEVIER POUR LE MANAGEMENT DE L'ACCUEIL	
LA CONFRONTATION AVEC DES PUBLICS DIFFICILES (ET EN DIFFICULTÉ) DANS LA CITÉ DE LA PLAINE-DU-LYS		<i>par Héloïse Courty</i>	124
<i>par Catherine Cauderlier</i>	97	PRINCIPES DU MANAGEMENT PAR LA QUALITÉ	125
CONTEXTE : IMPLANTATION, QUARTIER, POPULATION.....	97	LA DÉMARCHE QUALITÉ ET LES BIBLIOTHÈQUES.....	127
DES PROBLÈMES D'ACCUEIL DU PUBLIC.....	98	LES RISQUES D'UNE DÉMARCHE QUALITÉ SANS TRANSFORMATION MANAGÉRIALE	130
EXPÉRIENCES MISES EN PLACE ET RÉSULTATS	99		

EMMENER L'ACCUEIL PLUS LOIN, CONSEILLER : LES STRATÉGIES D'UN LIBRAIRE	L'AXE COHÉSION : DÉVELOPPER LES COMPÉTENCES EN INTELLIGENCE COLLECTIVE	162
<i>par Jérôme Dayre</i>		134
LE DISPOSITIF DE L'ACCUEIL EN LIBRAIRIE	+++++	134
LE CONSEIL PASSIF	ENCADRÉS :	135
LE CONSEIL ACTIF	Le point écoute usager à Lyon 1, par Anne-Christine Collet	137
CONSEIL VERSUS OPINION	Certifications de l'accueil en bibliothèque : deux référentiels et une norme	141
VA, VIS ET DEVIENS : L'EXPÉRIENCE UTILISATEUR AU CŒUR DE L'ÉVOLUTION DES SERVICES	Le voyage de Chihiro ou le parcours utilisateur	143
<i>par Nathalie Clot</i>	Dessine-toi : la carte cognitive, un agent d'entretien puissant	144
ITINÉRAIRE(S) D'UN ENFANT GÂTÉ	+++++	144
FENÊTRE SUR COUR : L'APPORT DES TECHNIQUES D'OBSERVATION	MÉMENTO	149
LA DERNIÈRE CROISADE :	<i>par Héloïse Courty</i>	151
INVESTIR LES ÉQUIPES	SIGLES ET ACRONYMES	151
HISTOIRE SANS FIN	GLOSSAIRE	153
LES COMPÉTENCES DE L'ACCUEIL EN INTELLIGENCE COLLECTIVE : VERS L'ÉMERGENCE D'UN ÉTAT D'ESPRIT COLLECTIF	INDEX	173
<i>par Martin Mouchard</i>	BIBLIOGRAPHIE	179
LE TRIANGLE DE L'ACCUEIL : POUR UNE DYNAMIQUE COLLECTIVE DE L'ACCUEIL	LISTE DES ILLUSTRATIONS	181
L'AXE RELATION : SOUTENIR COLLECTIVEMENT LE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES RELATIONNELLES	LISTE DES AUTEURS	185
		187

MODE D'EMPLOI par Héloïse Courty

« Les médiathèques et les bibliobus de Plaine Commune sont des lieux de culture et de découverte, de formation et d'accès aux savoirs, de loisirs et de détente intergénérationnels. Leur accès est libre et ouvert à tous. Tous les services proposés sont gratuits. » (Extrait du Règlement, article 1)

ACCUEILLIR, RÉSOUDRE LE CONFLIT DE VALEUR* QUI OPPOSE LA SOUBRETTE ET LA MAÎTRESSE DE MAISON

+++++

Il est fréquent de dire que les bibliothèques sont les seuls lieux publics à accueillir tout le monde librement, gratuitement, sans condition d'accès. Nous les désignons fréquemment comme *troisième* ou *tiers lieu*. À une époque où les deux autres lieux (la famille et le travail) sont de plus en plus éclatés, les bibliothèques semblent en mesure d'apporter une certaine stabilité. Elles sont nombreuses et à proximité, de plus en plus ouvertes, soucieuses de l'opportunité de leurs services*. Ce nouveau rôle auprès de la population leur confère des qualités d'hospitalité¹ : accueillir tout le monde sans discrimination, en reconnaissant l'individualité propre de chacun, au-delà de toute condition sociale. Nous pourrions aller plus loin en considérant que cette attention au public a valeur de « narcissisation »². La bibliothèque reconnaît le besoin d'épanouissement social et individuel de tous. En outre, par la nature des ressources et des services proposés, elle offre à tous ceux qui la fréquentent les moyens d'exister et de se développer au-delà de leur condition. L'anthropologue Michèle Petit insiste sur l'importance de la lecture pour la construction de soi³.

-
1. Ce terme est repris à la Fabrique de l'hospitalité, voir la contribution de Barbara Bay : « Fabriquer l'hospitalité, récits de projets collectifs aux hôpitaux universitaires de Strasbourg pour concevoir l'hôpital de demain avec ses usagers », p. 33. Hospitalité, hôpital, hospice ont la même racine étymologique hospites. Hospitalité désigne « l'action de recevoir, d'accueillir avec bonne grâce ».
 2. En psychologie, le concept de « narcissisation » désigne le processus fondateur de la confiance en soi.
 3. Michèle Petit, *Éloge de la lecture. La construction de soi*, Paris, Belin, 2002 (coll. Nouveaux mondes).

De ces considérations et des enseignements tirés d'un stage sur le « bien-être au travail et l'efficacité de l'organisation »⁴ est née l'idée de cet ouvrage. Alors jeune professionnelle, je suivais cette formation à la recherche d'inspiration pour construire l'organigramme de la médiathèque que je dirigeais et qui était en train de sortir de terre.

La description des enjeux des travaux des philosophes du *care**⁵, présentés à cette occasion, a fait directement écho aux problématiques d'évolution du métier qui s'imposent aux professionnels des bibliothèques. Les penseurs du *care* s'intéressent aux métiers du « soin », plus largement d'accompagnement et de service. Ils proposent de penser l'identité du professionnel autrement que par sa technicité pour reconnaître plutôt son rôle « relationnel ». Il ne s'agit pas de plaquer des techniques sur cette fonction, mais bien d'adopter un nouveau paradigme, iconoclaste et loin de notre conception culturelle de la valeur du travail.

UN NOUVEAU PARADIGME : LES COMPÉTENCES RELATIONNELLES* DU BIBLIOTHÉCAIRE

+++++

Le lien avec ce qui se passe dans les bibliothèques m'est apparu avec évidence ; est-ce cette conception de la valeur du travail qui rend si compliquée la mutation de tâches bibliothéconomiques (c'est-à-dire techniques) vers une activité de service (c'est-à-dire relationnelle) ?

Nous désignons souvent le nouveau centre de gravité du métier à l'aide du mot magique *médiation*. Il est magique car il contient « média », comme les ressources et comme « médiathèque ». Il est magique car la médiation peut être documentaire, culturelle, sociale, et même « ambulatoire »⁶ – ces adjectifs spécifient, et cette spécification est apaisante. *A contrario* « accueil »

-
4. Formation proposée par l'Institut national des études territoriales (INET) en 2011 et animée par Marina Pietri.
 5. Les termes suivis d'un astérisque (à leur première occurrence) sont définis dans le glossaire en fin d'ouvrage.
 6. Isabelle Westeel, « De la bibliothèque au Learning Center (Lille 3) : un accueil renouvelé pour tous les publics », in Georges Perrin *Ouvrir plus, ouvrir mieux : un défi pour les bibliothèques*, Villeurbanne, Presses de l'enssib, 2014 (coll. La Boîte à outils ; 31). La « médiation ambulatoire » est définie comme « nouvelle définition de la relation des personnels au public pour le fonctionnement du service ».

ou « relation de service » ne véhiculent pas ce lien à l'ingénierie du métier et renvoient à des fonctions moins valorisantes dans le jeu social.

Pourtant, l'accueil c'est aussi tout ce que nous avons décrit plus haut : l'hospitalité, la reconnaissance de tous, l'accès à des ressources d'émanicipation ou de diversion. Dans nos représentations, celui qui est dépositaire de la mission d'accueil est tantôt considéré comme celui au bas de l'échelle, la « soubrette » chargée du « sale boulot »⁷, ou selon un autre type de représentation et à l'opposé comme la maîtresse de maison protectrice, fonction antique de la déesse du foyer Hestia.

L'objet de ce livre consiste à faire converger ces deux représentations, à se demander comment la soubrette peut elle aussi endosser le *péplos* majestueux de la déesse Hestia.

Cette entreprise est ardue car il s'agit, comme nous l'avons vu, d'assouplir nos représentations sociales (l'habit ne fait pas la déesse), parce qu'il s'agit de se tourner vers une pratique du métier qui ne correspond pas forcément à nos motivations initiales de l'exercer (le *péplos* est peut-être un pantalon), parce que s'occuper des gens peut être très inconfortable, fatigant et parfois aussi ingrat (le *péplos* blanc risque de devenir gris).

Investir la mission d'accueil doit donc être une entreprise collective. Ce projet doit prendre en compte l'ensemble de ces paradoxes et des freins évoqués. Développer les compétences* d'accueil vise la qualité du travail et la pérennité du service public*.

Nous trouverons, au fil des pages de cet ouvrage, des récits de transformation de la façon d'accueillir, des initiatives éclairantes, des ressources et des outils pour accompagner, avec un regard neuf, les professionnels dans la mission d'accueil, qu'elle soit heureuse ou douloureuse.

Il ne s'agit pas ici de dispenser des techniques propres à la fonction d'accueil* – il existe pour cela de très bons ouvrages⁸. L'ambition de ce volume de la Boîte à outils, à la suite de nombreux titres sur d'autres aspects du métier, est de proposer différents leviers aux bibliothécaires pour investir

7. La notion de « sale boulot » (traduction de *dirty work*) est empruntée à E. C. Hughes (1897-1983), elle désigne les activités que personne ne veut faire dans un travail et qui, de ce fait, sont confiées à un tiers.

8. Voir les ouvrages de Marielle de Miribel indiqués dans la bibliographie.

positivement ce rôle souvent flou et peu considéré, d'accueil, tout en en faisant apparaître également les limites.

CONSTRUCTION DE L'OUVRAGE

+++++
 La première partie du livre s'intéresse aux accueils transformés, repensés, remaniés. Il y est question d'automatisation, d'autonomie* du public, de bruit, de services dématérialisés, d'économies et de mobilité des professionnels. Ainsi, cette partie présente plusieurs scénographies possibles de l'accueil. Quelle place donner à l'humain et à la machine ? Émilie Grossières et moi-même indiquons les questionnements clés de l'automatisation d'une médiathèque. Puis Cédric Bastelica raconte une entreprise similaire dans un bureau de l'Assurance maladie. *A priori* divergentes, si l'on s'en tient à leurs objectifs secondaires (dans un cas, inciter le public à davantage fréquenter la médiathèque, dans l'autre à pousser les patients à recourir aux prestations en ligne), les façons d'automatiser (dans la culture et dans la santé) présentent des similitudes intéressantes.

Nous restons dans le domaine de la santé et faisons une immersion ensuite dans la réalité des hôpitaux de Strasbourg. Barbara Bay présente comment la Fabrique de l'hospitalité, laboratoire d'innovation rattaché au centre hospitalier universitaire (CHU)⁹, intervient pour humaniser l'hôpital et adoucir le séjour du patient en même temps qu'il participe à améliorer la qualité de travail des soignants.

De Strasbourg, on passe à Angers. Maxime Szczepański relate les expérimentations de l'équipe de la Bibliothèque universitaire d'Angers (BUA) pour prendre en compte les nouveaux usages bruyants des étudiants et aménager l'espace en plusieurs zones.

Nous restons dans les bibliothèques universitaires (BU) pour clore cette partie, mais nous nous tenons debout et circulons. Lola Mirabail et Stéphane Tonon présentent le fonctionnement de l'Infomobile*, accueil mobile et pro-actif au service commun de documentation (SCD) de Paris 8. La deuxième partie se focalise quasi entièrement sur les professionnels : bibliothécaire, bénévole, nouvelle recrue, stagiaire, formateur... Il y est

9. Pour les sigles et acronymes, se reporter à la liste en fin d'ouvrage.

question de transmission et de formation, de cohésion et de prévention, mais aussi de turn-over, de violence, de snobisme, d'usure...

Commençons par un réseau territorial. Du fait de sa taille et aussi des difficultés sociales de la population qu'il dessert, le réseau des médiathèques de Plaine Commune accueille très régulièrement de nouveaux collègues. Bertille Lambert et Julie Laurent indiquent, à travers la description d'un parcours, les étapes de transmission d'une culture commune de l'accueil. Du département le plus jeune de France, nous descendons dans le département des Landes où la moyenne d'âge est plus élevée. Les retraités sont de plus en plus nombreux et prennent part activement à la vie de la cité. Corinne Sonnier présente comment, sous l'impulsion d'un projet politique plus inclusif, la bibliothèque départementale de prêt (BDP) qu'elle dirige a fait évoluer le rôle et les compétences des bénévoles au sein des équipes en place.

Nous quittons maintenant les bibliothèques pour le bureau de Pivoine Brelet, cadre pédagogique du Centre national de la fonction publique territoriale (CNFPT) de Pantin en charge des stages dédiés à l'accueil. Elle nous livre son expérience et présente les spécificités des métiers d'accueil avant de s'attarder sur les particularités des bibliothèques. Elle insiste en particulier sur l'importance du collectif dans tout projet de professionnalisation de l'accueil.

Cette notion de portage collectif est au centre des deux dernières contributions de cette partie. Elles portent un regard sur les difficultés des bibliothécaires/des équipes pour accueillir un public aux besoins sociaux accrus et aux comportements parfois inadaptés, sources de malaise pour les professionnels. Catherine Cauderlier, directrice de la bibliothèque de Dammarie-lès-Lys, décrit les initiatives mises en place pour répondre aux troubles récurrents produits par des jeunes, « désœuvrés » et souvent déscolarisés, dans une médiathèque d'un quartier prioritaire dans le cadre de la politique de la ville. Cette description rend compte des limites de l'institution publique face à cette détérioration du lien social. La responsable insiste sur les réticences de ses collègues à occuper les postes d'accueil. À l'appui de ce témoignage notamment, Marina Pietri, psychologue du travail, analyse les risques psychosociaux (RPS) auxquels sont confrontés les professionnels des bibliothèques. Sa lecture clinique indique des

points de vigilance majeurs à prendre en compte dans tout management de la fonction accueil. Cette contribution a pour but de permettre à chacun d'identifier les ressources psycho-sociales à mobiliser pour que le travail soit davantage soutenu par l'organisation, en prolongement des initiatives de professionnalisation décrites dans les contributions antérieures.

La troisième et dernière partie propose des outils pour aller plus loin. Il y est question de conseil, de clients, de démarche utilisateur, de certification, d'intelligence collective*.

La première contribution s'intéresse au volet « conseil » de l'accueil. Le libraire (aujourd'hui éditeur) Jérôme Dayre expose le positionnement du conseiller face aux lecteurs et à ses demandes parfois bien sibyllines. Comment guider le chaland sans lui imposer nos goûts ? Comment accueillir une demande en la spécifiant et sans la juger ?

Adopter et accompagner le point de vue de l'utilisateur, c'est la démarche que propose Nathalie Clot pour améliorer la conception des services. À partir de trois situations types, en filant une métaphore cinématographique, elle nous convainc qu'adopter le point de vue de l'utilisateur est une gymnastique très efficace pour assouplir l'accès aux services.

Plus exigeant sans doute dans sa structuration, l'engagement dans une démarche qualité telle que la norme ISO 9001 est un formidable levier pour professionnaliser l'accueil, et c'est le point de vue que je défends dans cette contribution. En installant une dynamique d'amélioration continue, elle permet d'impliquer l'ensemble d'une équipe dans l'identification des dysfonctionnements et dans la conception de scénarios de résolution.

Enfin, Martin Mouchard conclut cette partie en présentant différentes actions pour organiser l'intelligence collective autour des missions d'accueil. Si certaines de ces préconisations peuvent relever du bon sens, le fait de les articuler ensemble apporte une vision structurée sur les ressorts de ce management.

Cet opus se conclut sur un Mémento sous forme de trois planches. La première synthétise l'organisation d'un accueil professionnalisé, la deuxième indique les points de vigilance à porter sur les ressources psycho-sociales mobilisées par les professionnels à l'accueil et la troisième récapitule les bonnes idées pour manager l'accueil.

Bonne lecture !

PARTIE I

UN ACCUEIL REPENSÉ : QUELQUES EXEMPLES

1. TRANSFORMER L'ACCUEIL PAR L'AUTOMATISATION DU PRÊT/RETOUR : ÉTABLIR UNE RELATION DE CONFIANCE ENTRE LE PUBLIC ET LA BIBLIOTHÈQUE

par Héloïse Courty et Émilie Grossières

+++++

2. L'ASSURANCE MALADIE DU VAL-DE-MARNE OU COMMENT FLUIDIFIER LES PROCÉDURES ET DONNER DE L'AUTONOMIE AUX ASSURÉS

par Cédric Bastelica

+++++

3. FABRIQUER L'HOSPITALITÉ, RÉCITS DE PROJETS COLLECTIFS AUX HÔPITAUX UNIVERSITAIRES DE STRASBOURG POUR CONCEVOIR L'HÔPITAL DE DEMAIN AVEC SES USAGERS

par Barbara Bay

+++++

4. ZONAGE ET ACCUEIL EN BU OÙ IL EST QUESTION DE LA COHABITATION DES PUBLICS

par Maxime Szczepański

+++++

5. L'INFOMOBILE À PARIS 8 : POUR UNE MEILLEURE APPROPRIATION DE LA BU PAR LES USAGERS

par Lola Mirabail et Stéphane Tonon

+++++

1

TRANSFORMER L'ACCUEIL PAR L'AUTOMATISATION DU PRÊT/RETOUR : ÉTABLIR UNE RELATION DE CONFIANCE ENTRE LE PUBLIC ET LA BIBLIOTHÈQUE

par
Héloïse Courty
et Émilie
Grossières

L'ACCUEIL, PIÈCE MAÎTRESSE DU PROJET D'AUTOMATISATION

À l'image des caisses primaires d'assurance maladie (CPAM)¹ ou des bureaux de poste, l'accueil des bibliothèques est fortement transformé par l'automatisation de certains services. L'identification par radio-fréquence, plus couramment désignée par son appellation anglaise RFID, a fait son entrée dans les bibliothèques depuis un peu plus d'une décennie et se développe progressivement². Aujourd'hui, cette technologie propose des dispositifs de plus en plus mobiles³. La RFID couple l'identification du numéro d'exemplaire du document et l'activation/désactivation de l'antivol. Grâce à elle, les transactions de prêt et de retour des documents peuvent être automatisées, ce qui entraîne une redéfinition profonde de la façon d'accueillir le public, puisque la principale mission des bibliothécaires au public consistait à réaliser ces tâches.

Étant donné l'importance de ce changement, le choix d'automatiser l'établissement – loin d'être une simple opération technique – suppose en amont une réflexion sur les objectifs du nouvel accueil ; que peut-il apporter de plus et/ou de nouveau pour le public ? Il implique aussi d'interroger la place et le rôle du professionnel dans ce nouveau dispositif. Un projet

1. Voir la contribution de Cédric Bastelica : « L'Assurance maladie du Val-de-Marne ou comment fluidifier les procédures et donner de l'autonomie aux assurés », p. 25.
2. La première bibliothèque à s'équiper de RFID fut la Farmington Community Library dans le Michigan en 1999. En France, la bibliothèque de recherche de droit de l'université Lyon 3 utilise la RFID depuis 2000, la bibliothèque municipale de Rennes depuis 2006.
3. Des fabricants ont adopté des nouveaux protocoles, dits ultra hautes fréquences (UHF), qui permettent une mobilité totale des actions de prêt et de retour. Les bibliothèques équipées de cette nouvelle génération sont les médiathèques de Les Mureaux, Quimperlé, Lésignan-Cobières, et bientôt Courbevoie et Ivry-sur-Seine.

d'automatisation est avant tout un projet d'accueil du public ; aussi plutôt que de nous focaliser sur la machine, nous nous soucierons ici de définir la nouvelle mission du professionnel dans sa relation au public.

De fait, cette contribution et la suivante ne prennent pas part au débat sur le fait que l'automate* prend la place de l'humain⁴. Ce problème est plus large que l'automatisation des bibliothèques et ne nous paraît pas pouvoir se résoudre en opposant l'humain et la machine.

À travers l'exemple de la médiathèque L'Écho au Kremlin-Bicêtre, automatisée dès son ouverture en décembre 2012, nous souhaitons indiquer une méthodologie et les questionnements qui nous paraissent incontournables pour que la mise en place de l'automatisation transforme positivement l'accueil du public en bibliothèque.

L'EXEMPLE DE LA MÉDIATHÈQUE L'ÉCHO DU KREMLIN-BICÊTRE

La médiathèque L'Écho s'étend sur deux grands plateaux décloisonnés et un hall d'accueil (1 800 m² de surface publique) pour une population de 26 000 habitants. L'équipe municipale a choisi d'implanter cet établissement en face d'un centre commercial, à quelques mètres de la bouche de métro et sur l'avenue centrale de la ville. Cet emplacement de choix et le large dimensionnement du bâtiment donnent la mesure de l'ambition politique à l'origine du projet ; ouvrir une bibliothèque, soit un lieu dédié à l'épanouissement social et individuel, au cœur des flux urbains, en contre-poids « républicain » à un environnement hyper marchand.

Le projet d'établissement de la médiathèque s'est nourri de multiples façons de ce contexte très commercial : conception d'horaires d'ouverture homogènes et maximisés, politique documentaire et d'animation à rotation soutenue orientée sur l'actualité et les besoins de nos contemporains, adoption d'une démarche qualité d'amélioration continue pour l'évolution des services... Ces savoir-faire, pour partie inspirés du privé, ont servi de façon constructive nos missions de « service public » : créer de la richesse

4. Pour aller plus loin sur cette question, voir l'analyse de France Stratégie sur l'effet de l'automatisation sur l'emploi. [En ligne] < <http://www.strategie.gouv.fr/publications/leffet-de-lautomatisation-lemploi-quoi-sait-quoi-ignore> >.

sociale par l'offre documentaire, par des services calibrés et par l'animation la plus affable possible d'un lieu. Très vite, le souci d'un accueil professionnel, réactif, facilitateur est devenu le moteur de l'organisation ; il repose sur cinq leviers.

METTRE EN ŒUVRE UN ACCUEIL PROFESSIONNEL À LA BIBLIOTHÈQUE : CINQ LEVIERS

Horaires d'ouverture facilitants

Forts de cette impulsion de départ, nous avons revu l'organisation du travail en priorisant la simplicité à utiliser l'établissement. Cela s'est traduit notamment par un choix d'horaires d'ouverture étendus par rapport aux ressources en personnel (39 heures hebdo pour 14 équivalents temps plein [ETP] assurant la mission d'accueil parmi leurs tâches) et les plus simples possibles à mémoriser (fermeture à 19 heures du mardi au samedi). En effet, un accueil réussi consiste avant tout à ne pas faire porter l'organisation de la structure sur son utilisateur ; autrement dit, c'est la responsabilité de l'équipe de rendre les horaires les plus lisibles possibles, et non pas à l'usager de faire un effort de mémoire acrobatique pour compenser nos arrangements.

simplification du travail interne : allègement et priorisation

Ce choix d'ouvrir le plus possible suppose de prioriser les tâches du bibliothécaire. Nous avons méthodiquement simplifié, réorganisé ou supprimé certaines tâches liées au traitement des documents⁵ ou à la conception des animations, notamment pour libérer du temps.

conception des fiches de poste

Faire de l'accueil une priorité pour les professionnels s'inscrit dans les fiches de poste. Une partie des missions de chaque agent relève d'un « socle de compétences communes » à l'équipe. Ce socle constitue le volet

5. Voir Héloïse Courty, « Ouvrir opportunément : la médiathèque du Kremlin-Bicêtre », in Georges Perrin (dir.), *Ouvrir plus, ouvrir mieux : un défi pour les bibliothèques*, Villeurbanne, Presses de l'enssib, 2014 (La Boîte à outils ; 31), pp. 45-48.

prioritaire du projet de service ; il comprend l'ensemble des tâches tournées directement vers le public et se nourrit de l'évolution du projet d'activités. Chaque année, de nouveaux objectifs sont traduits par un plan de montée en compétences du collectif⁶.

démarche de management par la qualité

Cet engagement en faveur du public est soutenu et renforcé par la volonté municipale d'améliorer la qualité de tous les services accueillant du public. Pour cela elle a entrepris une démarche qualité qui a abouti à une certification ISO 9001⁷ sur le périmètre de l'accueil depuis 2014.

TRANSACCIÓN DES PRÊTS ET DES RETOURS AUTOMATISÉS À 100 %

Enfin, pour assurer une disponibilité élargie des professionnels envers le public, nous avons opté pour une automatisation des prêts et des retours à 100 %.

OBJECTIF 100 % DES PRÊTS ET RETOURS AUTOMATISÉS ; COMMENT FAVORISER LA RÉUSSITE DE CET OBJECTIF EN TRANSFORMANT LE RÔLE D'ACCUEIL DES PROFESSIONNELS AUPRÈS DU PUBLIC ?

+++++

Le choix d'une automatisation à 100 % était en 2012 et aujourd'hui encore loin d'être systématiquement retenue par les établissements qui s'équipaient de RFID.

Nous avons donc recueilli de nombreux témoignages dans les bibliothèques déjà équipées de RFID pour comprendre comment réussir notre automatisation. Il est ressorti de ce « récolement » trois sujets qui semblent cruciaux pour réussir une automatisation : l'aménagement, le circuit du document et le rôle du professionnel.

6. Par exemple, des tutorats ont été organisés en 2015 pour mieux maîtriser le système de gestion des postes publics, la création de *posts* sur Facebook, l'animation d'ateliers de Pass numérique et d'accompagnement informatique de premier niveau.

7. Voir la contribution dédiée à la démarche qualité : « La qualité, un levier pour le management de l'accueil », p. 124.

LE RÔLE DE L'AMÉNAGEMENT : METTRE LE VISITEUR EN CONFIANCE

Lorsque l'on parle d'automatiser les prêts et les retours, c'est aux mots « rétroconversion » et « réaménagement » que l'on pense en premier. On se dit « il faut retirer les banques de prêt et mettre à la place des automates ». On se focalise sur l'automate et on a tendance à oublier le reste. Pourtant, implanter des automates dans une bibliothèque, c'est leur choisir un emplacement pour ses qualités d'ergonomie, pour le public et pour les professionnels.

Commençons par l'ergonomie. Si vos automates sont bien visibles, les emprunteurs de documents auront plus de facilité à les utiliser. Ils se prendront moins les pieds dans le tapis en les cherchant et ne seront pas gênés de déranger un bibliothécaire pour leur demander où ils se trouvent. De leur côté, les bibliothécaires feront moins de kilomètres avec les chariots si les automates sont regroupés et pas trop éloignés du lieu de traitement des documents avant leur rangement. L'ergonomie, c'est-à-dire adapter l'environnement à l'humain (et non l'inverse), consiste donc à rendre un emplacement visible, et qui plus est facile d'accès et d'utilisation pour les professionnels et le public. On ajoutera qu'il faut penser à des automates bas (enfant, adulte de petite taille, personne en fauteuil) et à d'autres plus hauts (adultes de taille standard et enfant de taille non standard).

Ensuite, interrogeons-nous sur la qualité d'accueil extrinsèque à l'automate. Nous considérons qu'un accueil réussi est un accueil qui met le visiteur en confiance*. Différents scénarios sont envisageables pour atteindre cet objectif :

- scénario 1 : la bibliothèque s'adresse à un public plutôt homogène et autonome (on pense surtout aux BU), pour lui le rapport de confiance repose sur l'efficacité ; la machine est donc avant tout perçue comme un support d'autonomie et de gain de temps remarquable. Le caractère froid de la machine n'est pas un obstacle et l'automate peut être placé dès l'entrée, dans le hall, etc. ;
- scénario 2 : la bibliothèque s'adresse à un public de proximité, hétérogène dans son autonomie, hétérogène dans ses motifs de

visite. Le rapport de confiance s'établira par la capacité de l'établissement à individualiser son mode d'accueil. Ce souci d'individualisation requiert la présence rassurante d'un professionnel au premier plan. C'est pourquoi il nous semble plus approprié que l'automate soit relégué au second plan dans l'organisation de l'espace. Le visiteur est d'abord accueilli par une présence humaine, laquelle confère à l'automate sa simple qualité d'outil. L'automate est un outil parmi d'autres qui permet au bibliothécaire d'aider le visiteur à utiliser les services de la bibliothèque, et non l'inverse : l'automate qui remplace le bibliothécaire. Cette observation est revenue souvent comme un facteur essentiel d'une bonne intégration de la RFID à l'accueil. La présence humaine est irremplaçable pour accueillir et donner un sentiment de confiance à l'utilisateur pas totalement autonome.

LE CIRCUIT DU DOCUMENT : ÉVITER LES DYSFONCTIONNEMENTS, LA CONDITION NÉCESSAIRE D'UN RAPPORT DE CONFIANCE UTILISATEUR/MACHINE

Un autre réflexe, lorsque l'on parle d'automatiser les prêts et les retours, c'est d'imaginer, avec un certain découragement, l'ampleur du travail que supposent coller une puce dans chaque document, encoder cette dernière et faire le lien avec la notice catalographique. On pense en outre aux conséquences sur l'emploi, et, de façon plus ponctuelle, au coût d'achat de cette technologie à une époque de tension budgétaire⁸, etc.

Afin de dépasser ces freins initiaux peu mobilisateurs, il semble vertueux de placer d'emblée ces investissements comme un projet de modernisation de la bibliothèque ; une occasion de prospective et d'innovation, plutôt qu'une simple rétroconversion. Poser le projet en ce sens ne coûte pas forcément plus cher et confère plus de poids à l'argumentaire de demande de subvention ; et surtout, il incite l'équipe à réaliser l'ensemble des

8. Pour des précisions sur les coûts, consulter la fiche RFID réalisée par le Service livre et lecture du ministère de la Culture et de la Communication. [En ligne] < <http://www.culturecommunication.gouv.fr/Politiques-ministerielles/Livre-et-Lecture/Bibliotheques/Numerique-et-bibliotheques/Boite-a-outils-du-numerique-en-bibliotheque> >.

laborieuses tâches de traitement du document en se projetant et en faisant du neuf, tel un mantra de conduite de changement. Cette entreprise est l'occasion, souvent salubre pour le public, de faire un désherbage de fond qui éclaircit les collections, les rend plus motivantes et attractives.

Les contraintes induites sur le traitement du document par l'automatisation peuvent également être un bon prétexte pour repenser le circuit ; l'alléger lui aussi et en faire le premier maillon essentiel à la réussite des futures transactions automatisées. Au Kremlin-Bicêtre par exemple, l'automatisation a conduit à rédiger des procédures en groupes de travail* qui ont grandement amélioré la cohésion de l'équipe : procédure établissant les étapes identiques à tous les pôles de traitement physique puis intellectuel des documents, procédure des réservations (Que fait-on pour les identifier dans le bac de retour ? Quel délai de mise à disposition ? Quelle veille sur les embouteillages de demandes et de retards, etc.), procédure de signalisation de document à réparer/pilonner/vérifier (utile pour les documents restitués en mauvais état et pour se fixer des délais de traitement). Cette fluidité de traitement doit trouver son pendant dans la formulation des messages affichés par les automates (qualité d'accueil intrinsèque à l'automate). Pour créer un rapport de confiance entre l'automate et l'utilisateur, et de ce fait maintenir celui créé avec le professionnel, il sera utile de mentionner, dès la rédaction du cahier des charges, la prise en compte de l'ergonomie des messages des automates. Ce travail doit être traité conjointement par le prestataire du SIGB et celui de la RFID ; il est important d'en anticiper les éventuels coûts et la mobilisation simultanée des deux acteurs.

L'obligation, pour que l'automatisation réussisse, de résoudre les dysfonctionnements de traitement des documents a fait progresser l'équipe kremlinoise et l'a amenée à se professionnaliser davantage, comme nous allons le voir maintenant.

LE RÔLE DU PROFESSIONNEL : PÉRENNISER LE RAPPORT DE CONFIANCE

Dans cette nouvelle organisation, le professionnel a davantage une mission de service qu'une mission d'exécutant. La mission de service se traduit physiquement par la mobilité du professionnel, sa capacité à se déplacer vers l'utilisateur et à se déplacer avec lui.

Le professionnel mobile se caractérise par sa capacité à rendre service : il aide des lecteurs à ranger une poussette, il réencode une puce, il indique comment utiliser la recherche documentaire sur un poste public, il va chercher une réservation... multifonction, affairé souvent et pas seulement avec des personnes mais aussi avec des chariots, des documents, la machine à tickets.

Ensuite, la nature des échanges verbaux du professionnel à l'usager évolue également. Les opérations qui fonctionnent sont assurées par l'automate, et celles qui dysfonctionnent sont l'affaire du bibliothécaire. Intervenir après une première contrariété de l'utilisateur teinte la relation. Pour certains visiteurs, le professionnel jouera le rôle du sauveur, pour d'autres celui du persécuteur⁹. L'essentiel alors pour lui est d'apprendre à se tenir à distance de ces rôles clivants et sources de sollicitations émotionnelles usantes.

Nous pouvons également relativiser cette observation, en disant que c'est dorénavant la machine et non plus le professionnel qui fait les gros yeux au lecteur parce qu'il est en retard, parce qu'il n'a pas l'âge d'emprunter ce DVD, parce qu'il doit payer des pénalités de retard... Il intervient après cet avertissement, et l'usager alors responsabilisé vient à lui pour résoudre son problème. Ou encore, il n'a plus à être gêné d'enregistrer un ouvrage sur l'alcoolisme, le deuil ou autre sujet intime. Le bibliothécaire incarne un rôle de service et non plus d'autorité morale.

Néanmoins, cette polyvalence*, cet engagement plus physique auprès de l'usager et ce rôle de « résolveur de problèmes » sollicitent beaucoup plus l'individu qu'est le professionnel : fatigue physique et d'attention, stress de l'agressivité et de la régulation du public, maîtrise nécessaire d'un plus

9. Voir le triangle dramatique de Karpman* : Stephen Karpman M. D., *Fairy Tales and Script Drama Analysis*. [En ligne] < <https://www.karpmamdramatriangle.com/pdf/DramaTriangle.pdf> >.

grand nombre d'outils, élévation du niveau de compétences. C'est pour cette raison également que tout projet d'automatisation doit être avant tout un projet d'accueil.

Et les différentes parties du puzzle se tiennent : un aménagement rassurant impactera positivement le visiteur, des transactions qui réussissent éviteront des contrariétés aux emprunteurs et des sollicitations aux professionnels, un professionnel qui connaît son rôle se sentira également plus confiant.

C'est tout l'enjeu de l'automatisation. Une occasion pour les professionnels de considérer leur nouveau rôle de service auprès du public. Une fois que ce rôle est reconnu, alors il devient possible d'envisager les compétences professionnelles à partir de ces nouveaux impératifs : apprendre à gérer le triangle sauveur-persécuteur-victime et à développer des outils relationnels pour créer ou maintenir un cadre de confiance, mettre à distance sa valeur individuelle et endosser plus confortablement l'habit de l'institution pour laquelle il est engagé. Autrefois, nous parlions beaucoup des risques musculo-squelettiques de l'agent à l'accueil. Aujourd'hui, un projet d'automatisation abouti doit être l'occasion de prévenir également les RPS des métiers de service (fatigabilité, stress, usure, etc.)¹⁰. L'accueil est un métier ; il s'illustre plus largement à tous les postes où le professionnel est en relation avec le public. Réfléchir à ces nouvelles compétences à l'occasion d'une automatisation profitera bien plus largement aux multiples missions de médiation des bibliothécaires. Plus qu'un plaidoyer pour l'automatisation systématique, il s'agit ici d'encourager les bibliothécaires à accompagner dans toutes ses dimensions les nouvelles responsabilités induites par une relation de service au public.

10. À ce sujet, voir la contribution de Marina Pietri : « L'usure de l'accueil : comprendre pour prévenir », p. 104 et les ouvrages sur les RPS indiqués dans la bibliographie.

2

L'ASSURANCE MALADIE DU VAL-DE-MARNE OU COMMENT FLUIDIFIER LES PROCÉDURES ET DONNER DE L'AUTONOMIE AUX ASSURÉS

par
Cédric
Bastelica

1945 – 2015, 70 ans de Sécurité sociale, 70 ans de changement¹. Créée au sortir d'une guerre mondiale, cette institution a sans cesse évolué aussi bien dans son organisation que dans la prise en charge des usagers. L'accueil physique au sein de cette institution a également fortement changé. Initialement seul moyen de contact, il est devenu aujourd'hui un moyen de contact minoritaire et largement dépassé en volume par les services dématérialisés ou les plates-formes téléphoniques.

L'ÉVOLUTION DE L'ACCUEIL AU SEIN DE L'ASSURANCE MALADIE

+++++

L'accueil en Caisse primaire d'assurance maladie (CPAM) a connu diverses évolutions au fil du temps passant d'un accueil en box, à un accueil sur rendez-vous et en libre-service.

D'UN ACCUEIL UNIQUEMENT EN BOX...

L'accueil en box a été, pendant de nombreuses années, une organisation permettant de recevoir les assurés dans des bureaux pour gérer leur dossier. Les temps d'attente étaient importants et de nombreuses démarches devaient se faire en venant dans les accueils. Par exemple, des assurés se déplaçaient pour percevoir leurs indemnités journalières ou le remboursement des soins alors qu'aujourd'hui, avec le développement du tiers payant, de la dématérialisation, ces déplacements sont devenus inutiles.

1. L'Assurance maladie s'est construite depuis 1945 sur trois principes fondamentaux : l'égalité d'accès aux soins, la qualité des soins et la solidarité. L'Assurance maladie permet ainsi à chacun de se faire soigner selon ses besoins. Aujourd'hui, elle garantit l'accès aux soins de près de 55 millions de personnes.

Surtout, quelle que soit la demande, simple ou complexe, le temps d'attente était identique.

VERS UN ACCUEIL EN DEUX NIVEAUX : PRÉ-ACCUEIL ET ACCUEIL...

Dans le courant des années 2000, des réflexions sont menées pour organiser différemment les accueils. Tout d'abord, la séparation de l'accueil en *front office** et de la gestion des dossiers, en *back office*, a permis de professionnaliser la relation client et la gestion des dossiers. Cette séparation s'accompagne d'une modification des modalités d'accueil. Ainsi, les premières bornes automatisées sont installées. Elles permettent de réaliser quelques actions comme l'édition de l'attestation. Mais surtout, l'accueil est organisé en deux niveaux*. Lorsque l'assuré arrive, il est orienté en salle d'attente et est appelé pour un accueil de niveau 1. Si l'agent peut apporter une réponse rapidement, l'assuré quitte l'accueil avec les réponses nécessaires sans attente inutile. Si, à ce niveau, il n'est pas possible de répondre (nécessité d'approfondir la situation, d'accompagner l'assuré en difficulté pour réaliser les démarches, etc.), il est alors orienté vers une salle d'attente de niveau 2 où, après un temps d'attente plus ou moins long, l'assuré est reçu en box.

Cette organisation permet d'avoir des temps d'attente différents selon la complexité de la demande. Toutefois, elle crée deux temps d'attente (qui à certains moments de la journée peuvent être supérieurs à 20 minutes) et multiplie les agents ayant un contact avec l'assuré. Lorsque l'assuré a ce premier contact avec un agent du service public, il a déjà attendu de nombreuses minutes. Si son dossier est complexe, on l'oriente vers une salle d'attente pour à nouveau attendre avant d'être reçu. En outre, même si les outils informatiques permettent de fournir une information comme le motif de la venue de l'assuré à l'agent qui le recevra en niveau 2, il est souvent nécessaire pour l'usager d'expliquer à nouveau sa situation. Cette organisation en deux niveaux est source d'incompréhension de la part des assurés qui ont l'impression de répéter plusieurs fois la même chose. Cette organisation en deux temps peut donc générer des actes d'incivilité voire de violence de la part du public et les agents ont tendance à subir l'accueil en étant derrière une banque d'accueil ou dans un box. Ce type d'organisation a donc pu être source de stress pour le personnel de la CPAM.

Enfin, avec le développement des téléservices, il a été constaté qu'un grand nombre de contacts relevant de l'accueil peut être réalisé sur Internet.

POUR ABOUTIR À LA CRÉATION D'UN ESPACE LIBRE-SERVICE

Les temps d'attente importants, l'impression de subir l'accueil, un nombre d'actions réalisées par des agents pouvant se faire *via* des téléservices (impression d'une attestation, etc.) ont permis de réfléchir à une nouvelle organisation de l'accueil.

Depuis 2015, l'assuré est dès son arrivée accueilli par un agent. Ce dernier, en fonction de la demande, l'oriente soit vers l'espace libre-service, soit vers un îlot métiers (poste de travail permettant de répondre à des demandes simples), soit vers l'espace conseil si l'assuré a rendez-vous.

Au sein de l'espace libre-service, l'assuré peut dorénavant de manière autonome, ou en étant accompagné s'il a des difficultés d'utilisation des outils numériques, réaliser un ensemble d'actions directement sur les ordinateurs en libre-service et les bornes multiservices mises à sa disposition. L'agent ayant reçu l'assuré pourra traiter les demandes simples en libre-service (édition d'un code pour accéder aux téléservices) ou proposer un rendez-vous si sa demande est trop complexe.

Cette nouvelle organisation, mise en place entre 2015 et début 2017, dans les cinq agences de la CPAM du Val-de-Marne a nécessité un accompagnement important des équipes et une organisation en mode projet.

LA DÉMARCHE PROJET MISE EN PLACE À LA CPAM DU VAL-DE-MARNE POUR ACCOMPAGNER UNE MUTATION DE L'ACCUEIL

+++++

LE BENCHMARK DANS D'AUTRES CPAM ET DANS D'AUTRES SERVICES PUBLICS

Le premier constat, qui a motivé cette démarche, indiquait que plusieurs services publics tentaient de développer l'utilisation des procédures dématérialisées ou encore de rendre plus autonomes leurs usagers.

L'exemple de la Poste est particulièrement intéressant. Leur nouvelle organisation a permis de réduire notablement les files d'attente et d'amener

les usagers à utiliser les bornes mises à leur disposition, en les accompagnants si besoin.

D'autres CPAM ont expérimenté une organisation avec un libre-service. Les différentes visites dans ces accueils ont démontré l'impact positif de ce dispositif, aussi bien pour les agents que pour les assurés.

Ce *benchmark* a permis de confronter les différentes étapes du projet mises en place (groupe de travail, séminaire, expérimentation sur un site avant généralisation, etc.) pour faire accepter ce changement.

L'ÉVOLUTION NATIONALE DE LA DOCTRINE D'ACCUEIL (VERS UN PARCOURS ASSURÉ EN ACCUEIL PHYSIQUE)

+++++

À la fin de l'année 2014, la Caisse nationale d'assurance maladie des travailleurs salariés (CNAMTS) a diffusé une nouvelle doctrine d'accueil promouvant l'utilisation des téléservices. La diffusion de cette doctrine a été un évènement facilitateur pour l'appropriation de cette nouvelle organisation et son acceptation par les agents.

UNE DÉMARCHE PARTICIPATIVE

+++++

Pour faciliter l'appropriation par les agents de cette nouvelle organisation, le choix a été fait de les associer tout au long du projet.

Tout d'abord, suite au *benchmark*, un séminaire avec l'ensemble des agents d'accueil a permis de présenter les téléservices présents dans le compte [ameli.fr](http://www.ameli.fr)² et d'expliquer l'organisation mise en place dans différentes CPAM. Il est alors apparu que les agents ne maîtrisaient pas suffisamment le compte Ameli, pourtant indispensable pour faire la promotion des téléservices. Ils ne pouvaient donc pas, de façon optimale, orienter les assurés vers ces services dématérialisés.

2. Le compte Ameli (consultable sur < www.ameli.fr >) est l'outil regroupant les différents téléservices proposés par l'Assurance maladie aux assurés. Ce compte permet d'imprimer certains documents comme l'attestation de droits, de réaliser certaines démarches comme la commande d'une carte Vitale ou encore de contacter sa CPAM par email. Ce compte est accessible via un ordinateur, une tablette ou un smartphone (les services offerts étant plus ou moins nombreux selon le support utilisé).

Il est ressorti de cette première journée que les agents n'étaient pas opposés à l'organisation et cherchaient déjà des solutions à certaines problématiques ou alertaient sur des risques. Mais aucun n'a remis en cause l'organisation que l'on souhaitait mettre en place.

Ce séminaire s'est poursuivi avec différents groupes de travail, constitués sur la base du volontariat et dédiés aux questions de communication, d'aménagement, de formation, l'organisation des prestations, etc. Les résultats de cette concertation ont largement nourri la mise en œuvre du projet.

La participation des agents d'accueil au sein des groupes a été faite sur la base du volontariat. Il a toutefois été nécessaire de limiter la participation à deux agents par groupe pour éviter des groupes trop importants. Ce souhait des agents de participer en nombre aux différents groupes laissait penser à une adhésion naturelle au projet et à un souhait d'être acteur de cette réorganisation. Les groupes ont réfléchi sur la communication, l'aménagement, la formation des agents, l'organisation de l'accueil (Que traiter en libre-service ? En rendez-vous ?).

COMMENT FACILITER L'ADHÉSION DES AGENTS ?

+++++

QUELQUES EXEMPLES DE FREINS À LEVER OU DE CONTRAINTES À ACCOMPAGNER

Même si les agents étaient favorables à la mise en place des changements proposés, les inquiétudes restaient fortes sur plusieurs aspects comme la posture debout, l'impression de perdre des compétences et de la technicité, le risque d'incident lié au fait d'être au côté de l'assuré et non plus derrière un bureau.

Sur la perte des compétences et la technicité, on a pu démontrer qu'il était préférable et souhaitable d'utiliser leurs compétences pour les dossiers complexes lors d'un rendez-vous et de transférer les activités simples qui pouvaient être réalisées à l'aide de différents outils (bornes, PC en libre-service) aux assurés. Imprimer en continue des attestations présente en effet une faible plus-value, en comparaison du traitement d'un dossier complexe en rendez-vous avec l'assuré par exemple.

En réponse aux craintes d'un accueil à proximité des usagers, on a expliqué que les incivilités étaient aujourd'hui souvent liées au temps d'attente et à la succession des interlocuteurs à qui l'assuré doit expliquer la même chose plusieurs fois. De plus, la séparation assuré/agent par un bureau peut instaurer un rapport de force ; l'assuré se sentant opposé à une « administration » en place d'échanger avec un agent. Le positionnement côte à côte permet de limiter ce risque. Les bilans de baisse des incivilités vécues, dans les accueils ayant déjà mis en place cette organisation, ont également été transmis ; toutefois, les agents ont eu cette appréhension jusqu'à la mise en place du nouveau dispositif, adopté sous la forme d'une expérimentation. Ce n'est que la mise en situation réelle qui a permis de faire comprendre qu'une grande partie des incivilités était liée à notre organisation précédente et non pas uniquement au comportement des assurés. Sur la fatigue, les agents ont souligné la difficulté d'être debout une partie de la journée. Initialement, il était prévu d'organiser l'accueil par demi-journée. L'agent A était en libre-service (debout) le matin et l'agent B en accueil sur rendez-vous en box (assis) le matin. L'après-midi, les agents intervertissaient leur position afin de faire environ 4 heures chacun d'accueil debout. Dès le début de l'expérimentation, afin de limiter la fatigue physique, les managers ont proposé un planning permettant des rotations plus courtes/régulières et les agents ne sont donc pas en libre-service plus de 2 h 30 d'affilée et pas plus de 4 heures dans la journée. Cette organisation a permis de réduire la fatigue physique. Toutefois, cette organisation avec un espace libre-service où les agents se déplacent beaucoup apparaît, du ressenti même des agents, plus fatigante physiquement. Les agents précisent cependant qu'elle est moins stressante car les assurés, reçus plus rapidement, sont dans de meilleures dispositions et acceptent facilement l'utilisation des téléservices avec l'accompagnement des agents.

L'IMPLICATION DE L'ENCADREMENT : SOCLE DE LA RÉUSSITE D'UN PROJET

+++++

Afin de faire adhérer les agents à cette nouvelle organisation l'implication de tous les niveaux d'encadrement a été indispensable.

Les managers de l'agence où a été menée l'expérimentation, puis l'ensemble des responsables de site, ont porté cette démarche.

Lors de l'expérimentation sur le premier site, les cadres ont construit les différents outils, comme le planning avec les rotations du postage ou les différentes procédures sur les activités réalisables en libre-service. D'autres cadres se sont impliqués avec eux dans la formation des équipes. L'accompagnement à la connaissance du compte Ameli a été réalisé en interne alors que l'évolution sur la posture physique des personnels a été accompagnée par un prestataire externe. Ce formateur a travaillé en étroite association avec les managers de l'accueil. Cela a permis d'utiliser de nombreux cas pratiques issus du terrain. Cette implication des cadres dans la formation a facilité l'appropriation par les agents de nouvelles compétences.

En outre, les managers stratégiques et la Direction ont également soutenu et accompagné ce projet. Ils se sont impliqués en étant présents lors des premières journées. La présence d'un manager stratégique ou d'un directeur lors d'une journée d'accueil a été fortement appréciée par les agents. Pour eux, les personnes qui avaient construit le projet théoriquement étaient présentes lors de l'ouverture de l'accueil sous cette nouvelle forme et cela démontrait un intérêt pour leur travail.

Cette participation a été reconduite dans les différents accueils et était fortement attendue par les agents.

UN OBJECTIF ATTEINT

Ainsi, comme pour tout projet d'envergure, sa bonne gestion et sa réussite participent de son acceptation par l'ensemble des parties prenantes, que ce soit les agents ou les usagers.

Il n'est pas aisé pour des agents de changer de posture et de passer d'une position derrière un bureau pour gérer un dossier à une posture debout pour accompagner l'assuré.

Il est indispensable de former les agents. Le changement de posture est un changement de façon de travailler. Il faut réussir à faire faire par l'assuré alors qu'auparavant les agents faisaient pour l'utilisateur.

Il n'est pas non plus naturel pour un usager se déplaçant dans un accueil d'être orienté vers un ordinateur en libre-service. Il faut profiter de cet accompagnement lors de l'accueil pour rendre ce premier contact positif

et faciliter l'appropriation des outils afin que l'utilisateur renouvelle cette expérience.

Aujourd'hui, les assurés ont majoritairement adhéré à cette organisation qui leur permet de gagner du temps et de l'autonomie pour leurs démarches futures³. L'installation sur le département de trois bornes en façade permet par exemple aux assurés d'imprimer une attestation 24 heures/24h.

En outre, cette nouvelle organisation permet de consacrer plus de temps aux assurés ayant des dossiers complexes ou des difficultés de compréhension des dispositifs existants par le développement de rendez-vous.

L'objectif d'amélioration des relations humaines au sein des agences est atteint : le comportement des usagers apparaît aujourd'hui, sauf certaines situations particulières, moins agressif⁴.

La diminution importante du temps d'attente a permis de réduire l'impatience des assurés et ainsi les risques d'incivilité.

3. Une enquête de satisfaction réalisée en interne auprès de 400 usagers indique que : 69 % des assurés sont très satisfaits du délai d'attente dans la nouvelle organisation contre 31 % dans l'ancienne organisation ; 8 % des assurés ne sont pas satisfaits (insatisfaits ou pas du tout satisfaits) du délai d'attente dans la nouvelle organisation contre 24 % dans l'ancienne organisation.

4. En 2015 et 2016, en moyenne 0,56 incident par mois par agence dans le cadre de l'ancienne organisation contre 0,43 incident par mois par agence dans le cadre de la nouvelle organisation pour une volumétrie de contact assez proche.

3

**FABRIQUER L'HOSPITALITÉ,
RÉCITS DE PROJETS COLLECTIFS
AUX HÔPITAUX UNIVERSITAIRES
DE STRASBOURG POUR
CONCEVOIR L'HÔPITAL DE
DEMAIN AVEC SES USAGERS***par
Barbara Bay*

La taille et la complexité organisationnelle des centres hospitalo-universitaires les ont historiquement orientés vers une rationalisation de leur organisation en silos parfois étanches. Si cette organisation a joué un rôle certain dans bien des domaines de la gestion hospitalière, elle est cependant peu en phase avec les changements massifs à l'œuvre et l'évolution des attentes d'acteurs – professionnels et patients – qui souhaitent participer davantage à la conception des services de soin de demain. Comme tous les secteurs, dont les bibliothèques, l'organisation hospitalière est très impactée par les évolutions de nos sociétés, des connaissances ainsi que des nouvelles formes d'accès à l'information permises par le numérique. Dans ce contexte instable, l'hôpital doit se réinventer au quotidien. Cette contribution souhaite indiquer, par un exemple hors champ des bibliothèques, comment la prise en compte de la qualité d'accueil transforme profondément des pratiques pourtant très institutionnalisées. Il pourra servir les motivations du bibliothécaire à investir des voies nouvelles d'*hospitalité*.

Cette attente de renouveau a rencontré celle de porteurs de projets constatant l'amélioration de leurs produits et services lorsqu'ils y intégraient largement la question de l'usage. Cependant, associer des usagers à la conduite de projet ne s'improvise pas et demande à être expérimenté en conditions réelles.

C'est pour répondre à ces besoins que des expériences sur une conception collaborative de nouveaux services sont menées depuis plus de quinze ans aux hôpitaux universitaires de Strasbourg (HUS) à travers leur laboratoire d'innovation, la Fabrique de l'hospitalité.

Ce service de la Direction générale, composé de deux chefs de projet permanents et de deux designers en mission, permet de défricher de nouvelles

pistes d'organisation propres à accompagner l'ensemble des usagers dans la conception de l'hôpital de demain. Il fait appel aux différentes directions fonctionnelles des HUS, des professions médicales et paramédicales ainsi qu'aux savoirs et expériences des patients et de leurs accompagnants, afin d'améliorer les conditions de travail du personnel hospitalier, ainsi que l'accueil et la prise en soin des patients et de leurs proches.

HOSPITALITÉ, VALORISER LE SOIN ET L'ESTHÉTIQUE DE L'ACCUEIL : UN CONCEPT ANCIEN POUR UNE CONCEPTION NOUVELLE DE LA RELATION À L'USAGER

+++++

Le soin n'est pas un service comme un autre. Il est question, à l'hôpital, de vie et de mort, de souffrance et de soulagement. Nous y naissons, nous y sommes soignés et nous y mourons. Nous sommes vulnérables lorsque nous sommes hospitalisés mais nous le sommes également si nous sommes isolés, à domicile. Face à l'explosion des maladies chroniques, au vieillissement de la population et aux évolutions de la structure familiale, le système de santé doit se réinventer autour de la notion de parcours de soins et du lien ville/hôpital autour et avec un citoyen devenu acteur de sa santé. Par ailleurs, les progrès de la chirurgie et la recherche d'économies placent le développement de la prise en charge ambulatoire (on entre à l'hôpital le matin et on en sort le soir) au centre des priorités hospitalières. Les recherches, en cancérologie notamment, démontrent la plus-value d'un soin personnalisé et la nécessité d'une meilleure articulation entre la recherche fondamentale et les essais cliniques, le monde académique, les laboratoires pharmaceutiques et les hôpitaux.

L'émergence de ces nouvelles pratiques bouscule les représentations tant des professionnels de santé que des patients. Elles nécessitent une meilleure articulation entre la médecine de ville et la médecine hospitalière, ainsi qu'une autonomisation du patient (*empowerment*) qui passe par une nouvelle relation de soin. Même si des expériences existent et que de nombreuses associations de patients se professionnalisent, le chemin est encore long vers une véritable collaboration des personnels de santé et des patients dans la co-conception des soins et des parcours de santé. L'évolution des problématiques de santé, rendra pourtant

ce partenariat indispensable et nous assistons heureusement à l'émergence de patients mieux informés qui souhaitent s'impliquer davantage dans les choix qui les concernent. Il ne s'agit pas pour ces patients de venir concurrencer le savoir académique d'un professionnel mais bien de négocier avec lui son parcours de santé à partir de ses habitudes de vie, de ses représentations culturelles et de son savoir expérientiel. Aujourd'hui, ni les patients, ni les professionnels ne sont outillés pour aller vers cette nouvelle relation de soin.

Au sein de l'hôpital, les professionnels de santé sont soumis à des injonctions quotidiennes en matière de diminution des coûts et charges de leur service, et de gestion des plannings. Ils sont nombreux à s'inquiéter du développement de ces dimensions techniques et administratives au détriment du soin apporté à la personne dans une approche globale, ce que l'on appelle le *care* – le « prendre soin », ces moments d'accueil, d'information, d'écoute et de ré-assurance, l'aide au repas et à la toilette. Cette attention bienveillante doit être celle des soignants pour les patients, mais aussi celle de l'institution pour ses agents.

Depuis plus de 10 ans, la Fabrique de l'hospitalité accompagne les transformations des HUS avec cet objectif de bienveillance*. Elle soutient les équipes de soin dans la conception de nouveaux parcours qui prennent mieux en compte l'expérience du patient et de son accompagnant mais qui améliorent également les conditions de travail du personnel afin qu'il soit en capacité de bien accueillir le patient et de le soigner au mieux. Cela s'incarne dans de nouvelles organisations soutenues par de nouveaux espaces, supports de communication, objets, applications numériques, etc. Cette incarnation, ainsi que la co-conception des diagnostics et des pistes de solution par les différentes catégories de professionnels permettent d'inscrire durablement ce souci de l'accueil et de la prise en soin dans les pratiques quotidiennes.

Bien que chaque projet soit réalisé par des équipes différentes de créateurs, il se dégage une forme d'« esthétique hospitalière » commune à l'ensemble des espaces aménagés selon ces principes. L'attention portée aux usagers par la mise en place d'un parcours fluide, d'une information claire, d'une lumière adaptée, de mobiliers confortables, de matériaux de qualité, d'une attention aux sons et aux odeurs ou encore à la température,

créée cette atmosphère que nous nommons « esthétique hospitalière ». Il s'agit tant pour les patients et leurs proches que pour les personnels de ne pas ajouter à l'affliction, de soulager et de leur apporter, par l'attention portée à l'environnement et aux organisations, un peu de mieux-être. La maternité, les soins palliatifs ou l'unité Alzheimer auxquels cette approche a été appliquée témoignent, plusieurs années après leur transformation, de cette volonté d'inclusion et de bien-être.

Il ne s'agit pas de « décorer » un service pour le rendre plus accueillant mais bien de soutenir et de transformer les pratiques professionnelles à travers une conception collaborative de nouvelles formes qui obligent à repenser les organisations et la manière d'accueillir.

Nous verrons ci-dessous quelles sont les parties prenantes de cette conception collaborative de nouveaux services autour de la notion d'accueil.

LES ACTEURS D'UNE CONCEPTION COLLABORATIVE CENTRÉE SUR L'HOSPITALITÉ

+++++

La fabrication de cette « hospitalité » est une œuvre collective. Elle mobilise l'ensemble de ses usagers, soignants, personnels administratifs, patients, accompagnants et s'ouvre à des membres de la société civile. Nous décrirons brièvement chacune de ces catégories d'acteurs et les raisons pour lesquelles il est nécessaire de les impliquer dans la conception des diagnostics et des pistes de solution.

LES SOIGNANTS, L'ACCUEIL, REFLET DE LA COHÉSION INTERNE

L'utilisateur d'un service hospitalier est celui qui l'utilise au sens large, que ce soit pour soigner, être soigné ou accompagner un proche malade. Les personnels hospitaliers, dans leur grande diversité professionnelle, sont les premiers usagers d'un service de soin, de même que dans les bibliothèques sont mobilisés le personnel d'entretien, les services techniques et informatiques, les agents de sécurité, les bibliothécaires... Ils le pratiquent au quotidien, parfois pendant de longues années. C'est la façon dont ils

vont l'utiliser et collaborer en son sein qui va en grande partie déterminer leur manière d'accueillir et de prendre en soin le patient. Une mauvaise configuration matérielle ou organisationnelle d'un service peut empêcher la mise en œuvre du projet soignant ou le dégrader. Accompagner ces différentes catégories de personnel vers un diagnostic partagé et des solutions à même d'améliorer l'ensemble de la prise en soin renforce la cohésion des équipes et la transforme. Pour les bibliothèques, il s'agit de placer la focal sur le public davantage que sur nos problématiques métier.

LE PERSONNEL ADMINISTRATIF, UNE RESSOURCE À IMPLIQUER EN AMONT PLUTÔT QU'EN AVAL

La réussite d'un projet nécessite d'associer la plupart des directions fonctionnelles dès le début de la réflexion. Qu'il s'agisse de la direction du site concernée par le projet, de la direction des soins, de la direction des achats et de la logistique ou encore des équipes du service d'hygiène, leurs connaissances et leurs compétences sont nécessaires à l'élaboration du diagnostic et des pistes de solution. Ils doivent, au départ du projet, pouvoir énoncer les contraintes puis, à partir du travail de conception collaboratif, être en capacité de proposer des solutions techniques qui permettront aux nouvelles organisations d'advenir.

LES PATIENTS, BÉNÉFICIAIRES MAIS ÉGALEMENT CONTRIBUTEURS DE L'ACCUEIL

Le patient, lui, va expérimenter les services hospitaliers de manière plus ponctuelle même si elle peut être régulière. Souvent, il maîtrise peu ou pas les codes hospitaliers et son séjour à l'hôpital ne sera qu'une étape de son parcours de soin. L'intégration de patients au travail de conception peut intervenir à différents niveaux selon le type de service, de soin et la question posée. Dans la majorité des cas, l'équipe de la Fabrique de l'hospitalité mène des entretiens avec des patients présents dans le service au moment des phases d'immersion. Nous recueillons le récit de leur expérience et de leur ressenti que nous partageons avec les autres parties prenantes rassemblées au sein d'un groupe de travail. Nous ne cherchons pas spécialement la représentativité, les cas extrêmes, les expériences atypiques

sont souvent sources de solutions nouvelles. À une phase plus avancée du projet, nous leur soumettons des scénarios et prenons note de leurs réflexions. Nous consacrons également une part importante de notre temps à l'observation de leur comportement et aux interactions avec le personnel hospitalier, en amont du projet mais également plus tard, lors des phases de tests. Ainsi, par exemple, lors du projet « Bon séjour » (2016) mené dans un service de gériatrie, le récit des infirmières et des médecins s'est vu contredit par l'observation. Selon eux, les patients souffrant de troubles cognitifs souhaitaient pouvoir observer leurs allers et venues. Pendant les temps d'attente entre deux examens, ils étaient en effet réunis en arc de cercle face au couloir, tournant le dos à la grande salle qui les accueillait. Il ne s'agissait pas cependant d'un choix des patients mais d'une interprétation des personnels qui disposaient les chaises et fauteuils roulants face au couloir. Aujourd'hui, dans l'espace totalement repensé, les patients se dirigent par affinité vers différents îlots et vers la très grande baie vitrée qui ouvre sur un jardin dans une atmosphère apaisée.

Ce type de patient est sollicité ponctuellement sans faire partie d'un groupe de travail formalisé. Dans certains cas et sur certains sujets comme la maladie chronique par exemple, où le patient va revenir à l'hôpital très régulièrement, l'équipe de soin peut avoir identifié des patients-ressources avec lesquels nous pourrions travailler de manière plus suivie.

LES ACCOMPAGNANTS, MAILLON ESSENTIEL POUR RAASSURER LE PATIENT

Les accompagnants constituent également une ressource clef. Qu'ils accompagnent un enfant, une personne âgée désorientée, un patient maîtrisant mal le français, un proche choqué aux urgences ou un ami en consultation, ils peuvent être considérés comme gênants – ils occupent une place en salle d'attente – ils posent des questions – ils ne respectent pas les règles de vie de l'hôpital, ou comme une aide – ils sont une deuxième source d'information, ils rassurent la personne qu'ils accompagnent, ils pourront rediscuter ensemble du diagnostic, des recommandations et des prescriptions du médecin.

LES TIERS, UN RÉSEAU D'ACTEURS EXTÉRIEURS QUI OUVRE SUR DE NOUVELLES FAÇONS DE VOIR

Qu'il s'agisse de travaux de recherche ou de réalisations, les regards portés par des professionnels de disciplines étrangères au monde hospitalier viennent interroger nos pratiques. Ils créent un frottement de nature à bousculer et à ouvrir le champ de nos représentations. Le choix de ces tiers repose sur leurs compétences techniques mais aussi sur leur capacité à observer une attitude de neutralité bienveillante vis-à-vis de notre organisation et de ses acteurs. La critique est facile en effet, la recherche de solutions l'est moins. Nous souhaitons qu'ils soient dotés d'une grande ouverture d'esprit, de qualité d'observation et d'empathie*, tout en parvenant à prendre du recul pour analyser les situations et participer à leurs évolutions. Il s'agit pour chaque projet d'inviter ces tiers à vivre avec nos équipes une expérience partagée dans une dynamique d'apprentissage réciproque.

METTRE EN ŒUVRE LES AMÉLIORATIONS DE FAÇON COLLECTIVE POUR GARANTIR LEUR PÉRENNITÉ

+++++

EXPÉRIMENTER LOCALEMENT

Afin d'accompagner l'hôpital dans ses transformations, la Fabrique de l'hospitalité travaille une vision systémique* des projets avec l'ensemble des acteurs hospitaliers. Il s'agit d'aborder les projets de manière globale en sortant des logiques administratives traditionnelles en silos et de faire au contraire dialoguer le soin, la sécurité, l'hygiène, les conditions de travail, les finances, etc. afin de créer de nouveaux services. Au-delà de cette approche transversale et globale, la Fabrique de l'hospitalité veille également à articuler la réflexion des acteurs hospitaliers avec l'écosystème dans lequel s'inscrivent les HUS, la ville et la région, l'offre de soin privée et publique, le bassin de population, etc.

La reformulation permanente des problèmes permet d'interroger le modèle historique d'une organisation hospitalo-centrée peu soucieuse de son environnement et des singularités de ses patients. Cette approche transversale et collaborative vient heurter les formes hiérarchiques

traditionnelles et peut, dans un premier temps, insécuriser les décideurs et les personnels hospitaliers, c'est pourquoi, elle n'est possible que dans le cadre de l'expérimentation à petite échelle, propre à la forme « laboratoire ». Elle n'est également possible que sur des terrains en demande, où préexiste un désir de changement. Les méthodes et résultats probants de ces expérimentations peuvent alors être réinterprétés à l'échelle de l'organisation par essaimage informel ou dans une stratégie confortée. Ainsi, des cadres de santé amenés à prendre d'autres fonctions dans l'institution ont-ils repris de manière spontanée une partie de ce qu'ils avaient pu expérimenter sous cette forme collaborative ou par une décision de la Direction générale d'adopter certains éléments de ces pratiques pour les intégrer à des services administratifs existants.

MA RÉALITÉ N'EST PAS TA RÉALITÉ ET N'EST PAS LE MONDE RÉEL

Pour bien accueillir l'autre, encore faut-il avoir conscience du filtre avec lequel nous interprétons le monde, notre univers professionnel, l'autre. Une partie importante de notre accompagnement consiste à faire émerger les représentations de chacun – individuelles et professionnelles – à les identifier et à les partager afin que tous comprennent la logique de l'autre. Nous ramenons également de la connaissance, ce qui permet de cheminer vers une perception plus objective du réel et d'aboutir à un diagnostic partagé. Ce diagnostic pose les bonnes questions dont découleront naturellement les bonnes réponses. Ce travail est mené sur le terrain et s'inscrit dans le quotidien des usagers afin à la fois de mobiliser un maximum d'acteurs mais aussi de pouvoir observer les pratiques et comportements en place et tester en direct des pistes de solution. La mise en forme visuelle et didactique des différentes étapes de la réflexion est essentielle pour la partager avec l'ensemble des parties-prenantes et avancer ensemble, chemin faisant.

ENCADRÉ**AMÉLIORER L'ACCUEIL DE FAÇON COLLECTIVE : LES ÉTAPES PRINCIPALES****1 - Vers un diagnostic partagé**

- Reformuler : quel est vraiment le problème à résoudre ?
- Valider une orientation stratégique.
- S'entretenir, observer, dialoguer.
- Identifier des personnes ressources + constituer un groupe de travail.
- Être au plus près du terrain.
- Faire pour comprendre et comprendre pour exposer la pédagogie de l'action.
- Partager la connaissance.
- Établir l'état de l'art (*benchmarker*).
- Explorer d'autres terrains de jeux.
- Comprendre d'autres univers professionnels pour mieux collaborer.

- Partager des outils de travail intelligibles.
- Raconter l'expérience de l'hôpital du point de vue du patient.
- Objectiver et traiter les dissonances cognitives*.
- Travailler les représentations par la médiation culturelle.
- Établir un diagnostic partagé.

2 - Vers la résolution de problèmes

- Inventer des solutions nouvelles.
- Écrire des scénarios prospectifs.
- Tester.
- Transformer l'essai.

10 ANS D'EXPÉRIMENTATIONS

+++++

INCARNER ET RENDRE POSSIBLE UN PROJET D'ACCUEIL AMBITIEUX

Nous tirons quelques enseignements des dix années d'expérimentation menées aux HUS sur les effets d'une conception collaborative centrée sur l'utilisateur. Comme nous l'avons évoqué, notre approche tente de répondre à la complexité de nos environnements dont les structures sont en évolution perpétuelle. Nous souhaitons également introduire dans nos organisations une réflexion sur les changements qu'entraînent le numérique dans nos sociétés ainsi qu'accompagner une nouvelle relation de soin dans laquelle le patient sera un acteur à part entière. Il est essentiel pour nous que ces éléments s'articulent autour de la notion d'hospitalité, notion qui s'incarne dans des artefacts « fabriqués » à l'esthétique signifiante. Ainsi,

les nouveaux espaces de la maternité de Haute-pierre réalisés par une artiste et une designer ne se résument pas à la conception d'un environnement agréable mais accompagnent et valorisent un projet de soin ambitieux. Ils permettent la transmission des soins donnés au nouveau-né entre mères en valorisant la diversité des cultures. Dix ans après leur mise en service, ces espaces répondent toujours aux approches les plus contemporaines de la prise en soin de la mère et du nouveau-né ainsi qu'à la place du père. Nous constatons également l'intégrité dans le temps de l'ensemble des projets que nous avons menés et qui ne sont dégradés ni par le personnel, ni par les patients.

ÉMERGENCE DE CONCEPTS NOUVEAUX

L'ancrage du projet sur un terrain bien délimité, le travail collaboratif à partir d'un contexte déterminé, l'élaboration d'un socle commun de connaissances, la compréhension des rôles et missions de chacun ainsi que de ses représentations, la recherche d'une solution optimum dans l'intégration de contraintes parfois contradictoires permettent l'émergence de concepts nouveaux. Ces concepts se nourrissent de l'intelligence et de l'expérience du terrain tout en s'inscrivant dans la stratégie globale de l'établissement. Ils soutiennent les valeurs fondamentales de la communauté soignante autour du soin, de la recherche et de la formation. Ils donnent aux valeurs hospitalières l'espace de s'épanouir dans un contexte pourtant marqué par les difficultés financières. Ils renforcent l'appartenance à une communauté dont on est fier.

ADHÉSION DES ÉQUIPES, LA CONDITION DE LA RÉUSSITE

Une des problématiques récurrentes du management est de faire accepter le changement aux équipes de terrain et aux organismes de représentation (syndicats, comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail [CHSCT], etc.). Le changement impulsé par la hiérarchie est, la plupart du temps, perçu comme une menace par les agents. Le contexte de « plan de retour à l'équilibre » qui est le nôtre avec ses investissements réduits et ses gels de budget, ajoute encore à la crainte des personnels de « perdre au changement ». La conception collaborative des nouvelles

solutions permet d'éviter l'écueil de la résistance au changement et facilite au contraire une appropriation chemin faisant des nouvelles organisations ou des nouveaux outils puisqu'ils ont été pensés avec ceux à qui ils sont destinés. Cette méthode permet aussi de faire émerger les conflits latents et les dissonances cognitives, et de les dépasser favorisant encore l'efficacité des nouveaux services, la qualité de vie au travail et la prise en soin des patients.

Nous vous proposons de découvrir à travers trois exemples l'impact de nouvelles formes (espaces, supports d'information) sur la qualité de l'accueil.

AMÉNAGEMENTS DES ESPACES, SIGNALÉTIQUE INTUITIVE ET SUPPORTS DE DIALOGUE

+++++

DE L'INFLUENCE DE L'ESPACE SUR LES COMPORTEMENTS

Pourquoi ne pas accompagner les patients par une signalétique « intuitive » plutôt que de les contraindre par des espaces fermés, des sens interdits, des interdictions de circuler, des injonctions à avancer ?

L'hôpital public n'est pas un espace public. Il existe toute une gradation entre des espaces partagés et des espaces d'intimité relative tels que celui de la chambre. Pourtant, ce sont souvent des portes identiques qui rythment les longs couloirs des hôpitaux. Pas d'accidents architecturaux, une lumière homogène, pas de prise de vue sur l'extérieur pour s'orienter. Seuls des plaques de portes et des sens interdits distinguent un local technique d'un bureau de médecin ou d'une chambre. Pour sortir d'une logique de l'obstacle qui oblige le visiteur angoissé à tenter de déchiffrer des acronymes barbares, à se heurter à des messages d'interdiction et à errer dans des espaces indifférenciés, nous pouvons accompagner son parcours dans l'hôpital par une signalétique intuitive qui viendra soutenir la signalétique classique.

À l'hôpital de jour gériatrique déjà évoqué plus haut, les patients désorientés et anxieux déambulaient beaucoup. Lors du réaménagement, le choix par l'équipe soignante et les designers d'assises très confortables et contenantes, couplé au travail sur la lumière, la couleur, l'acoustique et

le mobilier, a porté ses fruits : les patients témoignent être bien installés, rassurés et apaisés. Ils ne cherchent plus à quitter le service au plus vite¹. En neurologie, dans un immeuble de grande hauteur, les patients hospitalisés n'ont que quelques mètres de couloir pour déambuler. Au-delà du mieux-être physique que ces quelques pas leur procurent, la déambulation est également un phénomène lié à certains troubles cognitifs. Un travail sur la couleur et la lumière accompagne la dynamique de la marche et guide les patients vers la seule fenêtre du couloir qui offre un panorama grandiose sur la ville. Dans le couloir adjacent sont accueillis des patients épileptiques pour des enregistrements nécessitant qu'ils soient au calme. Plutôt que de fermer le service, les designers ont travaillé sur des effets de seuil et sur la lumière afin d'exclure naturellement cette partie du couloir du parcours de marche².

LES SUPPORTS DU DIALOGUE

Les professionnels de santé et les patients ont besoin de supports pour les soutenir dans cette recherche d'une nouvelle relation de soin qui nécessite de part et d'autre un changement de posture. Comment profiter au mieux des temps de consultation souvent trop rares et trop courts ? Comment faire le lien avec les autres acteurs de santé ? Comment expliquer les rôles et missions de chacun, non pas d'un point de vue administratif mais pour être compris des patients ?

Dans un service d'hospitalisation qui accueille des enfants de 2 à 18 ans ainsi que leurs parents, nous avons matérialisé les représentations des uns et des autres sur la perception de l'organisation, ce qui a déjà dénoué de nombreuses tensions :

- Non, les professionnels ne s'enferment pas tous les jours à la même heure pour boire le café. C'est le temps des transmissions qui est indispensable pour la bonne prise en soin de l'enfant.

1. Pour en savoir plus : Projet « Bon séjour », réalisé par Care & Co en 2016. [En ligne] < http://www.lafabriquedelhospitalite.org/projets/1488/bon_sejour >.
2. Pour en savoir plus : Projet « Climat et transition », réalisé par le Collectif Pi.I. en 2011. [En ligne] < http://www.lafabriquedelhospitalite.org/projets/1292/climat_et_transition >.

- Un service pédiatrique n'accueille pas que des bébés mais aussi des adolescents. Comment s'adresser aux petits et aux grands, sans oublier les parents et en délaissant l'esthétique « Disney ».
- Être à jeun avant une opération, c'est aussi ne pas avoir bu de biberon... ou fumé plusieurs heures avant (une information qui peut s'avérer essentielle pour un adolescent fumeur...).

Le déploiement dans l'espace et sur des supports remis aux parents, aux enfants et aux adolescents d'une information claire et positive est né de ce travail de terrain avec les usagers³.

Ces approches très qualitatives nécessitent un engagement fort de l'institution. Il s'agit de permettre aux personnels et aux usagers d'expérimenter de nouvelles méthodes de conception qui remettent en cause l'organisation traditionnelle très hiérarchique et sectorisée de nos organisations. Les professionnels engagés dans ces démarches deviennent cependant les meilleurs avocats des projets auprès de leur hiérarchie. Si ces projets ne sont pas plus coûteux en temps qu'un projet classique, ils demandent parfois un investissement financier supplémentaire qui est largement couvert par leur durabilité et leur efficacité, l'impact sur la santé des professionnels et sur le mieux-être des patients accueillis dans nos services.

3. Pour en savoir plus : Projet « Le lieu-dit », Anne-Laure Desflaches et Anne Regnault, designers, réalisé en 2016. [En ligne] < http://www.lafabriquedelhospitalite.org/projets/1566/le_lieu-dit >.

4

**ZONAGE ET ACCUEIL EN BU
OÙ IL EST QUESTION DE LA
COHABITATION DES PUBLICS**

par
Maxime
Szczepański

Vous souhaitez, en tant que professionnel·le, réaménager les espaces de votre bibliothèque afin de proposer des lieux différenciés de travail, de détente, de loisirs, de discussion (liste non exhaustive) aux usagers. À partir de plusieurs expériences menées à la bibliothèque universitaire d'Angers (BUA), je propose quelques pistes de travail décrivant la mise en place et l'évolution du zonage* dans l'un des sites de la BUA. Cette description sera précédée d'une brève réflexion sur le zonage des espaces en bibliothèque et les enjeux qu'il soulève dans la relation que les bibliothécaires entretiennent avec les usagers. L'expérience angevine est loin d'être exemplaire : l'écrit produit un effet de cohérence qui ne doit pas masquer les tâtonnements, retours en arrière ou échecs de la démarche ici décrite. Le terrain et le public décrits sont ceux d'une bibliothèque d'université de taille moyenne, pluridisciplinaire, composée de deux sites : Belle-Beille et Saint-Serge. Seule la bibliothèque Belle-Beille sera examinée dans cette contribution. En voici les caractéristiques : la surface hors œuvre nette de 7 770 m² dessert une population d'étudiant·e·s et d'enseignant·e·chercheur·se·s en sciences (physique-chimie, sciences de la vie et de la terre notamment) et sciences humaines et sociales (psychologie, histoire, lettres, langues, géographie, etc.). Le bâtiment est l'un des plus grands de l'université et offre plus de 1 000 places assises. Il est composé de six plateaux répartis sur deux niveaux. Implanté à Angers, le campus Belle-Beille est cependant situé en périphérie urbaine, desservi par le réseau de bus. La fréquentation s'en ressent et subit des effets de saisonnalité (journalière, hebdomadaire et annuelle) importants : le campus et la bibliothèque accueillent peu de monde en début et fin de journée, en fin de semaine et à partir de la fin du mois d'avril jusqu'au mois de septembre.

NE RÉSOLVEZ PAS UN PROBLÈME. RÉPONDEZ À UN BESOIN

+++++

En 2008-2009, à la suite de la première enquête Libqual menée à Angers, l'équipe de direction de la BUA a pris la décision de diviser les espaces publics de la bibliothèque Belle-Beille en quatre zones, respectivement nommées « zone libre », « zone calme », « zone silence » et « zone com ». Chaque zone s'est vue attribuer une couleur – verte, orange, rouge et noire – matérialisée par la pose de bandeaux sur les piliers blancs et de kakémonos de couleur. La campagne de communication associée à cette signalétique pérenne avait pour nom « le bruit, c'est l'affaire de tous ». Elle a consisté en la distribution par l'équipe de bibliothécaires, dans le hall, de flyers aux usagers pendant plusieurs jours, à proximité de kakémonos explicatifs, accrochés au même endroit. Comme l'expliquait Olivier Tacheau, alors directeur : « de l'avis de tous, notre bibliothèque n'en était plus vraiment une depuis plusieurs mois côté qualité et ambiance sonores »¹.

GARDER LA LIGNE

+++++

Ce que dit avec franchise ce billet de blog, c'est que l'idée d'une différenciation des espaces de la bibliothèque est apparue en réaction à une situation perçue comme problématique. Celle-ci peut être ainsi résumée : depuis plusieurs années, une partie croissante des usagers parle, discute, échange ou téléphone dans la bibliothèque. Une autre partie, rejoignant les représentations et les préoccupations d'une majorité des bibliothécaires et du corps enseignant, souhaite au contraire travailler ou lire sinon dans le silence, du moins dans le calme. Les espaces étant indifférenciés et non cloisonnés, celles et ceux qui parlent gênent les autres. L'autorégulation (par les étudiant·e·s) et la régulation (par les bibliothécaires) ne fonctionnent pas : celles et ceux qui parlent sont plus nombreux, rétifs aux (ou plutôt oubliés des) rappels à l'ordre.

Face à des conflits d'usage récurrents ou à l'expression répétée d'un mécontentement, une première recette consiste à tenter de modifier

1. Olivier Tacheau, « La parole est d'or, le silence aussi ! », 2009. [En ligne] < <https://tacheau.wordpress.com/2009/01/21/le-silence-est-dor-la-parole-aussi/> >.

les comportements des étudiant·e·s. À Angers, ces derniers ont été tout d'abord incités, par des campagnes de communication ciblées ou par l'interpellation directe, à faire moins ou pas de bruit, en coupant la sonnerie des téléphones portables, en ne parlant pas ou en parlant moins fort. Mais cette démarche n'a pas donné les résultats escomptés. Le turn-over permanent (des étudiant·e·s entrent et sortent tout au long de la journée), les pratiques de travail (majoritairement collectives), la configuration des lieux et l'agencement des mobiliers (*open space*, piètre qualité phonique des lieux), la difficulté enfin pour une majorité du personnel de jouer un rôle de régulateur et de faire vivre les règles... ont incité à tenter une autre approche : accepter et inscrire dans l'espace de la bibliothèque, par un zonage spécifique, les différentes pratiques du public.

S'ADAPTER

+++++

Il est possible de reformuler le cadre de la situation précédente. Certains usagers ont en effet besoin de travailler à plusieurs ou de discuter :

- parce que les enseignant·e·s demandent des travaux de groupe ;
- parce qu'il s'agit d'un bon moyen de partager cours et connaissances dans un milieu non concurrentiel² ;
- parce que ces pratiques s'inscrivent dans les sociabilités étudiantes ;
- parce que les téléphones portables font partie du quotidien des individus – en sont désormais même l'extension – ;
- parce que les étudiant·e·s partagent manifestement une conception de la bibliothèque comme lieu où il est normal de pouvoir échanger ;
- parce qu'une majorité de cursus universitaires préparent à des métiers du tertiaire, où la dimension relationnelle du travail est centrale...

2. La situation des étudiant·e·s de médecine est différente.

Un premier élan consiste, pour les professionnel·le·s, à tenter de maintenir le *statu quo*. Dans un second temps, une partie de ces dernières jugent qu'il est nécessaire d'adapter l'offre de services et de proposer des espaces différenciés.

LOGIQUE DE COLLECTIONS, LOGIQUE DE SERVICES

+++++

Ce besoin est-il légitime ? Correspond-il aux fonctions et missions d'une bibliothèque universitaire ?

Cette problématique est centrale. Pour beaucoup de bibliothécaires et d'usagers, elle renvoie aux représentations implicites³ « d'un lieu de règles et de contraintes », tourné vers l'étude, silencieux, impliquant des usages individuels. Comme le souligne Laurence Jung, la bibliothèque universitaire « apparaît donc pour beaucoup comme un prolongement de l'Université et donc du travail scolaire avec ses règles et ses contraintes »⁴. Or, en pratique, les étudiant·e·s souhaitent pouvoir faire des « pauses-café ou cigarette, écouter de la musique ou encore s'adonner aux plaisirs du bavardage »⁵.

À Angers comme ailleurs, vous et votre équipe ne serez pas capables de faire respecter le silence dans tous les espaces, tout le temps. Les bibliothécaires n'aiment pas endosser un rôle perçu comme ingrat (« j'suis pas flic »), voué à la répétition (le public change au fil de la journée et se renouvelle chaque année) et en inadéquation croissante avec l'image et la fonction du lieu. Dans l'enseignement supérieur, les bibliothèques passent depuis plusieurs années d'une logique de collections à une logique de services. Proposer des livres, des revues et des espaces de travail uniquement silencieux fait partie d'une offre de services attendue. Mais la centralité

3. Les travaux sur les représentations de la bibliothèque universitaire sont minoritaires en comparaison de ceux menés sur les bibliothèques publiques. Outre les informations offertes par l'Enssib dans l'article « Représentation des bibliothèques : histoire », [En ligne] < <http://www.enssib.fr/les-poles-thematiques/histoire-des-bibliotheques/dossiers/la-representation-des-bibliotheques> >, voir Laurence Jung, « Je ne travaille jamais en bibliothèque ». *Enquête auprès d'étudiants non-fréquentants ou faibles fréquentants*, Mémoire d'étude de conservateur des bibliothèques, sous la direction de Christophe Evans : Villeurbanne, Enssib, 2010. [En ligne] < <http://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/documents/49500-je-ne-travaille-jamais-en-bibliotheque-enquete-aupres-d-etudiants-non-frequentants-ou-faibles-frequentants.pdf> >.

4. Laurence Jung, *ibid.* Citations extraites des pages 43 et 44.

5. *Ibid.*

des collections et des usages qui en découlent (une activité solitaire avec des documents) n'est plus évidente. Elle l'a rarement été en tout cas pour les étudiants de 1^{re} ou 2^e année qui, à l'université comme dans les filières sélectives (les classes préparatoires aux grandes écoles, IUT, santé), travaillent d'abord avec leurs supports de cours, papier ou numérique (via les environnements numériques de travail notamment). Avant d'être un silo documentaire, « la BU » est avant tout perçue comme un lieu⁶. Donner la possibilité d'y travailler de manière différenciée fait ou fera partie de vos objectifs, si les usages des espaces et les pratiques collectives le demandent. Voici un aperçu de la réflexion angevine sur le sujet.

LES ESPACES SONT PLASTIQUES ET S'ADAPTENT AUX ÉTUDIANT·E·S - PAS L'INVERSE

+++++

BELLE-BEILLE : LE TRAVAIL EN GROUPE, OU COMMENT S'EN DÉBARRASSER

La bibliothèque Belle-Beille est composée de trois bâtiments en enfilade. La mise en place (en 2008) puis la reprise (en 2013) du zonage s'est appuyée sur cette tripartition. Le choix de la direction a été de mettre l'accent sur les usages aux dépens des logiques de collections (« salle des sciences »), de supports (« salle des périodiques ») ou d'une dénomination de prestige (salle « Victor Hugo »).

6. Une étude réalisée en 2008 à l'université de Bourgogne auprès d'une population de 172 étudiant·e·s constate que « seulement 36 % des étudiants lient la recherche documentaire au fait de se rendre dans une bibliothèque et 18 % à l'emprunt des livres. La recherche documentaire n'est ainsi pas seulement associée à la bibliothèque et à ses services traditionnels », Cathy Perret, « Pratiques de recherche documentaire et réussite universitaire des étudiants de première année », *Carrefours de l'éducation*, 2013, n° 35, vol. 1, pp. 197-215, ici p. 200. [En ligne] < <https://www.cairn.info/revue-carrefours-de-l-education-2013-1-page-197.htm> >.

BILAN D'ÉTAPE : ÇA MARCHE. MAIS...

Cela fait maintenant plus de 8 ans que la BUA propose cette partition des espaces. En voici un bref bilan :

- les usages collectifs sont très majoritaires. La zone Com est systématiquement la plus fréquentée, à l'inverse de la zone Silence, quelle que soit la période considérée ;
- les zones Com et Silence sont celles qui fonctionnent le mieux au regard des objectifs attendus (travailler en groupe/travailler individuellement). La régulation par les personnels reste minime et concerne surtout le déplacement de mobilier en zone Silence (qui est interdit) pour des étudiant·e·s souhaitant travailler à 3 ou 4 ;
- la zone Calme est celle dont l'ambiance sonore varie le plus. Le calme est une notion relative : à certains moments de la journée (le matin notamment), l'ambiance peut y être qualifiée de studieuse ; à d'autres, elle est proche de celle de la zone Com⁷ ;
- les tentatives de régulation par l'équipe, menées sous la forme de « campagne contre le bruit » entre 2012 et 2014, visaient à imposer des discussions à voix basse tout en limitant le nombre d'étudiant·e·s à 4 par table. Elles n'ont pas donné les résultats escomptés et ont été mal vécues par les bibliothécaires.

Les attentes des étudiant·e·s n'ont (pour l'instant) pas fait l'objet d'enquête qualitative. Mais les retours et échanges informels en donnent un premier aperçu. Comme dans le monde tertiaire⁸, mais pour d'autres raisons sans

7. Je pense avec le temps qu'il faut accepter cette variation de l'ambiance : cette zone joue le rôle de tampon et malgré son caractère bâtard je remplacerais bien cet adjectif par un autre moins connoté : composite/mixte/hybride ? Et mouvant, il ne faut pas la transformer (en zone Com ou Silence).

8. Les articles critiques sur l'*open space* sont courants dans la presse généraliste et spécialisée. Voir parmi d'autres l'analyse de la journaliste Anne Chemin, « Dans la cage de l'*open space* », *Le Monde*, rubrique Culture et idées, 18.10.2012. [En ligne] < http://www.lemonde.fr/culture/article/2012/10/18/dans-la-cage-de-l-open-space_1777656_3246.html >. Pour une mise en perspective historique, voir Thierry Pillon, « Retour sur quelques modèles d'organisation des bureaux de 1945 à aujourd'hui », *La nouvelle revue du travail*, 2016, n° 9. [En ligne] < <http://nrt.revues.org/2860> >. Voir aussi la contribution d'Élisabeth Pèlerin-Genel dans le volume 42 de la collection La Boîte à outils, *Réaménager une bibliothèque*, à paraître en décembre 2017.

doute⁹, c'est la logique de l'*open space* propre aux bibliothèques qui fait l'objet d'une critique implicite. Les étudiant·e·s semblent en demande d'espaces de travail fermés, privatisables pour quelques heures, dans lesquels elles·ils peuvent travailler individuellement ou en groupe sans s'exposer au regard ou à l'attention des autres. Or, la logique de l'*open space* propre aux bibliothèques universitaires ne correspond pas à ce besoin.

NE PAS DÉPLORER, MAIS COMPRENDRE

On associe souvent (moi le premier) des catégories d'usagers à des comportements précis. Les lycéen·n·es sont bruyant·e·s, le retraité, comme l'étudiant de médecine, est silencieux ; l'étudiant·e en sciences humaines et sociales (SHS) aime discuter, etc. Les spécificités disciplinaires existent de longue date et sont bien connues des professionnel·le·s des BU. À Angers, les formules *étudiant·e·s de médecine + fac de centre-ville = usages individuels majoritaires* (site Saint-Serge) et *étudiant·e·s en sciences et SHS + campus excentré = usages collectifs majoritaires* (site Belle-Beille) sont opérantes. Mais les usagers changent (truisme). Leurs besoins et leurs attentes aussi : au cours de leur scolarité, de l'année, de la journée. Quels que soient le lieu et les missions de votre bibliothèque, il peut être utile de ne pas essentialiser les publics en leur attribuant des caractéristiques et des comportements intangibles. L'étudiant·e de médecine peut certes adopter des stratégies d'étude très individualistes à certains moments de sa scolarité (en première année ou lors du passage de l'épreuve classante nationale [ECN]), mais la réduire à ce comportement ne permet pas de saisir toutes les spécificités des études de santé, et donc les attentes des étudiant·e·s de cette filière. Autant que des catégories, l'observation et l'analyse des parcours d'utilisateur peuvent se révéler fécondes.

9. « *L'open space* reprend l'idée de la proximité des personnes (combinée avec l'absence de barrières physiques et la transparence d'un bout à l'autre des bâtiments) comme moyen d'améliorer l'efficacité au travail, en s'appuyant sur l'hypothèse d'une relation entre la réduction des distances entre les personnes, la communication et la performance. À cette représentation s'ajoute une autre, celle de la mobilité des personnes, que l'aménagement peut supporter voir encourager, pour améliorer la coopération à l'intérieur comme à l'extérieur de l'entreprise (Fenker, 1998) », Thérèse Evette, Michael Fenker, « Conception et usages de l'espace – une autre lecture des risques psychosociaux », in François Hubault (dir.), *Risques psychosociaux : quelle réalité, quels enjeux pour le travail ?* Toulouse, Octares, 2011 (coll. Le travail en débats).

On constate depuis plusieurs années que les pratiques d'enseignement changent à l'université. Les dispositifs pédagogiques incluent de plus en plus, à côté des cours magistraux, des travaux de groupe associant évaluation par les pairs, classe inversée, etc. Ces changements invitent à prendre du recul par rapport au regard professionnel, prompt à évaluer la légitimité de tel ou tel usage du lieu. Les conflits liés au calme, au silence ou au bruit reflètent sans doute l'évolution de ces pratiques. Aux bibliothécaires de les comprendre et d'y adapter l'offre de services.

5

L'INFOMOBILE À PARIS 8 : POUR UNE MEILLEURE APPROPRIATION DE LA BU PAR LES USAGERS

par
Lola Mirabail
et Stéphane
Tonon

UNE POLITIQUE D'ACCUEIL DES PUBLICS DIVERSIFIÉE

+++++

Soucieux de développer des services adaptés pour répondre aux besoins de ses usagers, le SCD de l'université Paris 8 Vincennes – Saint-Denis a été récompensé pour la qualité de son accueil par l'obtention du label Marianne en 2014 et la confirmation de son maintien en décembre 2015¹. Regroupé sur un seul site, le SCD de l'université Paris 8 Vincennes – Saint-Denis accueille en moyenne environ 2 000 visiteurs par jour. Il offre à son public un espace de 15 000 m², dont environ 11 000 dédiés aux espaces publics. Tout en assumant pleinement son rôle de BU, la bibliothèque de Paris 8 joue également un rôle plus vaste d'établissement culturel situé en banlieue et ouvert à toute personne majeure ou titulaire du baccalauréat. La BU pratique, en effet, une politique volontariste en termes d'ouverture au public et propose un système de prêt gratuit à toute personne résidant, étudiant ou travaillant en Île-de-France (1 549 inscrits en 2015 à ce titre). Pour aider cette grande diversité d'usagers à se repérer dans cet espace très vaste, la bibliothèque développe une politique d'accueil des publics dynamique et diversifiée.

Un des services mis en place par la BU depuis 2001 pour répondre aux besoins de son public est l'Infomobile. Ce service vise à aller au-devant des usagers de la bibliothèque, afin de leur expliquer le fonctionnement de la bibliothèque et de les accompagner dans leurs démarches documentaires. Le principe est simple : durant la journée, des personnels de la bibliothèque se déplacent dans les espaces sur des plages de service public d'une heure afin de répondre autrement aux besoins des lecteurs. Ce service est conçu comme un service complémentaire des autres postes

1. Lola Mirabail, « Label Marianne », *Bulletin des bibliothèques de France*, 2016, n° 8, pp. 124-129. [En ligne] < http://bbf.enssib.fr/matieres-a-penser/label-marianne_66389 >.

de service public, de la formation des usagers et des visites. L'originalité de l'Infomobile tient à la manière dont le dialogue s'engage avec l'utilisateur. Faire du service mobile dans la bibliothèque, c'est aller au-devant des attentes, besoins, incompréhensions, formulés ou non, des usagers. C'est aussi prévenir des usages qui vont à l'encontre du règlement des services.

LES FINALITÉS DE L'INFOMOBILE

+++++
Lors de l'ouverture de la bibliothèque en 1998, la mise en place de ce « service de très grande proximité »² est apparue rapidement essentielle. La mise à disposition directe de la documentation dans les salles et la libre utilisation des postes informatiques invitent le lecteur à une autonomisation croissante. Ce nouvel espace Bibliothèque entraîne une distanciation spatiale entre l'utilisateur et le bibliothécaire. Certains usagers n'osent pas venir jusqu'aux banques d'information pour poser des questions aux bibliothécaires, d'autres pensent pouvoir se repérer par eux-mêmes tandis qu'ils ne disposent pas de toutes les clefs pour y arriver. Pour réduire cette distance et mieux aider les usagers, il est nécessaire de ne plus adopter une démarche attentiste – attendre que le lecteur vienne poser sa question – mais au contraire de se déplacer, d'adopter une démarche proactive. Cette autonomisation des usagers et la distanciation lecteur-bibliothécaire s'accroissent avec l'installation d'automates de prêt/retour et le passage à la RFID à la rentrée 2014.

La circulation des agents de la bibliothèque permet ainsi de réduire la distance avec les lecteurs et de contourner leurs craintes (« je n'osais pas venir vous déranger »). Cette distance est plus importante pour les lecteurs ayant un sentiment d'illégitimité, une impression d'étrangeté face à l'institution bibliothèque ; celle-ci pouvant les impressionner s'ils n'avaient pas l'habitude de s'y rendre auparavant. Ces usagers oseront encore moins aller vers les bibliothécaires de peur de les importuner ou

2. Michel Dargaud, « Un service de très grande proximité », *Bulletin des bibliothèques de France*, 2003, n° 4, pp. 72-76. [En ligne] < <http://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2003-04-0072-014> >.

de ne pas être à leurs places. Le service Infomobile a donc tout lieu d'être dans un territoire comme la Seine-Saint-Denis³.

Ce service permet d'accompagner les lecteurs dans leur processus d'autonomisation et de prise en main de la BU. Il est complémentaire à la formation des usagers. Il ne s'agit pas d'une formation théorique à tel ou tel outil ou service, pas plus que d'une réponse stricte à la question posée, mais plutôt d'une formation en situation où l'utilisateur, parce qu'il est en demande, sera plus réceptif aux informations qu'on peut lui offrir. Il s'agit d'aller le plus loin possible dans le cadre de la question posée, et, en fonction du lecteur et de la situation, de nouer solidement le lien entre une situation concrète et une compétence plus générale.

L'Infomobile permet aussi d'affirmer la présence des bibliothécaires dans les espaces et de mieux identifier le bibliothécaire comme un médiateur. Lors de leurs interactions avec les lecteurs, les « Infomobiliens » veillent à rappeler aux usagers que, s'ils le souhaitent, des bibliothécaires sont présents pour répondre à leurs questions. Ce service profite ainsi au service public plus traditionnel (derrière des banques). L'Infomobile incarne la relation d'accueil qui lie les usagers à leur bibliothèque.

Enfin l'Infomobile permet également de rappeler les règles à respecter dans la bibliothèque (ne pas manger, ne pas téléphoner, etc.). Cependant, il s'agit seulement de faire un rappel à la règle : « l'Infomobile » ne se substitue pas au responsable de service public ou aux agents de sécurité.

UN SERVICE INSTITUTIONNALISÉ : L'ORGANISATION DE L'INFOMOBILE

L'Infomobile est pleinement intégrée dans l'organisation du service public. Elle est rattachée institutionnellement au département des services au public. Clarisse Grasset, la responsable adjointe du service de l'accueil, un des trois services du département, en est la coordinatrice. Les plages

3. La bibliothèque accueille en effet une grande diversité de lecteurs. Certains d'entre eux sont issus de milieux très populaires et ne maîtrisent pas forcément les codes d'usage d'une bibliothèque.

d'Infomobile sont considérées comme des plages de service public, et, à ce titre, comptabilisées comme telles.

L'équipe chargée d'assurer l'Infomobile est composée de 3 emplois étudiants, qui assurent chacun 10 heures de service hebdomadaire de la fin septembre à la fin du printemps, ainsi que d'agents de la bibliothèque toutes catégories confondues (A, B et C). En 2015-2016, 5 agents de la bibliothèque effectuaient chacun deux heures de service mobile hebdomadaire. Auparavant, 4 agents de la BU participaient à ce service.

Avant chaque rentrée, les agents font des vœux d'affectation à des postes de service public (accueil, salle thématique, périodiques, audiovisuel, permanence informatique, Infomobile, etc.). Tous les agents de la BU qui le souhaitent⁴, toutes catégories confondues, peuvent émettre le souhait d'être posté, à raison de deux heures par semaine divisées en deux plages, en Infomobile. Ce service connaît beaucoup de succès au sein de l'équipe de la bibliothèque, il est pleinement intégré dans la culture professionnelle de l'établissement. Même si tous les agents ne désirent pas y participer, il y a plus de demandes de participation que de plages disponibles. Pour satisfaire tout le monde, un système de roulement est instauré pour qu'un agent ne fasse pas de l'Infomobile durant deux années consécutives (seule la coordinatrice de l'Infomobile occupe tous les ans ce poste de service public).

Les plages d'Infomobile sont inscrites dans le planning général de service public. Comme pour les autres postes de service public, les agents faisant de l'Infomobile respectent les horaires qui leur sont attribués et qui sont les mêmes toute l'année. Les plages d'Infomobile sont concentrées aux heures de plus fortes affluences du public : durant l'année universitaire, elles avaient lieu de 11 heures à 17 heures, tous les jours de la semaine, sauf le week-end.

Trois vacataires* étudiants sont recrutés chaque année pour effectuer des plages d'Infomobile. Leur double-casquette (étudiant et « Infomobilien ») est bénéfique au service car ils n'ont pas les mêmes types de relations avec les usagers qui peuvent plus facilement s'identifier à eux et qui osent parfois plus aller vers eux. Ce n'est en revanche pas toujours le cas : certains

4. Sauf le personnel administratif et les informaticiens qui ne font pas de service public.

étudiants préfèrent avouer leurs lacunes à des professionnels plutôt qu'à des pairs. Une composition mixte de l'équipe d'« Infomobiliens » permet ainsi de satisfaire tous les usagers. La coordinatrice se charge de former les vacataires étudiants pour qu'ils maîtrisent l'environnement Bibliothèque : fonctionnement général, outils documentaires, services, espaces, Classification décimale universelle (CDU).

LES COMPÉTENCES À MAÎTRISER POUR FAIRE DE L'INFOMOBILE

+++++

La coordinatrice de l'Infomobile, Clarisse Grasset, veille à ce que tous les agents postés en Infomobile aient les mêmes connaissances, les mêmes consignes et les mêmes compétences. Des réunions de rentrée sont organisées et deux guides sont mis à disposition des « infomobiliens » sur l'intranet de la bibliothèque : un guide de formation des nouveaux « infomobiliens », détaillant les compétences nécessaires pour faire de l'Infomobile, et un guide pratique.

Outre une excellente maîtrise de la bibliothèque (ses espaces, ses outils, son environnement), il est nécessaire de disposer de compétences particulières d'ordre relationnel. Pour qu'elles puissent être acquises facilement, elles ont été formulées et explicitées : si des qualités peuvent être innées pour certains, il est parfois nécessaire de proposer des astuces à d'autres pour qu'ils puissent s'améliorer dans leurs relations avec les usagers : par exemple, *prendre son temps avant de quitter les lieux : un lecteur qui a refusé votre aide l'instant d'avant peut rapidement changer d'avis, ou encore avoir une phrase d'attaque toute prête : « Bonjour. Vous trouvez ce que vous voulez ? », « Bonjour vous semblez ne pas trouver ce que vous cherchez. Puis-je vous aider ? »*

REPÉRER DES USAGERS EN DIFFICULTÉ

Les agents doivent tout d'abord savoir repérer les usagers en difficulté afin de pouvoir leur apporter une aide. Pour ce faire, il est conseillé aux agents de :

- faire une ronde systématique dans l'ensemble des salles ;

- prendre le temps d'observer ce que font les usagers sans pour autant les espionner ;
- analyser les situations. Le guide de formation distribué aux agents faisant de l'Infomobile donne ainsi plusieurs indices pour repérer : « un lecteur perdu » :
 - a le nez en l'air dans les rayons ;
 - a le doigt qui court le long des cotes CDU des ouvrages ;
 - semble chercher des yeux une signalétique ;
 - fixe pendant de longues minutes son écran sans toucher ni souris ni clavier ;
 - multiplie sans succès les requêtes sur un catalogue ou une base de données ;
 - essaie d'emprunter plusieurs fois un livre sur un automate.

SAVOIR ABORDER UN USAGER

Pour être un bon « infomobilien », l'agent doit savoir aborder un usager sans qu'il se « ferme » devant cette démarche inhabituelle et intrusive. Pour ce faire, il doit :

- porter un badge « Infomobile » ou « Information » bien en évidence ; être souriant, avenant et poli ;
- avoir une phrase d'introduction toute prête. Par exemple : « Bonjour. Vous trouvez ce que vous voulez ? », « Bonjour vous semblez ne pas trouver ce que vous cherchez. Puis-je vous aider ? » ;
- en cas de refus d'aide du lecteur, reformuler sa proposition d'aide en analysant les raisons de son refus : « Ne vous inquiétez pas, je travaille à la bibliothèque et je suis là pour vous aider en cas de besoin » (surprise, gêne, peur d'être abordé, sentiment d'être dragué, n'a pas vu le badge, etc.) ; « Il semble que vous n'arriviez pas à faire X ou Y sur l'outil A ou B... »

« Je travaille à la bibliothèque et je peux vous aider si vous voulez » (sentiment d'être autonome, autre, etc.) ; ou plus simplement : « vous êtes sûr ? » ;

- prendre son temps avant de quitter les lieux : un lecteur qui a refusé votre aide l'instant d'avant peut rapidement changer d'avis ;
- ne pas quitter le lecteur sans une petite phrase qui insiste sur la présence de bibliothécaires dans les espaces qui sont au service des usagers : « Si vous avez besoin d'aide, n'hésitez pas à vous adresser aux bibliothécaires qui sont aux banques d'information ou présents dans les salles, ils sont là pour ça, etc. ».

SAVOIR REFORMULER LES QUESTIONS POSÉES

En outre, l'« infomobilien » doit être capable de formuler ou de reformuler la question ou le problème qui se cache derrière l'apparente difficulté repérée. Rares sont les situations où l'Infomobile intervient à la demande d'un usager. La formulation puis la reformulation du problème auquel est confronté le lecteur partent de notre simple impression qu'il est en difficulté, sans qu'il l'ait encore explicitement admis. La (re)formulation est donc plus nécessaire encore qu'en service posté. La bonne compréhension du problème auquel est confronté l'utilisateur est d'autant plus indispensable que c'est l'agent qui la sollicite : ne pas répondre à une question ou répondre à côté risquerait de parasiter l'image du bibliothécaire comme médiateur à laquelle l'Infomobile était en train de donner corps.

Il est enfin important d'avoir suffisamment de pédagogie pour permettre à l'utilisateur non seulement d'avoir une réponse à sa question, mais surtout de s'approprier telle ou telle compétence dont il aura besoin dans la bibliothèque afin qu'il puisse être pleinement autonome s'il le souhaite.

ENCADRÉ**LE GUIDE PRATIQUE DE L'INFOMOBILE :
DES SITUATIONS D'INTERVENTIONS**

Il recense les situations fréquemment rencontrées et des propositions d'intervention pour pouvoir aider les infomobiliens à bien répondre aux usagers :

Interventions volontaires sur les postes

- Utilisation du catalogue de Paris 8 :
 - . l'utilisateur tape trop d'informations, multipliant ainsi les risques d'erreurs ;
 - . l'utilisateur ne tape pas assez d'informations et se retrouve devant une liste de 3 000 documents ;
 - . l'utilisateur introduit plusieurs mots de la même racine (« Espagne espagnol espagnols ») ;
 - . les étudiants ont souvent des bibliographies comportant des références d'articles qu'ils introduisent dans le catalogue, évidemment sans résultats ;
 - . certains caractères empêchent la recherche d'aboutir ;
 - . en recherche détaillée, l'utilisateur renseigne trop de champs (éditeur, collection, année, etc.) ;
 - . le livre n'est pas disponible.
- Aide à l'utilisation d'autres ressources :
 - . dans le Sudoc, vérifier que la recherche porte sur les bons critères ;
 - . dans certaines bases de données, vérifier que l'utilisateur connaît le fonctionnement du moteur de recherche ;
 - . pour les livres électroniques, expliquer les différentes options de lecture proposées (lecture en ligne, téléchargements) et les services associés (impressions, copier/coller, marque-pages, etc.) ;
 - . sur Google, lorsqu'un sujet de recherche donne des dizaines de milliers de pages, proposer d'utiliser la recherche avancée et de cibler la requête sur le titre de la page ;
 - . lorsqu'une personne semble recopier à la main des informations trouvées sur Internet, lui rappeler qu'elle peut effectuer des impressions.

Interventions volontaires en salle

- La plupart des interventions en salle se font entre les rayonnages. Il s'agit de repérer les personnes qui scrutent les étagères, perplexes, un papier à la main : il est rare qu'elles refusent l'aide proposée ;
- de plus, accompagner une personne dans les rayons pour trouver un livre est aussi l'occasion de lui expliquer le fonctionnement de la CDU ; cela lui permet d'être plus autonome dans la bibliothèque et c'est toujours apprécié ;
- le petit guide pratique donne plusieurs clefs au professionnel pour aider le lecteur lorsqu'un livre n'est pas à sa place en rayon.

Être à l'affût de tout ce qui peut poser problème aux lecteurs en salle

- C'est une bonne façon d'éviter la « routine » de l'Infomobile (postes et rayonnages) ;
- les tables sont-elles suffisamment éclairées ? Le silence est-il respecté ? Y a-t-il quelqu'un au bureau d'information pour répondre aux personnes qui attendent ? Etc.

Le rappel au règlement

- Il représente une partie non négligeable des interventions. Du fait de leur importante présence dans les espaces, les agents de l'Infomobile sont régulièrement amenés à réguler les usages. Ils concernent en grande majorité la consommation de nourriture/boisson et l'usage du téléphone portable.

ÉVALUATION ET POINTS FORTS DU SERVICE

+++++

Chaque année la bibliothèque récolte des informations ayant trait à l'activité des bibliothécaires en service public au moyen de semaines tests durant lesquelles les agents recensent les questions que leur posent les usagers. Ces semaines tests permettent notamment d'évaluer l'activité de l'Infomobile. En 2015, deux semaines tests ont été menées : une en mai, en période de faible affluence, et une en décembre, en période de forte affluence.

Pour la semaine test du mois de décembre, le service représente 7 % de l'activité de la bibliothèque en service public avec 287 lecteurs abordés. En moyenne, 10 lecteurs sont abordés par plage d'une heure par agent. La tranche horaire qui compte le plus d'interventions est la tranche

11 heures-13 heures⁵. Le taux d'acceptation du service est très fort : environ 89 % des lecteurs acceptent l'aide proposée. Les usagers sont en majorité très satisfaits du service apporté dans le cadre de l'Infomobile.

Les principales activités de l'Infomobile sont l'orientation intellectuelle et documentaire (37 % des questions en décembre et 12 % des questions en mai) et l'orientation géographique/informations générales (31 % en mai et 16 % en décembre). Le service occupe également un fort rôle de contrôle et de régulation (21 % en mai et 20 % en décembre).

Cette activité est très stimulante pour les agents et leur permet de mieux connaître les attentes des lecteurs. L'Infomobile est notamment un bon vecteur d'intégration pour les nouveaux arrivants.

Une autre force de l'Infomobile est sa complémentarité avec les autres postes de service public. Les Infomobiliens peuvent être conduits à accompagner des lecteurs vers des banques de renseignement bibliographique afin de mieux les faire connaître. Il permet d'accroître la visibilité des différents postes de service public auprès des usagers (« Si vous avez d'autres questions, sachez que vous pouvez aller à telle ou telle banque »). De même, les infomobiliens peuvent prendre le relais des agents de l'accueil, ce qui permet de désengorger la banque d'accueil en période de forte affluence.

L'Infomobile permet d'appréhender autrement la relation entre le bibliothécaire et l'utilisateur mais aussi celle entre l'agent et l'espace de la bibliothèque. Fort de son succès, ce service est voué à se développer davantage.

Cette nécessité de mobilité concerne également les postes de service public plus traditionnels. Les postures des agents en service public et la manière dont ils occupent l'espace Bibliothèque sont, plus largement, conduites à évoluer dans un contexte d'autonomisation des lecteurs – ou de montée d'un sentiment d'autonomie – croissante. Même si, lors de sa plage de service public (hors Infomobile), l'agent est en grande majorité derrière un bureau (de renseignements, d'accueil...), il est amené de plus en plus fréquemment à se déplacer. À Paris 8, il est ainsi demandé aux agents postés à des banques de renseignements de se déplacer toutes les

5. *Rapport annuel d'activité 2015*, Bibliothèque de Paris 8. [En ligne] < www.bu.univ-paris8.fr >.

trente minutes dans leurs salles et les salles voisines pour repérer les lecteurs ayant besoin d'eux, et les problèmes s'il y en a, mais également pour être bien identifiés par les usagers. De même, lorsqu'il est possible de le faire, il est préconisé aux agents d'accompagner les lecteurs dans les espaces quand la question les y invite (« je ne trouve pas un ouvrage », « le photocopieur ne marche pas », etc.).

PARTIE II

DU CÔTÉ DES PROFESSIONNELS : ACCOMPAGNER LES TRANSFORMATIONS DE L'ACCUEIL

1. ACCUEILLIR ET INTÉGRER UN NOUVEAU COLLÈGE : LE DISPOSITIF DU RÉSEAU DES MÉDIATHÈQUES DE PLAINE COMMUNE

par Bertille Lambert et Julie Laurent

+++++

2. LA COMPLÉMENTARITÉ BÉNÉVOLES/SALARIÉS : UNE DYNAMIQUE POUR LES MÉDIATHÈQUES

par Corinne Sonnier

+++++

3. ACCUEILLIR N'EST PAS INNÉ, CELA S'APPREND : FORMER TOUS LES PROFESSIONNELS DES BIBLIOTHÈQUES À L'ACCUEIL DU PUBLIC

par Pivoine Brelet

SUIVI DE :

FORMER LE PERSONNEL : ASSOCIER DES APPROCHES COMPLÉMENTAIRES

par Anne-Christine Collet

+++++

4. LA CONFRONTATION AVEC DES PUBLICS DIFFICILES (ET EN DIFFICULTÉ) DANS LA CITÉ DE LA PLAINE-DU-LYS

par Catherine Cauderlier

+++++

5. L'USURE DE L'ACCUEIL : COMPRENDRE POUR PRÉVENIR

par Marina Pietri

+++++

1

ACCUEILLIR ET INTÉGRER UN NOUVEAU COLLÈGE : LE DISPOSITIF DU RÉSEAU DES MÉDIATHÈQUES DE PLAINE COMMUNE

par
Bertille
Lambert et
Julie Laurent

En 2005, les huit villes de Plaine Commune (Aubervilliers, Épinay-sur-Seine, L'Île Saint-Denis, La Courneuve, Pierrefitte-sur-Seine, Saint-Denis, Stains et Villetaneuse) décident de transférer leurs médiathèques à la Communauté d'agglomération. Ainsi est créé le réseau des médiathèques, alors composé de 23 médiathèques et 3 bibliobus, comptant 180 agents répartis dans les huit villes, avec des modes d'organisation propres à chacune. Rejoint par Saint-Ouen en 2013, Plaine Commune est devenu un établissement public territorial (EPT) le 1^{er} janvier 2016 dans le cadre de la métropole du Grand Paris. Près de 300 agents travaillent aujourd'hui au sein du réseau des médiathèques.

La charte de lecture publique¹ votée en 2004 affiche les ambitions du réseau : faire des médiathèques des lieux de vie, porteurs de modernité, directement utiles aux habitants afin que la mise en réseau soit synonyme d'amélioration du service rendu. Pour s'en donner les moyens, un plan de construction destiné à rattraper le retard en termes de surface est élaboré, prévoyant la création de médiathèques implantées dans les centres-villes, ainsi que la construction et la rénovation de médiathèques de proximité : en tout, 13 000 m² supplémentaires et 74 postes ont été créés entre 2007 et 2018. Par ailleurs, la mise en réseau permet de travailler autrement, notamment en mutualisant les énergies, les moyens et les organisations². Ces deux aspects, auxquels vient s'adjoindre en 2013 l'intégration d'une nouvelle équipe avec l'arrivée dans le réseau de la

-
1. Charte de la lecture publique portant ces orientations, votée en décembre 2004. [En ligne] < <http://www.mediatheques-plainecommune.fr/opacwebaloes/Images/Paragraphes/documents/chartelecturepublique.pdf> >.
 2. À ce propos voir la contribution de Bertille Lambert : « Mutualiser les acquisitions : un levier de mise en œuvre du projet de service du réseau des médiathèques de Plaine Commune », in Jérôme Pouchol (dir.), *Mutualiser les pratiques documentaires : bibliothèques en réseau*, Villeurbanne, Presses de l'enssib (coll. La Boîte à outils ; 38), pp. 20-32. [En ligne] < <http://mutualisationpratiquesdoc.enssib.fr/lire-en-ligne/I-1-mutualiser-les-acquisitions> >.

ville de Saint-Ouen (trois médiathèques et une quarantaine d'agents), ont amené les bibliothécaires à réfléchir à l'accueil des nouveaux embauchés au sein du réseau.

En 2012, un groupe de travail est missionné pour proposer des procédures d'accueil communes à l'ensemble des médiathèques du réseau. La méthodologie de travail adoptée est classique : état des lieux, notamment nourri par des entretiens avec des responsables d'équipe d'une part et des agents nouvellement arrivés d'autre part, diagnostic et propositions.

Ce travail a permis de recenser un ensemble de bonnes pratiques qui seront présentées ici.

POURQUOI PENSER L'ACCUEIL ?

+++++

DES RECRUTEMENTS NOMBREUX...

Chaque année, entre vingt et trente agents arrivent dans les médiathèques de Plaine Commune : recrutements sur poste vacant suite au départ d'un agent, remplacements de durée variable (congés maternité ou parentaux, longue maladie...). Dans le contexte d'ouverture de nouveaux équipements, notamment dans le cas des médiathèques de centre-ville, des créations de postes doublant parfois l'effectif initial ont lieu, impliquant l'arrivée massive de nouveaux agents dans des équipes constituées et appelées à faire face à des changements importants. Ces nouveaux collègues présentent en outre souvent un profil atypique, différent du profil classique des bibliothécaires : venant d'un autre univers professionnel, sans expérience, sans formation initiale « métiers du livre ». Ces profils sont souvent choisis pour appuyer la mise en œuvre de nouvelles actions dans les médiathèques, autour du numérique ou du jeu.

... AUSSI LIÉS À DES DÉPARTS ANTICIPÉS

En 2012, on observe sur certains postes un turn-over important, soit suite à la décision de l'agent de changer de poste ou de collectivité, soit que la hiérarchie ait décidé de mettre fin au contrat. Ce turn-over est alors particulièrement notable dans une équipe qui venait d'ouvrir une nouvelle médiathèque et avait à faire face à l'afflux d'un public peu habitué

à fréquenter des lieux culturels et donc n'en possédant pas les codes. Ce contexte a pu mettre en difficulté de jeunes professionnel·le·s sans expérience, s'attendant à accueillir un public plus conforme avec l'image traditionnelle des bibliothèques comme lieux d'étude et de culture. Alors que plusieurs autres ouvertures d'équipement étaient programmées, cette situation a alerté la direction amenant à proposer d'entamer une réflexion sur ce sujet.

UNE NOUVELLE ÉQUIPE À INTÉGRER AU SEIN D'UN RÉSEAU CONSTITUÉ

En 2012, il s'agit également de préparer l'arrivée d'une nouvelle équipe, suite à l'intégration d'une neuvième ville dans le réseau, à un moment où des habitudes de travail et des modes d'organisation sont bien ancrés dans les équipes des huit villes rassemblées en réseau depuis sept ans.

IDENTIFICATION DES BESOINS DES NOUVEAUX COLLÈGUES : LES LEÇONS DE L'ÉTAT DES LIEUX

Les entretiens menés avec l'ensemble des directeurs, les agents recrutés les mois précédents ainsi que leurs responsables ont permis de prendre la mesure de l'hétérogénéité des situations. Des équipes de quatre à plus de soixante agents, des équipes ayant accueilli plusieurs nouveaux collègues, d'autres aucun... Du point de vue de l'organisation de l'arrivée d'un agent, là encore, suivant les lieux, on passe de procédures inexistantes à très formalisées, d'un accueil reposant uniquement sur le N+1 à une prise en charge collective.

Ces entretiens ont également mis en lumière les besoins des nouveaux recrutés qui ont pu être mis en parallèle avec les attentes des responsables hiérarchiques. Pour les équipes, l'arrivée du nouveau collègue est généralement très attendue, et, à peine arrivé, on attend de lui qu'il soit opérationnel. Ainsi, si la formation sur les aspects techniques (logiciel métier, circuit du document, etc.) est assurée, les questions liées aux enjeux de la lecture publique, à la compréhension du contexte, voire même à l'organisation du réseau, sont trop souvent délaissées ou trop rapidement abordées. Or, le profil des personnes alors recrutées sur le réseau aurait

justifié de ne pas se priver de ce temps d'accompagnement et de transmission. En outre, par choix politique, la collectivité est très attentive à ne pas déroger au niveau de diplôme afférant aux cadres d'emploi, notamment en ce qui concerne les agents de catégorie C. Les agents recrutés sur ces postes ont donc un niveau scolaire inférieur ou égal au baccalauréat.

Manquant ainsi d'éléments clés, l'agent nouvellement arrivé peut se sentir très vite en difficulté.

De prime abord, l'organisation du réseau peut paraître complexe avec une structuration hiérarchique traditionnelle renforcée par des fonctions transversales et l'habitude de travailler en mode projet. Plus généralement, le métier de bibliothécaire connaît depuis plusieurs années d'importantes mutations qui souvent questionnent les professionnels. Tout cela nécessite pour être approprié un accompagnement long (sur un an) et adapté, qui ne peut relever uniquement du N+1.

Ainsi, les besoins existent, à des degrés divers..., quel que soit le grade de l'agent recruté : l'accompagnement doit être pensé pour toutes catégories de personnel, et adapté bien entendu, selon que l'on accueille un adjoint du patrimoine, un assistant de conservation, un bibliothécaire ou un conservateur.

LA FORMALISATION D'UN PARCOURS D'ACCUEIL

+++++

LES OBJECTIFS

Pour assurer à chaque agent recruté sur le réseau un accueil de qualité, gage d'une meilleure intégration dans son équipe et d'un meilleur épauvrouissement professionnel, un parcours d'accueil a été formalisé, commun à toutes les médiathèques. Il tente de répondre à de multiples objectifs :

- fournir les clés de compréhension du contexte dans lequel l'agent nouvellement embauché arrive (cadre institutionnel, contexte socio-économique local, histoire du réseau, mode d'organisation, etc.) afin de lui permettre de savoir à qui s'adresser, comment s'impliquer de manière pertinente et efficiente dans son travail en ayant assimilé les enjeux. Il s'agit également de

le former sur les savoir-faire techniques (logiciel métier par exemple), afin qu'il puisse rapidement être autonome. Pour un agent recruté sur un remplacement, le parcours de formation est allégé et complété éventuellement au moment du positionnement sur un poste vacant ;

- pour l'équipe, la participation collective à l'accueil du nouveau collègue permet à chacun de se sentir concerné et responsabilisé, notamment dans le transfert de compétences. C'est aussi l'occasion de repartager les règles d'organisation et les procédures ;
- pour le responsable, ce parcours d'accueil formalisé lui permet de mieux anticiper et organiser l'accueil du nouvel agent, en en faisant, par l'implication de l'équipe, un véritable levier managérial. Des outils communs simplifient la gestion des ressources humaines, libérant ainsi un temps qui peut être consacré à l'accompagnement de l'agent. Il s'agit enfin d'être plus efficace dans la gestion de l'équipe en réduisant, par une meilleure cohésion d'équipe, l'absentéisme et le turn-over.

LES ACTEURS : UNE PRISE EN CHARGE COLLECTIVE

L'organisation de la prise en charge collective de l'accueil du nouvel agent est une des conditions de la réussite de son intégration.

C'est le·la directeur·trice qui organise l'arrivée du nouvel agent dans l'équipe, en lien avec les responsables d'équipe s'il·elle n'est pas lui·elle-même la·le N+1. Selon la taille de l'équipe et la disponibilité du N+1, désigner un tuteur peut s'avérer utile. Son rôle serait d'être disponible pour répondre aux questions de l'agent, d'être en binôme avec lui au service public ou sur d'autres missions et de réorienter vers les bons interlocuteurs... Il est souvent plus facile de poser ses questions à un pair qu'à un responsable. Il est utile d'impliquer les collègues en charge de différents domaines (informatique, circuit du document, etc.), notamment par des temps de transmission et de formation.

Afin de fluidifier l'accueil du nouvel agent et permettre à chacun de trouver sa place dans le dispositif il est nécessaire de bien anticiper et formaliser les différents temps de l'accueil.

LES TEMPS DE L'ACCUEIL PRÉVUS

+++++

DU RECRUTEMENT À L'ARRIVÉE DE L'AGENT

Préparer l'arrivée et la bonne intégration dès avant le recrutement par un travail sur la fiche de poste permettra de repartager avec l'ensemble de l'équipe les besoins en fonction de l'organisation du travail et éventuellement de faire bouger les lignes :

- veiller aux conditions matérielles de l'arrivée de l'agent : poste de travail, compte informatique, clés, etc. ;
- organiser un planning d'accueil, en s'assurant de la disponibilité des acteurs concernés. Le·la directeur·trice se rend disponible (ou le N+1) le premier, voire les premiers jours ;
- préparer les documents qui permettront à l'agent de prendre connaissance de son nouveau contexte de travail (livret d'accueil ou guide de l'agent quand il existe, répertoire, projet d'établissement, organigramme, documents cadre et chartes, etc.).

L'ACCUEIL DU NOUVEAU COLLÈGUE

La date de l'arrivée de l'agent est annoncée en amont à l'équipe de façon à ce que chacun lui réserve le meilleur accueil. Un temps convivial autour d'un café peut être organisé, qui sera l'occasion de rencontrer les membres de l'équipe présents.

La journée se poursuit par un temps d'entretien avec le responsable hiérarchique, qui permettra la présentation du service et de son organisation en s'appuyant notamment sur l'organigramme. Il s'agira ensuite de reprendre la fiche de poste de l'agent, de manière à ce qu'il comprenne comment il intervient dans ce contexte, quelle est sa place, quel est son rôle. Les divers documents préparés avant l'arrivée de l'agent lui seront

remis à ce moment-là. Cet entretien d'accueil est extrêmement important car il va donner le ton. Il permet de préciser des éléments déjà discutés lors de l'entretien de recrutement et de donner les éléments clés indispensables à la prise de poste. Il est cependant illusoire et contre-productif de vouloir tout dire à ce moment-là. Noyé dans un flot d'information, l'agent n'en retiendra pas la moitié et se sentira extrêmement mal à l'aise. Il est donc utile de prévoir dès le premier jour des points d'étape réguliers. À cet effet, on pourra remettre à l'agent le planning de la première semaine ou du premier mois, sur lequel apparaîtront les temps de rencontre avec les différents référents ou responsables de l'équipe, les formations prévues, les réunions et les plages de service public.

Pour continuer à échanger de manière plus dynamique, la visite de l'établissement permet à l'agent de prendre connaissance des lieux et à son responsable d'attirer son attention sur divers aspects liés à l'organisation des espaces, des collections, au service public ou à la sécurité du bâtiment.

LE PARCOURS DE FORMATION

Dans la première année de sa prise de poste, chaque agent suit un parcours de formation au sein de la lecture publique, certaines formations sont dispensées par des collègues du réseau et d'autres par des prestataires extérieurs. Ce parcours vient en plus des formations prévues par la collectivité et notamment de deux journées « Découverte du territoire ».

La première étape de ce parcours est une matinée d'accueil des nouveaux recrutés, organisée environ deux fois par an. C'est l'occasion pour la directrice de la lecture publique de présenter l'historique du réseau, le contexte territorial et les enjeux de politique publique : ainsi, chacun a les clés pour comprendre le projet de service et le sens des missions qui lui sont confiées. Le reste de la matinée est consacré à un échange avec les collègues nouvellement arrivés sur quelques points relevant des ressources humaines (RH) : qui et quand prévenir si je suis malade ? Quels sont les droits et les devoirs d'un fonctionnaire ? Comment faire si je souhaite changer de poste ? Cette matinée est également l'occasion d'une présentation rapide des membres de la direction mutualisée.

Le parcours se poursuit avec des journées de formation organisées chaque année avec des intervenants extérieurs portant sur les axes de travail clés

du réseau : l'accueil et la politique documentaire. En effet, un des premiers projets porté par le réseau des médiathèques a été une évaluation des collections du réseau, donnant lieu à un diagnostic et la construction d'une politique documentaire en réseau³. Ce travail replacé dans le contexte plus large de l'évolution des bibliothèques est présenté par la consultante ayant accompagné les équipes dans ce projet afin de leur permettre de comprendre les enjeux et choix de politique documentaire du réseau.

Concernant l'accueil, il s'agit d'un axe prioritaire de travail, avec la constitution depuis 2013 d'un groupe de travail « politique de l'accueil » et la création d'outil de type Carnets de bord. En 2013-2014, toutes les équipes du réseau ont suivi une formation sur l'accueil du public en médiathèque. Chaque année depuis, une session spécifique est organisée pour les nouveaux, afin de leur permettre d'avoir le même niveau que les autres collègues sur ce sujet. Un dispositif spécifique est mis en place pour les équipes préparant l'ouverture d'un équipement neuf.

Ce parcours est complété par des dispositifs pris en charge par les bibliothécaires du réseau, notamment sur le SIGB afin de compléter la formation « de base » effectuée en médiathèque les premiers jours de leur prise de poste.

Enfin, pour mieux comprendre le fonctionnement en réseau, les nouveaux collègues passent dans les mois qui suivent leur arrivée une semaine dans une autre médiathèque du réseau ; c'est une semaine essentiellement de découverte et d'échanges. Le choix du lieu, et notamment la taille de la médiathèque, est réfléchi en fonction des objectifs assignés à ce stage et du poste occupé.

Ce parcours est complété tout au long de la carrière de l'agent par des formations montées en intra sur les axes de travail prioritaires du projet de service à destination de l'ensemble des équipes.

3. Voir dans la collection La Boîte à outils : Jérôme Pouchol (dir.), *Mutualiser les pratiques documentaires : bibliothèques en réseau*, Villeurbanne, Presses de l'enssib (coll. La Boîte à outils ; 38). [En ligne] < <http://mutualisationpratiquesdoc.enssib.fr/> >.

DES CARNETS DE BORD : OUTILS POUR ACCOMPAGNER

+++++

Des outils très concrets ont été construits afin que cette procédure puisse facilement être mise en place.

Le carnet de bord « Accueillir un nouveau collègue » décrit les différentes étapes de l'accueil mais aussi et surtout met à disposition des encadrants des outils simples : une *to do list* de l'intégration recensant tout ce qui doit être fait ; un planning type de la première semaine ; un calendrier partagé pour organiser les semaines de stage et un modèle de bilan de stage ; une *check-list* d'auto-évaluation à faire remplir par le nouveau collègue un an après sa prise de poste.

Un autre carnet de bord, intitulé « Bienvenue » a été créé à destination des nouveaux collègues, recensant un certain nombre d'informations indispensables (organisation du réseau, chiffres clés, etc.). Cet outil ayant montré son efficacité, il a été décidé de développer la collection des carnets de bord : SIGB, visites de classe, accueil des jeunes, valorisation, etc. La collection se complète au fur et à mesure mais à chaque fois elle est issue de la réflexion d'un groupe de travail composé d'agents venant des différentes médiathèques et occupant des postes variés.

ÉVALUATION DES DISPOSITIFS D'ACCUEIL ET ÉVOLUTION

+++++

LE RÔLE DU RÉFÉRENT RH DU RÉSEAU DES MÉDIATHÈQUES

Le référent RH est disponible pour écouter les agents, anciens ou nouveaux, ayant une difficulté et si besoin pour faire le lien avec son responsable.

Dans le cadre de l'accueil des nouveaux recrutés, il est chargé de veiller à ce que ces procédures soient respectées mais aussi de faire des propositions d'évolution si nécessaire. Il est vite apparu qu'il était nécessaire qu'il rencontre chaque agent un an après sa prise de poste pour faire le bilan de l'accueil reçu, des formations suivies, de l'adéquation de ses missions avec sa fiche de poste et de ce qui lui avait été présenté lors des entretiens de recrutement, de son intégration dans l'équipe où il travaille et plus généralement au sein du réseau. Les informations récoltées permettent,

entre autres, de nourrir la réflexion sur l'amélioration de la procédure d'accueil mise en place.

LES ÉVOLUTIONS APPORTÉES À LA PROCÉDURE D'ACCUEIL

Depuis le début de l'année 2016, la semaine de stage dans une autre médiathèque est planifiée dès que la date d'arrivée du nouveau collègue est connue, afin d'éviter que le quotidien prenne le dessus et repousse trop tardivement ce temps important pour l'appréhension du réseau.

De plus, il est apparu nécessaire que tout nouveau collègue arrivant sur un poste de bibliothécaire ou de conservateur débute par une semaine au Lieu commun, où sont situés les bureaux de la direction mutualisée ainsi que les services mutualisés (bibliobus, réserve et navette). Pendant cette semaine, le nouveau collègue rencontre chaque membre de la direction mutualisée : responsable des actions culturelles, du numérique, de la valorisation et du site web, de la politique documentaire, de la politique de l'accueil, de la communication, des ressources humaines ainsi que la directrice du réseau et son adjointe. Chacun explique ses missions et les modalités de travail avec les équipes. Ainsi, les échanges futurs seront plus fluides : il est toujours plus facile de s'adresser à une personne que l'on connaît déjà lorsqu'on a une question, une remarque ou un problème. Ces échanges ont également pour but de permettre à la personne intégrant le réseau de comprendre le rôle et les missions des collègues occupant des postes de responsables transversaux dans son équipe.

Les différentes étapes du recrutement ont également évolué avec le temps afin que le N+1 soit obligatoirement associé au processus de recrutement, ce qui n'était pas systématiquement le cas auparavant. Il est évident qu'un responsable ayant participé au choix du nouveau collègue est davantage investi dans l'accueil de celui-ci et motivé pour que son intégration se passe bien, car cela engage davantage sa responsabilité. Concrètement, cela se traduit par deux entretiens de recrutement : le premier mené par le référent RH et le·la directeur·trice qui vérifie notamment l'adéquation du candidat avec les valeurs du réseau et un second entretien avec le N+1 et le N+2 qui insiste davantage sur les missions avec des mises en situation plus nombreuses. Afin de permettre à chaque encadrant d'être à

l'aise avec ces entretiens de recrutement, des réunions-formations ont été organisées et animées par le référent RH.

La dernière évolution concerne la matinée d'accueil des nouveaux recrutés qui s'étale désormais sur un jour et demi. La journée supplémentaire permet des présentations par les référents transversaux des axes forts du projet de service dans leur domaine et la visite d'une médiathèque du réseau, prétexte à échanger sur les choix d'aménagement, de valorisation et les questions d'accueil du public. Le contenu de ce temps fort de l'accueil des nouveaux agents est travaillé avec les directeur·trice·s afin qu'ils sachent ce que les nouveaux membres de leurs équipes reçoivent comme informations et messages lors de cette matinée.

L'importance apportée à l'accueil des nouveaux recrutés est dorénavant bien prise en compte par la plupart des agents. Il est cependant nécessaire de rester vigilant afin de ne pas relâcher l'attention et de continuer à faire évoluer ce processus d'accueil dès que certaines limites apparaissent. Il faut également garder en tête que tout recrutement est un pari et que celui-ci peut être perdu pour des raisons qui n'incombent pas à l'accueil reçu dans l'équipement.

En 2015, 46 recrutements ont été effectués dont 16 sont des mobilités internes au sein du réseau des médiathèques. Pour nous, c'est un signal fort de la réussite du réseau. Pour ces agents, déjà anciens sur le réseau, mais intégrant une nouvelle équipe, il est tout aussi important de prendre le temps de les accueillir et de leur expliquer le fonctionnement de la médiathèque et son contexte local. Car un accueil peut être considéré comme réussi si la·le collègue a toutes les clés pour comprendre le contexte territorial et l'organisation du réseau, sa place dans l'équipe, la nature de ses missions et les orientations du projet de lecture publique porté par les élus. Les dispositifs mis en place au sein des équipes pour amener à cette compréhension peuvent être différents mais l'objectif, lui, ne change pas.

2

**LA COMPLÉMENTARITÉ
BÉNÉVOLES/SALARIÉS : UNE
DYNAMIQUE POUR LES MÉDIATHÈQUES***par
Corinne
Sonnier*

« [...] Tels qu'ils sont, avec leurs motivations et leur logique d'action, les bénévoles, dans toute leur diversité, sont partie prenante d'un "système bibliothèque" à travers le territoire »

Dominique Lahary

L'histoire des réseaux des BDP ne saurait être appréhendée sans prendre en considération le rôle joué par les bénévoles. Tantôt décriés, tantôt valorisés comme des maillons indispensables au fonctionnement des équipements de proximité, les bénévoles semblent aujourd'hui pouvoir et vouloir jouer un rôle différent, occuper une place à part entière et revendiquée au sein de ce maillage culturel.

C'est le constat d'une dynamique nouvelle du bénévolat qui a amené la BDP des Landes à adapter ses stratégies d'accompagnement des élus locaux afin que les bibliothécaires bénévoles deviennent des acteurs à part entière du fonctionnement des bibliothèques.

Au cours des deux dernières décennies, les BDP ont fait de leur rôle d'aménageur du territoire une priorité, en développant leurs missions d'accompagnement technique des élus pour porter des projets de médiathèques. Cet accompagnement a évolué plus récemment sous forme d'ingénierie dans les propos des professionnels¹.

L'accompagnement, tel qu'il fut pratiqué naguère, consistait en une mise à disposition d'outils plutôt techniques que méthodologiques, destinés à guider les collectivités locales, leur permettant ainsi de créer des équipements qui, bien que modestes, pouvaient représenter des défis importants pour les plus petites d'entre elles. En disposant de la « boîte à outils » de la BDP, les collectivités osaient engager les projets en se saisissant de cet apport technique alors proposé (aide à la définition des besoins en mobilier, définition des besoins en collections sur la base de ratios reproduits

1. Allocution d'ouverture des journées d'étude de l'Association des directeurs de bibliothèques départementales de prêt (ADBDP) par Laetitia Bontan, 2013.

d'un établissement à l'autre, mise à disposition plus ou moins conséquente de documents en prévision de l'ouverture de l'établissement, etc.).

Dans ce type d'approche, les bénévoles étaient essentiellement des exécutants. Rarement associés à la définition du projet, ils se voyaient, au mieux, sollicités au moment où les besoins de manutention émergeaient (équiper les premiers documents, participer au déménagement, etc.). Une fois l'équipement livré, ils se trouvaient récipiendaires de la mission d'animation au quotidien, s'intégrant ainsi dans un projet décidé par les élus ou les professionnels en place, le cas échéant. Dans ce contexte, au même titre que pour les salariés, expliquer le fonctionnement d'un équipement auprès du public peut être une source de déstabilisation, de stress important et de démotivation.

LES PRATIQUES COLLABORATIVES APPLIQUÉES À LA CRÉATION DES MÉDIATHÈQUES

+++++

DES BIBLIOTHÉCAIRES BÉNÉVOLES, ACTEURS DE LA DÉFINITION DES PROJETS LOCAUX

S'appuyant sur des générations d'élus qui ne souhaitent plus reproduire des modèles mais prendre une part plus active à l'élaboration des projets, dans un contexte de développement des pratiques de démocratie participative, les BDP ont engagé et accompagnent un mouvement qui transforme la place des bénévoles, celle qu'ils veulent bien prendre, et celle qu'on veut bien leur donner.

De façon générale, dans l'élaboration d'un projet d'un équipement, il ne s'agit plus, pour l'équipe de la BDP, de distiller des outils aux bibliothécaires et élus locaux mais de mettre une expertise (bibliothéconomique mais aussi méthodologique) à disposition, afin de rédiger *des projets de lecture publique clairs, concrets et élaborés de façon collaborative*.

La BDP des Landes a adapté sa méthode à la faveur d'une évolution du règlement départemental d'aide aux médiathèques : les années 2010-2015 ont vu émerger ou aboutir divers projets intercommunaux qui allaient marquer fortement le développement des médiathèques dans le département et venir combler des manques importants, notamment dans des

chefs-lieux de cantons, dont l'offre de lecture publique se limitait alors à un service de proximité. Afin de marquer une volonté d'accompagner financièrement ces équipements structurants, le conseil départemental a inscrit dans sa politique réglementaire d'aides au développement, une nouvelle typologie de subvention bonifiant celles qui pouvaient être octroyées dans ce cadre. Ce soutien a été assorti d'un critère d'éligibilité complémentaire, la fourniture d'un « projet de lecture publique » (dénomination retenue pour désigner un projet scientifique et culturel à la dimension d'équipements modestes).

De fait, ce qui était jusqu'alors une recommandation déjà formulée de longue date sur les territoires, est devenu une pièce contractuelle nécessaire à l'instruction du dossier. Le projet de fonctionnement doit être rédigé, les questions essentielles sont ainsi posées en amont et débattues au sein des équipes en place, sur la base d'un fil conducteur proposé par la BDP. Les questions de budget, de fonctionnement, le calendrier et les typologies de collections sont examinées. Ces réflexions sont des vecteurs de l'intégration des bénévoles très en amont dans les projets : de nombreuses problématiques très pratiques se voient ainsi soulevées, auxquelles les élus n'entendent pas répondre sans mobiliser le plus grand nombre d'acteurs du futur projet (les publics prioritaires, les supports à proposer, les actions culturelles à mener, etc.).

LE VOLONTARISME « CALIBRÉ » : EXPLIQUER POUR MOBILISER

De roue de secours permettant de boucler des plannings, le bibliothécaire bénévole devient un acteur à part entière de la réflexion en vue de la définition du projet de service. L'équipe se constitue et se soude autour d'un projet, elle s'étoffe ensuite au fil des compétences ou disponibilités attendues. Dans le département des Landes, cette dynamique n'est sans doute pas sans lien avec l'évolution démographique du département. Les Landes sont attractives et voient de nombreux retraités venir s'y installer. Leur diversité sociologique, leurs qualifications, leur origine socioprofessionnelle ont apporté des compétences variées dans les équipes. Ces jeunes retraités partagent deux objectifs, se rendre utiles localement et se constituer un réseau personnel. Nouveaux habitants, ils s'inscrivent par ailleurs dans une tradition associative prégnante dans de nombreux domaines (sportifs,

festifs) qui structure historiquement la vie locale. Au-delà de ces constats d'attractivité ou de croissance démographique, les attentes nouvelles de la société civile pour contribuer activement à la politique locale (qui sont constatées à l'échelle nationale au sein des mouvements citoyens) ne sont peut-être pas sans lien avec cette évolution de l'implication des bénévoles. Au sein du réseau de lecture publique des Landes, le nombre en a ainsi été multiplié par deux de 2010 à 2015, passant de 200 à 400 bénévoles impliqués localement.

Le nombre de postes de salariés a évolué selon les mêmes proportions. L'implication croissante des bénévoles n'a donc pas été un frein à l'emploi public, mais plutôt un mouvement concomitant, s'inscrivant possiblement dans la dynamique des mouvements citoyens à l'échelle nationale et conséquence du volontarisme des élus pour impliquer la population. Les bénévoles sont autant d'ambassadeurs d'un projet dans une collectivité, ils contribuent à son intégration dans le tissu local.

Mais ce volontarisme, substrat nécessaire à l'implication personnelle, porte ses fruits s'il est lui-même guidé et accompagné. En cela, les BDP dispensent, en amont même des formations initiales dont il sera question plus loin, une formation de terrain, diffusée de façon informelle au sein de réunions de commissions², de réunions de bénévoles, une pédagogie quotidienne aux porteurs de projets pour expliquer et penser la bibliothèque, son fonctionnement.

Deux étapes clés pour recruter des bénévoles

Étape 1. Former les élus

Avant d'entamer un projet, comprendre les missions, le fonctionnement d'une bibliothèque permet d'appréhender le rôle potentiel des bénévoles et la complémentarité possible avec les salariés.

2. La pédagogie dispensée aux porteurs de projets élus ou salariés est initiée par les équipes des BDP dès les phases de pré-programmation, au sein des commissions culturelles des collectivités engagées dans une démarche de création d'équipement.

Ces nombreuses réunions sont autant d'étapes nécessaires à la projection pour un futur fonctionnement en équipe et pour la place que chacun peut ou doit occuper dans le projet. Ce calibrage des volontés semble indispensable, il est une étape clé du projet. Ces temps d'échanges permettent d'ouvrir des débats qui façonneront le futur établissement et la posture des bénévoles dans un contexte de droits, mais aussi de devoirs.

Ces espaces permettent de débattre et d'ouvrir les champs de possible sur le rôle de chacun : les bénévoles peuvent-ils assurer toute tâche ? Quel sera le rôle des salariés ? Ces questions ouvrent la porte aux débats sur la tarification de l'inscription à la bibliothèque (problématique de la régie), l'organisation de la chaîne du document, les publics prioritaires... Les questions pratiques posées par les uns et les autres peuvent permettre d'aborder les enjeux principaux.

Dès ces premières réunions, un calibrage se met en place. Les élus prennent conscience de la possible complémentarité des bibliothécaires bénévoles et salariés, et des conditions de réussite de ce partenariat.

Les bénévoles prennent de leur côté conscience de l'implication qui pourra être la leur, des compétences qu'ils pourront apporter, dans une organisation qui tiendra compte de leurs contraintes. Ces principes préalables sont d'importants encouragements à la mobilisation des bénévoles, mobilisation qui sera suscitée par un appel à bénévolat, qui viendra confirmer cette méthode.

LA MOBILISATION ET LA FORMATION, TOUT AU LONG DE SA VIE (DE BÉNÉVOLE)

+++++
Dès lors que cette méthodologie de projet est mise en œuvre, devenir bibliothécaire bénévole suppose une implication personnelle forte mais claire. C'est une forme d'accord conclue entre la collectivité et le bénévole, qui démarre comme un recrutement, par un appel à bénévolat.

Des réunions publiques* peuvent ainsi être organisées, elles permettront aux bénévoles de prendre connaissance du projet de la collectivité, afin de conforter ou non, leur volonté d'engagement.

Sur la base de la présentation du projet, les bénévoles, conviés par voie de presse et/ou d'affichage, sont invités à venir prendre connaissance du projet de médiathèque.

Deux étapes clés pour recruter des bénévoles

Étape 2. Expliquer le projet

Permettre aux bénévoles d'identifier leurs compétences, de mesurer la charge de l'implication, les droits et les devoirs.

Les modalités d'organisation, élaborées précédemment avec le soutien de la BDP, pourront leur être présentées par les élus porteurs du projet. Cette première rencontre permettra ainsi de poser des principes de dialogue, de pédagogie, d'expliquer le cadre proposé. Ce type de réunion permet ensuite au bénévole de répondre concrètement à l'appel à contribution de la collectivité.

La *Charte du bibliothécaire volontaire*³, bien qu'ancienne à présent et méritant d'être adaptée, reste à ce jour un support essentiel pour aborder les droits et devoirs de chacun.

Les bénévoles volontaires trouvent alors, dans le propos des élus, un cadre à même de les rassurer, de valoriser leur investissement.

Ce cadre est d'autant plus apprécié si les compétences sont questionnées et elles-mêmes valorisées. Afin d'accompagner les équipes dans ce travail, la BDP des Landes met à leur disposition un guide de réflexion pour permettre à chaque bénévole de réfléchir aux compétences qu'il est en mesure d'apporter, et qu'il n'imagine quelquefois pas lui-même.

Les métiers des bibliothèques sont divers et évoluent sans cesse, car les tâches et les compétences attendues sont nombreuses. Malgré cela, les motivations au bénévolat restent corrélées au livre et à la lecture. Communiquer autour du projet, sensibiliser à ce qu'est la bibliothèque aujourd'hui permet d'élargir le champ des compétences mobilisées, et donc les profils de bénévoles : animer des ateliers informatiques, assurer la

3. Charte adoptée par le Conseil supérieur des bibliothèques en 1992. [En ligne] < <http://www.ens-sib.fr/bibliotheque-numerique/documents/1973-charte-du-bibliothecaire-volontaire.pdf> >

mise à jour du site web, animer les réseaux sociaux, construire des objets d'animation, scénariser les collections, lire à domicile... Peu de bénévoles se présentent spontanément en mettant en avant ce type de compétences. Il est donc nécessaire de pouvoir les mobiliser.

Par ailleurs, malgré ces démarches de mobilisation des compétences, il est constaté que les bénévoles peinent eux-mêmes à prendre la place qui leur est offerte. La question de la légitimité du bénévole par rapport au salarié peut rester très prégnante selon le type de management mis en œuvre.

La tentation peut même aller, lorsque les équipes sont exclusivement constituées de bénévoles, de se structurer en association. Il persiste des difficultés à accepter qu'un bénévole puisse contribuer aux missions d'une collectivité, à un service public. Des fonctionnements inscrits de longue date sont à déconstruire pour que les bénévoles ne s'autocensurent pas dans les compétences qu'ils peuvent proposer.

On le sait à présent clairement, dans le champ de l'économie collaborative notamment, ce n'est pas le salariat qui fait la compétence. On peut être expert et bénévole. Mais intégrer ces notions dans le fonctionnement d'une bibliothèque suppose un travail certain de débats, formations, pédagogie au sein des équipes.

LA FORMATION INITIALE ET CONTINUE DES BÉNÉVOLES ET DES SALARIÉS : CIMENT INDISPENSABLE DE L'ÉQUIPE

La BDP des Landes mise fortement sur la formation pour consolider et accompagner les équipes.

Outre les sessions de formation initiale, une formation spécifique a été élaborée et proposée aux équipes de réseaux de bibliothèques. Cette formation vise à apporter les clés essentielles (synthèse du programme de la formation initiale) et à former plus spécifiquement à l'accueil. Dès lors que les attentes des élus ont été mesurées et entendues, les tâches d'accueil sont bien perçues comme la clé de voûte des missions de la bibliothèque. À ce titre, la formation doit être adaptée, construite « à la carte » : la durée et le calendrier sont calibrés en collaboration avec le responsable (salarié ou bénévole) de la bibliothèque, selon les disponibilités des bénévoles (dans ou hors vacances scolaires, avec des horaires adaptés, etc.).

La méthode pédagogique expérimentée pour le réseau de lecture publique d'Aire-sur-l'Adour (Grand Prix *Livres Hebdo* des bibliothèques en 2014) a permis de partir des difficultés exprimées par les bénévoles dans leur pratique de l'accueil. Cette formation a été dispensée quelques mois après la mise en service de l'équipement, car d'autres sessions avaient permis de constater qu'un bénévole qui ne s'est pas encore confronté à l'accueil peut rencontrer des difficultés à se projeter sur ces problématiques futures. S'appuyant sur le recensement de leurs difficultés éventuelles, la formation a permis de construire une « boîte à outils » de l'accueil et de rassembler les besoins complémentaires en formation.

construire une « boîte à outils » et un référentiel commun

Les thématiques identifiées ont permis de mesurer et de rappeler la nécessité de bien connaître le référentiel commun et de maîtriser les outils :

- bien connaître et comprendre les règles de la bibliothèque ;
- connaître la production éditoriale, l'actualité culturelle ;
- connaître les ressources (physiques et numériques) proposées par la médiathèque ;
- connaître l'environnement de la médiathèque (pouvoir réorienter vers un autre service) ;
- savoir utiliser le logiciel (SIGB) ;
- savoir faire des recherches sur le catalogue en ligne pour accompagner les usagers.

Au cours de cette formation, les bénévoles ont en outre exprimé le souhait d'être identifiés (avec un badge) en tant que tels, ne cherchant pas à se substituer aux salariés, mais marquant bien la complémentarité qu'ils se proposent d'apporter. C'est avant tout leur rôle de médiateur qu'ils cherchent ici à faire reconnaître. Un bibliothécaire bénévole ne se revendique pas comme un expert, il a son champ d'expertise par ailleurs dans sa vie privée ou professionnelle. Il donne de son temps pour créer du lien, entre un équipement culturel et des citoyens. C'est avant tout ce rôle de

médiateur, d'ambassadeur du service public culturel qui le motive au quotidien pour donner de son temps.

Ces méthodologies nouvelles pour les responsables de bibliothèques supposent qu'ils soient eux-mêmes accompagnés. Le rôle des BDP reste ici prépondérant, car rares sont les structures de formation qui intègrent ces problématiques de management des bénévoles. Le bon sens, les qualités managériales sont capitales, mais sans formation, la méthodologie doit être réinventée à chaque étape.

Aux élus et aux professionnels de valoriser cet engagement bénévole pour permettre d'être au plus près des attentes des usagers et d'aller à la rencontre des non-usagers. Cette articulation des médiathèques avec de la société civile, trop souvent perçue comme un pis-aller est sans doute une piste à explorer pour, enfin, élargir significativement les publics. La médiation des équipements culturels, dans et hors leurs murs, reconnue par tous les professionnels de la lecture publique comme facteur de réussite, ne saura s'adresser au plus grand nombre et proposer des réponses individualisées sans mobiliser des cercles de citoyens. Rappelons que l'accès à la culture, pour chacun, est désormais un droit inscrit dans la loi⁴.

4. Loi NOTRe, article 103. [En ligne] < <https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000030985460&categorieLien=id> >.

3

**ACCUEILLIR N'EST PAS INNÉ,
CELA S'APPREND : FORMER
TOUS LES PROFESSIONNELS DES
BIBLIOTHÈQUES À L'ACCUEIL DU PUBLIC**

suivi de :

**FORMER LE PERSONNEL : ASSOCIER
DES APPROCHES COMPLÉMENTAIRES**

*par
Pivoine Brelet*

*par
Anne-Christine
Collet¹*

La construction d'actions de formation pour les professionnels des bibliothèques revêt plusieurs spécificités. La première caractéristique est qu'ici le métier d'accueil n'est pas exclusif, c'est une facette parmi tant d'autres du professionnel des bibliothèques. De plus, les agents des bibliothèques ont une forte appartenance à leur structure, mais rarement pour la collectivité qui porte celle-ci. En effet, ils sont agents de la bibliothèque et non d'une mairie, d'une intercommunalité ou d'un établissement. Enfin, le contexte et l'environnement des bibliothèques ont fortement évolué ces dernières années, bouleversant les pratiques, les représentations et donc les besoins. Nous allons ainsi, à partir de notre expérience de conseillère chargée de construire des actions de formation à destination des agents de la fonction publique territoriale (FPT) sur la thématique de l'accueil, présenter l'évolution des besoins afin d'en prendre toute la mesure. Puis, dans un second temps, nous apporterons des éléments méthodologiques pour accompagner au mieux les équipes dans cette démarche de formation.

1. Responsable qualité du SCD de Lyon 1. Un·e responsable de qualité est en charge de la mise en œuvre d'un management d'amélioration continue (voir la contribution d'Héloïse Courty : « La qualité, un levier pour le management de l'accueil », p. 124).

ACCUEILLIR, UNE MISSION DE PLUS EN PLUS PRÉGNANTE ET COMPLEXE EN BIBLIOTHÈQUE

+++++

PLUSIEURS PUBLICS, DE NOUVEAUX USAGES

L'usage des bibliothèques a très fortement évolué, hier lieu de lecture et de connaissance, aujourd'hui lieu de vie. On y organise des expositions, des manifestations, des animations, etc. Tous les publics y sont accueillis : enfants, adolescents, adultes, assistantes maternelles, personnes handicapées, associations, etc.

Aujourd'hui, les agents doivent savoir accueillir aussi bien des personnes habituées à l'usage d'une bibliothèque, et plus ou moins autonomes, que des curieux peu aguerris aux règles d'un espace public et collectif, ou enfin des usagers très ponctuels, parfois simples « consommateurs ». Les bibliothèques sont l'un des rares établissements publics libres d'accès, convivial, chauffé, permettant l'usage des sanitaires et limité en temps de séjour aux seuls horaires d'ouverture et de fermeture. De plus, les bibliothèques se situent aujourd'hui sur le territoire comme un espace de lien social, permettant le développement de la culture mais également du loisir, de l'échange, du débat, de la réponse à des besoins sociaux, etc.

Ce nouvel espace du « vivre ensemble » modifie donc fortement la relation avec le public.

Dans ce contexte, le professionnel est chargé d'accueillir des publics avec des motivations de visite multiples, *a contrario* d'un service d'état civil par exemple où les sollicitations relèvent de démarches plus définies. C'est cependant cette ouverture qui caractérise la bibliothèque.

L'ACCUEIL, LA VITRINE DE LA BIBLIOTHÈQUE

Le contact avec l'utilisateur, dans toute sa diversité, constitue la vitrine du service public et de la collectivité ou l'établissement qui la porte. Il ne s'agit pas seulement de renseigner le public ou de gérer les prêts. Les enjeux de l'accueil dans une bibliothèque vont au-delà de la structure. Il est primordial que les agents aient conscience de leur rôle et de leurs missions au sein de la bibliothèque mais qu'ils sachent également se situer au sein de la collectivité, plus largement.

La bibliothèque tout entière doit être imprégnée de cet enjeu. Cette fonction qui, par l'étendue de son périmètre apparaît comme remarquable, requiert un investissement à part entière.

LA VALORISATION DE LA TECHNICITÉ AUX DÉPENS DE LA FONCTION ACCUEIL

Il semblerait que beaucoup de bibliothécaires aient été recrutés pour leurs connaissances techniques et connaissances d'un domaine particulier.

Or désormais, comme déjà évoqué, il est souvent demandé une polyvalence, par exemple pouvoir renseigner sur des domaines non maîtrisés et accueillir le public quel qu'il soit.

Le bibliothécaire doit donc être un spécialiste sur le contenu des collections et maîtriser les outils d'accès à l'information. Mais il doit également gérer la communication et les éventuels conflits entre les publics, entre un lecteur concentré sur son ordinateur et un groupe d'adolescents trop bruyant par exemple. Il porte le respect du règlement et les positionnements institutionnels que parfois il peut personnellement réprouver ou regretter (la tarification, les pénalités de retard, l'absence de wi-fi, etc.).

La fonction accueil est en outre souvent dévalorisée par rapport au renseignement ou à la médiation événementielle ; les compétences nécessaires à la fonction d'accueil ne sont pas reconnues. En effet, « tout le monde peut faire de l'accueil, ce n'est pas bien difficile ! », entend-on souvent dans les équipes. Au-delà des qualités relationnelles, cette fonction accueil n'est pas identifiée comme un métier nécessitant des compétences. Or, cette fonction accueil se révèle complexe et nécessite des savoirs élaborés. Il ne suffit pas de dire « bonjour », même si cet acte simple de politesse n'est lui-même pas toujours mis en œuvre !

DES NOUVELLES TECHNOLOGIES POUVANT BOUSCULER LE POSITIONNEMENT DES AGENTS, LES BORNES DE PRÊT PAR EXEMPLE

L'introduction des bornes de prêts est très souvent évoquée par les agents, comme un perturbateur de la relation avec le public. En effet, l'automatisation des opérations des prêts et des retours a, semble-t-il, trop souvent

été mise en place sans travail préalable au sein de la bibliothèque dans son ensemble². Cet outil, perçu comme un gain de temps, permet aux agents ainsi libérés d'être plus disponibles pour l'accueil du public.

Seulement, sans réflexion sur l'accueil dans sa globalité, certains agents d'accueil disent, lors des sessions de formation, ne plus savoir comment se positionner dans la relation avec l'utilisateur et d'autres pensent ne plus avoir de tâche à effectuer et ne savent plus quelle posture tenir – ce qui peut aller jusqu'au questionnement sur sa position physique.

Ces nombreux états de fait gagneront à être pris en compte pour accompagner qualitativement la mission d'accueil des bibliothécaires. Ils constituent de solides motivations pour proposer un dispositif de formation.

SE PROFESSIONNALISER À L'ACCUEIL, UN PROJET COLLECTIF OU UN COUP D'ÉPÉE DANS L'EAU ?

+++++

Dans ce contexte bouleversé, une formation permet d'engager un travail sur l'accueil. D'autant plus que les occasions de parler de l'accueil sont rares. Une modification des horaires, de la politique tarifaire, l'introduction de bornes de prêt, l'augmentation du nombre d'adhérents, une démarche qualité engagée par la collectivité, ou la simple prise de conscience que les professionnels ont besoin d'être soutenus et donc formés à cette mission, sont autant de prétextes pour repenser l'accueil et engager un dispositif de formation.

UNE FORMATION POUR QUI DANS L'ÉQUIPE ?

L'accueil dans une bibliothèque doit être considéré comme une dimension globale de son fonctionnement. En effet, l'accueil ne se limite pas au guichet souvent situé à l'entrée de la bibliothèque. Un accueil de qualité nécessite l'accord et l'adhésion de l'ensemble des agents. Accueillir le public ou les publics en bibliothèque est donc un acte qui engage chaque agent quels que soient sa fonction et son grade : « L'accueil est l'affaire

2. Voir la contribution d'Héloïse Courty et Émilie Grossières : « Transformer l'accueil par l'automatisation du prêt/retour : établir une relation de confiance entre le public et la bibliothèque », p. 16.

de tous ». Il est donc préférable de former l'ensemble des agents d'une bibliothèque. De même, l'intégration des chefs de service aux groupes de stagiaires est à réfléchir dès le démarrage du dispositif de formation.

QUELLE FORMATION METTRE EN PLACE ?

Les attentes des stagiaires portent en priorité sur la gestion des situations difficiles. Il est important de souligner que la grande majorité des situations d'accueil, dans une journée, se déroule paisiblement, « normalement ». L'accueil quotidien et courant est à valoriser.

Les fondamentaux de l'accueil

Un premier niveau de formation porte donc sur les fondamentaux : le rôle et les missions d'accueil, les droits et obligations de l'agent public et de l'usager, les techniques de communication (verbale et non verbale), la communication positive afin d'assurer un accueil efficace et de qualité. Ces formations sont utiles également pour les messages qu'elles dispensent : accueillir n'est pas inné, cela s'apprend.

Les bonnes pratiques sont consolidées lors de la formation, l'agent peut alors investir sa mission d'accueil avec davantage de confort et d'évidence.

La spécificité de certains publics

D'autres stages permettent de prendre en compte la spécificité de certains publics : les personnes en situation de handicap, les personnes en situation d'illettrisme, les manifestations officielles et le protocole... L'hypothèse posée étant qu'une meilleure connaissance des publics accueillis permet un accueil de meilleure qualité. Il n'y a pas de notice ou de mode d'emploi pour accueillir un type de public identifié.

Ces formations apportent des connaissances/compétences « focales » (centrées sur une problématique ou une thématique) que le professionnel pourra mettre à profit dans d'autres situations par réflexe d'analogie ou tout simplement par bon sens.

La gestion des situations difficiles

La gestion des situations difficiles est également proposée : la gestion des conflits et de l'agressivité, l'accueil des personnes en souffrance et en détresse ou la gestion du stress en situation d'accueil par exemple.

Quelle que soit la thématique, au-delà des techniques acquises, l'agent doit être encouragé dans sa pratique et son positionnement. Une formation ne vise pas à dire ce qu'il faut faire mais à conforter l'agent dans des pratiques professionnelles adéquates, à partir des questionnements de son expérience de terrain.

Former les managers/personnels d'encadrement

Enfin, d'autres formations s'adressent aux encadrants et aux décideurs : management de la fonction accueil ou méthodologie pour initier une démarche qualité par exemple. Ces formations exposent notamment aux managers la spécificité des métiers d'accueil qu'ils gagneront à prendre en compte pour encadrer leur équipe. Manager des agents en situation d'accueil est particulièrement complexe. Les encadrants expriment souvent un isolement dans leur fonction. La construction de l'accueil est primordiale et sa qualité ne relève pas seulement des agents chargés d'accueil, mais d'un ensemble d'éléments complexes, imbriqués les uns avec les autres (organisation spatiale, profil de poste, signalisation, circuit de l'information, etc.).

Formation interne collective ou formation individuelle ?

Les formations proposées pour les agents territoriaux peuvent être soit des inscriptions individuelles, l'agent se déplace dans la délégation, il y aura alors une mixité avec des agents d'autres collectivités, soit une formation interne, accompagnant un projet ou répondant à un besoin identifié au sein de la collectivité ou de la structure.

Il est à noter qu'un besoin n'est pas forcément un problème ou une difficulté. Une prise en compte des besoins réels vise à devancer les éventuelles difficultés.

Les formations internes peuvent se tenir au sein de la bibliothèque, afin de prendre en compte cet environnement particulier. L'objectif est de faire

émerger un savoir-agir ensemble. Elles peuvent être particulièrement efficaces, mais supposent d'y accorder du temps.

LES FREINS ET LES ÉCUEILS À LA FORMATION

+++++

Afin de faciliter la prise en compte de la nécessité de professionnaliser l'accueil, nous souhaitons alerter sur les obstacles à prendre en considération pour engager une formation.

Tout d'abord, la fonction accueil n'est pas reconnue. Souvent, les bibliothécaires ne se sentent pas valorisés dans cette mission et n'ont donc aucune satisfaction dans ce rôle. Une formation sur cette thématique peut donc logiquement être mal perçue par les agents. Un accompagnement par les chefs de service, dans le cadre d'un projet ou d'une réflexion globale, sera à privilégier afin d'inscrire/de situer la formation proposée (ou imposée) dans un cadre collectif et non plus seulement dans une pratique professionnelle individuelle.

Puis, le formateur devra être reconnu et légitimé par les bibliothécaires. Cela est indispensable pour chaque formation dans l'ensemble des domaines, mais semble plus prégnant encore pour les formations destinées aux agents des bibliothèques. Il n'y a pas de profil défini, mais il est fréquent qu'un spécialiste de la communication, sans connaissance de cet environnement, des codes et du vocabulaire spécifique, soit mis en difficulté, sans autre raison apparente que sa qualité extérieure au champ des bibliothèques.

Au-delà du cadre dans lequel la formation s'inscrit, l'intitulé de celle-ci est primordial. Celui-ci doit être valorisant, pour l'agent, pour le projet ou pour la bibliothèque. On évitera par exemple « L'accueil physique et téléphonique au sein d'une médiathèque », titre très général et peu « vendeur ». De plus, certains agents ayant déjà suivi une formation sur la thématique de l'accueil peuvent mal percevoir le nouveau stage proposé « j'ai déjà été formé à l'accueil, cela veut dire que je ne sais pas bien accueillir ? ».

Enfin, le dispositif de formation doit être porté et accompagné en amont par les chefs de service. Des agents se plaignent quelquefois d'avoir pris connaissance de la formation à la réception d'une convocation, transmise par exemple deux semaines avant de le démarrage de celle-ci. Cet accompagnement semble évident, mais nécessite du temps. Il est important de

préciser aux agents le cadre dans lequel s'inscrit la formation, les objectifs attendus de celle-ci mais également les attentes de la direction vis-à-vis des agents à l'issue du stage... Cette observation nous amène à considérer la suite à donner à une formation à l'accueil.

UNE FORMATION ET APRÈS...

+++++

Un dispositif de formation à lui tout seul ne fait pas évoluer les pratiques ou le positionnement d'un service. Ce dispositif devra être accompagné d'un projet ou d'une réflexion globale sur l'accueil.

Le règlement dans une bibliothèque en est un bon exemple.

La formation apportera des techniques aux agents pour s'exprimer et faire respecter le règlement au sein de la bibliothèque. Mais le bibliothécaire doit se sentir pleinement légitime dans l'affirmation du respect du règlement pour utiliser ces techniques.

Une règle énoncée devant un usager doit pouvoir être assumée collectivement par l'équipe.

Il y a souvent beaucoup d'interdictions dans une bibliothèque : de parler fort, de boire, de manger, d'utiliser son téléphone... Les agents dans une même bibliothèque posent des limites différentes. L'utilisation du téléphone, par exemple, sera tolérée si celle-ci est discrète par l'un, mais ne sera pas admise par un autre, si le règlement l'interdit.

Le règlement représente dans un certain sens, le contrat entre l'usager et la bibliothèque, il détermine donc le bon fonctionnement de celle-ci. En formation, lors des mises en situation, il est fréquent de constater que les agents ont une utilisation plus ou moins souple du règlement. Il peut être alors intéressant de retravailler le règlement en équipe et pourquoi pas avec les usagers, afin que celui-ci soit applicable et compréhensible pour tous³.

Il est important de réfléchir sur les limites que la bibliothèque et donc que l'ensemble des agents souhaite poser, plutôt que de s'en remettre aux limites personnelles de chacun.

3. Voir Adèle Spieser, « Assouplissement progressif du règlement », in Jean-Marc Vidal (dir.), *Faire connaître et valoriser sa bibliothèque : communiquer avec les publics*, Villeurbanne, Presses de l'enssib 2012 (coll. La Boîte à outils ; 27), p. 80 et la contribution de Maxime Szczepański : « Zonage et accueil en BU où il est question de la cohabitation des publics », p. 46.

Dans le contexte de mutations que traversent les bibliothèques, il semble donc essentiel que les professionnels investissent leur mission d'accueil avec davantage de confort et de confiance.

Accueillir ne mobilise pas les mêmes compétences que celles en jeu dans les tâches d'ingénierie documentaire ou d'action culturelle. La fonction accueil est complexe et nécessite des savoirs élaborés. C'est pourquoi la formation dans ce domaine n'est pas optionnelle.

Elle doit permettre au professionnel d'appréhender l'accueil comme une mission en tant que telle. Il gagnera à identifier clairement ce qu'on attend de lui en tant que professionnel et ce qui relève de l'organisation de la fonction accueil.

Ces deux aspects guident la conception de l'offre de formation à l'accueil du public ; et si elles sont dissociées dans leur formulation pour une meilleure intégration, elles sont indissociables pour accompagner les équipes de façon responsable.

FORMER LE PERSONNEL : ASSOCIER DES APPROCHES COMPLÉMENTAIRES

par
Anne-Christine
Collet¹

Dans une démarche d'amélioration continue², les compétences des agents et les besoins des usagers doivent correspondre. Il ne s'agit pas seulement d'avoir un personnel formé et compétent mais de s'assurer que les compétences répondent aux besoins des usagers.

Les formations à l'accueil ne manquent pas pour nos métiers, dispensées par divers acteurs de la formation, publics et privés³.

CINQ DÉMARCHES : POINTS FORTS/POINTS FAIBLES

+++++

FORMATIONS INDIVIDUELLES

Les centres régionaux de formation aux carrières des bibliothèques (CRFCB) proposent régulièrement des formations à l'accueil en groupes inter-établissements, formations construites le plus souvent par des consultants spécialistes des organisations. L'homogénéité des situations rencontrées dans les bibliothèques permet des échanges intéressants. Suivre une formation à l'accueil en dehors de son établissement et sans ses collègues pourra permettre à un agent d'être plus libre et de mieux vivre la formation. Bénéfique pour l'agent, elle le sera moins pour le service si elle n'est pas suivie d'un partage collectif donnant lieu à des transformations.

-
1. Responsable qualité du SCD de Lyon 1. Un·e responsable de qualité est en charge de la mise en œuvre d'un management d'amélioration continue (voir la contribution d'Héloïse Courty : « La qualité, un levier pour le management de l'accueil », p. 124).
 2. Voir Norme ISO 9001, version 2008, « De façon adaptée pourvoir à la formation ou entreprendre d'autres actions pour acquérir les compétences nécessaires. ».
 3. Les formations à l'accueil se développent au sein des principaux organismes CNFPT et CRFCB. Certains opérateurs privés (formateurs indépendants ou sociétés de conseil) sont spécialisés dans la professionnalisation des métiers de service telle que l'Académie du service notamment.

FORMATIONS EN ÉQUIPE

Formation intra : nombreux sont les établissements qui ont élaboré des formations intra sur l'accueil du public en général ou sur des situations particulières, avec un intervenant extérieur et à destination de leurs seuls agents. Ces formations sont d'une grande richesse, notamment au démarrage d'une réflexion sur l'accueil ou d'un projet de démarche d'amélioration ou de labellisation. Elles permettent de structurer un projet de service, d'équipe, dans un lieu et pour un public définis. L'écueil, quels que soient les outils utilisés, même les plus innovants, est de ne pas parvenir à décentrer la réflexion et à rester sur des situations enkystées. Les agents risquent d'être parasités par des conflits interpersonnels ou hiérarchiques.

ALLER VOIR DANS D'AUTRES ÉTABLISSEMENTS

La formation pour améliorer l'accueil peut également prendre d'autres aspects, davantage orientés vers du *benchmarking*. Il ne s'agit pas seulement de collecter des informations sur les pratiques d'autres organismes, mais d'aller voir ce qui fonctionne ailleurs. Sortir de son établissement, avoir une présentation des dispositifs mis en place par leurs acteurs, et expérimenter par une sorte de parcours usager dans d'autres bibliothèques ou d'autres organismes accueillant du public, publics ou privés, culturels ou pas... Au préalable, il est important de se construire une grille d'analyses (signalisation, charte, référentiel agents, etc.).

Soutenir et valoriser ce type de formation : le rôle des directions

Il est fondamental que l'équipe de direction valorise ces formations en les présentant de façon positive, sans attendre une période de crise ou de conflit avec les usagers pour s'en préoccuper. En effet, aborder l'accueil par une formation à la gestion des conflits c'est un peu comme aborder la politique documentaire par le seul prisme du désherbage.

4

LA CONFRONTATION AVEC DES PUBLICS DIFFICILES (ET EN DIFFICULTÉ) DANS LA CITÉ DE LA PLAINE-DU-LYS

par
Catherine
Cauderlier

Pour rendre compte des difficultés que les professionnels rencontrent dans leur mission d'accueil du public, nous avons sollicité trois témoignages à partir d'un questionnaire indicatif¹. Deux d'entre eux sont anonymes et non retranscrits dans cet ouvrage, le troisième est reproduit ici en totalité. Ils ont servi de matériau à l'analyse Marina Pietri qui les reprend sous forme de citation dans sa contribution sur la prévention des risques d'usure.

Héloïse Courty

CONTEXTE : IMPLANTATION, QUARTIER, POPULATION

La médiathèque de Dammarie-lès-Lys (Seine-et-Marne) se trouve dans un centre de services à la population, lui-même placé au cœur du quartier sensible de la Plaine-du-Lys (zone urbaine sensible – mise en place d'un programme de renouvellement urbain [PRU] depuis 2009).

Le quartier s'étend sur 2 % de la surface de la ville mais concentre presque 50 % de la population.

Les 9 000 habitants sont en majorité des personnes en difficulté d'emploi. Ils sont très jeunes, locataires de leur logement (83 %) et ont de petits revenus (20 300 euros par ménage). Il y a de très nombreux logements sociaux (77 %). Le chômage est élevé (21 %) et un tiers de la population ne possède aucun diplôme.

La médiathèque de Dammarie-lès-Lys, ouverte 25 heures par semaine, est un lieu largement fréquenté (37 000 entrées en 2015 hors animations et accueils de groupes)².

-
1. Les questions portaient sur l'appréciation de la qualité du travail en situation d'accueil ou de management de l'accueil en bibliothèque.
 2. Répartition des inscrits en 2015 : sur les 4 053 inscrits 35,20 % ont moins de 13 ans, 16,39 % entre 14 et 24 ans, 36,25 % entre 25 et 59 ans, et 12,16 % ont plus de 60 ans.

DES PROBLÈMES D'ACCUEIL DU PUBLIC

+++++
 Le centre de services Albert Schweitzer dont fait partie la médiathèque³ est le seul espace public présent dans le quartier. Outre notre fonction première de médiathèque, nous faisons donc office de lieu de rencontre, d'écoute, d'aide, de garderie aussi et d'espace pour des jeunes qui ne veulent pas forcément utiliser les ressources de la médiathèque. Ils souhaitent avant tout se regrouper et discuter entre eux.

La médiathèque s'est trouvée confrontée à plusieurs problématiques :

- présence de jeunes enfants qui viennent seuls, sans aucun accompagnement adulte, qui restent à la médiathèque plusieurs heures et qui mobilise beaucoup le personnel (en demande d'animations, d'échanges, d'aide aux devoirs pour les primaires mais aussi d'aide pour aller aux toilettes pour les plus petits !)
- présence d'adolescents, bruyants, irrespectueux (injures, vandalisme) qui ne viennent pas à la médiathèque pour ses ressources (mis à part un lieu au chaud où jouer au caïd...). Ces adolescents ne sont pas des usagers comme nous l'entendons classiquement ; il faut malgré tout que nous les intégrions dans notre politique d'accueil.

La présence de publics très différents mais bien présents est source de tension entre usagers. Nous sommes confrontés à un problème de cohabitation les jours de grosse fréquentation ; notamment les mercredis après-midi, lorsque des bandes de jeunes « débarquent », les familles préfèrent alors quitter les lieux.

Il était néanmoins hors de question pour nous d'exclure un public au détriment d'un autre sans avoir essayé de calmer le jeu au préalable.

3. Portail de la médiathèque de Dammaries-lès-Lys < <http://bib.77190.fr/> >.

EXPÉRIENCES MISES EN PLACE ET RÉSULTATS

+++++

L'équipe de la médiathèque a donc mis en œuvre toute une série de mesures pour apaiser le climat.

RENFORCEMENT DES RÈGLES

- Nous avons tout d'abord modifié l'installation du mobilier avec des espaces pour les enfants et d'autres pour les adolescents afin que tout le monde puisse se côtoyer sans gêner les autres publics. Ces espaces sont très prisés mais la médiathèque étant aménagée sur un plateau unique, la gêne demeure pour les autres publics. Les adolescents continuent à fréquenter en nombre la médiathèque.
- Nous avons durci nos règles : renforcement du règlement intérieur et des contrôles à l'accueil. Nous avons ajouté un paragraphe interdisant aux enfants de moins de 8 ans de venir sans être accompagnés d'un adulte.
- Pour les adolescents, nous avons systématisé les renvois (à la journée, au mois, pour l'année scolaire...) mais pour eux, la donne reste la même : qui dit espace public, dit espace pour tous où on peut faire ce que l'on veut.
- Nous avons donc fait appel aux médiateurs sociaux de la ville pour expliquer à ces adolescents la notion de lieu public. Très souvent ils n'interviennent malheureusement que tardivement.
- Des permanences les mardis et mercredis après-midi ont également été mises en place pour privilégier le dialogue sur des temps plus longs et proposer des activités pour connaître mieux ces adolescents en dehors de l'espace jeunesse.

Ces initiatives n'ont pas eu l'impact escompté sur leur comportement et ne les ont pas dissuadés de venir : la médiathèque reste leur lieu de prédilection.

ANIMATIONS POUR TOUS LES PUBLICS

- Nous avons mis en place de nouvelles animations pour canaliser les enfants livrés à eux-mêmes : heure du conte, ateliers spontanés le mercredi (coloriage, pliage de livres, décoration de la médiathèque, etc.), ateliers pendant les vacances, ateliers parents-enfants les mercredis et samedis matin.
- Comme nous affichons facilement tout ce que les enfants font à la médiathèque, cela incite les parents à venir, les enfants souhaitant que leurs parents voient leurs créations. C'est l'occasion pour nous d'entamer le dialogue avec les parents et de leur expliquer pourquoi nous ne pouvons pas être responsables de leurs enfants toute la journée. Le message passe parfois !
- Pour les adolescents, nous avons créé un « club de lecture ado » et « un club philo » (dont de la *street philo* qui a fonctionné pendant un certain temps mais s'est interrompue du fait d'un problème de financement du club). Le club ado fonctionne très bien mais hélas pas avec le public difficile qui nous pose problème et dont certains jeunes sont totalement déscolarisés.
- Une proposition de mise à disposition de salle a été faite aussi aux jeunes en collaboration avec le centre socio-éducatif. Comme cette revendication d'un lieu dédié semblait prioritaire pour eux, nous avons mis une des salles de la médiathèque à leur disposition. Ce fut un échec total, leur revendication s'étant avéré un simple alibi. Nous sommes donc face à un public totalement désœuvré.
- Nous avons enfin repris le problème en sens inverse et accepté d'accueillir des jeunes au comportement inadapté puisque de toute façon ils rentraient dans l'équipement et qu'il nous semblait important pour eux qu'ils puissent venir à la médiathèque. Pour preuve, nous accueillons des stagiaires de 3^e appartenant aux « bandes » à leur demande ! Tous les ans plusieurs jeunes – garçons ou filles – avec qui nous nous heurtons régulièrement demandent à faire leur stage à la médiathèque !

- Nous avons cherché l'appui de certains leaders pour entamer le dialogue sur l'importance de conserver un lieu accueillant pour tous dans le quartier (pour eux mais aussi pour leurs familles, les enfants, etc.), et sur leur responsabilité vis-à-vis de ce lieu. Cela n'a pas été totalement couronné de succès mais le dialogue est installé.

ACCOMPAGNEMENT DES PROFESSIONNELS ET CHANGEMENT D'ATTITUDE RELATIVE DES PARENTS ET DES JEUNES

+++++

DES PROFESSIONNELS MAL ACCOMPAGNÉS POUR AFFRONTER CES DIFFICULTÉS

Face à ces tensions avec le public, certaines personnes de l'équipe ont suivi une formation sur l'accueil. Cette formation s'est avérée plus basée sur l'attitude à adopter à l'accueil (notamment la tenue vestimentaire) que sur des réponses à apporter à un public irrespectueux des règles. Hélas, cela ne leur a pas donné de clés lors des confrontations avec les jeunes. Il est envisagé maintenant de faire un stage avec l'ensemble de l'équipe sur la problématique de l'accueil des adolescents.

Le personnel a également l'impression de devoir toujours recommencer ce travail de discipline, semaine après semaine. Il faut sans cesse être à l'affût des moindres dérapages afin d'anticiper tout problème. Cela crée une situation de stress et de fatigue émotionnelle quasi permanente.

À la suite des incivilités répétées, la mairie a proposé une solution : inscription obligatoire pour tous et obligation d'avoir sa carte pour franchir le portillon avec contrôle des entrées. Pour nous, professionnels, cette proposition ne pouvait pas être une solution : la médiathèque reste un des rares espaces publics ouverts à tous dans le quartier. Nous continuons donc de mener à bien notre mission d'accueil de tous.

DES PARENTS ET DES JEUNES UN PEU PLUS CONCERNÉS

En revanche, les parents commencent à être plus impliqués et à venir à la médiathèque. Nous nous sommes rendu compte que certains parents ne venaient pas non pas par manque d'intérêt, mais parce qu'ils ne parlaient pas français (la ville accueille beaucoup de primo-arrivants). La médiathèque est un lieu encore intimidant et accompagner les enfants est aussi pour eux une façon d'y entrer.

Pour leur part, les jeunes disent plus apprécier les bibliothécaires aux professionnels qui travaillent avec eux. Ils aiment toujours autant venir à la médiathèque, même si nous les excluons régulièrement ! Le lieu est plus prisé que l'Espace Jeunes de la ville.

DES PROGRESSIONS AVEC LE PUBLIC DES ENFANTS, PAS DE SOLUTION POUR LES PLUS GRANDS

+++++

Pour les jeunes enfants, le fait de durcir un peu le ton et de proposer des animations parents-enfants a eu un effet bénéfique. Nous avons davantage de parents impliqués qui viennent avec leurs enfants. À la rentrée de septembre 2016, nous constatons que les enfants sont toujours aussi nombreux et qu'il y a plus de parents également. Même s'ils ne restent pas, ils viennent pour se présenter et voir où leurs enfants passent une bonne partie de leur temps.

La sensibilisation pour que les enfants ne soient pas seuls commence à porter ses fruits, ce qui nous permet d'assouplir l'application du règlement intérieur avec eux.

Du côté des adolescents, il nous a été difficile de mettre des actions en place. Ce public jeune regroupe avant tout des adolescents et de jeunes adultes déscolarisés en mal de reconnaissance. Ce besoin de reconnaissance se manifeste par des rapports de force avec les seules personnes qu'ils ont à leur portée : les bibliothécaires (pas de jugement, remise à zéro tous les jours, aide en cas de besoin, écoute, etc.).

Malgré tous les renvois que nous avons faits et les nombreuses altercations, la cote de popularité des bibliothécaires est au beau fixe. Nous avons toujours autant de demandes de stages ! Nous continuons donc à favoriser

le dialogue, à les accepter à la médiathèque mais nous sommes moins patients... Au premier incident, nous leur demandons de sortir en sachant pertinemment qu'ils reviendront le lendemain !

Il est à noter que des actes de vandalisme ont été commis cet été sur les façades de la médiathèque. Nous pensons qu'il ne s'agit pas d'une attaque contre la médiathèque mais plutôt contre le bâtiment représentant une institution.

UNE RÉPONSE COLLECTIVE DES BIBLIOTHÉCAIRES

Les nombreux accrochages que les professionnels ont avec des jeunes laissent malheureusement des séquelles : des membres de l'équipe craquent et ont une appréhension de retourner au service public. Nous faisons des roulements réguliers lors des ouvertures publiques afin que chacun puisse souffler et lorsque quelqu'un est épuisé moralement de cette confrontation quasi-permanente, les autres membres de l'équipe prennent le relais. L'équipe reste très soudée et très attentive l'un à l'autre. La tâche est difficile et parfois démotivante pour l'équipe. La question de la définition de son métier et de son rôle se pose constamment : très souvent ce rôle de gardiennage, de surveillance prend le pas sur la médiation autour du livre et les professionnels ne se reconnaissent pas toujours dans ce changement. Lors des réunions de service, cette question revient régulièrement sans trouver de réponse.

En octobre 2016, la médiathèque ferme ses portes pour une durée de 18 mois pour travaux. Nous ouvrons une médiathèque provisoire dans un autre quartier de la ville, en centre-ville ; la médiathèque va desservir une autre population. Les professionnels envisagent ce changement de public avec un certain soulagement...

5

L'USURE DE L'ACCUEIL : COMPRENDRE POUR PRÉVENIR

par
Marina Pietri

Vouloir comprendre le travail d'accueil implique de se confronter d'abord à la polysémie de la notion. Le terme « accueil » permet de désigner un lieu d'accueil ou un point d'accueil et inclut, à côté de l'emplacement au sens passif, le travail d'accueil, actif dans son déploiement et sa finalité d'intégration du bénéficiaire de l'activité, en l'occurrence ici, l'usager. Accueillir l'usager en médiathèque s'opère dans le registre du faire pour les agents, dans le lieu délimité de la bibliothèque ou médiathèque. L'activité d'accueil, invisible et non bordée, s'inscrit dans l'espace psychique du professionnel. Les exigences émotionnelles*, logiques contradictoires à l'œuvre et prescriptions comportementales viendront se confronter à d'autres savoir-faire, reconnus quant à eux et donc bénéficiant de moyens portés par une organisation mieux adaptée à leurs déploiements.

TROIS EXPÉRIENCES DE TERRAIN : UNE APPROCHE DE PSYCHOLOGIE CLINIQUE DU TRAVAIL

Nous proposons de comprendre ce qu'il se passe du point de vue du vécu subjectif de l'agent devant accomplir l'activité d'accueil, au prisme de l'approche en psychologie clinique du travail.

Trois témoignages nous ont été confiés. L'un d'entre eux porte sur la médiathèque de Dammarie-lès-Lys et apparaît dans cet ouvrage ; les deux autres ont souhaité rester anonymes et non publiés dans leur intégralité. Ces témoignages de travail décrivent l'expérience et les ressentis de professionnelles, soit chargée d'accueil, soit encadrante en médiathèque chargée d'une équipe d'accueil. Ils nous permettent d'avancer certaines hypothèses de compréhension de l'activité que seul le lecteur concerné par ce travail d'accueil pourra valider. Nous ne prétendons pas connaître cette activité autrement que par ce qui nous en a été révélé.

Pour illustrer nos propos, nous nous appuyons sur certains verbatims issus de ces récits. Par ailleurs, nous basons nos hypothèses d'analyse sur

ces trois témoignages de professionnelles femmes exerçant leur travail d'accueil en médiathèque, chacune de leur place et selon leur point de vue, leur statut et leur fonction. La notion de genre sexuée au travail est, selon nous, déterminante dans l'éclairage que nous tentons d'apporter sur cette activité singulière, comme les rapports sociaux de classe dans lesquels elle se déploie.

Notre approche est basée sur la psychologie clinique du travail. La discipline s'appuie sur la place du travail dans le maintien, le développement ou la dégradation de la santé mentale. Elle est composée d'un double courant. D'abord, celui de la psychodynamique du travail (PDT)¹. La discipline s'intéresse à :

- la complexité, l'imprévisibilité et les difficultés inhérentes au travail réel* ;
- la compréhension des rapports entre travail et santé du salarié : la compréhension des phénomènes à l'œuvre au travail impactant le bien-être d'un salarié, ou au contraire son repli, ne dépend pas uniquement d'éléments objectifs ou visibles mais aussi d'éléments non directement observables liés au vécu au travail des personnels ;
- la souffrance des professionnel·le·s (éthique), due à une amputation du pouvoir d'agir et à une difficulté de se reconnaître dans la façon dont on leur demande de travailler ;
- la prise en compte de la subjectivité au travail et des « collectifs ».

Le travail clinique s'opère à partir de la parole des agents : c'est par la mise en lien des discours sur le travail que peuvent se retrouver les blocages dans la dynamique de travail.

Les postulats de base de la psychodynamique du travail sont détaillés ci-après.

1. Christophe Dejours, *Le facteur humain*, 5^e éd., Paris, PUF, 2010 (coll. Que sais-je ?) ; Christophe Dejours, *L'évaluation du travail à l'épreuve du réel : critique des fondements de l'évaluation : conférence-débat*, Paris, Institut national de recherche agronomique, 2003 (coll. Sciences en question).

IL NE PEUT PAS Y AVOIR DE RECŪVREMENT, D'IDENTITÉ ENTRE LE TRAVAIL PRÉSCRIT* CE QU'ON DOIT FAIRE ET LE TRAVAIL RÉEL CE QU'ON FAIT

Le travail n'est pas la simple exécution d'une tâche prescrite. Travailler, c'est savoir faire face aux aléas, aux inattendus pour arriver au bout de ce que l'on doit réaliser.

« Parfois, j'aimerais pouvoir en faire plus avec certains usagers : les aider dans leur recherche d'emploi, démarches administratives en ligne, dans l'apprentissage du français, l'aide aux devoirs, etc. Mais je n'ai pas forcément les compétences, les ressources, le temps. »²

L'agent exprime qu'elle en « fait plus » que ce qui est prescrit et qu'elle aimerait en faire encore plus face aux besoins, mais que l'organisation prescrite de son activité ne lui permet pas toujours cet apport dans la mesure où elle le pense nécessaire.

Ce décalage, présent dans toutes les situations de travail, est d'abord inhérent à la variabilité des situations, généralement sous-estimée par la prescription ; il est ensuite dû aux lacunes et inévitables contradictions de l'organisation du travail. Ce que révèle le travail, c'est que ça ne marche pas comme cela était prévu. Bien que nécessaire, la prescription vient encadrer un travail réel souvent invisible parce que non formalisé par les agents eux-mêmes ou non dit. Cela permet à des modes opératoires parfois contraires aux consignes d'être utilisés et transmis étant donné leur opérationnalité concrète.

L'ORGANISATION DU TRAVAIL ET LES AGENTS SONT EN PERPÉTUEL MOUVEMENT D'AJUSTEMENT

Cette recherche d'équilibre et d'adaptation s'effectue en fonction des contraintes et exigences de performance. Le travail est une activité incessante de composition et de recomposition. Le travail fait souvent obstacle à la volonté. L'organisation parfaite ou durable n'existe pas.

2. Ce verbatim (comme les suivants) est extrait des témoignages de professionnelles chargées d'accueil dans une médiathèque, sauf lorsqu'il est précisé qu'il s'agit du témoignage de l'encadrante.

« En ce qui concerne le tableau de suivi, il est parfois frustrant de voir que des problèmes récurrents ne sont pas traités ou prennent beaucoup de temps à être résolus (informatique, climatisation, etc.) car ce sont la plupart du temps des facteurs sur lesquels la médiathèque n'a pas ou peu de contrôle comme les budgets, la conception des bâtiments, les prestataires extérieurs, etc. [...]. La plupart des usagers ont bien conscience que nous ne sommes pas responsables personnellement [de ces délais], mais c'est pour moi très frustrant de [...] devoir réexpliquer la situation parfois plusieurs fois par jour sur le long terme. »

Ainsi, cette professionnelle, alors que cela ne lui est pas prescrit, a constaté qu'il lui est nécessaire d'anticiper toute source de stress chez un usager mécontent afin qu'il ne hausse pas le ton. Cela permet de conserver le calme du lieu et ménager les conditions de silence pour que chaque usager s'adonne à son activité de recherche documentaire. Elle explique et ré-explique donc plusieurs fois par jour pourquoi les remarques et réclamations des usagers du lieu et du service offert ne sont pas prises en compte, alors que cela n'entre pas dans le cadre prescrit de son travail.

LE PRIMAT DU TERRAIN ET L'INGÉNUIOSITÉ DÉPLOYÉE DANS LE TRAVAIL RÉEL

Pour travailler, il ne suffit donc jamais d'appliquer strictement les consignes, il faut rajouter « quelque chose en plus », interpréter, improviser, inventer et parfois même contourner... Il faut souvent « bidouiller » à son corps défendant pour gérer l'imprévu ou la contrainte professionnelle qui n'a pas été prise en compte dans la consigne et amener l'organisation à fonctionner pour produire. Cette part d'initiative confère à l'expérience du travail toute sa richesse. Nous en verrons un exemple plus loin, où les chargées d'accueil en bibliothèque suppléent à bien des égards la famille d'enfants accueillis en médiathèque.

L'ACTIVITÉ RÉELLE EST DIFFICILEMENT VISIBLE

Si les échecs, les défauts, les erreurs, les accidents se voient facilement, les efforts et l'intelligence mobilisés pour réussir à les éviter, eux, ne sont pas très visibles. Cette ingéniosité déployée, c'est aussi ce qui rend le travail fondamentalement énigmatique : les astuces et l'intelligence au travail sont en avance sur la conscience qu'en ont les agents. De plus, ce

« bidouillage », lorsqu'il est conscient, sera souvent caché pour éviter de « se faire prendre en flagrant délit » de détournement de procédure. Une partie du travail est toujours clandestine et elle doit le rester. Dans une organisation qui fonctionne, la transparence n'est pas un but à atteindre. Même si cette ingéniosité non visible entraîne qu'une part du travail effectué avec cette intelligence rusée, si elle est connue et reconnue par les collègues, est parfois mal reconnue par la hiérarchie. C'est parce qu'il est presque impossible, pour la hiérarchie, d'y avoir accès.

LA RECONNAISSANCE DU TRAVAIL RÉELLEMENT EFFECTUÉ EST À LA BASE DE LA SANTÉ AU TRAVAIL³

Le travail participe à la construction de la santé et devient une source d'épanouissement, de construction identitaire et de plaisir lorsqu'il autorise l'initiative et la créativité. Pour que ces dernières soient possibles, il faut que les agents bénéficient de la part de leurs collègues et de leurs supérieurs hiérarchiques de la reconnaissance du travail qu'ils ont effectivement réalisé. La reconnaissance du travail réel, la hiérarchie n'y a forcément pas accès. Seuls les collègues (les pairs) peuvent juger de la « beauté » du travail : sa conformité aux règles de métier et la singularité de la technique utilisée dans le respect de ces règles. La hiérarchie, elle, opère un jugement d'utilité du travail en fonction des objectifs économiques et sociaux assignés à la tâche. Pour que le travail soit reconnu, les agents doivent être capables de mettre en discussion le travail réel. Travailler, ce n'est pas seulement produire, c'est aussi vivre ensemble et coopérer. Lorsque tout va bien dans un collectif de travail*, la discussion sur les dimensions techniques, ambiguës, conflictuelles ou douloureuses du travail s'effectue spontanément. Cette discussion, loin d'être naturelle, nécessite des efforts et mobilise une volonté qui permettra de faire remonter vers les organisateurs, les décideurs et les concepteurs ce qu'il est convenu d'appeler le réel du travail.

Une grande part du travail réel en médiathèque consisterait, non seulement à proposer aux usagers un lieu de tranquillité où ils peuvent se

3. Pascale Molinier, *Les enjeux psychiques du travail : introduction à la psychodynamique du travail*, Paris, Payot, 2006 (coll. Petite bibliothèque Payot).

concentrer dans leurs recherches, mais aussi et surtout, à accompagner ou à contenir des usagers en difficulté sociale. Ces derniers ne trouveraient bien souvent que cet espace proche de chez eux pour tenter de se relier à une meilleure compréhension d'un système pouvant offrir, s'ils le maîtrisaient mieux, une promesse d'insertion et d'amélioration de conditions précaires de vie.

Pour les personnels d'accueil en médiathèque, encadrement compris, il s'agirait alors aussi, bien souvent, de suppléer à certains manques d'autres services publics destinés à des usagers peu rompus aux parcours sinueux liés aux processus d'insertion sociale ou de recherche d'emploi ou autres problèmes culturels et sociaux.

« Je ne sens moins à l'aise sur la connaissance des autres services et des associations ; dans certains cas je ne pense pas spontanément à réorienter les usagers et je pense qu'il serait utile d'en avoir une présentation plus complète, voire une intervention de leur part ou des visites. »

Chez les professionnel·le·s de la médiathèque, une compréhension fine des dynamiques des groupes reçus en médiathèque serait nécessaire pour que l'organisation collective du lieu où chacun participe au maintien du calme, puisse aussi s'adapter à l'accueil d'un type de public venant plus chercher du lien social. L'agent tenterait alors d'intéresser ces « jeunes » à ce que propose le lieu pour que leurs comportements soient canalisés et puissent s'intégrer dans la collectivité du lieu. Ces savoir-faire mis en œuvre chez les professionnels, essentiellement de *care* ou de vigilance collective, permettraient d'éviter les conflits, comme la technique de l'« *appui sur certains leaders pour entamer le dialogue* », comme le précise l'encadrante d'une équipe de chargés d'accueil dans une médiathèque.

« La médiathèque s'est retrouvée confrontée à plusieurs problématiques : [...] - Des adolescents, bruyants, irrespectueux (injures, vandalisme), ne venant pas pour les ressources que la médiathèque peut leur offrir (à part un lieu au chaud où faire le caïd). Ces adolescents ne sont pas des usagers comme nous l'entendons classiquement. Mais il faut malgré tout que nous les intégrions dans notre politique d'accueil car ils sont bien là.

La présence de ces deux publics très différents, mais bien présents est source de tension entre usagers. Nous sommes confrontés à un problème de cohabitation

les jours de grosse fréquentation ; notamment les mercredis après-midi, lorsque des bandes de jeunes "débarquent", les familles préfèrent quitter les lieux. »

LA CONFIANCE DANS L'ÉQUIPE

Cette dernière s'appuie sur la visibilité du travail réel et sur la mise en place, en collectif, des règles techniques, langagières et sociales du travail. L'exemple ci-dessus en est le reflet. La confiance s'établit ou non, sur la base de la visibilité d'une partie du travail, sans tiers : entre pairs ; le rôle du cadre est de cadrer l'activité avec l'organisation prescrite comme repère ; l'important est que le cadre sache qu'il ne sait pas tout d'une partie du travail et qu'il ne peut pas tout en savoir.

Encore faut-il des équipes capables de s'écouter, d'établir la confiance pour que les gestes non sus se disent, les ruses apparaissent et se discutent. Le travail du cadre sera donc d'adapter le travail prescrit au travail réel, du moins à ce qui lui en est remonté.

Au sein de ce décalage entre le cadre prescrit et les gestes au quotidien, l'agent effectue son travail « normalement », en fixant ses repères grâce au collectif. Pour peu que le collectif ne puisse pas faire avec ce décalage, c'est la débandade : chacun agit comme bon lui semble, en cachette, certains pour le bien de l'utilisateur, d'autres pour se protéger de la hiérarchie, d'autres encore pour cacher ce qu'ils ne savent pas faire, d'autres enfin pour maintenir leur parcelle de pouvoir sur l'autre, base de négociation. Là, survient la souffrance dans le travail.

LA MISE EN PLACE DE STRATÉGIES DE DÉFENSES COLLECTIVES ET INDIVIDUELLES DANS LE TRAVAIL

Pour continuer à effectuer leur travail dans ces conditions, les agents mettent en place des stratégies de défense collectives. Ces défenses sont nécessaires à la préservation de la santé mentale parce qu'elles écartent la souffrance.

Les stratégies de défense peuvent prendre différentes formes selon le travail effectué, les personnes et les collectifs. En outre, elles sont toujours à mettre en lien avec une organisation et des conditions de travail données. Ces défenses déforment la pensée en occultant ce qui fait souffrir, et donc

en oubliant aussi, à dessein, une partie de la perception de la réalité, pour en atténuer le caractère douloureux.

Par exemple, pour se prémunir du danger dans des contextes organisationnels de délais rapides de production et de livraison, des ouvriers du bâtiment n'utilisent pas toujours leurs équipements de protection individuels (EPI), tels que casques, chaussures de sécurité, harnais de protection pour passer d'un échafaudage à l'autre, etc. Si le danger est reconnu par les professionnel·le·s, sa perception peut en être déniée étant donné le manque de prise en compte du danger dans l'organisation du travail et les moyens donnés aux professionnel·le·s pour y faire face ; le danger existe donc, mais il ne ferait pas peur. Des conduites de bravoure voire de bravade, alimentées collectivement entre hommes vont se développer, favorisant un courage viril dont le but est d'écarter la perception du danger pour travailler.

Si les défenses protègent, elles ont donc dans le même temps pour inconvénient de ne pas permettre la transformation des aspects gênants de cette réalité puisque leur but est d'éviter d'y penser. Autrement dit, elles participent donc à ce que ce qui fait souffrir perdure.

Lorsqu'elles ne sont plus efficaces, elles se rigidifient en vain et la décompensation se produit. C'est ce qui explique que la maladie n'intervient qu'en bout de course, après la longue liste des arrêts maladie, des conflits internes, etc. qui apparaissent lorsque ces défenses ne remplissent plus leur rôle protecteur.

L'IDENTITÉ DE GENRE SEXUÉE AU TRAVAIL INFLUE SUR LA MANIÈRE DONT LES AGENTS APPRÉHENDENT L'ACTIVITÉ

Les rapports sociaux de genre (sexué), tout comme ceux de classe ou d'appartenance culturelle et ethnique, sous-tendent les pratiques et défenses psychiques dans l'activité⁴.

L'accueil en médiathèque pourrait parfois, aux yeux de certains usagers, se substituer à une assistance parentale lorsqu'une famille, ne pouvant

4. Pascale Molinier, « Psychodynamique du travail et rapports sociaux de sexe », *Travail et emploi*, janvier 2004, n° 97, pp. 79-91. [En ligne] < travail-emploi.gouv.fr/publications/Revue_Travail-et-Emploi/pdf/97_2480.pdf >.

s'occuper de ses enfants (travail, problème de santé, de famille trop nombreuse, etc.) enverrait un ou plusieurs de ses enfants dans ce lieu où ils pourraient trouver occupation, éducation culturelle et personnel dévoué. Ce travail réel de *care* (travail compassionnel de soin apporté à l'autre) devrait alors se réaliser, en référence aux valeurs de service public partagé par les personnels, encore sous statut d'agent de la fonction public.

« Autre problématique :

- Des jeunes enfants venant seuls, sans aucun accompagnement adulte, restant à la médiathèque plusieurs heures et mobilisant beaucoup le personnel (en demande d'animations, d'échanges, d'aide aux devoirs pour les primaires mais aussi d'aide pour aller aux toilettes pour les plus petits !) ».

Plus le lieu se trouverait dans une zone dite sensible, comme l'atteste le récit de travail de la médiathèque de Dammarie-lès-Lys, plus ce travail s'orienterait dans une rencontre avec les usagers, traversée par les rapports sociaux de classe, de sexe, de race et d'ethnie. Les agents (en grande majorité des femmes) seraient alors exposés à différentes formes de violence de la part des usagers : abus verbaux, violence physique, racisme, harcèlement sexuel, dégradation des lieux, etc.

Si la dimension émotionnelle de ce travail est fortement convoquée, elle resterait naturalisée (non reconnue dans le registre des pratiques issues de l'expérience professionnelle acquise, mais dont la performance est attribuée au genre sexué). Car on peut imaginer que, dans l'esprit de tous, les professionnelles femmes seraient plus légitimes et compétentes que les professionnels hommes, à accompagner un enfant aux toilettes sans éveiller chez l'enfant ou dans la communauté professionnelle, de la gêne ou du soupçon quant à cette partie non prescrite du travail où chacun ferait avec ce qu'il est et non en s'appuyant sur des pratiques professionnelles parlées et partagées.

À l'inverse, les professionnels hommes et la hiérarchie seraient censés mieux savoir recadrer un usager dont les comportements déborderaient. On peut faire l'hypothèse que des savoir-faire de vigilance seraient collectivement mis en œuvre (anticiper les besoins des usagers, c'est-à-dire, y répondre avant même qu'ils ne s'expriment ; partage des tâches selon l'identité sexuée du professionnel, etc.). Des systèmes défensifs pourraient

apparaître en fonction des émotions (peur, empathie, compassion, etc.) que cette activité ferait naître selon le genre sexué des professionnel·le·s concerné·e·s.

« [...] j'ai l'impression d'être parfois moins à l'aise que certains collègues [hommes] dans les situations où l'on doit tenir la posture professionnelle avec plus d'autorité : conflit avec un usager, justification de certaines règles, etc. ».

Et, en cas de débordements, les médiateurs sociaux (des hommes) seraient appelés en renfort pour le maintien de la sécurité des personnes et des lieux.

« Nous avons donc fait appel aux médiateurs sociaux pour leur expliquer les notions de lieu public. Très souvent leur mission consiste malheureusement à intervenir en cas de problème ingérable pour le personnel. »

Le décalage entre le prescrit et le réel peut être énorme mais il peut également protéger les astuces des collectifs et leur capacité d'initiative : les seules questions sont de savoir si ces astuces sont délibérées, si les résultats « bons » et « mauvais » du travail accompli sont débattus en collectif, reconnus par la hiérarchie et si cette dernière laisse l'espace possible d'invention astucieuse pour que le travail s'accomplisse.

L'expérience de Dammarie-lès-Lys est une illustration douloureuse d'une coopération horizontale et verticale pourtant réussie entre agents. Le travail développé y est peu reconnu par l'institution chargée de l'organiser et donc les moyens manquent pour faire face confortablement à la réalité du terrain. Dans ce collectif seraient débattus les conflits de critères, entre d'un côté maintenir le calme pour tous et, de l'autre, accueillir la bande de jeunes quelque peu désœuvrée et bruyante, en tentant de l'éduquer à intégrer les règles du lieu propice à la collectivité. Au prix d'une souffrance des agents, les valeurs de métier telles que l'équité, l'utilité sociale et culturelle, l'accès pour tous à la culture, sont alors poursuivies et « *la médiathèque reste un des rares espaces publics ouverts à tous.* » (Encadrante d'une équipe).

Car, comme « abandonnés » institutionnellement, les agents et l'encadrement n'ont d'autre choix que de prendre sur eux, leur santé psychique

et même leur sécurité, pour maintenir une règle éthique de leur travail : l'accès de tous à la culture. Ils pourraient, à l'inverse, former un « collectif défensif » indifférent au devenir de tels jeunes, en adoptant une conduite leur interdisant l'accès à la médiathèque. Ils ne seraient alors pas dans la souffrance vis-à-vis de la précarité de ces jeunes, mais s'éloigneraient, dans le même temps, de leurs véritables règles de métier. Ainsi, la solution de certains élus locaux qui n'entrent pas dans le débat de fond, en tentant simplement d'apporter la solution « sécuritaire » du contrôle d'accès et/ou de l'exclusion de la bande, se voit, elle aussi, écartée de la pratique professionnelle portée en collectif.

LE DÉVELOPPEMENT DU MÉTIER GRÂCE AU COLLECTIF

+++++

Le deuxième courant en psychologie clinique du travail est celui de la clinique de l'activité⁵. Cette approche s'intéresse à la fonction psychologique du travail et au développement du sujet autour de l'activité. Pour ce faire, elle propose la réactivation des dialogues et des controverses sur le travail dans les « collectifs », afin de le rendre visible et de le détacher des sujets pour l'entériner au niveau du genre professionnel, dans l'espace « transpersonnel » du métier. Car l'expérience professionnelle se construit. L'accès à ce patrimoine est possible dans un collectif coopératif de professionnel·le·s qui partagent et débattent des controverses, épreuves et des ressources du travail.

Restaurer la place du travail vivant au sein des collectifs est donc un enjeu de santé en clinique de l'activité.

La clinique de l'activité s'intéresse particulièrement à l'activité. Il s'agit ici de l'analyse de l'activité comprise en tant qu'activité adressée et tributaire de celle des autres. Elle comprend :

- l'activité réalisée : ce que l'on fait ;
- l'activité empêchée : ce que l'on s'empêche de mettre en œuvre pour que tout fonctionne ;

5. Yves Clot, *Le travail à cœur : pour en finir avec les risques psychosociaux*, Paris, La Découverte, 2011 (coll. Cahiers libres).

- ce que l'on fait pour ne pas faire ce qui est à faire et qui, sans notre abstention, ruinerait les efforts entrepris ;
- ce que l'on anticipe de l'organisation et des besoins pour que tout se déroule correctement, et donc ce qu'on réalise même si ce n'était ni prévu ni demandé.

Le travail en clinique de l'activité, c'est l'activité coordonnée déployée par les hommes et les femmes pour faire face à ce qui, dans une tâche utilitaire, ne peut être obtenu par la stricte exécution de l'organisation prescrite.

Par ailleurs, pour reprendre la définition qu'en a donné Damien Cru « un collectif de travail est en place à partir du moment où plusieurs travailleurs ont pour mission une œuvre commune pour laquelle ils peuvent déployer un langage commun et qui est régie par des règles auxquelles chacun doit se soumettre »⁶.

En psychologie clinique du travail, l'activité et sa reconnaissance seront au cœur des critères collectifs présidant aux choix de telles ou telles pratiques professionnelles.

L'expérience relatée de Dammarie-lès-Lys peut aussi se comprendre comme ce qui permet aux professionnel·le·s de la médiathèque de tenir face à l'impuissance et de subvertir, c'est-à-dire ici de retourner en son contraire, la notion de « sale boulot ». La plainte des professionnel·le·s quant à la lourdeur subjective de leur vécu au travail deviendrait alors un moyen « politique » de faire reconnaître institutionnellement une réalité déniée avec laquelle ils doivent pourtant continuer à *bien faire* au quotidien. Comme le développe Dominique Lhuilier : « *une société se révèle autant par ce qu'elle occulte que par ce qu'elle donne à voir. Sur cette division entre scène et coulisse œuvrent des professionnels, chargés à la fois de "traiter" ce qui est rejeté par le corps social et de contribuer à la préservation des pactes dénégatifs par la neutralisation de ce qui est objet de déni, et à ce titre, rejeté à la marge ou dans l'oubli. [...] Dans ces organisations, certains métiers comportent plus de "sale boulot" que d'autres, c'est notamment*

6. Damien Cru, *Le risque et la règle : le cas du bâtiment et des travaux publics*, Toulouse, Érès 2014 (coll. Clinique du travail).

le cas de ceux qui sont en charge du négatif psychosocial. Ces tâches [...] seront l'objet de délégation »⁷.

Toujours selon l'auteur, « *l'exercice de la contrainte par l'application du règlement a un effet contre-productif : il génère plus de tensions et de conflits que d'ordre et de contrôle. Alors, le professionnel "joue" avec les règles pour en négocier l'application ou tolérer leur transgression, en échange du maintien de l'équilibre interne du service* ».

L'encadrante de la médiathèque illustre cette technique de négociation autour de la règle :

« Pour les adolescents, il nous a été difficile de mettre des actions en place. Cela reste des adolescents et jeunes adultes déscolarisés en mal de reconnaissance. Cette reconnaissance passe par des rapports de force avec les seules personnes qu'ils ont à leur portée : les bibliothécaires (pas de jugement, remise à zéro tous les jours, aide en cas de besoin, écoute, etc.).

Malgré tous les renvois que nous avons faits et les nombreuses altercations, la cote de popularité des bibliothécaires est au beau fixe.

Nous continuons donc à favoriser le dialogue, à les accepter en médiathèque mais nous sommes moins patients. Pas d'avertissement : au premier incident, nous leur demandons de sortir en sachant pertinemment qu'ils reviendront le lendemain. »

LE COLLECTIF ET LA LUTTE CONTRE LA « PERSONNALISATION DES CONFLITS », DÉLÉTÈRE POUR LA SANTÉ

Aborder la compréhension des phénomènes de tensions au travail par la question de la personnalisation (« fragilité » de salariés, abus de l'encadrement, etc.) pose deux problèmes en psychologie clinique du travail. D'abord, cela ne pose pas bien les problèmes auxquels ont à faire face les agents, car cela occulte les questions d'organisation et de conditions de travail. Ensuite, cette hypothèse est peu féconde en termes d'actions à mettre en place. Cela renvoie aussi implicitement au statut de « victime » du salarié, attendant la réparation de son préjudice. Cela peut être légitime, mais ne présage pas de l'amélioration de la santé, de la sécurité et des conditions de travail de salariés exposés.

7. Dominique Lhuillier, « Travail du négatif, travail sur le négatif », *Éducation permanente*, 2009, n° 179, pp. 39-57.

Enfin, ces notions impliquent une composante individuelle. Cela limite forcément la portée collective de ce type de questionnement. Lorsqu'un groupe se dit, par exemple, confronté à des agissements hostiles de la part de son encadrement ou de son entreprise, il est alors plus utile d'analyser les conditions dans lesquelles ces agissements se produisent, car ils sont le plus souvent la résultante de l'organisation du travail, du mode de gestion du personnel, des activités non régulées voire d'éventuels manques de moyens techniques, humains ou financiers.

TENTER DE DÉPASSER UN CONFLIT DE CRITÈRES PAR UNE MISE EN DÉBAT COLLECTIVE

Si on admet que le travail consiste à s'adapter ou à pallier les manques de l'organisation prescrite et, pour réaliser ce projet, à devoir s'écarter des chemins balisés par les consignes, alors les modalités de la coopération et de la confiance deviennent, à leur tour, énigmatiques.

Pour reprendre certains développements d'Anne Flottes⁸, de prime abord, la question peut se poser de savoir quels sont les arbitrages et les règles que les agents construisent ensemble pour juger de la validité et de la performance du travail, tel qu'ils le réinventent, au jour le jour. Mais, au-delà, la question essentielle est : comment mettre en place, au sein d'une organisation opérante, les conditions d'autonomie et de confiance suffisantes pour que les agents exercent cette activité de création de règles de travail pour faire face à des situations qui se renouvellent sans cesse ? L'exemple de Dammarie-lès-Lys est à cet égard éloquent, comme les deux autres récits de travail confiés.

Un des buts majeurs de la clinique du travail est l'institution du collectif comme ressource pour les différentes parties prenantes de l'institution, de l'entreprise.

Car, seuls les hommes et femmes du terrain seront à même de construire de nouvelles solutions, plus adaptées, lorsque leurs stratégies défensives défaillent.

8. Anne Flottes, *Travailler, quel boulot ! - Les conflits du travail, enjeux politiques du quotidien*, Paris, Éditions Syllepse, 2013 (coll. Les cahiers de l'émancipation).

Encore faut-il qu'ils puissent collectivement s'exprimer sur leur travail réel, leur ressenti au travail, leurs gestes, leurs défenses, et être écoutés. Cette écoute est difficile à mettre en œuvre puisqu'il y a souvent un conflit entre les performances demandées et les règles de métier pouvant, elles-mêmes, être mises en contradiction entre les différents niveaux de logiques dans l'activité.

C'est donc au travers d'un débat réel et d'une parole authentique sur le travail, qu'une confrontation entre collectifs, cadres et direction est nécessaire et doit s'opérer pour que le travail s'effectue au sein de l'organisation, grâce aux moyens qu'il requiert vraiment.

Il s'agit de questionner et comprendre quels sont les conflits qui ne peuvent plus ou n'ont pas pu être pensés jusque-là. C'est le travail qui est au centre de l'attention commune. C'est une description fine et subjective de l'activité mise en débat qui borde l'analyse. Le sujet au travail, s'il doit résoudre un problème ou s'il est pris dans un conflit, ne peut le faire qu'à partir de ce que le travail lui fait, de comment il résonne sur qui il est et de ce qu'il fait de ce travail avec lui-même, avec les autres et avec les réalités de terrain.

La vocation de ces espaces de mise en débat du travail est de permettre que les logiques contradictoires à l'œuvre puissent se parler au travers de la parole de ceux chargés de l'exercer, de l'organiser ou de le soutenir pour trouver des compromis respectueux de la qualité du travail et des règles de métier, tout en prenant en compte les contraintes réciproques dans un contexte donné.

EN SYNTHÈSE, CONSTRUIRE DE LA RECONNAISSANCE POUR LA FONCTION ACCUEIL

+++++

Face aux tâches prescrites visant à recevoir, renseigner et orienter les usagers vers l'interlocuteur ou le service recherché (saluer, sourire, être aimable avec les personnes reçues, écouter et qualifier la demande, tenir des délais de réponse, maintenir une distance émotionnelle, renseigner avec précision, accomplir le travail avec équité, etc.), d'autres y sont convoquées, nous l'avons vu. Il y aurait un obstacle à la reconnaissance des

pratiques sociales de service, et l'activité d'accueil en bibliothèque, selon notre hypothèse, serait également touchée par cette zone d'ombre projetée. Dans les pratiques invisibles et non reconnues, on peut citer celles de l'agent visant à « s'empêcher de » craquer ou répondre de manière réactive face à un débordement d'un usager ou d'un groupe d'usagers. Il s'agit aussi de canaliser ou contrôler tel ou tel comportement de l'usager pour l'orienter vers..., ou garder de l'empathie et une éthique dans une activité à visée de canalisation de comportements individuels ne se pliant pas à ce que requiert le lieu : calme, respect du silence, etc.

Chez l'agent, un conflit de critères surgit dans cette activité, entre, d'une part, les actions de ménager quiétude, disponibilité et autonomie au profit du confort de l'usager venant trouver dans ces lieux d'accueil calme et concentration et, d'autre part, favoriser l'accès à la culture pour tous dans ce lieu, en accueillant jusqu'aux usagers les plus éloignés de la possibilité d'intégrer un cadre collectif et se situant aussi dans la provocation et le conflit avec les professionnel·le·s chargé·e·s du lieu⁹.

Dans ce conflit du « travailler », face à l'invisibilité d'une partie du travail d'accueil, à son manque d'appui possible sur l'organisation du travail et à l'isolement dans la pratique pour tenir, une défense collective peut jaillir : celle de réifier l'usager et de l'exclure, notamment si la prescription temporelle (délais rapides de traitement face au nombre de demandes à traiter) ne permet pas de lui apporter une réponse singulière et adaptée. Anni Borzeix précise que « *l'usager-destinataire du service fait figure d'intrus, de hors-statut. Il n'appartient pas à notre univers théorique de référence, pas plus que l'idée que le travail, le contenu même de l'action, puisse prendre la forme d'une relation, d'une intervention sur le vivant et non plus d'une activité de transformation de la matière.* »¹⁰

À l'inverse, se mobiliser collectivement pour accueillir l'usager quel que soit son comportement, avec l'appui d'un manager en soutien et d'autres partenaires externes, peut également être une réponse collective face à

9. Angelo Soares, « Interactions et violences dans les supermarchés : une comparaison Brésil – Québec », *Cahiers du genre : relation de service, regards croisés*, 2000, n° 28, pp. 97-115. Numéro coordonné par Dominique Fougeyrollas-Schwebel.

10. Anni Borzeix, « Relation de service et sociologie du travail - l'usager : une figure qui nous dérange ? », *Cahiers du genre : relation de service, regards croisés*, 2000, n° 28, pp. 19-48. Numéro coordonné par Dominique Fougeyrollas-Schwebel.

certaines situations d'impuissance, comme le propose l'expérience de Dammarie-lès-Lys. Portée collectivement, cette stratégie conforme aux valeurs culturelles et sociales du métier, d'accueillir l'utilisateur qui entre dans la zone médiathèque, quoi qu'il fasse au départ de ce lieu, pour l'aider à intégrer progressivement ce qu'il a à y faire, procure du plaisir et renforce l'identité subjective et de métier.

Comme dans l'exemple de Dammarie-lès-Lys, même si le projet culturel s'efface un temps pour se transformer, au démarrage, en projet social à vocation éducative, il reste porté à des fins culturelles, par les professionnel·le·s et certains partenaires externes.

Mais encore faut-il doter les professionnel·le·s de bonne volonté des moyens adéquats pour mener cette politique sociale, indispensable en amont à toute politique culturelle. Cela permettrait à l'espace médiathèque de devenir un espace d'intégration, plutôt qu'un endroit de relégation où viennent s'échouer certains jeunes démunis. Car, portée individuellement par une implication sans distance ou sans soutien, elle est coûteuse psychiquement et physiquement, comme le signale une encadrante : « *Accueillir du public est fatigant.* »

De nombreuses situations de souffrance individuelle ou collective, mais aussi de conflits interpersonnels trouvent souvent une situation de travail qui conduit à un appauvrissement de la vie subjective et donc de la santé. Le travail n'est plus ressource pour le développement du sujet. Le travail vivant, c'est-à-dire ce que chacun est amené à mettre de lui-même, ce qu'il est amené à créer dans sa confrontation au réel est, au mieux, relégué dans une clandestinité individuelle, au pire fait l'objet d'un renoncement. Le sens se perd et la pénibilité des tâches prend alors le dessus. Lorsqu'un déficit de reconnaissance apparaît ou que l'espace d'inventivité est bloqué, le travail devient de moins en moins visible, la confiance, l'entraide mutuelle et la coopération s'effectuent plus difficilement. L'espace de discussion sur le travail se vide de son sens et de ses contenus. Travailler devient alors de plus en plus compliqué, les solutions mises en œuvre de moins en moins satisfaisantes et, de ce fait, de plus en plus difficiles à partager et à faire reconnaître.

Alors le cercle vicieux s'installe, avec ses corollaires : les risques d'accidents du travail, le stress, les conflits, la démotivation, les arrêts maladie,

les départs, les conduites de sabotage, le malaise ou la souffrance, avec les pathologies associées (débordements relationnels, épuisement professionnel, conduites addictives, pathologies de surcharge physiques tels que lésions par effort répétitif, troubles musculosquelettiques et lombalgies). À ce stade, ce ne sont plus les dimensions techniques du travail qui achoppent, mais bien les dimensions éthiques et subjectives au travers de la santé des agents au travail. Car le travail alimente directement l'identité, et donc la santé, des professionnel·le·s.

PARTIE III

DES OUTILS POUR ALLER DE L'AVANT !

1. LA QUALITÉ, UN LEVIER POUR LE MANAGEMENT DE L'ACCUEIL

par Héloïse Courty

+++++

2. EMMENER L'ACCUEIL PLUS LOIN, CONSEILLER :

LES STRATÉGIES D'UN LIBRAIRE

par Jérôme Dayre

+++++

3. VA, VIS ET DEVIENS : L'EXPÉRIENCE UTILISATEUR AU CŒUR DE L'ÉVOLUTION DES SERVICES

par Nathalie Clot

+++++

4. LES COMPÉTENCES DE L'ACCUEIL EN INTELLIGENCE COLLECTIVE : VERS L'ÉMERGENCE D'UN ÉTAT D'ESPRIT COLLECTIF

par Martin Mouchard

+++++

1

LA QUALITÉ, UN LEVIER POUR LE MANAGEMENT DE L'ACCUEIL

par
Héloïse Courty¹

« Celui qui s'applique dans son travail en perçoit forcément la qualité ; celui qui se préoccupe de ce qu'il vit, et de ce qu'il fait, doit nécessairement comprendre les caractéristiques de la Qualité. »

Robert M. Pirsig,

*Traité du zen et de l'entretien des motociclettes*²

« La personne du *front office* n'est que la pointe avancée de tout un système productif et de tout un réseau de compétences professionnelles dont l'efficacité va dépendre avant tout de la qualité des processus et de la coopération professionnelle entre le support technique et administratif en *back office* et la prestation directe en *front office*. »

Philippe Zarifian,

« Valeur de service et compétences »³

À l'ère moderne, c'est le secteur industriel qui va poser à nouveaux frais la question de la qualité, en cherchant à éviter les pertes dues aux mal-façons et en se demandant comment garantir une qualité constante aux produits. Pour répondre à ce souci, certains observateurs, dont W. E. Deming, vont expliquer la dégradation de la qualité, et la baisse de la productivité, par une critique du système d'organisation (le management). D'autres vont mettre en avant la nécessité de maîtriser les processus de travail – au lieu de contrôler les produits, contrôlons l'usine –, de s'intéresser aux modes opératoires et donc au système de management. Ainsi, une démarche qualité est avant tout un système de management et non de production ou de contrôle comme on le croit souvent⁴.

-
1. Je remercie ici Anne-Christine Collet pour les nombreux et passionnés échanges que nous avons eus autour de la qualité ; certaines idées ont nourri le sommaire de ce volume de la collection La Boîte à outils.
 2. Robert M. Pirsig, *Traité du zen et de l'entretien des motociclettes*, Paris, Points, 2013 (Romans), p. 233.
 3. Philippe Zarifian, « Valeur de service et compétences », in Dominique Fougeyrollas-Schwebel (dir.), *La relation de service, regards croisés*, Paris, L'Harmattan, 2000 (coll. Cahier du Genre ; 28), p. 95.
 4. Pour approfondir cette partie sur les influences du management par la qualité, lire l'excellent ouvrage de Gilles Barouch, *Révolution des pratiques managériales : le changement par la qualité*, La Plaine Saint-Denis, Afnor Éditions, 2013.

C'est parce qu'il s'agit d'un système de management que les activités de services ont pu se l'approprier. Dans un contexte immatériel où il ne s'agit pas de produire un bien mais de réaliser *un changement dans la condition d'une personne ou d'un bien*⁵, comment définir la qualité, comment l'aborder, comment ce concept peut-il être utile aux bénéficiaires du service et à ses opérateurs, les professionnels chargés de réaliser ces services ? Du latin *qualis*, qui signifie *de quelle sorte*, le terme « qualité » mesure l'adéquation à l'usage prévu. Pour un service, il s'agit de s'assurer qu'il satisfait effectivement un besoin. La démarche qualité sera un moyen de modéliser une organisation, à partir de principes managériaux et d'adoption de modes opératoires, pour assurer, dans le cas de cet ouvrage, que l'accueil d'une bibliothèque répond bien aux besoins de ses utilisateurs, de façon constante, et qu'il est apte à évoluer.

Quelles sont les spécificités d'une démarche qualité ? Qu'apporte-t-elle au management de l'accueil en bibliothèque ? Sur quels points porter sa vigilance ?

PRINCIPES DU MANAGEMENT PAR LA QUALITÉ

+++++

En quoi le management par la qualité est-il différent d'autres pratiques managériales ? L'orientation client (ou parties intéressées), l'approche processus et l'amélioration continue sont des concepts clés pour appréhender sa spécificité.

ORIENTATION CLIENT⁶

Une démarche qualité vise à fournir en permanence des *changements* ou des *expériences* « conformes aux exigences du client et aux exigences légales et réglementaires applicables » et à développer « de plus grandes

5. *Ibid.*, p. 73.

6. On traduira « client » par l'usager. Le terme client disparaît progressivement dans les normes qualité au profit du terme « partie prenante » qui propose une acception plus large du bénéficiaire du service, intégrant les donneurs d'ordre (tutelle par exemple), les usagers directs (les « lecteurs »), les personnels, ainsi que les fournisseurs et partenaires. Toutes ces parties prenantes ont des exigences par rapport au service rendu.

opportunités d'amélioration de la satisfaction du client »⁷. Les transformations opérées dans les activités de l'utilisateur sont-elles valables ? Opérantes ? Dit autrement, il ne s'agit pas uniquement de réaliser correctement la mission mais également de s'assurer qu'elle correspond précisément et de façon continue aux besoins de la population à servir.

APPROCHE PROCESSUS

Un processus est un enchaînement d'activités réalisées par des métiers différents et qui permet de répondre à un besoin, en mettant un service à disposition de l'utilisateur.

Intégrer la notion de processus permet de changer d'optique dans la réalisation du service : traditionnellement, on employait dans les bibliothèques la notion de circuit du document pour décrire les différentes tâches nécessaires à son traitement, la chaîne cessant avec la mise en rayon. Ces tâches faisaient sans doute l'objet de procédures de travail, sur lesquelles on peut sans difficulté intégrer des indicateurs d'efficacité pour améliorer le circuit, mais l'utilisateur était symptomatiquement absent de cette chaîne d'actions. Même si les agents de la bibliothèque « font bien leur travail », leur tâche n'est pas objectivée dans un service rendu à l'utilisateur.

La modélisation du service rendu en processus positionne l'activité de la bibliothèque d'une tout autre manière : on part d'un besoin à satisfaire et on construit un enchaînement de tâches à effectuer pour répondre à ce besoin en précisant les interactions et interdépendances, pour parvenir au service rendu à l'utilisateur, c'est-à-dire, au besoin satisfait. On inscrit les tâches effectuées dans une transformation, dans la réalisation du service pour un bénéficiaire.

Cette notion de processus trouve tout son sens dans l'organisation de l'accueil d'un service public où différents acteurs agissent de façon convergente pour répondre aux besoins. Il ne s'agit donc pas strictement du contact entre l'agent public – incarnation de l'institution –, et l'utilisateur – le contribuable bénéficiaire –, mais de la mise en œuvre d'un service.

7. Introduction de norme ISO 9001-2015.

AMÉLIORATION CONTINUE

Le management par la qualité est intrinsèquement dynamique, son but est de réguler l'organisation et de la réaligner à ses objectifs quand elle aurait tendance à dériver par rapport à ceux-ci.

Cette vision dynamique de traitement des dysfonctionnements est schématisée par la « roue de Deming »⁸, fondement de l'amélioration continue. Cette roue décrit les étapes que doit respecter toute organisation pour progresser vers la qualité (l'amélioration de la satisfaction des parties intéressées). Il s'agit d'identifier les dysfonctionnements, de les supprimer, d'analyser leurs causes et enfin d'imaginer les solutions visant à supprimer ces causes et à faire progresser l'organisation dans son ensemble. Les actions d'amélioration jouent un rôle de rétroaction qui régule le système. La roue est souvent représentée avec une « cale » qui représente les changements de l'organisation pour résoudre les problèmes et éviter qu'ils se reproduisent (nouveau processus pour améliorer la disponibilité des réservations, création d'un local à poussettes pour limiter les problèmes de circulation, etc.).

LA DÉMARCHE QUALITÉ ET LES BIBLIOTHÈQUES

+++++

Comment les outils d'un système de management de la qualité soutiennent-ils la mission d'accueil des bibliothèques ? Qu'apportent-ils de concret au management de l'accueil ?

L'ENGAGEMENT DE LA DIRECTION AU PROFIT DE LA RECONNAISSANCE DU TRAVAIL RÉEL

La démarche qualité implique l'ensemble de l'organisation et à ce titre elle engage la direction. Chaque année, cette dernière doit rédiger une « revue de direction » qui énonce les engagements de la collectivité en faveur de la qualité. Cette revue est vertueuse dans le sens où elle oblige la gouvernance et les décideurs à s'intéresser à la réalisation effective des missions et non pas seulement à des résultats statistiques déshumanisés. L'inscription dans

8. < https://fr.wikipedia.org/wiki/Roue_de_Deming >.

l'amélioration continue les engage à résoudre des problèmes de fond, qui impactent l'organisation, et qui, sans cet engagement, pourraient rester en souffrance comme c'est souvent le cas. Remettre l'utilisateur au premier plan est par ailleurs souvent l'argument décisif pour mobiliser des deniers ou remettre en question un fonctionnement ; cela a souvent en outre des répercussions très positives sur les conditions de travail des agents.

retour d'expérience

Au Kremlin-Bicêtre par exemple, l'inscription de l'installation d'une boîte de retour extérieure comme un axe d'amélioration de l'accueil des usagers a décidé les élus à y dédier les investissements nécessaires alors que jusque-là ce service passait au second plan. Il a pourtant une incidence remarquable sur l'utilisateur.

L'implication de la direction conduit par ailleurs à une reconnaissance du travail accompli par les professionnels ; cette reconnaissance est motrice dans des métiers d'accueil où la réalité du travail est souvent ignorée.

L'IMPLICATION DES PERSONNELS : EMPOWERMENT ET DÉBATS COLLECTIFS SUR LA QUALITÉ

Une autre vertu d'une démarche qualité, si elle est menée avec un souci réel de transformer le management, consiste à parler du travail réel, à créer des débats autour de la qualité du travail et des différents modes opératoires pour reprendre les termes d'Yves Clot⁹. Un système qualité agit à partir des dysfonctionnements observés dans la relation à l'utilisateur. Les acteurs de terrain sont en première ligne pour diagnostiquer les besoins (relevés dans un tableau de bord par exemple). Cette première expertise les légitime pour formuler ensuite des propositions de résolution de problèmes dans leur traitement immédiat (*concevoir et imprimer une panoplie d'affiches signalant au public les pannes, les incidents ponctuels : ascenseur bloqué, quotidien non livré, fuite, etc.*), et dans leur traitement à moyen et long termes (*rédaction d'une procédure de traitement*

9. Voir la bibliographie en fin d'ouvrage.

des suggestions, réaménagement des locaux, changement du circuit téléphonique). Quel que soit le niveau de réponse apporté à ces dysfonctionnements, la logique ISO veut que la réponse soit élaborée collectivement. Cette dynamique permet de parler du travail réel, ce qu'il se passe réellement quand le téléphone sonne alors que je suis seul à l'accueil en train de renseigner un usager et qu'un autre attend derrière. Ce désir d'amélioration conduit à fabriquer du prescrit collectivement à partir d'une situation concrète : qu'est-ce qui améliorerait le service à l'utilisateur ?

Retour d'expérience : le téléphone sonne alors que je suis seul à l'accueil en train de renseigner un usager et qu'un autre attend derrière ?

Une première réponse consistera à mettre en place un circuit permettant d'appeler un collègue en renfort ; une seconde d'enregistrer un message de décroché au téléphone allégeant les appels ; une troisième de spécialiser le premier accueil et de rediriger les demandes chronophages à un autre poste ; une quatrième de dissocier la fonction de standard téléphonique du front office.

Parce ces changements impactent plus ou moins l'organisation, l'équipe veillera aux effets induits : contraintes de gestion d'un standard téléphonique en interne, coûts d'un message de décroché...

En outre, l'intérêt est de responsabiliser l'ensemble du collectif sur les réponses managériales : quels compromis acceptons-nous de faire ? Sur quels critères ? S'agit-il de réduire l'accueil téléphonique à un simple message d'accueil (décroché) ou de décider de simplifier les procédures d'inscription pour soulager les tâches d'accueil ?

Enfin, ce système de résolution de problème, en responsabilisant l'équipe, en renforçant le collectif de travail, permet également de faire évoluer les compétences en fonction des besoins (l'acquisition et l'évaluation des compétences sont un axe de progrès de l'organisation).

Une démarche qualité contribue à un accroissement du professionnalisme, plutôt qu'à une « déqualification » comme c'est souvent le cas aujourd'hui dans les métiers de service et d'accueil.

LES RISQUES D'UNE DÉMARCHE QUALITÉ SANS TRANSFORMATION MANAGÉRIALE

+++++

Les certifications sont souvent considérées comme des corsets méprisant la réalité de l'activité et aboutissant à une « pasteurisation »¹⁰ du travail pour se conformer à des objectifs théoriques. En réalité, une démarche qualité repose sur une profonde évolution managériale qui part concrètement du terrain et s'applique à un contexte précis et de façon spécifique. Elle offre un regard qualitatif à une activité, l'accueil, souvent considérée comme un « sale boulot » que « tout le monde » peut assurer et qui le plus souvent ne requiert pas de qualification spécifique.

INFLATION DE PRÉSCRIT ? ATTENTION DANGER

En bons élèves de la certification, nous pouvons être tentés de rédiger une procédure chaque fois que nous identifions un problème. Mais la procédure n'est pas une formule magique qui résout tout problème ; elle n'a de sens que si elle est à la fois utile (apportant une plus-value), applicable (c'est-à-dire concrètement appliquée par les professionnels) et désirable (les professionnels et le public gagnent quelque chose à ce qu'elle soit appliquée). Adopter une nouvelle procédure implique un changement dans l'activité qu'il faut nécessairement accompagner ; elle n'a de sens que si elle est effectivement adoptée par tous. Enfin une procédure doit être régulièrement révisée par le collectif : est-elle devenue contre-productive ? Comment la faire évoluer à partir de notre pratique ?

Puis, à partir du moment où l'équipe a dédié du temps à renseigner un tableau de bord, à signaler un incident, etc., il est fondamental que ces données soient ensuite traitées (y apporter une réponse, la mettre en œuvre dans des délais connus, respecter ces engagements) sans quoi la démarche est discréditée et le professionnel démobilisé.

10. L'expression est d'Yves Clot, voir l'ouvrage dans la bibliographie.

ENCADRÉ 1**LE POINT ÉCOUTE USAGER À LYON 1,
PAR ANNE-CHRISTINE COLLET**

Dans son système de management de la qualité, les bibliothèques de l'université Claude Bernard Lyon 1 ont mis en place un « Point écoute usagers ». Il s'agit d'une mise en commun mensuelle des remarques collectées par les responsables des processus. Compliments et critiques sont pareillement traités (et enregistrés, exigences de la certification obligent). Les points d'observation sont à la fois simples et multiples : les traditionnels cahiers de suggestion mis à disposition des usagers, les remarques faites sur les réseaux sociaux, les conseils ou commissions de vie étudiante auxquels le SCD participe, recueil d'informations, dans les comptes rendus diffusés, les remarques d'usagers lors d'échanges en service public (dont la collecte va être facilitée pour être plus efficace). Les informations collectées ensuite sont mises en perspective et des actions sont planifiées pour répondre. « Actions planifiées » ne signifie pas engager des chantiers pluriannuels, mais d'identifier qui au sein de l'équipe répond à quoi et dans quels délais avant de passer à l'action.

Par exemple, certains étudiants réservent une place de travail à la Bibliothèque avec un feutre et une feuille, partent 2 ou 4 heures en cours et espèrent ainsi retrouver « leur » place à leur retour à la BU. Suite aux constats des bibliothécaires et aux plaintes multiples des autres usagers, la décision a été prise et appliquée dans un délai de moins de 2 semaines de retirer les affaires avec dépôt d'un flyer sur la place occupée.

CONTRÔLE ? ATTENTION DANGER

Les certifications sont souvent associées à une volonté de contrôle puisqu'elles sont délivrées *via* un audit. Si l'atteinte des objectifs fixés par l'organisation compte (*80 % d'usagers se déclarent satisfaits et très satisfaits de l'accueil téléphonique*), les audits s'intéressent avant tout à la qualité du système de management mis en place pour garantir la réalisation de ces objectifs (formation à l'accueil téléphonique, organisation de l'accueil, cohérence entre les différents services, etc.). Au-delà du contrôle (qui n'est pas vertueux dans le sens où il ne contient pas de dynamique d'amélioration), il s'agit d'évaluer pour mieux ajuster.

retour d'expérience

Un plan de ménage peut être perçu comme du flicage pour contrôler si le travail a été bien fait, il peut également être considéré comme une façon de garder les lieux propres en programmant des passages réguliers et donc en lissant la charge de travail, il peut être utilisé comme un outil d'ajustement de l'organisation du travail, comme un moyen de reconnaissance du travail accompli, etc.

INTENSIFICATION DU TRAVAIL ? ATTENTION DANGER

La professionnalisation de l'accueil peut être vécue comme une surenchère de tâches annexes (*tableau de bord à renseigner, rondes dans les espaces, décrocher le téléphone avant la troisième sonnerie, prendre en compte la réclamation de l'utilisateur dans un fichier ad hoc*) et conduire à une intensification du travail, source de stress et d'usure. D'autant que, plus un service est organisé, plus l'illusion de maîtriser son activité est forte, alors qu'en matière d'accueil les flux du public ne sont pas toujours prévisibles, et la nature des besoins encore moins. L'automatisation peut également amplifier le sentiment de disponibilité des professionnels et conduire leurs encadrants à leur confier, pendant leur poste à l'accueil, une multiplicité de responsabilités. Pour éviter cet écueil, il est très important d'évaluer la charge réelle d'activité des agents d'accueil.

retour d'expérience

Une professionnalisation de l'accueil joue en faveur de la spécificité de chaque type d'accueil et invite de plus en plus à dissocier l'accueil téléphonique de l'accueil physique par exemple.

Comme nous l'avons vu, les vertus d'une démarche qualité ne s'avèrent multiples qu'à condition que le système managérial accepte d'évoluer de façon très nette.

Pour conclure, indiquons un dernier atout qui nous semble particulièrement porteur. Le huitième et dernier principe de la norme ISO 9001 insiste sur l'équilibre entre les parties en postulant qu'« un organisme et ses fournisseurs sont interdépendants et des relations mutuellement

bénéfiques augmentent les capacités des deux organismes à créer de la valeur »¹¹. Cette préoccupation relève d'un souci éthique désigné en programmation neuro-linguistique (PNL) par le terme « écologique ». Un changement « écologique » est celui qui préserve l'équilibre interne et externe de l'individu ou d'une organisation. Nous sommes loin de la prescription idéologique.

ENCADRÉ 2**CERTIFICATIONS DE L'ACCUEIL EN BIBLIOTHÈQUE :
DEUX RÉFÉRENTIELS ET UNE NORME**

- le référentiel Marianne, socle d'engagement interministériel en matière de qualité d'accueil : la charte Marianne établie en 2005 a pris de l'ampleur pour devenir en septembre 2016 un référentiel. Véritables garants, dans la durée, d'un standard de la qualité de l'accueil et d'une relation de confiance entre l'utilisateur et l'administration, les 19 engagements du référentiel Marianne ont été déployés dans une grande partie des services de l'Etat accueillant du public. Les BU arrivent en tête du baromètre de l'accueil¹² ;
- le référentiel Qualiville est le pendant de Marianne pour les collectivités territoriales. Il a été élaboré conjointement par le CNFPT et Afnor Certification. Il repose également sur une série d'engagements. Lorsqu'il est adopté, il est mis en place dans tous les services de la collectivité accueillant du public, parmi lesquels les BM ;
- la norme ISO 9001 éditée par Afnor s'appuie sur 8 principes de management garants de l'amélioration continue. Elle n'est pas spécifique à l'accueil et est utilisable par n'importe quel type d'organisation, quel que soit son métier ou sa taille. Il s'agit d'un système de management par la qualité englobant toutes les activités d'un service. Elle ne précise rien sur la nature ou les moyens de rendre le service. C'est à l'organisme de déterminer et de décrire les services rendus à l'utilisateur, d'en préciser les objectifs, d'indiquer qui sont les bénéficiaires des services et qui en sont les acteurs, et enfin d'établir des critères d'efficacité. Elle est très peu utilisée dans les bibliothèques françaises ; à ce jour, seul le SCD de l'université Claude Bernard Lyon 1 est certifié pour l'ensemble de ses services ainsi que la médiathèque du Kremlin-Bicêtre sur le périmètre de l'accueil.

11. NF EN ISO 9000 de 2005, page VI.

12. < <http://modernisation.gouv.fr/la-qualite-des-services-publics-sameliore/en-fixant-des-referentiels/barometre-2016-de-la-qualite-de-laccueil-dans-les-services-de-letat-la-progression-se-confirme> >.

2

EMMENER L'ACCUEIL PLUS LOIN, CONSEILLER : LES STRATÉGIES D'UN LIBRAIRE

par
Jérôme Dayre

Sous le terme d'*accueil* se cache un ensemble de mécanismes d'une grande complexité. Si l'on considère que l'accueil n'est pas seulement le « bonjour » du libraire mais l'ensemble des messages explicites et implicites que le client reçoit en entrant dans une librairie, il mérite de se poser la question de sa définition.

LE DISPOSITIF DE L'ACCUEIL EN LIBRAIRIE

+++++
L'accueil est la somme des informations que le client reçoit passivement, dans l'ordre de perception, de l'extérieur vers l'intérieur de la librairie, à savoir :

- l'enseigne, qui définit explicitement la nature du commerce (librairie, librairie-papeterie, etc.) ;
- la vitrine, qui donne un aperçu de l'offre éditoriale du magasin ;
- l'ambiance (une fois la porte franchie) : chaleureuse/froide, attirante/repoussante, lumineuse/sombre, etc. ;
- l'agencement (mobilier, architecture) ;
- la signalétique ;
- l'offre éditoriale (l'assortiment) ;
- l'offre complémentaire (papeterie, jouets, produits dérivés) ;
- les services offerts (prise de commande personnalisée, animations en magasin, espace détente, etc.) ;
- et enfin la présence de libraires chargés de l'orienter, de l'accompagner, de le conseiller.

En observant tous les éléments de l'accueil, on remarque que cette hiérarchie, de l'enseigne au libraire, loin de minimiser le rôle de celui-ci le magnifie en soulignant l'ampleur du champ des compétences requises pour exercer ce métier. Le libraire est donc un architecte doublé d'un publicitaire, doté d'une grande culture générale, acheteur pertinent, capable de proposer une sélection d'ouvrages reflétant sa personnalité tout en répondant à la demande spécifique de sa zone de chalandise et aux attentes de ses clients, doué d'empathie et de psychologie, apte enfin à conclure la vente, récompense ultime et vitale pour son commerce.

Prenons pour postulat que toutes les conditions précédentes sont remplies et observons la partie « noble » du métier de libraire, le conseil.

On distingue le conseil passif et le conseil actif mais aussi dans chacune de ces catégories, le conseil informatif et le conseil subjectif.

LE CONSEIL PASSIF

+++++

Le libraire doit au quotidien accomplir une multitude de tâches qui l'empêche de se consacrer pleinement à l'accueil individuel de chaque client. Il déploie donc un certain nombre de stratégies pour être présent à chaque instant tout en étant ailleurs.

MISE EN SCÈNE DE L'ESPACE LIBRAIRIE

Le premier stratagème est d'orienter le client vers tel ou tel ouvrage par une mise en scène, une organisation de son espace de vente qui va « éclairer » un livre plutôt qu'un autre. La plus évidente de ces techniques est le *facing*, à plat, en pile ou en rayon, mise en place qui offre la visibilité la plus grande en donnant à voir la première de couverture plutôt que le dos du livre. C'est le degré zéro du conseil, il joue cependant son rôle pleinement en créant un premier niveau de sélection, un distinguo entre ce que je donne à voir et ce que je dissimule aux regards immédiats. Ce primo-conseil répond le plus souvent au souci de mettre en avant la nouveauté, le fonds étant rangé soigneusement en rayon, néanmoins les libraires avisés utilisent aussi le *facing* pour mettre en avant les titres qu'ils souhaitent défendre indépendamment de l'actualité littéraire.

En aménageant un ou des espaces réservés à une sélection, coups de cœur ou meilleures ventes mais aussi sélection thématique, le libraire assure une partie de sa mission de conseil, encore imparfaite car désincarnée, mais surtout déconnectée de l'attente particulière de chaque client. C'est du conseil à large spectre et à pertinence faible.

« COUPS DE CŒUR » DES LIBRAIRES

Depuis une quinzaine d'années les libraires conscients de l'impossibilité d'être présents derrière chaque livre qu'ils souhaitent défendre rédigent de courtes (ou parfois très longues) notules, de préférence manuscrites (et cela a son importance) sur des bostols qu'ils apposent sur les livres. Ce sont les fameux « coups de cœur » des libraires. Ces notules ont plusieurs objectifs, le premier à l'instar du *facing* est de signifier un choix, de rendre éligible à la lecture ; certaines notules ne portent d'ailleurs d'autre message que « choix du libraire ». Le deuxième objectif, lorsque la notule est rédigée, est de donner un avis, positif dans 99 % des cas ou du moins suffisamment incitatif pour que le client prenne le livre en main, lise la quatrième de couverture, feuillette les premières pages et bien évidemment découvre à la fois l'auteur et le titre du livre.

Nous sommes là dans un entre-deux, du passif à l'actif, où le libraire est absent de la transaction intellectuelle. L'interface de la notule le garde à distance et pourtant il s'adresse, via ce message, à une personne en particulier pour lui dire à quel point ce livre-là plutôt qu'un autre mérite une lecture.

L'avantage est de permettre au client de faire son choix, de reposer un livre ainsi désigné qui ne l'intéresse pas sans froisser la personne qui le recommande et permet ainsi de préserver l'espace d'intimité et d'autonomie de ceux qui détestent avoir l'impression de se faire « forcer la main ». En prenant parti, le libraire affirme sa subjectivité, il prend le risque de décevoir ou d'irriter, il prend surtout la responsabilité de s'engager. Il s'impose en médiateur, en défricheur, et triant la multitude, il s'affirme en initié, en spécialiste.

digression

La relation client/libraire est ambiguë dès l'origine, le client attend du libraire une science absolue, une connaissance exhaustive de la production littéraire, et par-dessus tout une capacité à lui offrir non seulement le livre dont il a besoin et/ou envie (le livre dont tout le monde parle, le livre demandé par le professeur pour les enfants, le guide de voyage pour partir en vacances ou le livre pour offrir à la grand-mère hospitalisée) mais aussi le livre dont il n'a ni besoin ni envie *a priori*. Le libraire, lui, doit répondre à plusieurs exigences : une offre calibrée aux demandes de ses clients (la nouveauté, les livres médiatisés, les livres de besoin), cette offre-là garantissant le bon équilibre de son commerce, tout en créant les conditions d'une reconnaissance intellectuelle en maintenant une offre de fonds qui crédibilise ses compétences et lui permet d'affirmer ses choix.

Anecdote

Une libraire avait l'habitude de rédiger des notules très longues qui recouvraient entièrement la couverture des livres qu'elle souhaitait promouvoir, elle excitait cependant la curiosité des clients et réalisait de très bonnes ventes sur les livres ainsi défendus. Un jour, faute de temps, elle se contenta d'un laconique « chef-d'œuvre » sur la plus petite notule de sa carrière de libraire, ce fut sa meilleure vente.

Le conseil passif engage sans implication physique, il maintient la distance de confort dans la relation client/libraire, il répond à la plupart des attentes (*tu as mon avis et tu en fais ce que tu veux*) mais sa pertinence reste superficielle et il peine à se distinguer de la profusion d'opinions que l'on trouve sur les sites web ou les blogs ; seul est maintenu le fil fragile de la compétence présumée d'un professionnel du livre.

Alors le libraire doit s'engager, aller au contact et s'offrir le graal du médium : un échange personnalisé avec un client conclu par une vente.

LE CONSEIL ACTIF

+++++

Avant même de fantasmer sur la séquence parfaite du conseil-client réussi – je conseille un livre, le client l'achète, il revient me voir quelques

jours après pour me remercier et me demande un nouveau conseil –, il convient d'analyser les différents scénarios d'interactions client-libraire.

L'ORIENTATION

Chaque librairie organise ses rayons selon des critères qui sont propres à la configuration du magasin, à l'étendue de chaque rayon, à la personnalité du libraire, il est donc parfois (souvent même, y compris pour les initiés) difficile de trouver le livre que l'on cherche. Cette difficulté est inhérente à la nature même de l'ouvrage – est-ce de la littérature ou un essai, de la philosophie ou de la sociologie ? – ; le client ne comprend pas forcément la logique « libraire ».

Dans le respect de l'autonomie du client, le libraire doit sentir le moment de flottement (nez en l'air, regard un peu perdu) qui incite à s'adresser à la personne en lui proposant de l'aider¹. En ouvrant le dialogue, en brisant la première glace, le libraire répond en général à 90 % des attentes : orienter vers le bon rayon, se saisir de l'ouvrage trop haut ou trop bas, accompagner le client vers un poste informatique pour prendre une commande. Vous trouvez que ce n'est pas un « conseil » ? Et pourtant, le conseil c'est d'abord le savoir, ce savoir valide la compétence et ouvre donc la possibilité d'un échange plus intime, plus personnel.

L'ACCOMPAGNEMENT

Les clients interrogent souvent les libraires sur les choix qu'ils viennent de faire. Livre en main, ils souhaitent une validation - *ai-je bien choisi ? Ce livre correspond-il à mes attentes ?* Ou pire, *qu'en pensez-vous, l'avez-vous lu ?* Le dialogue est engagé, quelles réponses apporter au client ? En bon libraire, vous devez mettre en œuvre vos capacités d'analyse psychologique en posant quelques questions, pour cerner la demande – *s'agit-il d'un livre pour vous ? Pour offrir ?* – l'important étant de donner le maximum la parole au client pour qu'il se dévoile, qu'il offre les indices qui permettront de le guider vers son propre choix en l'assurant

1. La notion d'accueil mobile est développée dans la partie I, voir la contribution de Lola Mirabail et Stéphane Tonon : « L'Infomobile à Paris 8 : pour une meilleure appropriation de la BU par les usagers », p. 54.

de la pertinence de celui-ci ou au contraire de l'orienter vers un ouvrage qui corresponde mieux à son attente réelle. En somme, il faut s'effacer, tenir la main mais marcher à côté, sans être péremptoire ni en bien ni en mal ; il est tellement facile d'humilier un client en lui disant que son choix (Marc Levy ou Guillaume Musso au hasard) est nul alors qu'avec une pirouette – *si vous avez aimé les précédents, vous aimerez celui-ci aussi* – on conforte le client dans son choix (il faut une grande confiance mutuelle pour orienter un lecteur vers des territoires littéraires nouveaux, rien ne sert de le brusquer) et on peut suggérer, à ce moment-là, une fois le client rassuré (sur son propre goût, son intelligence), un autre ouvrage qui ouvre vers de nouvelles perspectives.

Le libraire accompagne souvent les clients sur des ouvrages qui ne sont pas de la littérature mais des guides de voyages, des livres pratiques ou des beaux livres, il ne s'agit donc plus de discuter des goûts et des couleurs, il faut revenir à l'essence même du métier : je suis un expert et je vais vous proposer une sélection répondant à votre demande première – *je pars en Italie pour un week-end* –, en vous montrant qu'il existe des ouvrages spécialement conçus pour votre besoin (« un grand week-end à... »), tout en vous offrant la possibilité d'approfondir le sujet avec un guide plus complet et pourquoi pas, un polar de Donna Leon puisque vous allez à Venise.

Anecdote

Une jeune femme me demande un jour de lui conseiller un livre de science-fiction pour l'offrir à l'un de ses amis qui en lisait beaucoup. Incapable de me citer un seul titre des lectures de son ami, ayant très peur de le décevoir en lui offrant un livre qu'il aurait déjà lu, j'ai fini par appeler au téléphone son ami pour le sonder et sans lui dire quel livre je choisirai, cerner ses attentes. Il me remercia ensuite en venant acheter lui-même ses livres de SF à la librairie.

LE CONSEIL (AVEC UN C MAJUSCULE)

Enfin, le grand moment est arrivé, un client se dirige vers vous et vous demande de le conseiller. Les stratégies de vente en librairie ressemblent à celles de n'importe quel commerce ; en revanche le « conseil » qui oblige les interlocuteurs à se dévoiler s'apparente plutôt à du *speed-dating*, à une séduction rapide, qui en quelques minutes, doit satisfaire le désir du lecteur potentiel. Cette « parade amoureuse » n'est pas réellement codifiée, chaque libraire a sa méthode, ses trucs. Cependant, il existe des constantes : il est important d'isoler le client, de créer une bulle temporaire pour qu'il sente que la relation que vous créez avec lui est exclusive, c'est un conseil pour lui spécialement, qui tient compte de ses attentes propres, de sa personnalité. En procédant ainsi vous avez établi le premier lien, celui qui différencie le sur-mesure du prêt-à-porter (le prêt-à-porter, pour filer la métaphore, c'est les notules qui s'adressent à tous). Vous pouvez maintenant dérouler vos arguments en « pitchant » le ou les livres que vous voulez conseiller.

Présenter un ouvrage au client : quelques règles

Le *pitch*, ou courte présentation pour parler français, doit suivre quelques règles aussi. Quand on a 2 ou 3 minutes pour convaincre, il faut créer une tension dramatique, on ne peut pas tout révéler d'un coup et certainement pas commencer par un « c'est un très bon livre » rédhibitoire car pourquoi conseillerions-nous des livres qui ne sont pas très bons ? Brosser les éléments factuels de l'histoire du livre (lieux, époque, personnages) puis souligner les ressorts particuliers (drame, histoire d'amour, épopée, etc.) et finir en ménageant le suspense. Ce scénario court peut être répété deux ou trois fois, en avalanche, en modulant les propositions en fonction des premières réactions du client.

L'important est de toujours laisser une porte de sortie à l'interlocuteur, être enthousiaste sans être pressant. Après tout, cela reste une histoire d'argent, le libraire doit avoir l'honnêteté de permettre au client de refuser ses choix ; la confiance se gagne par de minuscules victoires et le libraire joue sa crédibilité à chaque recommandation.

L'écueil possible est de vouloir absolument vendre l'un des derniers livres lus et aimés. La temporalité du libraire et du lecteur n'est pas la même,

le libraire lit des dizaines de livres par an, subit la pression de la nouveauté, il a donc souvent tendance à fouiller sa mémoire immédiate, soit ses dernières lectures. D'abord parce qu'il est sûr d'avoir le livre en stock et par simple efficacité, moins de temps il passe avec un client et plus de clients il peut conseiller. Certes, un grand nombre de clients souhaitent qu'on leur parle de la nouveauté, des derniers romans sortis mais en fait nous pourrions poser en axiome que « la nouveauté c'est ce que vous n'avez pas lu » et rouvrir ainsi le champ des possibles sur une sélection beaucoup plus large.

Il faut donc constamment arbitrer entre une vente facile et sûre, – le livre a de bonnes critiques dans la presse et je confirme, en professionnel aguerri, qu'il est bon – et une proposition moins évidente, mais peut-être plus adaptée à l'attente du lecteur.

Les libraires les plus performants, sont, non seulement capables de parler de la production littéraire récente, parce qu'ils en ont lu une bonne partie ou ont parcouru la presse spécialisée, les catalogues, mais en plus ils ont toujours en réserve 3 ou 4 titres par grandes thématiques, leurs propres coups de cœur souvent mais aussi des titres capables de correspondre à des attentes comme – et je restitue ci-après des propos entendus en librairie : *Je voudrais un livre pour une personne à l'hôpital donc il faut que cela finisse bien ; J'aimerais un livre profond et drôle à la fois, bien écrit ; Je pars en Papouasie, qu'est-ce que vous avez sur le sujet en littérature ; etc.* Évidemment, pour les demandes précises on peut se faire aider par des outils informatiques de type Electre (base bibliographique commerciale), mais aucun moteur de recherche ne sait trouver « un livre profond et drôle à la fois ».

CONSEIL VERSUS OPINION

+++++

Le libraire est confronté aujourd'hui à une concurrence nouvelle et implacable : Internet. Financièrement bien sûr, une part importante des achats de livres est effectuée en ligne (autour de 17 %) mais bien plus que cela : le libraire voit sa légitimité professionnelle remise en cause – culture générale, connaissance du fonds, vision panoramique sur la production littéraire, lecture comparée et bien d'autres qualités encore –, par les

algorithmes d'Amazon (*Les lecteurs qui ont acheté ce livre ont aussi acheté cet autre livre*), par les avis de clients de sites web qui notent avec des étoiles tel ou tel ouvrage, par des blogueurs qui se posent en critiques éclairés. L'avantage que le client avait trouvé à la Fnac à ses débuts, un libre-service où l'on n'est ni jugé ni moqué, où l'on peut anonymement acheter ce que bon lui semble, Internet l'offre aussi, avec l'avantage supplémentaire de connaître l'avis de ses semblables, ce qui conforte en général les best-sellers au détriment des productions plus confidentielles.

Il n'est pas évident pour un client d'admettre sa méconnaissance ou son manque de culture face à un libraire et parfois les libraires sont peu charitables². Cette attitude condescendante est suicidaire pour la profession. La désaffection des magasins, outre l'existence d'Amazon et de la Fnac, est la conséquence d'un snobisme trop visible, trop évident de la part des libraires. Le conseil n'y échappe pas, il sera toujours mieux de conseiller un « mauvais » livre qui sera lu et apprécié qu'un « bon » livre qui ne sera jamais ouvert car la relation privilégiée qui s'établit au cours des échanges répétés entre clients et libraires permet de passer du mauvais au moyen et du moyen au bon, lentement, avec patience et bienveillance. De la même façon que l'on peut se gausser de l'opinion de tout un chacun sur les livres, il convient de se méfier du libraire qui ferait passer ses goûts avant les attentes de ses clients.

Le conseil se doit d'être éclairé, honnête, approprié ; le libraire doit proposer, ouvrir, suggérer, en offrant en plus la part de subjectivité qui inclut la possibilité d'une faille (la déception) mais permet la grâce particulière de la transmission de la chose aimée, comme une offrande, comme le plus beau des cadeaux.

2. Voir le blog « Les perles de la librairie » qui reprend les meilleurs *posts* d'une page Facebook du même nom aujourd'hui inactive. [En ligne] < <https://perlesdelibraires.wordpress.com> >.

3

VA, VIS ET DEVIENS : L'EXPÉRIENCE UTILISATEUR AU CŒUR DE L'ÉVOLUTION DES SERVICES

par
Nathalie Clot

Chacune de vos décisions a un impact sur la manière dont les gens utilisent la bibliothèque. Assurez-vous que vous améliorez les choses.

Aaron Schmidt¹

Si le parcours d'un utilisateur dans la bibliothèque était un court-métrage, il ressemblerait plutôt à ça :

- plan fixe sur une belle affiche à l'entrée. Coupez.
- gros plan sur une remarquable collection de livres de cuisine. Coupez.
- plan de coupe : « Bonjour Madame, je voudrais emprunter ce livre ».
- fondu au noir. Générique de fin.

L'expérience globale d'un utilisateur de bibliothèque est souvent envisagée comme une série de plans fixes sans qu'un monteur attentif ne s'assure de la fluidité des transitions entre les scènes. Il arrive que chacune d'entre elles dépende d'un service différent de la bibliothèque et qu'aucun réalisateur ne veille de manière consciente à l'unité narrative de ce que vivent les utilisateurs de la bibliothèque.

Du point de vue du bibliothécaire, la séquence du passage de l'utilisateur dans la bibliothèque est un court-métrage qui se suffit à lui-même. Peu d'entre nous ont à l'esprit que la place de nos services dans d'autres vies que la nôtre est périphérique, à l'exception de quelques habitués pour lesquels la bibliothèque fait office de deuxième maison ou d'hôpital de jour, et sur lesquels nous sommes tentés de fixer notre attention. Bien souvent,

1. Aaron Schmidt, Amanda Etches, *Utile, utilisable, désirable : redessiner les bibliothèques pour leurs utilisateurs*, Villeurbanne, Presses de l'enssib, 2016 (coll. La Numérique). [En ligne] < http://www.enssib.fr/sites/www/files/documents/presses-enssib/La-numerique/Etches-Schmidt_Utile-utilisable-desirable.pdf >.

nous oublions de resituer nos services dans un cadre plus large, celui de la vie des gens qui ne viennent pas souvent.

Les méthodes de design de l'expérience utilisateur² (Design UX), qui combinent méthodes ethnographiques et outils dynamiques de conduite de projet, présentent trois avantages pour les bibliothèques publiques et universitaires :

- nous donner des outils pour penser la continuité et la complémentarité des services qui composent l'expérience globale de nos utilisateurs ;
- placer l'observation raisonnée des usages au cœur des prises de décision ;
- proposer une méthode itérative³ pour intégrer l'évolution adaptative des services dans les profils de poste et la culture professionnelle.

Cette contribution propose de découvrir ces approches, au travers d'une sélection d'exemples pratiques et d'encadrés méthodologiques, pour prendre part, quel que soit votre niveau de responsabilité, à l'écriture d'un nouveau scénario de services.

ITINÉRAIRE(S) D'UN ENFANT GÂTÉ

+++++

Nous pensons les services sur la base des organigrammes internes. Du point de vue de l'utilisateur de la bibliothèque, il existe pourtant une continuité entre les interfaces numériques, le bâtiment, la signalétique, l'accueil physique ou virtuel, etc. La somme de tous ces « points de contact » entre l'utilisateur et les services de la bibliothèque constitue l'expérience sensible de l'usager.

2. Pour une introduction détaillée et pratique à la démarche UX en bibliothèque, lisez Aaron Schmidt et Amanda Etches, *op. cit.*

3. L'usage du terme itératif est fréquent lorsqu'on parle de design : il traduit l'idée d'une évolution régulière, faite de petits pas, d'ajustements successifs après des essais de terrain selon la méthode essai/erreur jusqu'à ce que le résultat désiré soit atteint.

Pour mieux comprendre cette façon de penser les services pour mieux les organiser, voici deux exemples concrets, qui illustrent une méthode fréquemment utilisée dans le design de services, le « parcours utilisateur » :

- le premier est celui d'un père de famille qui doit gérer un besoin pressant de sa fille de 4 ans au beau milieu d'une heure du conte ;
- le second est le cas d'une personne distraite qui a perdu un livre de la bibliothèque et désire régulariser sa situation.

ENCADRÉ 1 LE VOYAGE DE CHIHIRO OU LE PARCOURS UTILISATEUR⁴

Qu'est-ce que c'est ?

Il s'agit d'une matrice d'analyse qui permet de décomposer de manière fine les différentes étapes par lesquelles doit passer l'utilisateur d'un service.

Pour chaque étape, on peut analyser :

- ce que fait l'utilisateur ;
- le point de contact (lieu, site web) ;
- son ressenti ;
- les interactions.

Pourquoi l'utiliser ?

- pour : modéliser de manière fine le détail des démarches que doit entreprendre l'utilisateur d'un service ;
- pour identifier les points améliorables ;
- pour partager les informations et réfléchir en équipe.

Quand et comment l'utiliser ?

- analyser un service en vue de l'optimiser ;
- identifier les ressources nécessaires à la mise en place d'un nouveau service.

4. Lynn G. Shostack, "Designing Services That Deliver", Harvard Business Review, January 1984. [En ligne] < <https://hbr.org/1984/01/designing-services-that-deliver> >.

Pièges à éviter :

- ne pas hésiter à décomposer les étapes et éviter d'en rester à des généralités ;
- à défaut d'observation, il est possible de tester par soi-même ou en équipe un processus de A à Z. Mieux vaut réfléchir ainsi qu'attendre d'avoir le temps de collecter des observations.

Matériel :

- feutres, tableau blanc ou grand mur, grandes feuilles + post-it, ou padleta⁵.

LES VÉCÉS ÉTAIENT FERMÉS DE L'INTÉRIEUR : POINTS CRITIQUES D'UNE EXPÉRIENCE

Partons d'une situation triviale et tentons de décrire comment la bibliothèque peut identifier des opportunités d'améliorations faciles ou complexes de ses services.

Décomposons avec méthode les différents points de contact dans la situation suivante : Patrice (P), le père, est avec Jeanne (J.), sa fille de 4 ans, dans la salle de l'heure du conte. Jeanne doit aller aux toilettes.

TABLEAU SCRIPT « LES VÉCÉS ÉTAIENT FERMÉS DE L'INTÉRIEUR »

Ce que font les utilisateurs	Point(s) de contact	Ressenti des usagers	Ce que fait le personnel	Opportunités
J. parle à son père.	Acoustique salle.	Déranger tout le monde.	L'animateur fronce le sourcil.	Améliorer l'acoustique. Prévoir un facilitateur dans la salle.

...

5. Padlet est un service en ligne permettant d'organiser des images et de courts textes de manière intuitive comme sur un tableau blanc. < <https://fr.padlet.com> >.

J et P sortent de la salle.	Éclairage des cheminements, signalétique.	OK. Circulation aisée.	L'animateur montre la sortie.	-
P ne sait pas où sont les toilettes. J. se tortille.	Signalétique.	Perdu, stressé.	-	Renseignement mobile pour accompagner les gens. Amélioration signalétique/ plan au sortir de la salle.
P repère un point d'accueil.	Interaction verbale.	Soulagement.	Écoute et oriente et accompagne dans la bonne direction.	Systématiser le fait de se lever pour accompagner les non-habitués.
P hésite à accompagner J. dans les toilettes des dames.	Bâtiment.	Gêne.	Rassurance et « autorise ».	Prévoir des toilettes mixtes spéciales enfants.
J. et P. entrent dans les sanitaires.	Bâtiment.	Soulagement.	Nettoyage efficace en interne.	S'assurer de la continuité de la qualité dans la durée.
J. et P. trouvent les portes des cabines fermées sans rien qui explique le problème.	Bâtiment, Signalétique, consommables.	Incompréhension puis colère de P.J. fait pipi dans sa culotte.	La porte a été fermée parce qu'il n'y avait plus de consommables. L'agent dit que ce n'est pas à lui de faire une information, ni de remettre des consommables.	Augmenter la polyvalence des agents à l'accueil. Mieux gérer les stocks, la fréquence de ménage. Organiser des vérifications régulières.
P. et J. ne retournent pas à l'heure du conte et rentrent chez eux.	Hall de sortie.	Aucune envie de revenir.	Ne se rend pas compte de ce qui vient de se jouer.	Travailler sur la continuité des services et le bien-être global des utilisateurs.

On voit que sur une situation simple, banale, touchant à un besoin fondamental, les occasions que l'expérience utilisateur tourne mal sont légion. Des interventions correctives très modestes pourraient suffire à transformer la situation pour l'usager. Faites l'exercice dans votre bibliothèque et tirez-en les conséquences.

L'important est de ne pas séparer l'analyse de la situation et les pistes d'action à mettre en œuvre à court, moyen ou long terme et, bien sûr, d'agir dès que possible.

LES AVENTURIERS DE L'ARCHE PERDUE

On peut se contenter, dans un premier temps, de se pencher uniquement sur les points de contact. Des observations de terrain ultérieures pourront nourrir la colonne ressentie, avant de rechercher opportunités et pistes d'action à l'issue du diagnostic complet.

Là encore, un cas d'école simple : Indiana (I.) a perdu *La vie antique*, manuel d'archéologie.

1. I. reçoit un courriel lui demandant de rendre le livre (système d'information, rédaction du courriel automatisé) et ne le retrouve pas chez lui ;
2. I. cherche le numéro de téléphone de la bibliothèque (site web) ;
3. I. est mis en relation avec un standard (communication) ;
4. I. est mis en relation avec un agent (accueil téléphonique) qui lui demande de venir sur place régulariser sa situation ;
5. I. se rend à la bibliothèque (parking, accessibilité par les transports en commun) ;
6. I. entre dans la bibliothèque (bâtiment, horaires d'ouverture) ;
7. I. trouve le guichet d'accueil, qui lui indique un autre guichet (personnel, organisation des services, signalétique) ;
8. I. est reçu au bureau d'accueil (accueil) ;
9. Il est proposé à I. de rembourser *La vie antique* uniquement par chèque (règlement).

Dès qu'on détaille un parcours utilisateur complet, on voit se profiler des opportunités de simplification des services. Indiquer le numéro de téléphone du service compétent sur le courriel de rappel, permettre un remboursement en ligne, simplifier les services d'accueil, diversifier les moyens de paiement, etc.

Ces deux exemples montrent l'intérêt de décomposer plan par plan des scénarios d'usages et de mettre en regard de chaque action les ressentis des utilisateurs pour identifier des axes d'actions concrets, pratiques, qui peuvent être mis en œuvre sans réformes de structures.

L'utilisation d'une trame narrative présente aussi de nombreux avantages en termes de communication institutionnelle, notamment pour convaincre les tutelles d'engager des réformes de plus grande envergure, comme l'aménagement de toilettes mixtes pour enfants ou la mise à plat des moyens de paiement au sein de la bibliothèque ou encore pour aider les collègues à prendre conscience des évolutions nécessaires de leurs pratiques.

FENÊTRE SUR COUR : L'APPORT DES TECHNIQUES D'OBSERVATION

+++++

Les démarches de design se nourrissent volontiers d'observations des usages réels alors que bien des bibliothèques privilégient les seules techniques déclaratives et ont une préférence marquée pour les sondages et enquêtes.

LE CŒUR À L'ÉCOUTE

Les sondages, bien qu'utiles, présentent plusieurs biais côté utilisateur. Les deux principaux sont :

- un biais de bienveillance : les participants répondent de manière édulcorée pour ne pas faire de peine à "leur" bibliothèque ;
- un biais des attentes basses : la bibliothèque demande à ses utilisateurs ce qu'ils veulent d'elle alors qu'ils ne savent pas quoi en attendre.

Un conseil : ne demandons donc pas aux utilisateurs de nous proposer des solutions. Concentrons-nous sur le reste de leur vie et leurs préférences quand ils ne sont pas à la bibliothèque, les problèmes qu'ils rencontrent quand ils utilisent nos services et leurs besoins dans leur vie courante. Cela sera une source d'inspiration bien plus précieuse pour nous en tant que professionnels.

La meilleure manière de collecter ce type de données passe par les signaux faibles (commentaires libres dans les enquêtes normalisées), la conduite d'entretiens individuels, et pour les plus ambitieux d'entre nous, l'organisation d'enquêtes ethnographiques et d'observations *in situ*.

ENCADRÉ 2

DESSINE-TOI : LA CARTE COGNITIVE, UN AGENT D'ENTRETIEN PUISSANT

Qu'est-ce que c'est ?

Vous donnez à votre interlocuteur 6 minutes pour vous dessiner ce dont vous voulez discuter avec lui : ce peut être le plan de la bibliothèque, les raisons pour lesquels il vient, ses lieux préférés, sa manière de faire des recherches pour son mémoire... Toutes les 2 minutes vous lui proposez de changer de couleur de feutre. Le dessin garde ainsi trace de ce qui est venu à l'esprit en premier lieu, des repentirs de dernière minute, etc.

Pourquoi l'utiliser ?

- pour accélérer l'entrée en matière et briser la glace en début d'entretien ;
- pour libérer la parole et l'analyse ;
- pour garder une trace écrite, facile à partager et commenter en équipe.

Quand l'utiliser ? Lors d'une démarche de retour utilisateur :

- comprendre comment se situent vos services dans l'expérience globale d'un utilisateur ;
- se faire une idée de ses représentations.

Pièges à éviter :

- ce n'est pas un exercice de dessin artistique : rassurez !
- en rester à un commentaire littéral du dessin ou ne pas le commenter du tout ;
- mal poser la question de départ ;

- ambitions démesurées par rapport à vos moyens sur le nombre d'entretiens : mieux vaut 2 ou 3 entretiens que pas d'entretien du tout.

Matériel :

- papier, trois feutres de couleurs différentes, de quoi prendre des notes pour vous.

Ce type d'entretien permet de considérer les gens en tant que personnes, sans les résumer à leur seul rôle d'utilisateur de la bibliothèque et à ne pas centrer votre enquête sur le seul horizon de vos préjugés et préoccupations. En reprenant l'exemple précédent du livre perdu : imaginez des entretiens avec des usagers qui ont perdu des documents durant l'année écoulée, pour identifier les points critiques de leur expérience. Quelques-uns répondront sans doute positivement à votre invitation. Une bonne occasion de rencontrer Indiana en tête-à-tête !

À vous, une fois que vous aurez mieux compris besoins et problèmes rencontrés par des utilisateurs variés, de travailler, en tant que professionnel, à la recherche et à la mise en œuvre de solutions.

Les études observationnelles peuvent aussi être des outils utiles pour identifier les points d'achoppement, par exemple lors de la navigation dans nos services en ligne. Un bon moyen de savoir si nos interfaces s'adaptent aux pratiques des gens ou les égarent est de faire des tests d'utilisabilité. Une littérature abondante donne des conseils pour les organiser⁶ et nous vous invitons à vous y reporter.

LA DERNIÈRE CROISADE : INVESTIR LES ÉQUIPES

+++++

LES AILES DU DÉSIR

Pour reprendre une formule classique des démarches orientées utilisateurs, les services rendus par les bibliothèques aux communautés qu'elles desservent doivent être :

6. Nicolas Alarcon, « Évaluer l'utilisabilité des sites web », in Cécile Toutou (dir.), *Évaluer la bibliothèque par les mesures d'impacts*, Villeurbanne, Presses de l'enssib, 2016 (coll. La Boîte à outils ; 37), p. 150.

- utiles, car ils doivent répondre à de vrais besoins pour créer un impact significatif dans la société ;
- utilisables, c'est-à-dire faciles à utiliser, en abaissant les barrières techniques, symboliques et pratiques : par exemple, horaires inadaptés, plans labyrinthiques, interfaces surchargées ;
- désirables, c'est-à-dire engager émotionnellement leurs utilisateurs.

Sur ce dernier point, la clé de voûte est de développer l'empathie envers les utilisateurs au sein des équipes : celles en charge de l'accueil bien sûr, mais aussi toutes celles des services internes.

C'est un travail de longue haleine, dans un contexte où certains collègues ont choisi la profession plus par goût des livres que des gens et ne sont pas d'emblée désireux de faire évoluer leurs pratiques pour mieux tenir compte des préférences et des besoins des utilisateurs lorsqu'ils diffèrent de ceux des bibliothécaires.

Un moyen de favoriser interactions entre le public et les agents les plus enclins à établir de bonnes relations interpersonnelles est de sortir de la tradition d'égalité de répartition des plannings d'accueil entre tous les agents, et de proposer des profils différenciés. À la BU Saint-Serge d'Angers, trois types de profils sont possibles :

- s'investir (30 % du temps de travail) ;
- contribuer (20 %) ;
- participer (10 %, notamment pour les cadres et personnels techniques).

Avant toute chose, il convient de garder à l'esprit que le désir ne se crée pas et se nourrit de réciprocité, de bonnes surprises et de petites attentions. Une bonne expérience régulière le conforte. Une mauvaise, même isolée, le fragilise.

DANS LA PEAU DE JOHN MALKOVICH

Les méthodes pour développer l'empathie sont nombreuses : les entretiens, l'observation de tests d'utilisabilité, la réflexion collective sur les parcours usagers se nourrissant de l'expérience quotidienne des agents d'accueil sont autant de moyens d'investir l'expérience quotidienne des personnels de bibliothèque au service de celle des utilisateurs.

Un outil puissant pour créer de l'empathie est l'initiative Work Like A Patron Day⁷, qui invite les personnels de bibliothèque volontaires à passer une de leurs journées de travail dans les mêmes conditions qu'un utilisateur : prendre l'entrée principale de la bibliothèque, utiliser le mobilier, les postes informatiques et le réseau à disposition, les toilettes publiques, les salles de travail de groupe pour se réunir, l'espace café pour les pauses... Le debriefing de cette journée dans la peau d'un utilisateur est riche de petites propositions d'amélioration et son impact sur les esprits et la culture professionnelle plus profond encore.

HISTOIRE SANS FIN

+++++

Rendre nos bibliothèques plus attentives aux besoins des communautés qu'elles desservent est un travail de longue haleine.

La métaphore cinématographique filée tout au long de la contribution a paru utile pour souligner l'importance de faire des choix délibérés et articulés entre eux pour améliorer l'expérience globale de l'utilisateur, comme un réalisateur le fait tout au long de la fabrication d'un film, du casting à la post-production. Cette métaphore permettait aussi d'exprimer l'importance d'un travail collectif en équipe, où chacun a un rôle complémentaire de celui des autres.

Sa limite : un film a un début et une fin, alors que la co-construction de services utiles, utilisables et désirables en bibliothèque tient plutôt d'une série, dont le scénario s'écrit épisode par épisode⁸, une histoire sans fin, à construire tous ensemble.

7. Sur l'initiative Work Like A Patron Day, voir la page de synthèse. [En ligne] < http://www.libsuccess.org/Work_Like_A_Patron_Day >. L'initiative commence à être relayée en France, en 2017, par certains réseaux professionnels, autour du mois d'octobre.

8. En management, on parle de méthode des petits pas ou Kaizen.

4

**LES COMPÉTENCES DE
L'ACCUEIL EN INTELLIGENCE
COLLECTIVE : VERS L'ÉMERGENCE
D'UN ÉTAT D'ESPRIT COLLECTIF**

*par
Martin
Mouchard*

Dès lors que des êtres humains se rassemblent pour tenter de créer ou développer une forme d'organisation, l'intelligence collective émerge. Elle peut cependant prendre plusieurs formes en fonction à la fois des contextes et circonstances de son émergence, et des structures qui la soutiennent. Trois formes principales sont apparues depuis que l'humanité existe :

- l'intelligence originelle. De petits groupes (hordes, tribus, etc.) tentent de survivre et de s'adapter à leur environnement. On la retrouve dans les équipes de sport collectif par exemple, dans lesquelles chacun perçoit, en temps réel, ce que font les autres et le sens de leur action commune ;
- l'intelligence pyramidale, formidable moteur des grandes réalisations humaines, depuis les armées conquérantes jusqu'aux grandes institutions actuelles, reposant sur la division du travail et l'autorité hiérarchisée. Elle permet de gérer beaucoup de complexité, mais, incapable de souplesse et de réactivité, elle devient inefficace dans un environnement instable ;
- l'intelligence collective globale. Elle émerge en incluant et transcendant les deux premières, et repose sur une vision partagée, une autorité distribuée, et des modes de gouvernance et d'organisation coopératifs, invitant les personnes dans leur globalité. Il ne s'agit plus de réussir contre les autres, mais de mettre son excellence au service du projet collectif.

Il me paraît évident qu'une intelligence collective coopérative est la seule capable de garantir un accueil de qualité sur la durée : aucun manuel de procédure, aucune organisation, aussi bien pensée soit-elle, ne pourra permettre un accueil de qualité si elle n'est pas portée par une équipe interdépendante, coopérative, animée par des valeurs partagées et

incarnées. Dans une équipe d'accueil ou plus largement une bibliothèque, cela veut dire, par exemple, qu'un conflit à l'accueil sera intégré dans la réflexion du groupe comme le symptôme d'un ajustement nécessaire à co-construire.

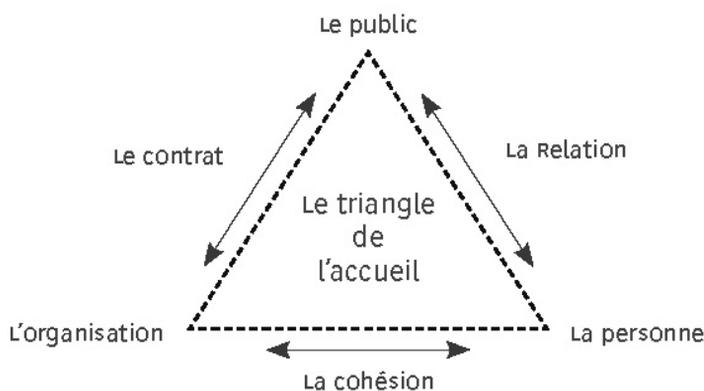
Dans cette contribution, je proposerai une grille de lecture de la dynamique de l'accueil permettant d'identifier trois thèmes principaux sur lesquels l'intelligence collective pourrait être développée : l'ajustement de l'offre, le développement des compétences relationnelles et la cohésion de l'équipe.

LE TRIANGLE DE L'ACCUEIL : POUR UNE DYNAMIQUE COLLECTIVE DE L'ACCUEIL

+++++

Pour commencer, je vais évoquer le triangle de l'accueil. Proposé par mon collègue Benoît Lizée¹, ce schéma permet d'illustrer de façon limpide les trois axes sur lesquels se fonde une dynamique collective d'accueil.

SCHÉMA LE TRIANGLE DE L'ACCUEIL



Source : Benoît Lizée, < <https://www.benoit-lizee-consultants.fr/> >.

1. Benoît Lizée Consultants : < <https://www.benoit-lizee-consultants.fr/> >.

Le premier axe concerne le **contrat** entre la bibliothèque – c'est-à-dire le lieu et l'équipe qui l'anime – et son public. Dans cette contribution, le contrat, en tant que point de rencontre entre une offre qui s'est parfois trop centrée sur elle-même et une demande en voie de disparition, volatile ou décalée, va être examiné sous l'angle des « compétences marketing », soit la capacité à adapter les services en fonction des besoins et des comportements du public, voire à les influencer. Nous nous interrogerons sur les possibilités de s'emparer de cette réflexion de façon collective.

Le second axe du triangle concerne la **relation** qui s'établit entre un bibliothécaire et un usager, c'est-à-dire la dimension interpersonnelle. Bien au-delà des comportements d'accueil observables, il y a là toute la profondeur et la complexité des relations humaines : qui suis-je face à l'autre et jusqu'où dois-je aller dans mon questionnement et ma remise en question pour me mettre à sa portée ? Si la relation se joue au niveau individuel, le collectif peut soutenir, faciliter ou au contraire compliquer les situations.

Le troisième et dernier axe du triangle, permet d'analyser ce qui se joue, j'ai envie de dire ce qui se trame, car il s'agit d'un tissage sans cesse remis sur le métier, entre l'individu, membre d'une équipe et le groupe. Ici le terme retenu pour nommer cet axe est la **cohésion**, tant il est évident que la qualité de cette « pâte » est à la fois le reflet et le déterminant de l'ambiance de la bibliothèque et de la qualité de vie au travail pour les membres.

Trois axes sur le triangle de l'accueil : le contrat, la relation et la cohésion ; trois perspectives pour explorer les compétences de l'accueil sous le prisme de l'intelligence collective.

AXE CONTRAT : CONSTRUIRE COLLECTIVEMENT UNE APPROCHE « MARKETING »

Ce qu'on appelle l'offre va évidemment bien au-delà de la simple mise à disposition de collections et comporte à la fois un contenu (les dites collections, mais aussi les espaces, les services, etc.), un cadre (règlement, procédures, horaires, etc.) et une dimension relationnelle, un état d'esprit. L'ensemble détermine l'ambiance de la bibliothèque et reflète la culture de l'équipe. Il me semble important d'insister sur cette

« personnalité » de la bibliothèque, perceptible de façon globale, mais composée de ces différents éléments.

En face de cette offre, venant du public, il y a un besoin, parfois exprimé sous forme de demande, parfois simplement émergent de l'usage qui se met en place spontanément. Je me souviens, par exemple, d'une BU dont le hall d'entrée servait de lieu de rendez-vous et de salle de pause pour les étudiants, tout simplement parce qu'il n'existait rien d'autre pour eux, à proximité : usage détourné sous la pression d'un besoin légitime, et source de tensions avec l'équipe qui tentait de faire respecter le règlement. Ici, une réponse collective a pu s'élaborer à deux niveaux : recueillir le besoin des étudiants pour s'en faire l'écho auprès des instances de l'université et réajuster en commun le discours sur le règlement et les procédures pour le rendre plus constructif.

À la rencontre de ces deux pôles, le contrat proposé par la bibliothèque formalise les termes de cet échange. Il peut prendre différentes formes, du règlement intérieur au livret d'accueil en passant par le panneau d'affichage lumineux, les affichettes ou la charte. Quelle que soit la forme, il reflète un état d'esprit qui ne peut être négligé, tenu pour évident ou laissé au hasard. Par exemple, une liste d'interdits ne dit pas la même chose qu'un règlement présenté sous la forme « nous proposons... nous demandons... », comme c'était le cas à la Bibliothèque publique d'information (Bpi) il y a quelque temps. Il y a donc nécessairement un travail de fond à faire pour construire un contrat cohérent, en phase avec les attentes du public et ce travail doit s'appuyer sur une réflexion collective. Sur l'axe du contrat, trois thèmes principaux peuvent faire l'objet d'une réflexion collective : analyser le « marché », concevoir, formaliser et communiquer l'offre, et enfin monter des projets et négocier les ressources pour valoriser l'offre auprès des tutelles. Toute la difficulté est de sortir du cadre et des habitudes et de s'emparer de ces aspects de façon collective et créative.

LE GROUPE DE TRAVAIL : UN OUTIL D'INTELLIGENCE COLLECTIVE

Sur ces thèmes, en matière d'outils d'intelligence collective, et puisque dans une équipe un peu conséquente il n'est pas réaliste de vouloir tout faire ensemble, les groupes de travail sont une option valable, sous réserve de respecter quelques préconisations.

considérer l'ensemble comme une expérience

De fait, l'apprentissage des méthodes de l'intelligence collective est difficile et demande de la tolérance, de la souplesse et de la patience. L'apprentissage doit donc se faire à tous les niveaux et chacun est invité à adopter un regard sans a priori, comme dans le cadre d'une expérience scientifique. Enfin, puisqu'il s'agit d'une expérience, les résultats seront évalués et diffusés, quels qu'ils soient.

Ajuster l'ambition du projet

Il s'agit de mettre en adéquation les intentions et la réalité, non seulement en termes de temps et de budget, mais aussi en termes de maturité du groupe : on ne peut pas passer d'une culture hiérarchique et directive à une culture de l'autonomie et de la coopération sur un claquement de doigts ou grâce à une formation de trois jours.

mettre en avant la qualité des relations et de la communication

Rien n'est aussi efficace pour bloquer l'intelligence collective que de laisser s'installer un climat de tension, de défiance ou de non-dit. Une communication interactive et respectueuse est nécessaire à la fois au sein du groupe de travail et dans les relations avec le reste de l'équipe.

impliquer authentiquement la hiérarchie

Pour que le groupe de travail se sente légitime et réellement utile, les personnes qui supervisent et évaluent le projet sont identifiées et leur rôle précisé. Les moyens alloués (temps...) sont clarifiés, les processus de décisions sont explicités, les décisions sont communiquées et l'engagement est formalisé devant le groupe.

faciliter l'implication des équipes : transparence et volontariat

Puisque l'on cherche à développer la participation, l'invitation est *a priori* diffusée à l'ensemble du personnel, en expliquant les principes du projet et les modalités pratiques. Dans le même ordre d'idée, les résultats seront partagés avec tous et si possible de façon formelle, accompagnés de signes de reconnaissance publics.

L'AXE RELATION : SOUTENIR COLLECTIVEMENT LE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES RELATIONNELLES

+++++

Dans les relations interpersonnelles en situation d'accueil, la dimension individuelle peut sembler *a priori* dominante. Pourtant, si l'on prend la peine de dépasser ce premier constat, on peut accéder à une perspective différente des relations.

D'une part, les compétences relationnelles d'un individu dépendent en partie de la culture du groupe auquel il appartient. Si une majorité de personnes est attentive à promouvoir des relations d'accueil harmonieuses, les individus auront tendance à s'en imprégner et il y aura un substrat nourrissant pour la gestion des cas difficiles. Il y a donc un enjeu collectif de développement des compétences relationnelles.

D'autre part, la qualité des relations qui s'établissent au quotidien entre les membres d'une équipe et les publics a un fort impact sur l'ambiance de travail. Qu'une personne par exemple soit régulièrement en conflit avec les usagers aura nécessairement des conséquences sur la dynamique globale de l'accueil et sur le climat relationnel au sein de l'établissement. Là encore, il y a un enjeu collectif et personne ne peut gagner à se contenter de tirer son épingle du jeu, sans s'impliquer dans l'amélioration globale de la communication.

Ainsi émerge la question : quels outils mettre en place pour contribuer, au moins de manière progressive, au développement et au maintien d'une bonne qualité relationnelle ?

De façon évidente, la formation en intra sur ces thèmes permet de créer une culture commune sur laquelle chacun peut s'appuyer pour résoudre les situations. En même temps, faisant intervenir un élément extérieur,

une formation n'a souvent qu'un impact limité, peu durable car les habitudes reprennent rapidement leur place.

LA RÉUNION DE RÉGULATION* : UN OUTIL D'INTELLIGENCE COLLECTIVE

Un autre outil existe, à la fois simple et puissant lorsqu'il est bien cadré, qui a l'avantage de pouvoir être pris en charge par l'équipe : la réunion de régulation. Le but de cette réunion est de partager les faits marquants et les difficultés rencontrées en situation d'accueil et de faciliter la recherche de solutions pratiques. C'est dans cet espace d'échange que peut se construire et se transmettre l'état d'esprit qui anime l'équipe d'accueil. Là encore quelques préconisations simples permettent de faire de cet espace collectif un élément structurant de la dynamique de l'accueil.

privilégier la régularité et la fréquence de la réunion sur la durée et la participation

Autrement dit, mieux vaut une réunion hebdomadaire fixe de vingt minutes avec ceux qui sont là, qu'une réunion mensuelle de deux heures avec toute l'équipe. Il s'agit de repérer les points qui questionnent et les progrès réalisés. L'image pourrait être celle du jardinier qui désherbe un peu toutes les jours plutôt qu'une fois par mois et qui s'arrête aussi sur les nouvelles pousses...

utiliser un processus simple et structuré plutôt qu'un espace informel

Ainsi, il est possible de procéder à un tour de table des événements marquants de la semaine passée, positifs et négatifs, puis un deuxième tour pour anticiper sur la semaine à venir. Les prises de parole sont courtes et concises, centrées sur l'objectif et chacun a l'occasion de s'exprimer. Il s'agit de partager, pas de débattre. Si une situation demande une réflexion plus complète, le point sera traité dans un autre cadre.

faire tourner l'animation de la réunion

Puisqu'il s'agit d'intelligence collective, il est essentiel que les membres de l'équipe s'emparent de l'outil. Il faut donc éviter de confier l'animation au responsable hiérarchique. En effet, il s'agit d'un espace d'échange et de régulation de l'équipe, pas d'un nouvel espace de management ou de transmission de directives. Le responsable prend sa place dans le tour de table et peut ainsi modéliser pour le groupe une parole juste : parler de soi, éviter les jugements, exprimer et assumer les émotions, montrer ses limites le cas échéant.

garantir un espace d'écoute et de bienveillance

Nous pouvons tous rencontrer des difficultés dans les relations et chacun peut avoir besoin de soutien à un moment ou un autre. Dans les contraintes et le stress ambiant, un espace de partage sans jugement permet à chacun de prendre du recul et à tous de mieux percevoir l'esprit global. Pour cela, il est essentiel de partager aussi les aspects positifs et les réussites. Les études montrent que dans les équipes où les points positifs et les progrès sont mis en évidence, la dynamique se transforme durablement et les individus progressent.

comptes rendus succincts reprenant uniquement les points clefs

Les comptes rendus sont faits à la volée, avec quelques mots-clefs et les éléments nécessaires au suivi éventuel : qui, quoi, quand... Il ne s'agit pas de rajouter du travail à l'équipe, mais d'assurer un suivi.

Ce travail régulier de l'équipe permet peu à peu de dépasser les logiques individuelles dans les situations d'accueil, en ancrant une culture de partage non seulement des difficultés mais aussi des réussites. L'attention ainsi portée aux éléments fluctuants des relations en situation d'accueil rend plus fluide et constructive la dynamique de l'équipe.

L'AXE COHÉSION : DÉVELOPPER LES COMPÉTENCES EN INTELLIGENCE COLLECTIVE

+++++

Cet axe est à la base du triangle parce qu'il représente une fondation essentielle de la dynamique d'accueil. Le travail accompli individuellement peut être excellent et les objectifs de l'action collective parfaitement adaptés, si l'action individuelle est déconnectée des objectifs collectifs, si le travail d'équipe n'est pas en cohérence avec le travail fait individuellement, alors l'accueil ne peut être de bonne qualité.

Pour réfléchir à ce sujet, il y a quelques thèmes à examiner. La plupart soulèvent beaucoup de questions et invitent équipes et responsables à un changement de positionnement plus profond qu'il n'y paraît. Il s'agit en effet de prendre en charge collectivement des aspects aussi complexes et en partie implicites que sont la circulation de l'information, les modes de prise de décision, le système d'évaluation, la répartition de l'autorité et l'organisation du travail, etc. Tous ces éléments reflètent la culture du groupe et conditionnent les résultats collectifs.

À un moment ou à un autre ces questions viennent toucher chacun dans sa responsabilité individuelle à l'égard du collectif. D'une façon générale, les bibliothèques sont encore imprégnées d'une culture hiérarchique qui ne permet pas de faire face à la complexité et à la vitesse des évolutions actuelles. Les phénomènes de dépendance ou d'opposition hiérarchique sont extrêmement néfastes au développement de l'agilité* collective.

Pour y faire face et engager peu à peu une évolution de fond, certaines pratiques et compétences peuvent être développées.

faire tourner les rôles et l'animation des temps collectifs

Bien souvent la conduite de réunion est confiée au responsable hiérarchique. Le présumé implicite étant qu'il maîtrise le contenu et détient le pouvoir. En pratique, cela le met bien souvent dans la position frustrante consistant à tenter de faire émerger des idées d'un groupe qui attend de les recevoir de lui. Distinguer le contenu, le sujet à traiter et le processus, c'est-à-dire la façon de le traiter, permet de libérer l'énergie de chacun. Avec un peu de soutien et quelques clefs pratiques, la plupart des personnes peuvent animer une réunion...

utiliser régulièrement des méthodes créatives

La créativité est comme un muscle qui se développe, surtout lorsque l'on s'en sert. C'est aussi une capacité des êtres humains qui n'est accessible que dans un climat de curiosité, d'acceptation des différences et de l'incertitude. Mettre en place régulièrement des temps de *brainstorming* permet de développer un état d'esprit collectif plus propice à la résolution de problèmes. Encore faut-il réinjecter cette créativité dans les décisions pour éviter de la stériliser. J'ai souvent entendu des phrases de ce type « on nous demande de réfléchir et puis on se rend compte que les décisions sont déjà prises... ».

faire circuler la reconnaissance

Une des clefs de la santé de l'équipe et donc de son intelligence est de veiller à la circulation des signes de reconnaissance. Pour cela, on peut mettre en place des rituels comme celui des « fleurs et des valises »² en début de réunion. Pour ce type de processus de groupe, il est judicieux de donner quelques règles : parler en son nom propre et pour soi-même, ne pas laisser de débat s'installer, écouter sans répondre. Les choses qui émergent n'ont pas besoin d'être traitées dans la réunion, l'important est d'ouvrir un espace où les choses sont dites, posées simplement sur la table, et où chacun peut prendre la responsabilité de les exprimer, ou pas.

Accepter de clarifier les processus de décision

La qualité du processus de décision et sa clarté sont des déterminants forts de son efficacité. Plus ces éléments sont explicites et, dans la mesure du possible, décentralisés, plus le collectif se responsabilise.

D'autres options, d'autres outils existent, que nous ne pouvons développer ici, mais pour terminer, rappelons qu'au cœur de ce sujet se trouve la

2. Marielle de Miribel (dir.), *Diriger une bibliothèque : un nouveau leadership*, Paris, Éditions du Cercle de la Librairie, 2016 (coll. Bibliothèques). Il s'agit, en début de réunion, de faire un tour de parole, sans débat ni réponse, où chacun peut poser une fleur (une chose que j'ai apprécié dans notre travail d'équipe par exemple) et une valise (une chose qui m'a pesé). Il ne s'agit pas d'accuser ou de critiquer, il faut donc que ce soient des messages à la première personne (par exemple, je me suis senti un peu seul hier après-midi alors qu'il y avait toute cette file d'attente et que le réseau ne marchait pas). Au début, c'est important de bien cadrer le processus.

cohésion de l'équipe, la qualité émergente de la dynamique de l'équipe. Il existe un espace où les motivations individuelles peuvent s'épanouir au cœur d'un projet de groupe, une possibilité de libérer le potentiel de chacun au service d'un sens partagé. Ce n'est pas ce que nous rencontrons le plus souvent, mais c'est néanmoins un possible qui n'est pas forcément accessible qu'à un petit nombre d'élus. Il n'y a pas de recettes toutes faites, de baguette magique, plutôt un ouvrage remis sans arrêt sur le métier, une confiance à cultiver en soi et autour de soi, etc.

CONDUIRE LE CHANGEMENT : LE RÔLE DU RESPONSABLE

Ceci nous amène naturellement au rôle du ou de la responsable. Son attitude et sa capacité à faire évoluer son positionnement au sein du collectif auront une influence considérable sur la capacité de son équipe à développer une forme d'intelligence collective réellement coopérative. Au fur et à mesure des accompagnements que je conduis, il m'apparaît de plus en plus évident que le développement de la personne du responsable est un facteur clef de transformation de son organisation vers plus d'agilité. Il est illusoire de demander à une équipe d'évoluer et de transformer son fonctionnement sans se remettre soi-même en question. Clairement, cette remise en question invite à explorer les zones plus profondes, plus authentiques et éventuellement plus vulnérables de soi. Ce peut être difficile, inconfortable, c'est cependant un passage obligé, dans lequel heureusement il est toujours possible de se faire accompagner³.

3. Voir le « Mémento », in Christophe Pérales (dir.), *Conduire le changement en bibliothèque : vers des organisations apprenantes*, Villeurbanne, Presses de l'enssib, 2015 (coll. La Boîte à outils ; 32), p. 166 : « [...] Si le changement ne se décrète ni ne se programme il s'accompagne et se conduit. Quelque ingrate et difficile qu'elle soit, la fonction de conducteur, plus que jamais, doit éminemment être assumée, dans toute sa rigueur étymologique ».

MÉMENTO*par Héloïse Courty*

En guise de conclusion, nous proposons trois planches pour vous aider à vous emparer avec votre équipe des différentes dimensions de l'accueil.

1/LES STANDARDS DE L'ACCUEIL : ACCUEILLIR N'EST PAS INNÉ, MAIS SE CONSTRUIT !

+++++

Cette planche expose de façon concrète les attendus de l'accueil à partir des grands principes identifiés dans les référentiels (Marianne, Qualiville, ISO 9001).

Intitulée « construire », elle indique les différentes briques à assembler pour accueillir « physiquement » le public dès le hall d'entrée de la bibliothèque.

2/LES COMPÉTENCES DES MÉTIERS D'ACCUEIL EN BIBLIOTHÈQUE : ACCUEILLIR N'EST PAS INNÉ, MAIS S'ORGANISE !

+++++

Cette seconde planche met en regard les compétences propres à la mission d'accueil avec l'évolution de l'environnement professionnel.

Elle insiste sur la nécessaire prise en compte de ces différents paramètres dans l'organisation des compétences et du travail de l'équipe.

3/LA DIMENSION COLLECTIVE DE L'ACCUEIL : MANAGER L'ACCUEIL N'EST PAS INNÉ, CELA S'APPREND !

+++++

La dernière planche met en lumière la face cachée de l'iceberg du management de l'accueil : le portage collectif.

La création et l'animation de ce socle collectif ne vont pas forcément de soi pour le manager, elles lui demandent de développer des savoir-faire spécifiques ; c'est pourquoi nous insistons ici sur la notion d'apprentissage.

Cette planche a été réalisée avec le concours de Marina Pietri.

1/ LES STANDARDS DE L'ACCUEIL : ACCUEILLIR N'EST PAS INNÉ, MAIS SE CONSTRUIT



Locaux accueillants

↳ *signalétique adaptée* : sur et dans le bâtiment, identification des différents services, horaires d'ouverture (habituels et exceptionnels)

↳ *accessibilité* : rampe d'accès, largeur de porte, sièges à proximité du point accueil

↳ *propreté* : plan de nettoyage, organisation claire et ordonnée des espaces



Commodités facilitantes

↳ parking à vélo, local poussettes, trottinettes, etc.

↳ boîte de retour extérieure

↳ plan indiquant WC, copieur/scanneur, zone wifi, machine à café...



courtoisie et attention

↳ mot de bienvenue

↳ écouter les besoins

↳ poser des questions

↳ reformuler, s'assurer d'avoir bien compris et d'avoir été compris



information à portée de main

↳ services proposés

↳ conditions d'inscription, horaires

↳ fiches de suggestion/réclamation

↳ plan de gestion documentaire assurant les informations à jour et disponibles en quantité suffisante



Fluidité de la fréquentation

- panneau signalant les périodes d'affluence (espaces numériques en particulier)
- renfort de personnel aux périodes d'affluence



Agents professionnalisés

- identification facilitée par le port d'un badge ou gilet
- agents formés spécifiquement à l'accueil (en externe ou interne par tutorat/binôme)
- portage collectif de l'accueil



Automates opérationnels

- affiches pré-éditées pour signaler une panne
- machine à tickets fournie en rouleaux
- messages lisibles et compréhensibles par tous



Posture adaptée

- se mettre au même niveau que l'utilisateur (se baisser pour un enfant, s'asseoir si l'utilisateur est assis)
- parler avec un vocabulaire non technique
- se déplacer à côté de l'utilisateur pour lui parler



cohabitation des publics réussie

- afficher les règles de vie
- signaler les zones silencieuses / calmes / bruyantes
- multiplier les modalités d'accueil de la bibliothèque

2/ LES COMPÉTENCES DES MÉTIERS D'ACCUEIL EN BIBLIOTHÈQUE : **ACCUEILLIR N'EST PAS INNÉ, MAIS S'ORGANISE !**

+++++

nombreuses compétences à maîtriser

Responsabilité

↘ horaires stricts : le retard ou l'absence d'un professionnel impacte l'ensemble de l'organisation et peut être source de stress et de tension.

Pour cette raison, l'absentéisme et les horaires de travail non respectés doivent interpeller les managers.

↘ les savoir-faire de base requis pour accueillir le public sont de plus en plus étendus :

- compétences relationnelles ;
- compétences techniques ;
- compétences de recherche documentaire et de conseil.

Compétences relationnelles

↘ respecter ses propres valeurs et celles de son interlocuteur par une recherche d'équilibre dans la relation ;

↘ discerner la bonne distance psychologique et physique à adopter ;

↘ exprimer ses sentiments pour se dégager de situations toxiques répétitives ;

↘ apprendre de l'expérience et des échecs ;

↘ entretenir son système de défense personnel.

Compétences techniques

↘ maîtriser les logiciels métiers ;

↘ apporter une maintenance de premier niveau aux outils utilisés par le public (automates, imprimantes).

Compétences de recherche documentaire et de conseil

↘ aider l'utilisateur à préciser ses attentes ;

↘ connaître les outils de recherche ;

↘ créer en équipe des outils de conseil.

Les facteurs d'évolution

Évolution du public perçue par les agents

- nouveaux publics étrangers avec des difficultés de communication liées à la langue ;
- publics de plus en plus demandeurs d'accompagnement (numérique notamment, prestations, etc.) ;
- plus d'agressivité verbale et d'exigence du type « j'ai droit à » ;
- comportement peu respectueux de la dimension collective du lieu ;
- public mieux renseigné, qui pense connaître la réponse à sa question ;
- situations de publics de plus en plus précaires.

Évolution professionnelle

- demande de polyvalence ;
- rapidité, performance, adaptation à la diversité des demandes, tendance au zapping ;
- complexification de l'environnement documentaire et multiplication d'outils informatiques et numériques ;
- changement de posture par rapport à l'utilisateur : faire avec lui et non plus faire à sa place.

Organisation du travail

- surcharge de procédures : conflits de valeur entre les exigences de travail et les valeurs personnelles qui peuvent se révéler néfastes pour la santé mentale ;
- flux tendu : non remplacement fréquent du personnel, importance croissante du front office.

3/LA DIMENSION COLLECTIVE DE L'ACCUEIL : MANAGER L'ACCUEIL N'EST PAS INNÉ, CELA S'APPREND !

+++++

Impulser la confiance

- impliquer son équipe dans la prise de décision ;
- informer, expliquer ;
- accompagner et suivre les agents qui en ont besoin en ayant recours au tutorat.

Un collègue accompagne un pair dans l'acquisition de compétences mal maîtrisées afin d'assurer son autonomie. Cette transmission a lieu de façon concrète en situation de travail, et dans un rapport de confiance. La légitimité du tuteur repose sur son rôle hiérarchique, ou, plus simplement, sur la reconnaissance d'une compétence propre à un professionnel et qui en étant transmise enrichira le collectif.

Le tutorat est un levier efficace pour faire monter en compétences un professionnel et pour souder une équipe.

- être garant du respect des règles du vivre ensemble : jugements justes et équitables.

- chacun a la possibilité d'exprimer ce qu'il ne sait pas faire ou ses difficultés en étant assuré d'être soutenu et sans craindre d'être sanctionné ou isolé.

- créer un cadre collectif permettant la prise d'initiative et l'autonomie des membres de l'équipe, essentielles à la motivation.

+++++

débattre de la qualité du travail

- rendre visible le travail réalisé de façon non visible ou caché (nettoyage, maintenance, initiative pour faire face à un dysfonctionnement, etc.) ;

- favoriser les retours de terrain en collectif : cela permet d'adapter la structuration de l'activité à la réalité de terrain ;

- organiser des réunions de régulation : prévoir une demi-heure par semaine de *debriefing* exclusivement dédiée au service public.

Ces réunions abordent librement les difficultés rencontrées, afin que les collaborateurs soient entendus et compris dans leur vécu des événements. Elles permettent de prendre du recul par rapport aux situations professionnelles vécues, de réfléchir sur sa pratique professionnelle (sa place, son rôle, etc.) et d'élaborer des réponses collectives adaptées.

+++++

Assurer les bonnes conditions de structuration du travail

- cadrer les missions de ses collaborateurs : expliciter et formaliser les objectifs, les moyens, les contraintes en tenant compte des compétences de l'agent.

- féliciter, montrer les résultats, les difficultés surmontées, reconnaître la qualité du travail effectué.

- agir en cas de difficulté récurrente : trouver des moyens, même partiels, de la difficulté à résoudre.

- encourager et accompagner l'acquisition de compétences relationnelles via la rédaction collective d'un guide des situations d'accueil, les réunions de régulation, la formation continue et le conseil de partenaires experts.

SIGLES ET ACRONYMES

CHSCT

Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail

CNAMTS

Caisse nationale d'assurance maladie des travailleurs salariés

CPAM

Caisse primaire d'assurance maladie

CNFPT

Centre national de la fonction publique territoriale

CRFCB

Centre régional de formation aux carrières des bibliothèques

ECN

Épreuve classante nationale

EPI

Équipement de protection individuel

ETP

Équivalent temps plein

HUS

Hôpital universitaire de Strasbourg

PDT

Psychodynamique du travail

PNL

Programmation neuro-linguistique

PRU

Programme de renouvellement urbain

RPS

Risques psychosociaux

SHS

Sciences humaines et sociales

GLOSSAIRE

Agilité

Capacité d'un groupe ou d'un individu à imaginer et mettre en œuvre des solutions innovantes rapidement.

Automate

« Dispositif reproduisant en autonomie une séquence d'actions prédéterminées sans l'intervention humaine »¹. En bibliothèque, les principaux automates sont dédiés à l'exécution des prêts et retours. Ils peuvent également procéder au triage des documents. Leur autonomie étant limitée, il est indispensable de définir les tâches imparties à l'automate et celles à charge de la·du professionnel·le (maintenance, gestion des bugs et incidents, machine à tickets puis réservations, encaissements, cas particulier, etc.). Dans une logique de qualité, l'automate gagnera à être intégré au sein d'un projet d'accueil global porté par les professionnel·le·s.

Autonomie

Désigne la capacité d'un objet, individu ou système à se gouverner soi-même, selon ses propres règles. En matière d'accueil, on parle d'*autonomie de l'usager*. On recherche l'*autonomie de l'usager*, c'est-à-dire à simplifier et faciliter au maximum les

services de la bibliothèque (signalétique efficace, règlements simplifiés et applicables, plan de classement économe) pour deux raisons principales : *tout ce qui est fait n'est plus à faire* : pourquoi passer du temps à faire ce que le public peut faire seul ? Et surtout, cela augmente la disponibilité de la·du professionnel·le pour accompagner ceux qui en ont besoin. Mais attention, d'un usager à l'autre, l'aptitude à l'autonomie est différente ; il faut donc veiller à l'encourager tout en proposant un accompagnement pour ceux qui en ont besoin.

Bienveillance

Disposition d'esprit inclinant à la compréhension, à l'indulgence envers autrui ou soi-même. Il ne s'agit ni de compassion, ni d'empathie mais de la capacité à considérer un besoin exprimé ou un comportement comme nécessaire pour lui-même et devant être considéré comme tel.

Care

Mot anglais signifiant souci, soin, sollicitude, dévouement. Le concept de *care* a été introduit par Carol Gilligan en 1982, dans le cadre d'une réflexion éthique sur la prise en charge, le plus souvent par des femmes, des personnes les plus vulnérables. Ce concept de *care* a été importé dans de nombreux champs disciplinaires, allant de l'éthique à la sociologie, en

1. Source : Wikipedia, définition de « automate ». [En ligne] < <https://fr.wikipedia.org/wiki/Automate> >.

passant par les études médicales et la philosophie politique. Les philosophes Joan Tronto et Berenice Fisher définissent le *care* ainsi : « une activité caractéristique de l'espèce humaine qui inclut tout ce que nous faisons en vue de maintenir, de continuer ou de réparer notre "monde" de telle sorte que nous puissions y vivre aussi bien que possible. Ce monde inclut nos corps, nos individualités (*selves*) et notre environnement, que nous cherchons à tisser ensemble dans un maillage complexe qui soutient la vie. »²

Charte d'accueil

Document qui synthétise les engagements d'un établissement dans sa relation avec le public. Ces engagements peuvent être réciproques (*le respect du calme est l'affaire de tous par exemple*). La charte engage l'ensemble de la structure (agents, direction, gouvernance) et pose les bases d'une démarche qualité. Il est conseillé de l'élaborer en équipe à partir des situations de terrain rencontrées par les professionnel·le·s. Plus concise et positive qu'un règlement, elle est vouée à être affichée dans les espaces publics de la bibliothèque.

2. Joan Tronto, « *Care* démocratique et démocratie du *care* », in Pascale Molinier, Sandra Laugier, Patricia Paperman (dir.), *Qu'est-ce que le care ? Souci des autres, sensibilité, responsabilité*, Paris, Payot & Rivages, 2009 (coll. Petite Bibliothèque Payot ; 734), p. 37.

Collectif de travail

Un collectif de travail « est en place à partir du moment où plusieurs travailleurs ont pour mission une œuvre commune pour laquelle ils peuvent déployer un langage commun et qui est régie par des règles auxquelles chacun doit se soumettre »³. Philippe Davezies précise que « le collectif est lié à l'existence de règles partagées qui orientent les arbitrages face aux dilemmes d'activités qui protègent contre l'échec et permettent de ne pas porter seul le poids du travail. »⁴

Compétence

Attitude sociale de prise d'initiative et de responsabilité sur des situations concrètes auquel l'individu se confronte et qu'il doit assumer⁵.

Compétence (ou intelligence) émotionnelle

Capacité à réguler ses émotions et celles des autres, à les reconnaître et à utiliser les informations qu'elles nous livrent pour guider sa pensée et ses actions.

-
3. Voir Damien Cru, *Le risque et la règle : le cas du bâtiment et des travaux publics*, Toulouse, Éditions Érès, 2014 (coll. Clinique du travail).
 4. Philippe Davezies, « La santé au travail, une construction collective », *Santé et travail*, juillet 2005, n° 52, pp. 24-28. [En ligne] << <http://philippe.davezies.free.fr/download/down/Collectif.pdf> >>.
 5. Définition reprise à Philippe Zarifian, *L'émergence d'un peuple monde*, Paris, Presses universitaires de France, 1999 (coll. Politique d'aujourd'hui).

Compétence relationnelle

Savoir-faire et savoir-être mis en œuvre par une personne dans la conduite des relations interpersonnelles. Au-delà du comportement, les compétences relationnelles impliquent une attitude et un état d'esprit d'ouverture et d'écoute active.

Confiance

En psychologie sociale et en sociologie, la confiance est une hypothèse faite sur le futur comportement d'autrui. Il s'agit d'une conviction selon laquelle une personne serait capable d'agir d'une certaine manière face à une situation donnée. En ce sens, la confiance peut être renforcée ou affaiblie en fonction des actions de l'autre personne.

La confiance suppose une suspension, du moins temporaire, de l'incertitude par rapport aux actions des autres. Lorsqu'un individu a confiance en l'autre, il est certain de pouvoir prédire ses actions et ses comportements. La confiance rend donc les relations sociales plus simples.

Conflit de valeur

Renvoie à l'ensemble des conflits intrapsychiques consécutifs à la distorsion entre ce qui est exigé au travail et les valeurs professionnelles, sociales ou personnelles des professionnel·le·s. Par exemple : faire un travail que l'on juge inutile, refuser la gratuité à des personnes sans ressources.

Dissonance cognitive

Il y a dissonance cognitive lorsque les faits, la réalité sont en contradiction avec les croyances d'un individu. Cela crée alors un inconfort psychologique qu'il cherche à réduire.

Empathie

Attitude centrée sur la personne qui permet de comprendre son ressenti, les émotions, les croyances ou les représentations. Elle permet de garder une juste distance avec l'utilisateur sans pour autant aller jusqu'à partager les affects comme c'est le cas pour la sympathie. Cette disponibilité nécessite des conditions parfois difficiles à réunir à l'accueil : ne pas être dérangé par d'autres tâches (type téléphone), être dans un environnement permettant la concentration et l'échange à deux, avoir la possibilité d'être soutenu et relayé par un collègue.

Exigences émotionnelles

Ces exigences font référence à la nécessité de maîtriser et de façonner ses propres émotions dans la relation au public notamment. Elles concernent particulièrement les métiers de services : exigence de sourire ou de bonne humeur, nécessité de sang-froid en cas de tensions avec le public, contrôle des émotions face à la souffrance ou la détresse humaine.

Front office

Littéralement « bureau de devant » par opposition à *back office* « bureau à l'arrière ». Ce terme est un angli-

cisme pour désigner les postes de travail en contact direct avec l'utilisateur, désignés en français par l'expression fautive « service public », par opposition au travail interne. Dans les pays anglo-saxons, il s'agit souvent de deux métiers différents. En France, on considère qu'il s'agit d'un seul et même métier même si les bibliothèques recrutent aujourd'hui de plus en plus de vacataires ou autres moniteurs étudiants pour effectuer des missions dédiées exclusivement au contact du public.

Groupe de travail

Sous-groupe, généralement transversal, au sein d'une organisation, constitué dans le but de conduire un projet défini en termes d'objectifs et de temps.

Infomobile

Service de professionnalisation de l'accueil mis en place au service commun de la documentation de Paris 8 visant à aller au-devant des usagers de la bibliothèque, afin de leur expliquer le fonctionnement de la bibliothèque et de les accompagner dans leurs démarches documentaires.

Intelligence collective

Capacité émergente d'un groupe humain pour coopérer en vue de résoudre des problèmes, créer, innover.

Monitorat étudiant

Type d'emploi défini par une circulaire ministérielle. Il autorise un·e étudiant·e à travailler en biblio-

thèque universitaire à l'orientation des lecteurs, à l'information bibliographique, aux opérations de prêt et au catalogage.

Niveaux d'accueil

On peut distinguer 3 niveaux d'accueil :

- niveau 1 : information, écoute et renseignement ;
- niveau 2 : prise en charge de la demande (transmission à la personne concernée) ;
- niveau 3 : suivi (accompagnement jusqu'à l'exécution effective de la demande).

Polyvalence

Au départ, désigne l'aptitude d'un opérateur à travailler à des postes différents, apportant de la souplesse à l'organisation et une diversification des tâches au travailleur. Aujourd'hui, on y associe de plus en plus la polyvalence qui consiste pour un opérateur à maîtriser des activités annexes à sa tâche : accueil physique et téléphonique, traitement du document, maintenance de premier niveau, etc. C'est pourquoi elle nécessite des capacités d'adaptation à des situations changeantes, et peut être source de stress lorsqu'il faut s'occuper de tout en même temps. Il est important de veiller à ce qu'elle soit qualifiante pour l'agent, que les tâches soient conciliables entre elles, sans quoi elle impacte négativement la qualité du travail et devient source de mal-être.

Réunion publique

Réunion organisée par une collectivité territoriale porteuse d'un projet. Ouverte à l'ensemble des administrés, elle vise à communiquer autour d'un projet, mobiliser des acteurs, des partenaires. Dans le contexte d'une création de médiathèque, elle est une étape capitale dans l'appropriation du futur équipement et dans la mobilisation de forces vives autour du projet.

Réunion de régulation

Il s'agit d'un temps collectif consacré à l'ajustement des relations et non pas à l'activité ou aux objectifs opérationnels. C'est le temps que se donne une équipe pour se pencher sur son fonctionnement. Des règles spécifiques s'appliquent pour ces réunions, en particulier, la libre parole à condition de parler en son nom et la confidentialité.

Travail réel/travail prescrit

Le travail prescrit désigne ce qu'on doit faire, et le travail réel ce qu'on fait en réalité pour répondre à la prescription, partie souvent invisible du travail. Le travail réel n'est jamais réductible au travail prescrit : le travail d'exécution n'existe pas. Le manager doit être vigilant à ce que soit mis en visibilité ce qui est réalisé de manière cachée ou non visible au risque d'un sentiment de non-reconnaissance, source de démotivation et de mal-être.

Yves Clot⁶ indique que cet écart doit faire l'objet de débats collectifs sur les critères de qualité du travail en acceptant sa conflictualité intrinsèque.

Triangle dramatique de Karpman

Concept d'analyse transactionnelle schématisant des rôles relationnels dramatisants que nous adoptons en cas de situation conflictuelle : la victime (se sent inférieure et va rechercher soit un Persécuteur soit un Sauveur), le sauveur (perçoit la Victime comme inférieure et lui vient en aide à partir d'une position supérieure) et le Persécuteur (persécute en agressant, humiliant ou rabaisant la Victime). Ces rôles bloquent l'évolution de la relation en générant beaucoup de stress. En se familiarisant avec ce triangle, nous pouvons identifier le rôle que nous jouons afin de mieux en sortir au profit d'une place plus juste dans la relation. Puis, nous pouvons identifier le rôle que jouent nos interlocuteurs afin de ne pas rentrer dans leur jeu.

Service

« Est une organisation et une mobilisation les plus efficaces possibles des ressources pour interpréter, comprendre et engendrer la transfor-

6. Voir l'ouvrage *Le travail à cœur : pour en finir avec les risques psychosociaux*, dans la bibliographie en fin d'ouvrage.

mation attendue dans les conditions d'activités du destinataire »⁷.

Service public

voir *Front office*

Vacataire

Personnel, le plus souvent étudiant, non salarié et rétribué à l'heure, recruté pour remplir des missions d'accueil en renfort de l'équipe en place aux heures d'affluence. Avec l'augmentation des horaires d'ouverture, le recours à ce type d'emploi est de plus en plus fréquent. Dans les universités, les conditions de cet emploi sont encadrées par un texte de loi.

Vision systémique

Approche globale s'intéressant aux relations entre les éléments plutôt qu'aux éléments eux-mêmes. Par exemple, si dans une équipe, l'un de ses membres adopte une conduite anormale, la lecture systémique observera en quoi ce comportement participe à l'équilibre du système. L'action visera à faire évoluer ces interactions plutôt qu'à s'attaquer à la cause identifiée.

Vulnérabilité

Du latin *vulnus*, *vulneris* (la blessure) et *vulnerare* (blesser), le vulnérable est, selon le dictionnaire *Larousse*, celui « qui peut être blessé, frappé », « qui peut être facilement atteint, qui se défend mal ». En matière de service, il est important de considérer les vulnérabilités émanant du public (handicap, fragilité sociale, illettrisme, dépendance, etc.) et celles induites par le fonctionnement même de l'établissement (horaires inadaptés, services défaillants, signalétique lacunaire...). Un accueil performant veillera à minimiser les vulnérabilités produites par la bibliothèque et prendra en compte dans l'offre de services les vulnérabilités du public.

Zonage

Délimitation de zones différenciées dans un espace (zone calme, de sociabilité, d'étude).

7. Définition reprise à Philippe Zarifian, « Valeur de service et compétence », in Dominique Fougeyrollas-Schwebel (dir.), *La relation de service : regards croisés*, Paris, L'Harmattan, 2000 (coll. Cahier du Genre ; 28), p. 85.

INDEX

A

Agilité 162, 164
 Automate 17, 20-23, 55, 59, 167-168
 Autonomie 12, 16, 20, 32, 63, 117, 119,
 136, 138, 158, 170

B

Bienveillance 35, 142, 149, 161

C

Care 10, 35, 109, 112
 Collectif de travail 108, 115, 129
 Compétence 10-11, 13, 18, 24, 29,
 31, 37, 39, 56, 58, 60, 70, 79,
 81-83, 88, 90, 94-95, 124, 129,
 135, 137-138, 154-156, 159, 162
 Compétences relationnelles 10, 155,
 159
 Confiance 9, 20-24, 94, 110, 117, 133,
 139-140, 164
 Conflit de valeur 9, 170

D

Dissonance cognitive 41, 43

E

Empathie 39, 113, 119, 135, 152-153
 Exigences émotionnelles 104

G

Groupe de travail 22, 28-29, 37-38, 67,
 73-74, 158

I

Infomobile 12, 54-60, 62-63
 Intelligence collective 14, 154-156,
 158, 160-162, 164

P

Polyvalence 23, 88, 147

R

Réunion de régulation 160
 Réunion publique 81

S

Service 9-12, 14, 16-19, 21, 23-25, 28,
 33, 35-36, 39, 43-45, 49-50,
 53-58, 61-63, 66, 71, 75, 79, 84,
 93, 95, 107, 109, 116, 125-126,
 129, 131-134, 143-153, 155
 Service public 11, 17, 26-27, 54-57, 62-
 63, 70, 72, 83, 85, 87, 103, 109,
 112, 126, 131

T

Travail prescrit 106, 110
 Travail réel 105-108, 110, 112, 118,
 127-129
 Triangle dramatique de Karpman 23

V

Vacataires 57-58
 Vision systémique 39

Z

Zonage 46, 48, 50

BIBLIOGRAPHIE

Évolution de l'accueil

+++++

France qualité publique, *L'accueil et la relation usagers-clients-citoyens-services publics : guide pratique*, Paris, La Documentation française, 2004.

Laurent Hermel, *L'accueil client*, La Plaine Saint-Denis, Afnor Éditions, 2010 (coll. 100 questions pour comprendre et agir).

Denis Merklen, *Pourquoi brûle-t-on des bibliothèques ?*, Villeurbanne, Presses de l'enssib, 2013 (coll. Papiers).

Raphaëlle Messina, *Accueil du public : améliorer le service aux usagers. Les enjeux de l'accueil social*, Voiron, Éditions Territorial, 2015 (coll. Dossier d'experts).

Marielle de Miribel (dir.), *Accueillir les publics : comprendre et agir*, 2^e éd. revue et augmentée, Paris, Éditions du Cercle de la Librairie, 2013 (coll. Bibliothèques).

Marielle de Miribel (dir.), *Veiller au confort des lecteurs : du bon usage des cinq sens en bibliothèque*, Paris, Éditions du Cercle de la Librairie, 2015 (coll. Bibliothèques).

Marielle de Miribel (dir.), *Se former à l'accueil : éthique et pratique*, Paris, Éditions du Cercle de la Librairie, 2012 (coll. Bibliothèques).

Médiathèques de Plaine Commune, *Carnets de bord : guides pratiques destinés aux équipes des médiathèques de Plaine Commune*. [En ligne] < <http://www.mediathèques-plaine-commune.fr/carnets-de-bord> >.

Benôit Meyronin et Thierry Spencer, *Management de la relation client : symétrie des attentions, digitalisation et coproduction*, Paris, Vuibert, 2016.

Christophe Pérales (dir.), *Conduire le changement en bibliothèque : vers des organisations apprenantes*, Villeurbanne, Presses de l'enssib, 2015 (coll. La Boîte à outils ; 32).

George Perrin (dir.), *Ouvrir plus, ouvrir mieux : un défi pour les bibliothèques*, Villeurbanne, Presses de l'enssib, 2014 (coll. La Boîte à outils ; 31).

Xavier Quérat-Hément, *L'esprit de service : manager la transformation ou disparaître*, Paris, Eyrolles, 2016.

Pascal Serrano, *L'accueil des publics difficiles*, Voiron, Éditions Territorial, 2014 (coll. L'Essentiel sur).

psychologie et sociologie du travail

+++++

Association nationale pour l'amélioration des conditions de travail (ANACT) : < www.anact.fr >.

Fabienne Brugère, « Pour une théorie générale du "care" », *La vie des idées*, 8 mai 2009. [En ligne] < <http://www.laviedesidees.fr/Pour-une-theorie-generale-du-care.html> >.

Yves Clot, *Le travail à cœur : pour en finir avec les risques psychosociaux*, nouv. éd. avec une postface inédite de l'auteur, Paris, La Découverte, 2015 (coll. La Découverte-poche ; 419).

Vincent Dubois, *La vie au guichet : administrer la misère*, Paris, Éditions Points, 2015 (coll. Points ; 777).

Christophe Everaere, « Polyvalence et RPS », in Philippe Zawieja et Franck Guarnieri (dir.), *Dictionnaire des risques psychosociaux*, Paris, Éditions du Seuil, 2014, p. 522. [En ligne] < halshs-00871499v2 >.

Sandrine Ferrand et Nathalie Minchella-Gergely, *Prévention des RPS avec la PNL : (risques psychosociaux et programmation neuro-linguistique) une combinaison gagnante pour la qualité de vie au travail*, Le Mans, Gereso, 2016 (coll. Développement personnel et efficacité professionnelle ; 1).

Dominique Fougeyrollas-Schwebel (dir.), *La relation de service, regards croisés*, Paris, L'Harmattan, 2000 (coll. Cahier du Genre ; 28).

Pascale Molinier, Sandra Laugier et Patricia Paperman, *Qu'est-ce que le care ? Souci des autres, sensibilité, responsabilité*, Paris, Payot & Rivages, 2009 (coll. Petite bibliothèque Payot).

Phiiippe Zarifian, *L'émergence d'un peuple monde*, Paris, Presses universitaires de France, 1999 (coll. Politique d'aujourd'hui).

Philippe Zawieja et Franck Guarnieri (dir.), *Dictionnaire des risques psychosociaux*. Paris, Éditions du Seuil, 2014.

Centre national de la fonction publique territoriale,

La prise en compte de la pénibilité au travail dans les collectivités territoriales, 2014. [En ligne] < http://www.cnfpt.fr/sites/default/files/synthese_penibilite.pdf >.

La prise en compte des risques psychosociaux dans les collectivités territoriales, 2012. [En ligne] < http://www.cnfpt.fr/sites/default/files/etude_risques_psychosociaux_2012.pdf >.

Institut national de recherche sur la santé (INRS) : < www.inrs.fr >.

certification et référentiels

+++++

AFAQ : *Qualiville*.

Afnor : *Norme ISO 9001 : systèmes de management de la qualité – Exigences*, octobre 2015.

DUSA : *Charte Marianne*, septembre 2016.

Gilles Barouch, *Révolution des pratiques managériales : le changement par la qualité*, La Plaine Saint-Denis, Afnor Éditions, 2013.

Florence Gillet-Goinard, Bernard Seno, *La Boîte à outils du responsable qualité : avec 8 vidéos d'approfondissement*, 3^e éd. actualisée et enrichie, Malakoff, Dunod, 2016 (coll. La boîte à outils).

démarche utilisateur

+++++

Amanda Etches, Aaron Schmidt, *Utile, utilisable, désirable : redessiner les bibliothèques pour leurs utilisateurs*, Villeurbanne, Presses de l'enssib, 2016 (coll. La Numérique). [En ligne] < http://www.enssib.fr/sites/www/files/documents/presses-enssib/La-numerique/Etches-Schmidt_Utile-utilisable-desirable.pdf >.

Le design thinking en bibliothèque. [En ligne] < www.lrf-blog.com/design >.

inspirations

+++++

Axelle Brodriez-Dolino, « Le concept de vulnérabilité », *La vie des idées*, 11 février 2016. [En ligne] < <http://www.laviedesidees.fr/Le-concept-de-vulnerabilite.html> >.

Régine Détambel, *Les livres prennent soin de nous : pour une bibliothérapie créative : essai*, Paris, Actes-Sud, 2015.

Marie-Claire Grassi, « Pour une histoire de l'hospitalité », in Alain Montandon (éd.), *Lieux d'hospitalité : hospices, hôpital, hostellerie*, Clermont-Ferrand, Presses universitaires Blaise Pascal, 2001 (coll. Littératures), pp. 26-40.

Michèle Petit, *Éloge de la lecture : la construction de soi*, 2^e éd., Paris, Belin, 2016 (coll. Alpha).

Robert M. Pirsig, *Traité du zen et de l'entretien des motocyclettes*, Paris, Éditions Points, 2013 (coll. Points).

LISTE DES ILLUSTRATIONS

Encadré. Améliorer l'accueil de façon collective : les étapes principales.....	41
Encadré. Le guide pratique de l'Infomobile : des situations d'interventions.....	61
Encadré. Le Point écoute usager à Lyon 1.....	131
Encadré. Certifications de l'accueil en bibliothèque : deux référentiels et une norme.....	133
Encadré. Le voyage de Chihiro ou le parcours utilisateur.....	145
Tableau. Script « Les vécés étaient fermés de l'intérieur ».....	146
Encadré. Dessine-toi : la carte cognitive, un agent d'entretien puissant.....	150
Schéma. Le triangle de l'accueil.....	155

LISTE DES AUTEURS

Cédric Bastelica

Directeur de la relation client, de l'accès aux droits et de la promotion de la santé, Caisse primaire d'assurance maladie du Val-de-Marne (Créteil)

Barbara Bay

Responsable de projet, laboratoire d'innovation, Hôpitaux universitaires de Strasbourg

Pivoine Brelet

Conseillère formation, Centre national de la fonction publique territoriale première Couronne (Pantin)

Catherine Cauderlier

Responsable de la médiathèque de Dammarie-lès-Lys

Nathalie Clot

Directrice de la Bibliothèque universitaire d'Angers

Anne-Christine Collet

Responsable qualité, chargée de la formation continue. Service commun de la documentation, université Claude Bernard Lyon 1

Héloïse Courty

Conservatrice des bibliothèques, ancienne directrice de la médiathèque L'Écho au Kremlin-Bicêtre, aujourd'hui consultante et formatrice

Jérôme Dayre

Directeur, Éditions Inculte (Paris)

Émilie Grossières

Responsable adjointe, Bibliothèque Saint Sever (Rouen)

Bertille Lambert

Coordinatrice des fonctions transversales, Réseau des médiathèques de Plaine Commune

Julie Laurent

Responsable administrative, Réseau des médiathèques de Plaine Commune

Lola Mirabail

Responsable du département des services au public de la Bibliothèque de l'université de Paris 8

Martin Mouchard

Gérant et consultant, Sinaporie Sarl (Saint-Victor Rouzaud)

Marina Pietri

Psychologue du travail et créatrice du Cabinet Entrelacs (Paris)

Corinne Sonnier

Directrice de la médiathèque départementale des Landes (Mont-de-Marsan)

Maxime Szczepański

Responsable de la bibliothèque Belle-Belle, université d'Angers

Stéphane Tonon

Responsable adjoint du département des services au public de la Bibliothèque de l'université de Paris 8

LA BOÎTE À OUTILS

Fondée par Bertrand Calenge en 1995.

Les manuels de cette collection visent à fournir aux professionnel·le·s des ouvrages pratiques pour conduire des projets bibliothéconomiques d'actualité concernant aussi bien des bibliothèques publiques que des bibliothèques universitaires ou de recherche. Écrit à plusieurs mains, chaque volume est coordonné par un·e professionnel·le des bibliothèques.

Catherine Jackson

directrice de la collection

+++++

PRESSES DE L'ENSSIB

École nationale supérieure des sciences de l'information et des bibliothèques

17-21 boulevard du 11 novembre 1918

69623 Villeurbanne Cedex

Tél. 04 72 44 43 43

Fax 04 72 44 43 44

< <http://www.enssib.fr/presses> >

Dans la même collection, à paraître

+++++

BAO #42 (2017)

(Ré)aménager une bibliothèque

sous la direction de Christine Soulas

Déjà parus

+++++

BAO #40 (2017)

Accueillir des publics migrants et immigrés.

Interculturalité en bibliothèque

sous la direction de Lucie Daudin

BAO #39 (2017)

Réinformatiser une bibliothèque

sous la direction d'Anna Svenbro

BAO #38 (2016)

Mutualiser les pratiques documentaires :

bibliothèques en réseau

sous la direction de Jérôme Pouchol

BAO #37 (2016)

Évaluer la bibliothèque par les mesures d'impacts

sous la direction de Cécile Toutou

BAO #36 (2016)

Repenser le fonds local et régional en bibliothèque

sous la direction de Claire Haquet et Bernard

Huchet

BAO #35 (2016)

Médiatiser la science en bibliothèque

sous la direction de Justine Ancelin

BAO #34 (2015)

Jouer en bibliothèque

sous la direction de Julien Devriendt

BAO #33 (2015)

Construire des pratiques participatives

dans les bibliothèques

sous la direction de Raphaëlle Bats

Suite des titres parus page suivante

Déjà parus

+++++

BAO #32 (2015)

Conduire le changement en bibliothèque : vers des organisations apprenantes
sous la direction de Christophe Pérales

BAO #31 (2014)

Ouvrir plus, ouvrir mieux. Un défi pour les bibliothèques
sous la direction de Georges Perrin

BAO #30 (2014)

Produire des contenus documentaires en ligne : quelles stratégies pour les bibliothèques ?
sous la direction de Christelle di Pietro

BAO #29 (2014)

Intégrer des ressources numériques dans les collections
sous la direction de Géraldine Barron et Pauline Le Goff-Janton

BAO #28 (2013)

Favoriser l'insertion professionnelle et l'accès à l'emploi : les atouts des bibliothèques
sous la direction de Georges Perrin

BAO #27 (2012)

Faire connaître et valoriser sa bibliothèque : communiquer avec les publics
sous la direction de Jean-Marc Vidal

BAO #26 (2012)

Apprendre à gérer des collections patrimoniales en bibliothèque
sous la direction de Dominique Coq

BAO #25 (2012)

Développer la médiation documentaire numérique
sous la direction de Xavier Galaup

BAO #24 (2011)

Mener un projet international : bibliothèques françaises et coopération internationale
sous la direction de Raphaëlle Bats

BAO #23 (2011)

Créer des services innovants. Stratégies et répertoire d'actions pour les bibliothèques
sous la direction de Marie-Christine Jacquinet

BAO #22 (2011)

Mener l'enquête ! Guide des études de publics en bibliothèque
sous la direction de Christophe Evans

BAO #21 (2010)

Communiquer ! Les bibliothécaires, les décideurs et les journalistes
sous la direction de Jean-Philippe Accart

BAO #20 (2010)

Mettre en œuvre un service de questions-réponses en ligne
sous la direction de Claire Nguyen

BAO #19 (2010)

Numériser et mettre en ligne
sous la direction de Thierry Claere et Isabelle Westeel

BAO #18 (2009)

Mettre en œuvre un plan de classement
sous la direction de Bertrand Calenge

BAO #17 (2009)

Favoriser la réussite des étudiants
sous la direction de Carine El Bekri-Dinoird

BAO #16 (2008)

Gérer les périodiques
sous la direction de Géraldine Barron

Cet ouvrage a été réalisé avec Métopes (méthodes et outils pour l'édition structurée XML-TEI), chaîne éditoriale développée par le pôle Document numérique de la Maison de la recherche en sciences humaines de l'université de Caen.

Secrétariat d'édition :
Silvia Ceccani

Mise en page :
Cédric Vigneault

Conception graphique :
atelier Perluette, 69001 Lyon.
< <http://www.perluette-atelier.com> >

Achevé d'imprimer en juillet 2017
imprimerie Bialec (Heillecourt) - n° 91557



Dépôt légal : 2^e semestre 2017