Diplôme de conservateur de bibliothèque

Mémoire d'étude / janvier 2013

Approches de l'accueil en bibliothèques municipales : techniques, postures, évaluation

Lucie Munsch

Sous la direction de Magali Haettiger
Directrice du réseau des médiathèques de Lorient

Remerciements

Je tiens à remercier très sincèrement Magali Haettiger pour son suivi attentif, ses conseils et ses encouragements.

Je suis très reconnaissante envers les professionnels de bibliothèque qui m'ont accueillie dans leur établissement et ont pris le temps de répondre à mes interrogations :

François Lemarchand à Agneaux

Isabelle Vazard à Condé-sur-Noireau

Gilles Gudin de Vallerin à Montpellier

Maïté Vanmarque et Sébastien Lévêque à Rouen

Coline Renaudin et Alexia Hébrard à Toulouse

Ainsi qu'aux membres des équipes de ces bibliothèques avec qui j'ai échangé sur les problématiques de l'accueil.

Et à Amélie qui a eu la gentillesse de me conduire entre mes deux rendez-vous en Normandie !

Merci enfin à mes collègues et amis de l'enssib pour les discussions et encouragements.

(cc) BY-NC-ND

Résumé :

L'accueil en bibliothèques municipales est l'activité la plus visible pour le public et la plus partagée par l'équipe, et c'est pourtant la moins interrogée. Que fait-on lorsque l'on est en situation d'accueil, selon quelles modalités, et peut-on l'évaluer ? Les conditions matérielles et les techniques mises en œuvre pour être disponible à l'égard des usagers sont ici analysées dans la perspective d'une approche globale de l'accueil.

Descripteurs :

Bibliothèques--Publics
Bibliothèques--Services aux utilisateurs
Bibliothèque--Orientation des lecteurs
Bibliothèques- -Évaluation

Abstract :

The customers' services in public libraries is the most visible activity for the public and the most shared in a team, and yet it is the least examined. What do we do when we welcome people in a library, how we do it, and how can it be assessed ? The material settings and the techniques used to be available towards the users are here analyzed in the prospect of a global welcoming approach.

Keywords :

Library use studies
Public services (Libraries)
Reader guidance
Assessement (Libraries)

Droits d'auteurs

Cette création est mise à disposition selon le Contrat :
Paternité-Pas d'Utilisation Commerciale-Pas de Modification 2.0 France
disponible en ligne *http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.0/fr/* ou par courrier postal à Creative Commons, 171 Second Street, Suite 300, San Francisco, California 94105, USA.

(cc) BY-NC-ND

Sommaire

INTRODUCTION.....7

I. L'ACCUEIL EN BIBLIOTHÈQUE : QUEL OBJET? 13

A. Difficultés de définition.....13

1.Que fait-on quand on accueille? 15

2.Le cadre matériel de l'accueil en bibliothèque.....17

3.Aménagement et signalétique.....19

4.Information, communication et procédures.....20

5.Une démarche globale : la politique d'accueil.....23

B. Hypothèses et méthodologie.....25

II. QU'EST-CE QU'UN BON ACCUEIL EN BIBLIOTHÈQUE, POUR LES PROFESSIONNELS QUI LE PRATIQUENT?.....31

A. La volonté d'accueillir: ouverture des lieux et ouverture d'esprit 31

1.Accueillir, c'est d'abord ouvrir ! 31

2.Être disponible.....35

3.L'accueil mobile : aller à la rencontre de l'usager.....38

B. Mobilier, distance et proximité : une approche des banques d'accueil…40

1. Du bureau massif au bureau d'accueil 41

2. La bibliothèque et la « bulle de l'usager » : la distance invisible.....47

III. PENSER L'ACCUEIL : FORMALISER, ÉVALUER.....55

A. Analyser et formaliser les pratiques : de l'intuition à la procédure.....55

1.De la difficulté d'objectiver les pratiques d'accueil : accompagnement ou liberté des usagers? 55

2.Laisser l'usager libre, c'est encore de l'accueil.....57

3.Échanger en équipe autour de l'accueil.....61

4.La cohérence dans l'application du règlement, garantie de l'égalité d'accès au service public.....64

B. Évaluer l'accueil, pour l'améliorer.....70

1. Pourquoi et comment évaluer l'accueil? 70

2. Que peut-on améliorer ? L'exemple de l'écoute des usagers.....76

3. La démarche qualité : chartes et labels.....78

BIBLIOGRAPHIE.....85

TABLE DES ANNEXES.....93

TABLE DES MATIÈRES.....103

(cc) BY-NC-ND

INTRODUCTION

L'accueil en bibliothèque peut sembler évident : une bibliothèque accueille des publics. L'accueil, synthétise le ministère de la Fonction publique, c'est « la réponse donnée par un organisme public à une demande d'information, d'écoute, de service ou d'assistance d'un usager [1]». Pourtant, lorsque l'on veut approfondir, on se heurte vite à des difficultés de définition. Il est difficile de porter un regard distancié sur ce qu'on pratique au quotidien, d'autant que l'accueil recouvre un aspect technique et un aspect relationnel.

L'accueil, qui est la pratique la plus partagée au sein d'une équipe en bibliothèque, est aussi l'activité la plus visible pour le public. C'est une problématique qui devient de plus en plus importante pour la profession, dans un double contexte. Le premier axe de celui-ci, c'est la modernisation du service public. L'attention portée à l'accueil est en effet une tendance générale des services publics : depuis un certain nombre d'années déjà, l'accueil des publics est au centre de la réflexion menée par les pouvoirs publics pour la modernisation des services. Nous ne reviendrons pas sur les causes des mutations du service public, bien étudiées par ailleurs. Rappelons simplement que du statut d'administré, le citoyen est devenu un usager titulaire de droits, qui estime devoir « obtenir une qualité élevée de service et d'accueil, même si son fournisseur est en situation de monopole[2]». Les services centraux de l'État se sont donc engagés, dès la fin des années 1980, au « Renouveau des services publics[3] », les collectivités territoriales ayant suivi cette démarche. Les institutions s'adaptent aux bouleversements extérieurs, piochant ailleurs des concepts tels que la démarche qualité, le marketing, la communication…

Le second axe du contexte plaçant l'accueil au centre de la réflexion est propre aux bibliothèques : les établissements de lecture publique reçoivent un public nombreux, varié, et qui construit de nouveaux usages. La préoccupation des bibliothèques pour l'accueil est récente, et elle trouve place dans un contexte de crise. La fréquentation des bibliothèques est, en effet, en stagnation depuis quelques années, les taux d'emprunt de documents sont en baisse, etc. L'on constate pourtant de nouveaux usages, notamment l'émergence de « séjourneurs » qui ne sont pas comptabilisés mais de plus en plus présents. L'usage de la bibliothèque comme lieu se développe : lieu de séjour, de rencontre, de participation à des animations… Lieu de vivre-ensemble, permettant tant l'épanouissement personnel que le développement de la citoyenneté, la culture et le loisir, la bibliothèque repense les façons d'accueillir ses publics dans leur diversité d'usages. Elle doit pouvoir permettre des appropriations différentes et complémentaires, ce qui impose de penser la relation avec le public.

[1] *Rapport au Premier Ministre*, La Documentation française, 1994, définition reprise par B. Calenge pour démontrer que la bibliothèque est entièrement orientée vers l'accueil. Et *L'accueil et la relation usagers/clients/citoyens – services publics*, La Documentation française, 2004, coll. Guide pratique-France Qualité publique

[2] *Rapport au Premier ministre : La place et le rôle des usagers dans les services publics*, La Documentation française, 1983, cité par DIAMENT Nic, *Organiser l'accueil en bibliothèque*, 1997, Villeurbanne, Institut de formation des bibliothécaires, coll. « La boîte à outils », p. 12

[3] Circulaire de 1989 qui mentionne l'amélioration de la qualité des services publics et la prise en compte des différentes catégories de publics, l'accueil comme facteur du maintien de la cohésion sociale

(cc) BY-NC-ND

Il est difficile d'évoquer à la fois tous les aspects de l'accueil, tant tout y concourt : le cadre, le bâtiment, le mobilier, l'aménagement de l'espace, la signalétique, les horaires, les modalités d'emprunt des collections… L'accueil en bibliothèques peut sembler un paradoxe, comme le souligne Nic Diament : « Il existe une contradiction entre la norme explicite de l'autonomie du lecteur et la constatation que tous les lecteurs ne sont pas à égalité de compétences et de facilité d'usage de la bibliothèque[4]». Accueillir est une démarche volontaire et réfléchie, tandis que le libre-accès suppose des lecteurs autonomes, qui se repèrent dans le lieu et les collections documentaires. C'est pourquoi la question de l'accueil et de la médiation aujourd'hui est si importante. La politique d'accueil d'un établissement reflète les objectifs de celui-ci, qu'il s'agisse des horaires d'ouverture, de l'aménagement des espaces, des modalités de consultation ou d'emprunt, etc. L'accueil en bibliothèque doit être considéré comme une dimension globale de son fonctionnement : il concerne l'ensemble des activités et l'ensemble du personnel.

La question est rendue plus aiguë encore avec les réflexions sur les usages non documentaires de la bibliothèque et le développement de ses missions sociales. L'accueil se trouve au croisement de grands principes et de « petites choses » du quotidien ; il peut être pensé en fonction de procédures autant qu'en fonction d'implicites. Il concerne tous les axes de fonctionnement de la bibliothèque et irrigue l'ensemble des missions qu'elle remplit. C'est en cela qu'il constitue un sujet vaste, qui pourrait être défini comme l'ensemble des interactions entre la bibliothèque et son public, c'est-à-dire aussi bien entre un agent et un usager, qu'entre l'institution et la population qu'elle dessert.

L'ensemble des activités d'un établissement de lecture publique est en effet concerné par les problématiques de l'accueil : depuis son sens premier (une relation entre un usager et un bibliothécaire), jusqu'aux conceptions d'outils tels qu'une signalétique et un catalogue accessible, en passant par le renseignement, l'offre documentaire et sa mise en espace, les horaires d'ouverture, le règlement intérieur, les dispositifs d'écoute des usagers, etc.

L'accueil, enjeu majeur des services publics, symbolise l'ensemble du service que constitue la bibliothèque : c'est une fonction transversale, qui peut être pensée à plusieurs niveaux. Bertrand Calenge[5] propose une analyse en trois points : l'accueil des individus, perçue dans le service rendu quotidien, constitue une prestation de service ; l'accueil des groupes, comme service organisé, constitue un service fonctionnel ; enfin le projet de service constituant la politique culturelle est un service structurel.

La mise en place d'une véritable politique d'accueil en bibliothèque est donc nécessaire, qui inclut tant l'organisation de l'espace que la communication, la formation du personnel que l'évaluation de l'activité. Une réflexion sur l'accueil concerne en effet l'ensemble des usagers de la bibliothèque, dans leur diversité, et l'ensemble du personnel, quelles que soient ses missions.

L'attention portée aux usagers, pierre angulaire de l'accueil, prend de multiples formes : les bibliothèques ont désormais l'habitude de se pencher sur les publics, et même les non-publics, selon des catégories sociologiques assez fines, et

[4] DIAMENT Nic, *Organiser l'accueil en bibliothèque, op. cit.* , p.22

[5] CALENGE Bertrand, *Accueillir, orienter, informer : L'organisation des services aux publics dans les bibliothèques*, 1999, Paris, Éditions du Cercle de la Librairie, coll. « Bibliothèques », p. 40-44

(cc) BY-NC-ND

peuvent connaître les usagers grâce à des enquêtes, à la mise en place de carnets de suggestion, à la prise en compte des remarques exprimées, etc. Le souci d'accueillir le mieux possible les divers publics passe par leur connaissance et la mise en place de dispositifs permettant la diversité des usages.

Longtemps, la fonction d'accueil n'a pas fait l'objet d'étude, comme si elle allait de soi. La recherche bibliographique sur ce thème montre bien que le sujet est encore neuf, et mériterait de faire l'objet de travaux. Des professionnels se saisissent aussi de la question via des billets de blogs, et font avancer la réflexion par de courtes notes, mais les ouvrages de référence sur le sujet commencent à dater. Des évolutions, pourtant, sont en cours, comme en témoigne par exemple le sujet de l'épreuve de cas pratique au concours interne de bibliothécaire à la session 2012[6].

Ainsi, l'accueil devient un sujet majeur de préoccupation pour les bibliothèques,notamment dans le contexte de la réflexion menée sur le « troisième lieu » depuis le mémoire d'élève conservateur de Mathilde Servet[7]. Ce travail a eu un très fort écho dans la profession, et même au-delà. Désormais on voit des communes recruter des « chef de projet troisième lieu » pour la construction de nouveaux établissements (Thionville, Angoulême). La question devient plus aiguë aussi avec la probable généralisation de la technologie RFID[8] permettant l'automatisation des opérations de prêt et de retour. La mise en place d'automates est souvent pensée comme un outil de gain de temps, qui permet aux professionnels de se concentrer sur un meilleur accueil et une médiation personnalisée. L'idée répandue est qu'en se libérant des tâches techniques, on donne plus de temps aux relations humaines. C'est donc l'occasion, pour une bibliothèque, de repenser sa politique d'accueil et de service. Avec la disparition des banques de prêt, le bureau d'accueil dans le hall d'entrée prend un autre sens.

Mais si le sujet questionne, il fait l'objet de peu d'études à ce jour : la littérature professionnelle est bien plus prolixe sur les services innovants ou les expériences particulières que sur l'accueil. Les bibliothèques s'intéressent depuis longtemps à l'accueil de publics spécifiques : les groupes, les scolaires, les adolescents, les personnes handicapées, les publics dits « difficiles », etc. Les catalogues de formation professionnelle (notamment celui du CNFPT[9]) proposent souvent des formations à l'accueil des publics dits spécifiques : personnes handicapées, publics difficiles. C'est évidemment important, d'autant que cela permet de rassurer les équipes en cas de conflit et de les doter d'outils transposables par ailleurs. Nic Diament souligne justement que « c'est souvent à l'occasion de problèmes suscités par la cohabitation de publics différents ou par des comportements inattendus que les bibliothèques décident de modifier leur politique d'accueil[10]». Les situations difficiles nécessitent certes une formation, mais ma conviction est que les situations ordinaires le méritent aussi. Enfin, je me suis centrée sur l'accueil des individus, et non des groupes, car ceux-ci font déjà l'objet de publications et les questions sont un peu différentes. En effet, la visite d'un groupe à la bibliothèque est toujours préparée, le personnel en a l'habitude et le groupe se sent attendu. Les professionnels peuvent bénéficier de formations à l'accueil de publics spécifiques ou difficiles, mais l'on considère que pour les gens « normaux »,

[6] Sujet disponible dans les annales, site du ministère <http://cache.media.enseignementsup-recherche.gouv.fr/file/2012/03/2/FBI_EP1_208032.pdf>

[7] SERVET Mathilde, *Les bibliothèques troisième lieu*, mémoire DCB, enssib, 2009

[8] *Radiofrequency identification*

[9] Centre national de la Fonction publique territoriale

[10] DIAMENT Nic, *Organiser l'accueil en bibliothèque, op. cit.*, p.18

(cc) BY-NC-ND

cela va de soi. Or, l'accueil est une fonction, qui demande des compétences, des savoir-faire spécifiques.

J'ai choisi de concentrer mon étude sur les publics non spécifiques, c'est-à-dire les publics qui constituent l'immense majorité des personnes qui fréquentent les bibliothèques. En un mot, les publics qui ne posent pas problème : cette notion même est problématique, car comment définir les usagers « ordinaires », les usagers « normaux » ? On parlera donc de l'accueil au sens courant, celui qui est effectué tous les jours, sans situation difficile, stressante ou conflictuelle. Ou, pour le dire autrement, l'accueil du public « tout public », de la population standard qui fréquente la bibliothèque sans poser de difficulté. Des études sociologiques montrent en effet que le rapport au service public n'est pas le même pour les citoyens courants et pour les populations en situation difficile, notamment de précarité[11]. C'est précisément la raison pour laquelle le sujet de l'accueil « tout court » en bibliothèque est peu étudié : c'est ce qui m'a interpellée.

C'est en effet la situation quotidienne d'accueil qui m'intéresse : l'accueil de tous les jours est fondamental, et c'est véritablement le plus petit dénominateur commun à toutes les bibliothèques. Cette démarche explique aussi pourquoi j'ai préféré me concentrer sur quelques établissements de façon approfondie plutôt que de multiplier les exemples.

La première partie de ce travail interroge les enjeux de l'accueil et en synthétise les aspects matériels, puisqu'une situation d'accueil en bibliothèque repose sur des éléments tout à faits concrets tels que le bâtiment ou la signalétique.

La deuxième partie du mémoire s'attache à définir un accueil de qualité, à partir des témoignages recueillis. Les compétences liées à l'accueil en bibliothèque sont diverses et complexes à définir : elles relèvent à la fois du relationnel et du technique, de l'action consciente et d'attitudes impensées. Nous analyserons cette question à travers les témoignages de professionnels interrogés.

Les postures d'accueil seront ensuite questionnées à partir de l'hypothèse selon laquelle les banques d'accueil induisent un certain type de relation entre l'usager et le bibliothécaire : celles-ci sont en effet, dans une certaine mesure, conditionnées par le bureau. La même banque d'accueil peut repousser ou attirer, les personnes ont une perception différente du même environnement selon leur sensibilité personnelle et leur maîtrise des codes de la bibliothèque. Dans les salles de la bibliothèque, quelles sont les attitudes des bibliothécaires et quelle en est la perception par les usagers ? C'est que la posture, l'attitude corporelle a une incidence sur la façon dont on se sent accueilli à un endroit. Le mobilier peut être un frein à la relation ou un moyen d'accompagnement, si l'on propose un accueil mobile où le travail du professionnel s'effectue non plus seulement depuis son poste de travail, mais aussi depuis les espaces de circulation.

Enfin, puisque l'accueil en bibliothèque doit être pensé comme une fonction professionnelle à part entière, il est possible de l'évaluer. Dans le contexte où beaucoup de gens viennent à la bibliothèque pour lire la presse, bénéficier d'un espace public convivial ou participer à une action culturelle, il est important que

[11] Voir à ce sujet les travaux de Yasmine Siblot (signalés en bibliographie)

(cc) BY-NC-ND

les bibliothèques puissent évaluer leur travail autrement que par les statistiques de prêt. Une enquête de satisfaction sur le degré de confort, par exemple, concourt à évaluer une dimension de l'accueil. Mais à ce jour les rapports nationaux ne prennent pas en compte ces aspects. Les bibliothèques, pour améliorer leur qualité de service, utilisent de plus en plus des tableaux de bords conçus pour piloter et évaluer leurs activités : l'accueil peut donner lieu à des indicateurs, notamment qualitatifs. La démarche qualité peut aboutir à l'élaboration d'une charte d'accueil, voire à la certification par un label. C'est cette inscription de l'accueil dans une démarche globale qui fera l'objet de la troisième partie de ce travail.

(cc) BY-NC-ND

I. L'ACCUEIL EN BIBLIOTHÈQUE : QUEL OBJET?

L'accueil se pose comme une question cruciale en bibliothèque, et particulièrement en bibliothèque municipale. Celles-ci s'inscrivent en effet au carrefour de politiques publiques de la culture, de politiques sociales et éducatives. L'usage de la bibliothèque comme lieu , comme espace public, se développe, en lien avec ses missions sociales. Celles-ci sont à la fois composées d'activités traditionnelles comme le partenariat avec les écoles, et d'activités nouvelles comme l'accompagnement à la recherche d'emploi, la lutte contre l'illettrisme ou le soutien à la formation[12]. La bibliothèque, en assumant pleinement ces missions, assure l'égalité au savoir, à la formation, à l'information, qui rejoignent ses missions culturelles fondamentales[13].

L'accroissement des usages non documentaires des bibliothèques obligent celles-ci à repenser leur rôle, mais aussi leurs lieux et leurs modalités d'accueil, d'autant plus qu'elles doivent assurer la cohabitation des publics et des usages les plus variés.

Il n'est sans doute pas utile de revenir en détail sur les principales caractéristiques des publics des bibliothèques municipales aujourd'hui (se référer aux données de l'Observatoire de la Lecture publique[14]), mais commençons par souligner leur hétérogénéité. Les bibliothèques doivent savoir accueillir aussi bien des publics habitués ou autonomes qui connaissent les services et les codes, que des publics qui entrent là parfois « par hasard ». La cohabitation des publics, qu'assument les bibliothèques, est un enjeu majeur pour le lien social et la vie d'un territoire. Cet aspect est d'autant plus marqué dans les territoires ruraux, souvent dépourvus de services publics de proximité.

A. DIFFICULTÉS DE DÉFINITION

L'accueil du public à la bibliothèque est la première occasion de contact, il faut donc y être très attentif, d'autant que chaque membre du personnel est en situation d'accueil, quels que soient sa fonction et son grade. La bibliothèque tout entière doit être imprégnée de ce souci. Il ne s'agit pas simplement d'effectuer les opérations de renseignement et de prêt des documents, mais de mettre en place tout un processus au service du public. L'agent qui accueillera l'usager à la bibliothèque a un rôle fondamental : c'est en effet la première personne que l'on voit qui nous donne la première image d'une institution. En bibliothèque, le contact avec l'usager constitue la vitrine de ce service public.

Dans son ouvrage pionnier sur la question[15], Bertrand Calenge définit l'accueil en bibliothèque par les fonctions suivantes : l'écoute, la séduction, l'assurance de la sécurité, du bien-être, de la gestion des flux , c'est-à-dire :

[12] Maïka Fourgeaud, « Le rôle social des bibliothèques dans la ville aujourd'hui », *BBF*, 2010-5

[13] Manifeste de l'Unesco sur la bibliothèque publique

[14] <http://www.observatoirelecturepublique.fr/observatoire_de_la_lecture_publique_web/docs/Biblioth%C3%A8ques%20municipales%20synth%C3%A8se%202010.pdf>

[15] CALENGE Bertrand, *Accueillir, orienter, informer : L'organisation des services aux publics dans les bibliothèques*, 1999, Paris, Éditions du Cercle de la Librairie, coll. « Bibliothèques »

(cc) BY-NC-ND

-Permettre et faire en sorte que chaque usager se sente écouté, quelle que soit sa demande.

- Convaincre les publics que la bibliothèque existe pour eux, par une posture active et dynamique de l'accueil (incluant les actions hors les murs).

- Assurer la sécurité des lieux pour gagner la confiance des usagers.

-Répondre au besoin de confort c'est-à-dire fournir un équipement assez nombreux, où l'on peut travailler et lire dans des conditions favorables (mobilier, lumière).

- Arriver au bon endroit, et que la bibliothèque ne soit pas confisquée par un de ses publics au détriment des autres.

Les fonctions d'accueil en bibliothèque municipale font l'objet d'une perception complexe de la part des agents : c'est à la fois l'expression même du service qu'ils rendent au public, et le champ le moins interrogé de leur pratique. Il est difficile de définir précisément ce que l'on fait quand on est face au public : l'on s'appuie sur des techniques, des documents, la maîtrise de logiciels, la connaissance que l'on a des ressources de son établissements…mais on parle rarement de son attitude, du non-verbal, de ce qui fait les échanges. L'accueil pourtant, recouvre toutes les activités d'une bibliothèque et concerne toute l'équipe (chacun participe au service public, selon différents volumes horaires et degrés d'implication).

Le travail de contact avec le public dans les services publics est à la fois une source de reconnaissance et de satisfaction, puisque les agents sont valorisés par le « service rendu », et une source de stress ou de fatigue, qui bénéficie d'une faible reconnaissance institutionnelle[16]. Cette ambivalence se retrouve dans la variété des questions auxquelles les bibliothécaires ont à répondre, et l'on comprend aisément qu'il soit plus intéressant (et valorisant) pour eux d'effectuer une recherche documentaire que de délivrer une orientation topographique.

Nic Diament, dans son ouvrage consacré à l'accueil en bibliothèque[17], exprime ainsi que « si le service public est porteur d'image positive, le métier d'accueil n'est pas reconnu, identifié ou spécifié », et cela a des conséquences tant sur l'image de soi que l'agent acculture que sur la formation à ce ‘‘non-métier'. Or, travailler en situation d'accueil, comme toute situation de travail, réclame bien une formation, s'appuie sur des compétences techniques et relationnelles. Les compétences qui concourent à un accueil de qualité sont difficiles à définir, à formaliser. C'est que se joue là une interaction non seulement entre l'usager et l'institution, mais aussi entre deux personnes : la dimension humaine doit elle aussi être prise en compte. Pour autant, cette dimension est la plus complexe à penser et à formaliser, et on ne peut pas s'y former comme on se forme à un outil.

Une formation à l'accueil doit faire participer toute l'équipe, tenir compte de l'ensemble du fonctionnement de la bibliothèque pour ne pas rester dans l'abstrait, et être suivie d'une évaluation de ses effets. En plus d'une formation traditionnelle, il faut évoquer l'importance de la formation par mimétisme, en regardant faire ses

[16]Yasmine Siblot, « Contraintes et ambivalences du travail d'accueil du public », *Informations sociales*, n°158, 2010/2

[17]*Organiser l'accueil en bibliothèque, op. cit*

(cc) BY-NC-ND

collègues (pour les imiter, ou au contraire en prendre le contre-pied). Anne-Marie Bertrand, dans *Bibliothécaires face au public,* a recueilli des témoignages à ce sujet évoquant le « feeling », la formation « sur le tas ». Cette imprécision, ce flou sur les compétences et la formation, sera analysé dans la seconde partie du mémoire. Les qualités nécessaires à un professionnel des bibliothèques pour prodiguer un accueil de qualité, les postures et les techniques seront questionnées à partir des témoignages recueillis lors des entretiens conduits pour ce travail à l'automne 2012.

Puisque, en bibliothèque, « tout est accueil[18] », la politique d'accueil d'un établissement doit tenir compte aussi des façons d'aménager les espaces, de la signalétique, du mobilier, de la lumière… Le cadre de ce mémoire ne permet évidemment pas de traiter tous ces aspects, mais cette première partie synthétise ce qui participe d'une approche globale de l'accueil. L'accueil est un élément central dans la relation entre un service public et ses usagers, dès l'amont (accessibilité, informations) et jusqu'à l'aval (satisfaction, service rendu), en passant par l'accueil proprement dit, c'est-à-dire la relation entre le bibliothécaire et l'usager, qui comprend tant l'aspect relationnel que l'aménagement de la bibliothèque et son fonctionnement pour répondre aux demandes et proposer des services.

1. Que fait-on quand on accueille?

L'accueil dans une bibliothèque est différent de l'accueil personnel, relevant de l'hospitalité et faisant appel aux simples règles de politesse. La différence entre un accueil spontané et un accueil professionnel est que dans ce second cas, il revêt une fonction de représentation. On accueille au nom de la bibliothèque, pas en son nom propre. La qualité de l'accueil est importante pour l'image de la bibliothèque, d'abord par la courtoisie et la disponibilité des équipes. Cette notion de disponibilité, analysée dans la seconde partie de ce mémoire, est fondamentale.

Être disponible pour l'accueil, c'est avoir pour priorité la personne qui se présente. Pourtant, les bibliothécaires ont souvent d'autres tâches à accomplir durant leurs plages de service public dans les salles de lecture. Absorbé dans un travail, le bibliothécaire est peu disposé à une attitude engageante pour les lecteurs, qui vont ressentir qu'ils le dérangent. Ceci pose problème dans l'organisation générale du travail : du temps doit être dégagé pour que chacun puisse effectuer ses tâches internes dans un temps qui n'empiète pas sur les temps passés face au public. L'accueil peut aussi s'appuyer sur des techniques d'expression partagée, par exemple éviter les formulations négatives, comme dire « je vais me renseigner pour savoir qui prend en charge cette question » au lieu de « je ne sais pas qui s'occupe de cette question » ; ou bien« il doit y avoir une erreur » au lieu de « vous vous trompez ».

L'accueil en bibliothèque est multiple : ce terme recouvre aussi bien l'orientation dans les lieux, les inscriptions (au service de prêt, mais aussi aux activités culturelles, aux ateliers), l'enregistrement des prêts-retours et/ou l'assistance aux automates, le renseignement, qu'il soit ou non bibliographique, voire en ligne, etc.

[18] Bertrand Calenge, *op.cit.*

(cc) BY-NC-ND

La fonction d'accueil, c'est au final, pour le dire brièvement, « celle commune à tous les agents qui exercent une médiation entre les collections et les public[19] ». L'on voit donc bien que l'accueil est au centre des fonctions de la bibliothèque, et pourtant les qualités et compétences permettant d'assurer l'accueil ne sont pas les plus valorisées en bibliothèques, car elles apparaissent moins techniques, moins complexes que les compétences strictement bibliothéconomiques. Les bibliothécaires s'interrogent beaucoup sur ce qui fait leur métier, et amorcent la définition d'une identité professionnelle en commençant par la difficulté de la figer. Les relations au public font partie des interrogations, et la « crise d'identité[20] » déjà évoquée dans les années 1990 est en lien avec l'accueil d'usages très divers et parfois nouveaux. L'importance de la médiation est aujourd'hui acquise en théorie, mais comment est-elle mise en pratique ? Il est important de valoriser cette dimension, de ne pas la voir comme un « élément en plus » qui ne serait pas indispensable, ou comme pouvant être confiée sans formation. C'est aussi un état d'esprit lié au service public.

L'accueil fait appel aussi à des qualités humaines et à du « bon sens », et c'est peut-être la raison pour laquelle les techniques sont peu formalisées, les formations générales peu nombreuses. Les formations à l'accueil majoritairement proposées sont axées sur les situations difficiles. Toutefois, la clarification de ce qui participe d'un bon accueil en bibliothèque permet une réflexivité sur ce travail, une meilleure appréhension des bonnes pratiques. Les ouvrages généralistes sur l'accueil s'adressent plus souvent aux personnes travaillant en entreprise qu'en service public, mais apportent nombre d'éléments transposables. Un accueil satisfaisant répond à la fois aux attentes explicites (être informé, conseillé) et implicites (être reconnu) du public.

Le livre *Les conditions d'un accueil agréable et efficace*[21], par exemple, destiné aux hôtes et hôtesses d'accueil en entreprise, pose ainsi des jalons essentiels pour comprendre en quoi la fonction d'accueil doit être professionnalisée. Il expose les règles générales pour donner une bonne première impression, bien informer et gérer les publics. Des éléments sont transposables en bibliothèque, comme des conseils pour écouter sans interrompre, reformuler les demandes, délivrer une information claire avec un vocabulaire différencié selon la personne, gérer de front un appel téléphonique et une personne en face de soi, etc.

Les qualités relationnelles, auxquelles mes interlocuteurs ont fait référence lors des entretiens, s'exercent pleinement dans un environnement : l'organisation de la bibliothèque construit une *démarche* d'accueil. Les conditions dans lesquelles l'agent exerce ont un rôle décisif sur la qualité de l'accueil. En effet, si c'est le professionnel en situation qui effectue directement auprès de l'usager un acte d'accueil, il s'inscrit dans un contexte plus général, dont les caractéristiques sont examinées ci-après.

[19] DIAMENT Nic, *Organiser l'accueil en bibliothèque, op. cit.*, p.74

[20] BERTRAND Anne-Marie, « Légitimité professionnelle et modèles d'excellence », *BBF*, 1995-6.

[21] *Les conditions d'un accueil agréable et efficace*, Éditions Demos, 2010

(cc) BY-NC-ND

2. Le cadre matériel de l'accueil en bibliothèque

Avant d'accueillir son public, la bibliothèque doit se faire connaître : par une signalisation dans la ville et sur le bâtiment d'abord, et par une présence dans les supports d'information[22] d'autre part. L'accessibilité par les transports en commun ou la présence d'un garage à vélo participent d'un bon accueil, puisque le public peut venir sans contraintes excessives. A Condé-sur-Noireau, la bibliothèque propose même de prêter des antivols pour les vélos le temps du séjour à la bibliothèque, c'est un service particulièrement apprécié par les enfants qui, souvent, n'en possèdent pas.

L'espace d'accueil est très important : avant même de songer à la signalétique, l'essentiel est que cet espace soit propre, agréable et confortable. On n'évoque pas ici l'architecture, bien étudiée par ailleurs. La mise en espace doit être soignée, c'est la toute première vision (et perception) que l'on aura du lieu. Il doit être situé dès l'entrée, ou s'il n'y a pas de hall[23], de façon visible dans les salles de lecture (et non dans un recoin formé par les étagères !). Le hall d'entrée, qui est un lieu de transition avec l'espace urbain, peut être tourné vers la transparence, l'effet de vitrine, ou au contraire marquer une rupture d'avec le monde extérieur. Il doit être soigné puisque c'est là que les usagers arrivent et se forgent leur première impression de la bibliothèque, mais aussi parce que c'est un lieu de passage obligé où l'on peut attendre, se rencontrer… Il joue un rôle important dans l'orientation des lecteurs, c'est généralement le point de repère pour se diriger vers les différents espaces. La signalétique doit être particulièrement soignée et on doit pouvoir y diffuser de l'information.

L'atmosphère accueillante s'appuie aussi sur ce qui n'est pas forcément perçu de manière consciente par les usagers, comme l'environnement sonore et visuel. Le cadre matériel détermine la première impression lorsqu'on arrive dans la bibliothèque, et doit donc être faire l'objet d'une attention particulière. Comme l'exprime Gilles Gudin de Vallerin, directeur du réseau de l'agglomération de Montpellier, « Il est vrai qu'il y a des bâtiments qui sont plus accueillants que d'autres, qui favorisent l'accueil physique, par leur éclairage, par leur ambiance, par leurs couleurs, par la lisibilité du bâtiment. Parce que si les gens sont juste accueillis de façon aimable c'est bien, mais on est quand même accueilli pour aller ailleurs, au-delà de la banque, aller vers des espaces, des services ou des collections. »

L'accueil doit être un endroit calme mais où l'on peut s'exprimer sans crainte de déranger ceux qui étudient. La question du bruit et du silence en bibliothèque n'est pas sans donner lieu à débat, plusieurs publications dans les revues professionnelles en attestent[24]. La sonorité des bâtiments est un point important, par exemple un hall avec une grande hauteur sous plafond amplifie les sons et crée une résonance peu agréable, alors même que cette solution architecturale est un bon moyen de faire entrer de la lumière. La lumière naturelle favorise une atmosphère agréable, mais dans les bibliothèques anciennes ou situées dans des bâtiments qui avaient initialement un autre usage, il n'est pas toujours possible d'en tirer profit. Les médiathèques des années 1980-1990, souvent installées dans des bâtiments vitrés, laissent entrer la lumière naturelle,

[22]Publications municipales, site Internet, blog, page Facebook, etc.

[23] Mémoire DCB sur la question : COLINET Elodie, *Halls d'entrée de bibliothèques : entre seuil et accueil*, enssib, 2009

[24]Par exemple BERTRAND, Anne-Marie, « Cris et chuchotements », *BBF*, 1994-6

(cc) BY-NC-ND

d'autres sont construites autour d'un puits de lumière. Enfin, d'autres détails comme le revêtement du sol ou un nombre suffisant de prises électriques peuvent contribuer à une atmosphère agréable, en prévenant l'inconfort.

Cela inclut la présence de services au public tels que des toilettes, des photocopieurs, une machine à café voire une cafétéria, un espace pour déposer les poussettes et autres trottinettes dans l'espace enfants… Cependant, ces services peuvent être lourds à gérer : par exemple des vestiaires pour les objets encombrants peuvent poser des problèmes de sécurité (plan Vigipirate) ou de blocage dans les espaces de circulation, mais puisque cela se fait dans les musées ou certaines bibliothèques universitaires, la mise en place de casiers automatiques peut être réfléchie dans les grands établissements. L'implantation de machines comme les distributeurs de boisson est certes une contrainte (dysfonctionnements des appareils, occupation de surface au sol, etc.) mais surtout un signal au public, quand on veut concevoir un accueil convivial et confortable.

La bonne tenue de l'espace d'accueil suppose aussi que le bureau est toujours approvisionné en petit matériel (bloc notes, stylos) et en documentation de base à destination du public (le guide du lecteur par exemple), ce qui implique dans l'organisation du travail des vérifications régulières. Les outils nécessaires à ce poste sont aussi la documentation interne, le plan de classement, un plan de la ville et des transports pour renseigner (et éventuellement rediriger vers une autre bibliothèque), un cahier de suggestions[25], etc. Le rôle du cahier de suggestions est d'être un outil de dialogue avec les usagers, permettant l'expression de leurs remarques et y apportant une réponse. Il sera analysé dans la troisième partie de ce mémoire, avec la perspective de l'évaluation. Enfin, c'est là aussi qu'on peut trouver la documentation sur les manifestations culturelles environnantes (programmation des théâtres et des centres d'animation, etc.), et obtenir des réponses aux questions non documentaires.

Enfin, si l'analyse du mobilier (plus précisément, de la « banque ») comme objet d'accueil fait l'objet d'une partie spécifique du mémoire, on peut déjà évoquer ses caractéristiques minimales. Le poste d'accueil doit être bien positionné dans l'espace, de manière à être visible et facile d'accès. Sa hauteur doit être adaptée à la fois au public courant et aux personnes handicapées : ce qui pose problème quand il s'agit de postes « assis-debout » surélevés. Il doit être ergonomique pour le bibliothécaire et pour le lecteur : par exemple, être assez large pour poser de la documentation, et que le bibliothécaire ne se sente pas « envahi » quand le lecteur dépose ses effets personnels le temps de trouver son carnet de chèque par exemple. L'orientation de l'écran d'ordinateur est déterminante : il faut pouvoir constituer ou consulter les fichiers informatiques sans être caché derrière son écran. La présence de sièges pour que les personnes puissent attendre confortablement est un signe d'attention envers le public, l'échange lors de l'inscription est facilité si le lecteur est assis et peut déposer son sac (« tablette de courtoisie »). Enfin,un espace d'accueil agréable, ce peut être aussi la présence de plantes ou d'images (affiches des manifestations culturelles de la ville) pour le côté esthétique tout en informant leurs publics de l'actualité.

[25]Mais celui-ci n'est pas sans poser problème : CHOURROT Olivier, « Messages de lecteurs », *BBF*, 1997-4

(cc) BY-NC-ND

3. Aménagement et signalétique

Dans les bibliothèques qui ne disposent pas d'un hall d'accueil spécifique, l'aménagement de l'espace visible dès l'entrée est important : à Condé-sur-Noireau, l'accent est mis sur la presse comme condensé de l'offre documentaire. Dans un kiosque construit sur-mesure par les services techniques de la ville, les périodiques sont présentés de façon attractive, pour illustrer la diversité de l'information et des publics qui peuvent être concernés. La presse, c'est en effet une offre facilement lisible par tout le monde, chacun reconnaît un titre familier, et c'est une offre particulièrement variée dans ses thématiques et ses points de vue, symbole de la diversité.

Illustration 1: Entrée de la médiathèque de Condé : kiosque, puits de lumière

La signalétique (et le signalement des collections) est à soigner particulièrement[26]. Le point d'accueil général, notamment, doit être clairement identifié. A la bibliothèque centrale de Toulouse, il y avait jusque récemment trois « accueils » : le poste d'orientation qui gérait également les « chèques jeunes », posant aussi le problème de l'attente[27] ; le poste d'accueil lié aux inscriptions ; celui lié à la médiation, réglant les questions liés aux dossiers des abonnés ou de la boîte de retours automatisée. « Ça

[26] PIQUET Michel, *Court traité de signalétique à l'usage des bibliothèques publiques*, Cercle de la Librairie, 2003

[27] La validation du dispositif « chèque jeune » pouvant faire patienter une dizaine de minutes quelqu'un qui souhaite savoir où sont les toilettes. Ce fonctionnement est en cours de modification.

(cc) BY-NC-ND

faisait trop d'accueil ! Quand on disait aux gens 'allez à l'accueil', ils ne savaient pas où aller ! »

Si la bibliothèque veut signifier à ses usagers que les agents sont disponibles, la signalétique doit valoriser l'orientation et l'accueil de façon très visible :

> Si on met en gros « accueil » ce n'est pas « Bon, si vraiment vous ne trouvez pas on va vous renseigner » : c'est marqué en gros, donc la personne qui entre sait qu'elle a une légitimité, c'est pas « on l'a marqué en petit et si vous pouviez ne pas venir ce serait mieux ».

L'accueil est souvent fusionné avec le service de prêt des documents. Le poste d'accueil se différencie toutefois des bureaux où l'on ne fait que du prêt et de ceux où l'on fait du renseignement bibliographique dans le sens où ses missions sont plus générales. En effet, son but est de faire découvrir la bibliothèque dans son ensemble (ses services, son fonctionnement, mais aussi son environnement).

En bref, les fonctions principales d'un bureau d'accueil en bibliothèque sont les suivantes :

- Informer les usagers sur les procédures d'accès à l'information et apporter une aide à la localisation des documents
- Présenter les différents services de la bibliothèque
- Réaliser l'inscription des lecteurs, gérer les formalités administratives liées
- Prendre en charge les questions d'ordre général, qui augmentent la qualité du service offert (vestiaire, objets trouvés, etc.)
- Enfin, nous incluons dans l'accueil l'ensemble des missions de renseignement (répondre à une demande, donner une information).

L'accueil des usagers constitue un enjeu crucial pour la bibliothèque puisque c'est à travers lui qu'elle construit quotidiennement son image, dans la qualité de la relation qu'elle établit avec usagers. C'est un enjeu de communication. Il s'insère également dans la démarche marketing qui prend en compte le principe de la demande et non plus seulement celui de l'offre.

4. Information, communication et procédures

Pour un accueil de qualité, la clarté des informations données au public est un élément essentiel.

Il est indispensable que chaque membre de l'équipe dispose des informations essentielles pour faire face aux demandes du public. Les bibliothécaires détiennent ces informations, mais ne les délivrent pas forcément de manière identique à tous.

La communication interne, la bonne circulation des informations sont des outils pour l'amélioration de l'accueil des publics. Une personne venant à la bibliothèque doit pouvoir être informée sans être renvoyée d'un bureau à l'autre, du moins pour des questions simples comme la date de prise d'effet des horaires

(cc) BY-NC-ND

d'été. De nombreux moyens[28] existent déjà pour assurer une bonne communication interne, il est important de souligner que le but final en est un meilleur service.

Concernant les plages de service en salle, les bibliothécaires utilisent souvent un cahier de suivi : retrouver un document pour quelqu'un, signaler un problème sur un poste informatique, faire le point sur un accueil de classe si celle-ci revient pour une autre séance, etc. Cet outil de communication entre membres de l'équipe est simple d'utilisation, mais doit être tenu selon des règles partagées (date, nom, rédaction claire).

Recevoir au mieux tous les publics est rendu plus complexe lorsque la bibliothèque est soumise à une forte affluence. Ainsi la régulation des flux, en permettant d'une part de bonnes conditions de travail aux bibliothécaires, d'autre part en maintenant l'égalité d'accès aux services, fait partie des modalités de l'accueil. Il existe des outils et des techniques pour organiser l'affluence, qui s'appuient principalement sur les statistiques de fréquentation[29]. Connaître les habitudes de fréquentation permet d'informer le public, par exemple, des périodes creuses comme cela se fait dans les bureaux de poste, pour inciter les gens qui le peuvent à éviter les moments de forte affluence. Cela suppose par ailleurs que les horaires d'ouverture[30] sont suffisamment larges pour pouvoir reporter une visite à la bibliothèque, et adaptés à différents rythmes de vie (un actif a beau savoir que le jeudi matin est plus calme que le samedi, il ne peut pas faire autrement que se déplacer en fin de semaine).

C'est pourquoi des établissements choisissent de mettre à disposition des équipes, dans chaque salle ou bureau, un « mémento » de ce qu'il faut présenter aux usagers. Avec l'habitude, par exemple, des points des règles de prêt semblent tellement évidents qu'on ne les précise même plus. Un lecteur peu familier se retrouvera alors dans l'embarras. C'est pourquoi j'interrogerai les pratiques de formalisation (par exemple pour les modalités de prêt pendant l'été). Et au niveau managérial, les façons de s'assurer que chaque agent est en mesure d'assurer le meilleur accueil en ayant à sa disposition les outils nécessaires.

La formalisation des procédures d'accueil peut prendre la forme d'un dossier, idéalement papier pour ne pas avoir à chercher dans l'ordinateur, reprenant les points essentiels. La mise par écrit sera, de plus, très utile en cas de changement d'un membre de l'équipe, pour le remplacer efficacement en cas d'absence ou de départ. Cela inclut les consignes de base comme ce qu'il faut faire à l'ouverture et à la fermeture de la bibliothèque, la façon de laisser des messages pour un collègue, qui appeler en cas de problème informatique, etc. Mais aussi des points plus techniques, par exemple les raccourcis clavier du logiciel ou la façon de transférer un appel téléphonique.

Chacun, dans l'équipe, peut ainsi retrouver facilement la documentation nécessaire en cas de doute, qu'il s'agisse de l'adresse précise d'une bibliothèque de quartier ou de la liste des documents acceptés pour être exonéré de l'abonnement payant. Il peut être utile, dans les grandes bibliothèques, de laisser à disposition l'organigramme avec les numéros de téléphone, en cas de question nécessitant l'avis d'une autre personne.

Ces documents doivent être actualisés très régulièrement, notamment pour tenir compte des changements de procédure (nombre de documents en prêt, mise en place du retour indifférencié dans un réseau, procédures pour les documents à problèmes, etc.).

Le partage des procédures est, enfin, important lorsque la bibliothèque fait appel à des vacataires : le risque est de proposer un service à deux vitesses, puisqu'un non

[28] Communication orale directe, réunions, notes et lettre d'informations, intranet

[29] Un panorama des chiffres à relever se trouve dans DIAMENT Nic, *Organiser l'accueil en bibliothèque*, 1997, Villeurbanne, Institut de formation des bibliothécaires, coll. « La boîte à outils », p. 55-66

[30] Cette question est analysée plus loin, page 29 et suivantes

(cc) BY-NC-ND

professionnel ne saura pas répondre à toutes les sollicitations. Cependant une formation solide et une bonne connaissance de la bibliothèque permettent d'orienter efficacement, d'aider à la manipulation des automates de prêt etc. Cela peut donc apporter un vrai soulagement à l'équipe en place tout en maintenant un accueil de qualité pour le public. Un référentiel diffusant les bonnes pratiques aide les étudiants à répondre de façon cohérente.

Par exemple, la bibliothèque de Toulouse embauche, pour assurer l'ouverture des samedi et dimanche, des étudiants sur des contrats de trois mois renouvelables, dans la limite de deux années universitaires. Les personnes recrutées travaillent deux week-ends par mois, principalement en « service public » pour accueillir et orienter les lecteurs, les inscrire et pour ranger les documents. Les étudiants bénéficient, avant leur prise de poste, d'une formation assurée en interne. Il est intéressant de souligner que la première recommandation donnée est de « veiller à un accueil agréable et courtois ». Concernant la formation à l'inscription, la priorité est donnée aux conseils de type « donner à l'usager les informations nécessaires à sa première visite à la bibliothèque sans en donner trop pour qu'il ne soit pas perdu dans les renseignements ». C'est après seulement que vient la formation au logiciel informatique. De même, lorsque est évoqué le rangement, il est précisé dans la charte des étudiants que « le soin apporté à l'écoute de l'usager est prioritaire par rapport au classement[31] ».

De plus, des documents internes explicitent les points du règlement à la manière d'un vademecum, avec des réponses aux situations les plus courantes, sous forme de fiches « Que faire en cas de… (conflit, agression, contestation du non-retour d'un document)». Afin d'appliquer uniformément le règlement, l'équipe dispose d'une typologie des incidents et des sanctions à appliquer éventuellement. Cela permet non seulement d'assurer un service égal dans toutes les bibliothèques du réseau, mais aussi d'harmoniser les pratiques. Ce point, particulièrement important, sera développé dans la troisième partie de ce travail.

L'organisation des procédures permet enfin une meilleure articulation entre gestion des collections et accueil. Le suivi des problèmes, par exemple, permet à la fois une meilleure gestion des fonds la bibliothèque (concernant les documents non rendus) et une meilleure image auprès des usagers (on s'occupe de leur cas). Cela peut passer aussi par l'anticipation des problèmes : prévenir les lecteurs par une alerte avant que ne soit entamée une procédure de contentieux due à un long retard non seulement limite ce risque, évite à la bibliothèque des procédures complexes de relance et recouvrement, mais aussi tient mieux compte du lecteur[32]. Les dispositifs d'écoute des usagers, notamment les suggestions et les courrier, seront analysés dans la perspective d'une démarche de qualité.

Enfin, la question de la sécurité peut être intégrée aux problématiques de l'accueil[33], en permettant la pluralité des usages et la cohabitation des usagers. La bibliothèque doit prévenir tout risque de pratiques gênantes pour les autres usagers (discipline, bruit excessif, agressivité etc.) ou pour les collections.

[31] Informations recueillies lors de mon stage découverte effectué en mars 2012. J'ai notamment assisté à une matinée de formation destinée aux étudiants recrutés pour l'ouverture de la médiathèque Grand M. Celle-ci était assurée par Coline Renaudin, conservateur responsable de la politique d'accueil que j'ai de nouveau rencontrée dans le cadre d'un entretien spécifique au mémoire.

[32] Rapport d'activité de la BM de Toulouse, en ligne

[33] DIAMENT Nic, *Organiser l'accueil en bibliothèque, op. cit.,* p. 101-120.

(cc) BY-NC-ND

La présence de personnel de sécurité dans les grandes bibliothèques soulage les bibliothécaires des tâches de surveillance ou de répression, et peut jouer un rôle de médiateur (au sens social). Dans les grands réseaux comme ceux de Toulouse ou de Lyon[34], cette équipe s'occupe aussi de l'accompagnement des personnes sans-abri ou ayant un malaise, ainsi que de la maintenance des photocopieurs.

La question du guide du lecteur :

Le guide du lecteur est, en quelque sorte, le livret d'accueil de la bibliothèque[35]. Il peut prendre des formes multiples selon l'établissement et les moyens de celui-ci, d'une simple photocopie à une belle brochure. Le guide du lecteur se présente souvent comme un « mode d'emploi » de la bibliothèque, permettant d'appréhender celle-ci de façon globale (qu'il s'agisse ou non d'un réseau) et de faire connaître les ressources, les services, les adresses et horaires, les modalités d'accès aux documents, l'existence d'animations ou d'exposition. Il va de soi que les informations y figurant doivent être tenues à jour, parce que c'est un document auquel on se réfère notamment pour les horaires et jours d'ouverture (même si ceux-ci devraient idéalement être facilement mémorisables).

C'est un support de communication important[36], qui donne une image de la bibliothèque et constitue souvent la trace matérielle de la première visite puis de l'inscription. C'est le reflet de ce que la bibliothèque veut dire d'elle-même, il reflète ses caractéristiques. C'est pourquoi le choix du contenu et du graphisme sont très importants. La qualité esthétique du guide du lecteur participe de l'image de la bibliothèque, la mise en page doit donc être claire et agréable. La plupart des bibliothèques incluent l'identité visuelle de la ville.

Le contenu est rédigé de façon collective, cela permet également de réfléchir à la façon de présenter son service non seulement au public, mais aussi à ses collègues. La rédaction ne doit pas ressembler à un « règlement bis », qui ne formulerait que des interdictions ou des limites, mais au contraire inciter, donner envie. L'avant-propos peut être politique, pour bien inscrire la bibliothèque dans le projet culturel de la municipalité, souligner la portée politique de la bibliothèque dans ses missions. Le guide du lecteur peut être diffusé au-delà de la bibliothèque, dans les lieux partenaires de la ville, dans les autres institutions culturelles, etc.

On le voit, la pensée de l'accueil est une pensée globale : c'est ce qui la rend si complexe à analyser, à faire évoluer et à évaluer. Mais des outils existent, notamment des référentiels qui proposent des normes.

5. Une démarche globale : la politique d'accueil

[34] Appelés « AMP », pour Accueil Médiation Prévention à Lyon, et « agents de régulation » à Toulouse.

[35] MIRIBEL Marielle de, « Le guide du lecteur ou la confusion des genres », *BBF*, 1998-6 et , « Les rites d'inscription du lecteur », *BBF* 2000-4

[36] MIRIBEL Marielle de (dir.). *Concevoir des documents de communication à l'intention du public,* enssib 2001, coll. « La boîte à outils »

(cc) BY-NC-ND

Mettre en place une politique d'accueil est complexe, car pour cela il faut d'abord définir les attentes des personnes que l'on reçoit, et définir l'image que l'on souhaite transmettre.

Le règlement intérieur, en précisant les objectifs et les limites du service, en assure le bon fonctionnement. Il peut avoir un caractère de contrat entre l'usager et la bibliothèque dans leurs engagements respectifs. Son affichage et son application uniforme garantissent l'égalité face au service public. Le règlement doit faire l'objet d'une communication adaptée, par exemple l'afficher par « bribes », afin qu'il soit lu et connu des usagers.

Au-delà des modernisations dans les procédures, les administrations veulent désormais s'inscrire dans de véritables démarches qualité, ce que cristallise la *Charte Marianne des services publics*. Cette charte est intéressante car elle permet de décliner les principes généraux en objectifs opérationnels selon le type de service. Ainsi, depuis janvier 2005, un socle commun d'engagements est adopté par les services de l'État, dans la continuité de la Réforme de l'État, puis a été étendu aux services des collectivités territoriales ainsi qu'à certains établissements publics. Les objectifs sont de « garantir la qualité de l'accueil sous toutes ses formes (physique, téléphonique, électronique, courrier) [et de promouvoir] des valeurs telles que la courtoisie, l'accessibilité, la rapidité, la clarté des réponses mais aussi un esprit d'écoute, de rigueur et de transparence[37]. »

Les cinq engagements sont les suivants : faciliter l'accès des usagers dans les services ; accueillir les usagers de manière attentive et courtoise ; répondre de manière compréhensible et dans un délai annoncé ; traiter systématiquement la réclamation ; recueillir les propositions des usagers pour améliorer la qualité du service public.

La charte Marianne « a pour objectif de faire de la qualité de l'accueil un enjeu partagé par tous les services de l'État et de développer une démarche d'amélioration continue qui puisse à la fois encourager les administrations déjà avancées à continuer de progresser et inciter les autres à les rejoindre[38] » Ainsi, chaque service peut s'inspirer des valeurs et des grandes rubriques d'engagement pour décliner ses propres objectifs en matière d'accueil des publics. Les bibliothèques sont tout à fait concernées, même si toutes les recommandations ne sont pas applicables en l'état car elles ne délivrent pas un simple service administratif.

Cette tendance des services publics est pourtant encore timide dans les bibliothèques, où l'engagement dans une démarche Qualité est complexe à mettre en place, mais qui peut s'inscrire dans une démarche générale de la collectivité. La réflexion sur la démarche qualité permet l'amélioration de la bibliothèque dans son ensemble. Un meilleur contact avec les publics, c'est en effet un meilleur service rendu aux usagers, et un meilleur service public. Cet aspect de la démarche qualité, qui voit son aboutissement par une certification comme le Label Marianne ou Qualiville, est approfondi dans la dernière partie du mémoire.

[37] Rapport au Premier ministre, *La place et le rôle des usagers dans les services publics*, La Documentation française, 1983, cité par DIAMENT Nic, *Organiser l'accueil en bibliothèque*, *op. cit.*, p. 12

[38] Communiqué de presse du Ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie, 2005, en ligne

(cc) BY-NC-ND

B. HYPOTHÈSES ET MÉTHODOLOGIE

J'ai voulu fonder mon travail sur une étude qualitative[39], en effectuant des entretiens avec des responsables de bibliothèques menant une politique d'accueil. Cette méthode a été préférée à un travail de type quantitatif fondé sur des questionnaires, car elle donne la possibilité de laisser exprimer des opinions nuancées, et sur des éléments non mesurables. Ces entretiens s'appuyaient, bien sûr, sur un fondement théorique issu de lectures et d'expériences.

L'étude a été limitée aux bibliothèques municipales, parce que les questions d'accueil qui s'y posent sont plus fortes en raison de la diversité des publics et des usages.

J'ai voulu que ces entretiens se fassent *in situ*, pour observer concrètement les modalités d'accueil et les relations entre les professionnels et les publics, en plus de la discussion. Une observation plus longue, participante, aurait été souhaitable mais était impossible dans le temps imparti. La discussion était orientée par un canevas de questions ouvertes, dont l'ordre n'a pas toujours été respecté, selon ce qu'exprimaient mes interlocuteurs. Les thèmes ont été abordés parfois à ma demande, parfois spontanément par les interlocuteurs. La méthode donne donc un cadre mais qui n'est pas contraignant.

Le questionnaire de base, ou plutôt le guide d'entretien, qui figure en annexe[40], est divisé selon les rubriques suivantes :

- L'observation de l'espace d'accueil (disposition, visibilité, mobilier)
- Questions sur l'organisation des plages de service public (qu'y fait-on, comment le fait-on)
- Questions sur le renseignement au public (écouter le public, l'accompagner, quelles techniques)
- Questions sur les qualités requises pour bien accueillir et renseigner : quel recrutement, quelle formation ?
- Questions sur le rôle de l'encadrement pour mener une politique d'accueil : outils, évaluation, démarche de certification

Chaque entretien été pris en notes et enregistré, afin d'être fidèlement retranscrit, et complété par des notes d'observation. Chacune des personnes sollicitées m'a reçue au minimum une heure et demie.

Les citations figurant dans le mémoire sont donc l'expression directe des personnes rencontrées, ce qui induit la présence d'un style oral lorsqu'il m'a semblé intéressant de le conserver. Elles ont parfois fait l'objet d'une anonymisation.

Les établissements que j'ai sollicités sont au nombre de cinq. Il s'agit de deux réseaux municipaux, un réseau intercommunal et de deux structures municipales plus

[39] Pour la description méthodologique : WAHNICH Stéphane, « Enquêtes quantitatives et qualitatives, observation ethnographique : Trois méthodes d'approche des publics », *BBF* 2006-6

[40] Annexe 1

(cc) BY-NC-ND

petites. Chacune des bibliothèques fait l'objet d'une description en annexe. Les raisons du choix de ces bibliothèques est expliqué plus loin.

Il aurait été fort intéressant de croiser le point de vue des professionnels des bibliothèques avec celui de professionnels de la formation à l'accueil, mais cela s'est avéré impossible. Après un premier repérage pour choisir des interlocuteurs dans ce domaine, qui avaient déjà travaillé avec des services publics voire des bibliothèques, mes sollicitations n'ont pas abouti. Il s'agissait d'entreprises ayant édité des ouvrages de formation professionnelle à l'accueil, et construit des formations adaptées en lien avec le CNFPT, parallèlement à leurs activités pour le secteur privé. C'est regrettable dans la mesure où un point de vue extérieur est toujours profitable, car ces entreprises peuvent apporter un regard généraliste sur l'accueil qui soit transposable en bibliothèque.

Présentation des bibliothèques

J'ai choisi des bibliothèques qui adaptent leur politique d'accueil à un bâtiment préexistant, et non qui en conçoivent une pour l'ouverture d'un nouvel établissement : cela m'a paru intéressant parce que les contraintes imposées n'empêchent pas des pratiques innovantes, mais également parce que mon étude porte sur les situations « banales », le contexte quotidien.

Il n'a pas été évident de choisir, parmi toutes les bibliothèques municipales de France, celles qui m'apporteraient un éclairage intéressant sur ma problématique. Le premier critère que j'ai retenu, ce sont les deux bibliothèques qui ont reçu le prix Livres Hebdo de l'accueil. Ce prix est décerné chaque année depuis 2010, dans le cadre du Grand prix Livres Hebdo des bibliothèques mis en place par la publication pour récompenser les bibliothèques. Celles-ci peuvent concourir dans les catégories suivantes : accueil, animations, espaces intérieurs et innovation. Le jury est chaque année présidé par un écrivain (Anna Gavalda en 2010, Zep en 2011, Erik Orsenna en 2012) et composé de professionnels des bibliothèques, de librairie, de l'édition et de journalistes de *Livres Hebdo*. Le jury examine les dossiers de candidature, dont la forme est libre, avant de choisir pour chacune des catégories un établissement dont il souhaite valoriser les activités et le dynamisme.

Cela m'a semblé un point de départ pertinent, avec toutefois une réserve : les bibliothèques qui concourent sont dans une démarche de candidature volontaire, il y a donc certainement des établissements intéressants et originaux en termes d'accueil qui n'ont pas participé à ce concours. Les bibliothèques lauréates ont concouru parce qu'elles considéraient que leurs efforts pour un bon accueil méritaient une mise en avant, mais de nombreuses autres n'ont pas présenté leur dossier alors même qu'elles pratiquent des axes intéressants. Mais à l'heure actuelle, ce prix est le seul dans le domaine, et donne une visibilité à des établissements méritants qui n'auraient pas, autrement, de moyen de faire connaître leur action. De plus, les établissements concernés bénéficient à la suite de ce prix d'une notoriété locale importante, d'une reconnaissance par leurs élus, d'une satisfaction mêlée de fierté de la part de leurs usagers.

Ainsi, j'ai rencontré le 21 septembre 2012 l'équipe de la Médiathèque d'Agneaux, dans la Manche (dans l'agglomération de Saint-Lô), dirigée par

(cc) BY-NC-ND

François Lemarchand, bibliothécaire. La Médiathèque L'Atelier de Condé sur Noireau, dans le Calvados, m'a accueillie le 22 septembre, j'ai rencontré sa directrice Isabelle Vazard, bibliothécaire. Dans ces deux bibliothèques ayant reçu le Prix Livres Hebdo de l'accueil, j'ai pu passer du temps à observer l'ensemble de l'établissement, dont le fonctionnement m'a été décrit de façon détaillée, et je me suis entretenue aussi, brièvement, avec les personnes spécifiquement chargées de l'accueil et du renseignement en salle.

Un point important concernant ces deux établissements est que ce sont des bibliothèques qui intègrent d'autres services au sein de leur bâtiment.

A Agneaux, la bibliothèque est complétée par une salle de répétition mise à disposition des groupes de musique du territoire[41], par une salle d'exposition, par un « Point Information » qui présente des informations en tout genre (tourisme régional, sécurité routière) et comprend un espace multimédia géré par l'agglomération de Saint-Lô (qui a la compétence développement du numérique), mais aussi la possibilité d'acheter de tickets de bus, des billets de concerts ou de valider une « carte kiosque jeune », et même des services très éloignés de la lecture publique comme la location de vélos. Ce Point Info est aussi le relais de la mairie pour les relations aux associations et la communication municipale (journal municipal, site internet, panneaux d'affichage lumineux[42]). La mairie est en effet excentrée, alors que la bibliothèque se trouve sur la place centrale : elle permet la présence municipale au centre et est souvent sollicitée pour des renseignements très divers.

A Condé-sur-Noireau, la bibliothèque comprend un musée (l'espace Charles Léandre), l'office du tourisme, et le Point Info 14[43] qui est un service du Conseil Général, point d'entrée vers l'ensemble des services publics (Pôle Emploi, Caisse d'Allocations familiales, etc.) et lieu d'aide aux démarches administratives.

Le contexte rural semble favoriser les médiathèques intégrant ou relayant d'autres services, pour des raisons économiques et d'aménagement du territoire. C'est un avantage considérable pour la population desservie, mais aussi pour les bibliothèques concernées, qui deviennent ainsi un lieu incontournable dans la vie locale, et peuvent profiter de l'occasion de la venue d'un public entré pour autre chose, qui la fait connaître. Ce fonctionnement suppose toutefois une coordination entre les services, autour de la bibliothèque qui en est le centre. L'articulation de l'offre documentaire et l'offre de services relevant de missions sociales est intéressante et s'inscrit dans le débat actuel sur la bibliothèque comme lieu (de culture, mais aussi de socialisation). Tout cela a bien sûr des conséquences sur la politique d'accueil.

Afin de contraster avec ces contextes de bibliothèques dans des petites villes, j'ai voulu m'adresser à des établissements de taille plus importante. D'abord la Médiathèque de Toulouse, dont je connaissais au préalable le travail mené sur l'accueil pour y avoir effectué un stage. J'ai été reçue à Toulouse le 14 septembre, par Coline Renaudin, conservateur en charge des départements Arts, Musique, Cinéma et de la politique d'accueil à la médiathèque José Cabanis[44] et par Alexia Hébrard, bibliothécaire responsable de l'accueil.

[41]Une quinzaine de groupes se partage cet espace.
[42]Ces tâches sont effectuées par un adjoint administratif.
[43]Une présentation détaillée de ce service est proposée plus loin, dans la seconde partie., page 32
[44]Bibliothèque centrale du réseau.

(cc) BY-NC-ND

Puis j'ai souhaité contacter le réseau des bibliothèques de Rouen, suite à un article paru dans le *Bulletin des bibliothèques de France* (abrégé par la suite en *BBF*). Cet article relatait une expérimentation de formation à l'accueil menée par l'ancienne directrice en collaboration avec une entreprise spécialisée. La responsable du réseau Maïté Vanmarque et le coordinateur des bibliothèques de quartier Sébastien Lévêque, tous deux conservateurs, m'ont reçue le 28 septembre à la bibliothèque Simone de Beauvoir, au sein du pôle culturel Grammont.

Enfin, suite à la lecture d'un article de *Livres Hebdo* que m'avait signalé la responsable de Condé lors de ma visite, relatant la réorganisation des espaces d'accueil à la bibliothèque centrale d'agglomération de Montpellier, j'ai rencontré le directeur du réseau Gilles Gudin de Vallerin, conservateur, le 28 novembre à la médiathèque Émile Zola.

Les avantages de croiser des établissements très différents sont de permettre de saisir que l'accueil concerne toutes les bibliothèques, qu'il existe des points communs. Que de multiples paramètres entrent en compte, irriguant au final toutes les activités d'un établissement de lecture publique.

Cependant, les spécificités propres au fonctionnement de chaque bibliothèque ont des répercussions sur l'accueil, et la différence est particulièrement sensible entre, par exemple, la bibliothèque d'Agneaux et celle de Toulouse. Le caractère du bâtiment[45], le degré de convivialité, voire d'intimité, ou d'anonymat qu'il permet, est très variable. Le public d'une petite ville rurale est très différent de celui d'une grande ville, sans compter la différence d'échelle. Les comparaisons entre les pratiques ne sont donc pas toujours faisables, ce qui peut limiter la portée de certaines expériences ou « bonnes idées » que l'on m'a rapportées. Mais l'interrogation des pratiques quotidiennes semble bénéfique, et la connaissance de fonctionnement divers est toujours enrichissante. Il ne s'agit donc pas de proposer un « modèle », mais des exemples significatifs, voire « innovants ». L'innovation entendue comme la mise en œuvre d'une idée nouvelle, et non comme une invention technologique.

Enfin, le cadre contraint du mémoire d'études d'élève-conservateur, notamment en termes de temps, n'a pas permis d'exploiter certaines pistes ou d'étendre davantage le nombre de bibliothèques objets de la réflexion.

Hypothèses

L'hypothèse de travail principale est constituée par le constat empirique sur les « postures d'accueil », au fondement des questions pour les entretiens. L'observation est la suivante : les professionnels remarquent souvent, de manière empirique, que leur propre attitude induit des ressentis différents de la part de leur public. Par exemple, lorsque le bibliothécaire est assis à un bureau derrière son

[45] Architecture monumentale ou modeste, symbolique ou ordinaire...

(cc) BY-NC-ND

écran d'ordinateur, il s'entend dire « excusez-moi de vous déranger », tandis qu'il est plus facilement sollicité lorsqu'il est debout dans les rayons, en train de ranger des documents. Il serait intéressant qu'une étude sociologique puisse être menée sur les réactions du public face à cela, et de comprendre pourquoi les gens n'osent pas « déranger » quelqu'un qui est pourtant là pour être à leur service. Les propositions de sièges assis-debout, à la mode actuellement, interrogent donc sur le mobilier en bibliothèque : la banque d'accueil est-elle une barrière ? La posture, l'attitude corporelle ont une incidence sur la façon dont on se sent accueilli à un endroit. Cette piste n'est qu'ouverte dans le cadre de ce mémoire, elle réclamerait pour être approfondie une véritable observation sur un large échantillon.

Ce qui relève de la communication non-verbale est particulièrement intéressant à étudier, c'est un sujet encore peu abordé en bibliothèque. L'appropriation de l'espace, le non-dit, les règles implicites de savoir-vivre à la bibliothèque, l'attitude vis-à-vis des personnels, etc. La variété des publics et des pratiques en bibliothèques rend ces questions d'autant plus importantes. Elles ne sont toutefois pas traitées ici en tant que telles.

Pour les raisons évoquées, j'ai souhaité m'appuyer sur des concepts issus de l'anthropologie, notamment celui de proxémie, et sur des études non bibliothéconomiques, par exemple des analyses plus générales sur le service public. Les travaux sociologiques menés sur les guichets de poste, en particulier, ont beaucoup apporté à mon questionnement[46].

Le fonds théorique de ma réflexion sur la formalisation et l'évaluation s'appuie sur des documents officiels tels que la Charte Marianne du service public, les démarches Qualiville, les chartes d'accueil de diverses bibliothèques, les normes qualité. Toutes ces références s'inscrivent dans le contexte de renouveau du service public, et intègrent dès le départ une démarche d'évaluation. Les référentiels accueil et démarche qualité des bibliothèques sont intéressants en ce qu'ils donnent un cadre général, et expriment un idéal d'accueil à un moment donné.

[46]Études de Yasmine Siblot.

(cc) BY-NC-ND

II. QU'EST-CE QU'UN BON ACCUEIL EN BIBLIOTHÈQUE, POUR LES PROFESSIONNELS QUI LE PRATIQUENT?

Cette partie s'emploie à définir un accueil de qualité, du point de vue professionnel. Ce travail s'appuie sur les témoignages recueillis en entretien auprès de responsables de bibliothèques dont le travail sur l'accueil est reconnu : qu'il s'agisse de la récompense Livres Hebdo ou d'une politique certifiée. Il gagnerait à être complété par un autre point de vue, celui des usagers des bibliothèques, et, pourquoi pas, celui des non-usagers. Celui-ci permettrait de réfléchir à l'adéquation entre les pratiques des professionnels, ainsi que de leurs représentations, et les attentes des publics, et de définir en creux ce qui pourrait être amélioré ou inventé. Le cadre contraint du mémoire n'a pas permis d'étendre l'étude sur cette question, qui pourrait être traitée en complément par le biais d'enquêtes sociologiques.

A. LA VOLONTÉ D'ACCUEILLIR: OUVERTURE DES LIEUX ET OUVERTURE D'ESPRIT

1. Accueillir, c'est d'abord ouvrir !

Avant même de songer à tout autre modalité d'accueil du public, il faut que la bibliothèque soit ouverte, c'est le service fondamental, qui vient avant tous les autres. L'élargissement des horaires d'ouverture correspond à l'objectif de rendre la bibliothèque la plus largement accessible à tous. Comme l'écrit dans le *BBF* Stéphane Decreps, adjoint au maire de Levallois Perret pour la Culture, « l'arrière-fond de la problématique des horaires d'ouverture des bibliothèques est la lancinante question de la démocratisation de l'accès aux savoirs et de l'élargissement des publics[47] ».

La question des horaires d'ouverture des bibliothèques publiques est vaste et complexe, et fait l'objet depuis quelques années de débats professionnels réclamant l'ouverture la plus large. Cette question, portée par les bibliothécaires et parfois par leurs tutelles politiques, est une attente rarement exprimée comme telle par les publics, car c'est une politique de l'offre. L'ensemble des établissements est concerné, comme le montrent d'une part les travaux menés au ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche pour l'ouverture des bibliothèques universitaires (plan national de renouveau des BU, mise en place du label NoctamBU), d'autre part les efforts des collectivités territoriales, avec le soutien

[47] DECREPS Stéphane, « Horaires des médiathèques, l'exemple de Levallois-Perret », *BBF*, 2012, n° 1 : dossier « Happy Hours »

(cc) BY-NC-ND

de l'État.[48] Le rapport de l'IGB[49] sur la question, qui concerne BM et BU, souligne à quel point c'est une question centrale. Le sous-titre du document parle de lui-même : sous le titre *Améliorer l'accueil dans les bibliothèques*, il s'agit en fait de *Propositions pour une extension des horaires d'ouverture*. Ce rapport souligne le retard des bibliothèques françaises et affirme que les bibliothèques municipales devraient s'efforcer de rééquilibrer les plages horaires d'ouverture (en adoptant la journée continue) pour mieux les adapter au rythme de vie des usagers. Il n'ignore pas les freins à l'extension, comme les plages réservées aux accueils spécifiques, notamment scolaires, ou bien un trop grand fractionnement des tâches. Mais Georges Perrin affirme qu'il s'agit surtout pour les bibliothèques de revoir leurs priorités, de hiérarchiser leurs objectifs, dont le premier devrait être l'ouverture aux usagers la plus large. Concernant les collectivités, l'extension avait été placée comme une priorité dans les « 14 propositions pour le développement de la lecture » du Ministère de la Culture en 2010[50]. L'État apporte une aide financière aux communes, qui répondent à un appel à projet, afin de couvrir le coût des postes de vacataires, et élabore un guide des bonnes pratiques repérées dans les établissements.

L'importante bibliographie à ce sujet montre que l'extension des horaires est une préoccupation majeure, et que la marge de progression est grande.

Et pourtant, une amplitude horaire importante ne va pas de soi. Il n'y a pas de corrélation établie de façon certaine, par exemple, entre la taille d'une ville et l'amplitude horaire de ses établissements de lecture publique. La configuration des locaux et la taille de l'équipe peuvent aussi constituer des obstacles à une large ouverture. Il est difficile de s'appuyer sur les mesures statistiques car elles prennent en compte des établissements d'importance très variable[51]: , mais il est certain que les bibliothèques municipales en France, malgré des efforts consentis, ne sont pas très largement ouvertes. La moyenne est en effet d'une vingtaine d'heures, contre environ 58 heures en Europe. Or, comment accueillir ses publics si l'établissement est fermé?

A ce sujet, certains professionnels font un choix radical : ouvrir le plus possible, quitte à effectuer des tâches habituellement faites « en interne » face au public. Cela demande bien sûr un certain état d'esprit et une disponibilité certaine, comme on le verra dans la partie suivante.

L'ouverture avant tout est ainsi le moteur de la politique d'accueil de la médiathèque d'Agneaux, ouverte 39 heures par semaine avec 7 personnes dans l'équipe[52]. Comme l'explique son responsable François Lemarchand, c'est l'essentiel, l'équipe est tout le temps en « service public », sauf la première heure du matin avant l'ouverture, entre 9 et 10 heures. Cela a bien sûr des conséquences en termes d'organisation du travail, chacun des membres de l'équipe gérant son secteur pour les acquisitions et une partie des animations.

[48]Dispositif « 50 villes, 50 heures », mis en place sous forme d'appel à projets (2010-2015) donnant lieu à la signature d'une convention. L'appel et un exemple de convention-type sont disponibles sur le site du Ministère, rubrique « Livre et lecture ». Le bilan provisoire est disponible dans le rapport de l'IGB de Dominique Arot, *L'extension des horaires d'ouverture des bibliothèques : progrès et obstacles*, 2012 (en ligne).

[49]Rapport de l'Inspection générale des bibliothèques, 2008

[50]Dispositif 2010-2015 conduit par le Service du Livre et de la lecture. Les propositions se déclinent selon trois grands axes : l'avenir des équipements, les projets innovants, les outils de connaissance et de suivi des bibliothèques.

[51] Les critères sont d'ailleurs discutables : voir <http://bibliotheque20.wordpress.com/2007/01/25/hs-des-heures-douverture-des-bibliotheques/>

[52] Voir Annexe 2

(cc) BY-NC-ND

> Bien sûr, cela demande de revoir les priorités, et n'est pas toujours simple à gérer :
>
> C'est très souple, pour les congés on discute, on s'arrange, on se débrouille pour que tout le monde soit sur un pied d'égalité, même s'il y a cette contrainte d'assurer l'ouverture au public.
> (…)
> Parce que la qualité de l'accueil, ça se paye aussi : on paye de sa personne, c'est difficile parfois j'imagine, et un agent supplémentaire ça nous donnerait un confort quand même. La gestion des congés c'est difficile surtout l'été. Par exemple j'aimerais bien qu'on entame des travaux sur les collections, c'est jamais possible parce qu'il faut assurer l'ouverture.

A Condé sur Noireau, c'est le même principe qui guide l'équipe : ouvrir au maximum pour accueillir le public. La médiathèque est ouverte 36 heures par semaine, et même le dimanche après-midi en partie[53], alors que la commune ne comprend que 6000 habitants. Isabelle Vazard souligne que c'est un service important à rendre à la population :

> On ne sait pas pourquoi les gens entrent, d'autant qu'on est à 36 heures hebdo d'ouverture, plus le dimanche… en plus on est en centre-ville, la plupart des gens qui cherchent quelque chose finissent par atterrir ici. Comme la mairie ferme plus tôt…

La bibliothèque, en étant le seul lieu si largement ouvert dans la commune, attire aussi, outre les publics du Musée et de l'office du tourisme, des personnes qui viennent pour jouir de l'espace public, et pas forcément des collections ou des services. L'espace permet l'expression du vivre-ensemble, le rôle social de la médiathèque est pleinement assumé à Condé, en complémentarité avec les missions plus traditionnelles.

> Le nombre de personnes qui viennent ici le dimanche après-midi, pour le kiosque, avec la machine à café ou pour les albums, parce qu'il n'y a pas de prêt le dimanche après-midi, pas mal de gens viennent boire un café, lire la presse. Une petite ville comme la nôtre, c'est super triste les dimanches, plein de gens sont seuls, alors avoir un lieu ici pour lire la presse…on a aussi ce rôle-là. On ouvre le dimanche pour le musée, ça aurait été dommage de ne pas ouvrir aussi le kiosque. Je viens lire la presse avec des gens autour de moi, je rencontre d'autres personnes…
> (…)
> C'est vrai que ça demande un certain état d'esprit. On a toujours fait comme ça, depuis 20 ans que la médiathèque est ouverte on n'a pas de bureau[54]. On ne peut pas faire autrement, à cause de l'amplitude horaire. (…) Si on était dans un bureau, on ne pourrait pas ouvrir autant au public, il faut savoir quelle est la priorité.

[53] Voir annexe 3. Le dimanche, l'espace kiosque (presse) et le musée sont ouverts, mais le service de prêt n'est pas assuré.

[54] Les bureaux des personnels sont installés dans les espaces publics de la bibliothèque. Celui de la directrice se trouve au fond, derrière un rayonnage, cette installation lui permet d'être moins sollicitée. De même à Agneaux, le directeur, chargé du secteur musique, ne travaille pas dans l'espace le plus fréquenté.

(cc) BY-NC-ND

[Nos usagers] sont sensibles au fait que ce soit ouvert, comme les magasins, qu'on n'ait pas besoin de calculer les horaires. Nous c'est très simple, c'est ouvert de la même façon tous les jours, comme quand on va acheter son pain ou son journal, c'est la même démarche. Ce qu'on voulait c'est que les gens ne se posent pas trop de questions comme « est-ce que je peux venir jeudi matin », si on ajoute des freins on finit par ne plus avoir personne.

Illustration 1: Le kiosque : espace presse, multimédia, café

Ce discours exprime parfaitement les enjeux de l'ouverture la plus large possible des bibliothèques, avec l'idée des horaires facilement mémorisables pour ne pas perdre les usagers. La complexité des horaires est en effet un frein très important à la venue du public, les professionnels s'en inquiètent régulièrement.

En outre, l'amplitude horaire permet à la bibliothèque de Condé d'accueillir en ses locaux d'autres services publics : l'office du tourisme, le musée Charles Léandre et le Point Info 14, qui est un service du Conseil général du Calvados pour les démarches administratives, la recherche d'emploi, etc[55].

Le bénéfice pour les usagers est évident : alors que les services publics de proximité en zone rurale se font rares, et lorsqu'ils existent, ont des horaires contraignants, leur existence dans une médiathèque largement ouverte les rend de nouveau accessibles. Suite à la lecture d'un reportage sur l'intégration de services

[55] Présentation sur <http://www.calvados.fr/cms/accueil-calvados/actions-departement/se-deplacer-et-communiquer/nouveaux-moyens-communication/points-infos-14-un-service-de-proximite>

(cc) BY-NC-ND

sociaux dans les bibliothèques de petites villes aux Pays-Bas, la directrice a souhaité accueillir le service de Point Info 14 : pour celui-ci c'est l'assurance d'un lieu ouvert et proche des citoyens, pour la bibliothèque c'est un service complémentaire, avec du personnel formé pour accompagner aux démarches de recherche d'emploi et de formalités administratives.

Les Points Info 14, services de proximité du Conseil général du Calvados, mettent à disposition des citoyens des espaces équipés de matériel multimédia et animés par des professionnels pour aider dans de nombreux domaines : prestations sociales, transports publics, procédures administratives, informations juridiques et économiques. Le service est rendu à la fois sur place et à distance, et permet aussi de mettre en contact avec les interlocuteurs, par exemple par la mise à disposition de webcam pour dialoguer avec un agent administratif ou du Pôle Emploi. C'est, en un mot, un dispositif d'accessibilité pour le service public en milieu rural, qui s'intègre dans la démarche sociale de la bibliothèque de Condé-sur-Noireau. La directrice a en effet la volonté de faire venir, par ce biais, des personnes en difficulté, qui ont ainsi l'occasion de découvrir un nouveau lieu, en rupture avec un contexte pesant, et pourquoi pas auront envie d'y revenir et d'y emmener leurs enfants. Le dispositif rencontre son public et a accueilli depuis son ouverture (en 2004 à la mission locale, depuis 2010 à la médiathèque) plus de 40 500 personnes[56].

A Agneaux comme à Condé, la priorité donnée à l'amplitude horaire implique que les personnels effectuent toutes leurs tâches dans les salles ouvertes au public. Cette organisation interne permet de lever l'un des freins fréquemment avancé aux extensions d'ouverture, mais demande une disponibilité d'esprit très importante. Les usagers peuvent facilement en tirer la conclusion que l'accueil irrigue toutes les activités de la bibliothèque. Les conditions sont particulières : une équipe réduite, une proximité avec les usagers, un soutien fort de la mairie. Ces expériences, si elles ne peuvent pas forcément être appliquées dans tout autre établissement, interrogent fortement les pratiques. Comment, en effet, se montrer attentif au public si l'on fait autre chose en même temps ?

2. Être disponible

Le travail interne est, a priori, incompatible avec le travail d'accueil des publics. Il est complexe d'articuler les deux, peut-on penser, et l'on fait mieux chacun de ces aspects lorsque l'on se concentre sur un seul à la fois. Pourtant les responsables des médiathèques de Condé et d'Agneaux soulignent que la disponibilité est une façon de faire, davantage qu'une organisation du travail. Là encore, ces témoignages bouleversent complètement l'idée que l'accueil du public doit être exclusif de toute autre tâche. Il faut cependant bien garder en tête le contexte particulier de ces établissements. Ainsi, l'on verra que la notion de disponibilité évoquée est la même dans les grands réseaux, à ceci près qu'on ne peut être disponible de la même façon quand il y a une affluence importante.

[56]Les chiffres de fréquentation des PI 14 sont disponibles dans le dossier de presse du Conseil général (en ligne à l'adresse ci-dessus).

(cc) BY-NC-ND

François Lemarchand et Isabelle Vazard emploient le même terme d' « habitude » pour expliquer que leurs équipes n'ont aucune difficulté à se rendre disponible tout en travaillant à autre chose :

> Le travail interne fait face public, c'est notre état d'esprit qui fait que c'est possible, c'est-à-dire c'est parce qu'on considère que la priorité c'est le public, quelle que soit la tâche qu'on est en train d'effectuer on répond aux attentes du public. C'est une façon de travailler qu'on a bien intégrée, quand on commence quelque chose, on sait qu'on ne va pas forcément pouvoir le faire 2 heures en continu. C'est vrai que ça demande un certain état d'esprit.

La notion d'état d'esprit évoquée est intéressante : elle souligne que l'ensemble de l'équipe partage une même disposition vis-à-vis de cette façon de travailler. Elle souligne en même temps le côté inhabituel de celle-ci.

A une question de ma part, cherchant à savoir si le public s'excusait de « déranger » :

> Ça arrive que des gens nous disent « je veux pas vous déranger », à chaque fois on dit « non non ! », ça arrive, on le voit, mais ils sont toujours rassurés par la façon dont on réagit parce que c'est ouvert, on est dans un lieu ouvert, et ils ne comprendraient pas qu'on ne soit pas en train de travailler dans ce lieu, qu'on soit en train d'attendre que des gens viennent nous demander quelque chose ou faire un prêt. Ils savent qu'on n'est pas dans l'attente mais qu'on est disponibles quand même pour eux.

A Agneaux aussi, l'équipe insiste sur cet « état d'esprit » :

> On passe énormément de temps à parler, ce qui fait que les collections ne sont pas gérées au top ! En catalogage on aurait plein de trucs à revoir, mais c'est pas une priorité pour nous.
> (…)
> Et puis les gens sont habitués à ce qu'on fonctionne comme ça. Par exemple quand je suis pris en bas, il n'y a personne au secteur disques, les gens savent qu'ils peuvent aller au secteur jeunesse à côté faire enregistrer les prêts. Les gens connaissent très vite la maison, notre fonctionnement est assez lisible.

Ainsi, tant à Agneaux qu'à Condé, les équipes se rendent disponibles, tout en effectuant leur travail. Cela semble bien fonctionner pour les publics habitués, qui ont intégré ce fonctionnement (« les gens savent »). On peut toutefois s'interroger sur la perception que pourraient avoir de la disponibilité des agents, quelqu'un qui n'oserait pas s'adresser à eux, ou même qui ne saurait pas qu'on peut le faire.

A la médiathèque de Toulouse, les responsables du service Accueil évoquent aussi cette notion de disponibilité, dans un contexte très différent : la bibliothèque centrale est très grande, reçoit beaucoup de public[57], et l'accueil est dédoublé entre l'accueil général et l'accueil-renseignement dans les salles, qui se fait en même temps que le rangement.

[57] En 2009, 782921 entrées pour la seule médiathèque centrale Cabanis. Ces chiffres seraient à comparer avec ceux, plus récents, après la mise en place du service Accueil.

(cc) BY-NC-ND

> Donner la priorité à l'usager, ça fait partie des façons d'être en service public mais concrètement, chacun, en position de service public, a une propension ou pas à être absorbé dans la tâche du rangement ou ce qu'il est en train d'accomplir, du coup l'usager va pas oser, ou va pas aborder le collègue s'il est accroupi à ranger…

Lors des plages de service public, on ne fait « que » renseigner et ranger, les agents n'effectuent pas de travail interne (sauf pour les petites réparations, changer une cote, un boîtier), d'autant que l'organisation des lieux ne permet pas de se déplacer avec les chariots de livres.

Là aussi, le plus important semble être la disponibilité d'esprit, et non uniquement l'organisation du travail :

> A Yourcenar à Paris[58], on voit que ça rend les bibliothécaires moins disponibles [d'effectuer les tâches interne dans les espaces publics], pourtant à Amsterdam on voit les gens qui se baladent avec leur chariot, qui font tout à la fois, et ils sont disponibles, donc c'est aussi un truc d'attitude.

La situation semble être comparable à Montpellier, où les agents en salle doivent se concentrer avant tout sur la disponibilité, mais doivent parfois effectuer en parallèle du travail interne :

> Théoriquement, on ne fait que ça, mais dire qu'ils ne font que ça, c'est variable… C'est un problème, déjà parce qu'une partie des gens n'aime pas ne faire que ça, et il y a des urgences qui font qu'on ne leur fait pas faire que ça, il faut être honnête. Et il y a des postes où c'est difficile de faire autre chose, dans une bibliothèque il y a des endroits plus sollicités que d'autres. Mais si l'on peut ne faire que ça, c'est quand même mieux, en tous cas c'est le principe de base. En théorie tout le monde l'admet, après dans la pratique…

Dans ce cas, on peut s'interroger aussi sur ce que font les agents quand il n'y a ni documents à ranger, ni usagers à renseigner ! La réponse n'est pas évidente, car il faut conserver sa disponibilité, être prêt à accueillir quelqu'un à chaque instant, sans pour autant rester dans l'attente.

> Je ne sais pas si on peut trancher sur cette question, on ne peut pas dire 'lisez des trucs professionnels', et puis on n'a pas un *Livres Hebdo* par pôle. Mais on peut encourager son équipe à lire les revues du pôle : comme ça ils les connaissent mieux, pour orienter les gens. C'est pas interdit de faire autre chose, de regarder sa boite mail quand il n'y a personne, mais je dirais pas d'aller sur le site de la Redoute, ça pose vraiment la question de la disponibilité. S'ils sont trop concentrés sur leur écran ou d'autres trucs, il faut savoir relever la tête, moi je trouve ça pénible de lever la tête toutes les 2 secondes pour voir s'il y a quelqu'un !
>
> Aux inscriptions, quand il n'y a vraiment personne, comme il n'y a pas de collections, on est bloqué. Mais on peut lire la presse par le portail de

[58] Bibliothèque Marguerite Yourcenar, ouverte en 2007, XVe arrondissement.

(cc) BY-NC-ND

l'intranet : là on peut trouver des infos au lieu de … mais bon, c'est toujours du loisir quelque part.

[remarque de ma part : « mais c'est pas grave non plus de… »] non c'est pas « grave »! Mais bon, il faut avoir à l'esprit qu'il faut s'arrêter à tout moment, on ne finit pas son article. Les attitudes professionnelles par rapport à ça, on peut pas les anticiper : si tu dis 'tu peux lire le journal', tu ne peux pas savoir le temps de réaction du collègue, celui qui sera vraiment dans son truc, ça on peut pas le savoir à l'avance. Donc on se protège en fait, en disant qu'on n'a pas le droit.

3. L'accueil mobile : aller à la rencontre de l'usager

Assis à un bureau derrière son ordinateur, le professionnel est théoriquement disponible, or bien souvent les personnes ayant besoin d'aide commencent par s'excuser de déranger (et c'est plus intimidant encore lorsque les collègues parlent entre eux ou lisent!). A l'inverse, les gens abordent bien plus facilement les bibliothécaires lorsqu'ils sont debout, en mouvement…en train de ranger, donc de faire quelque chose qui devrait les rendre moins disponibles. C'est un constat, un ressenti, mais qui n'a pas été prouvé ou mesuré par une observation de type ethnologique. Une étude de ce type pourrait être intéressante, en s'appuyant sur les notions de perception de l'espace et de proxémie[59].

Paradoxalement, les agents se sentent en effet beaucoup plus sollicités lorsqu'ils sont en train de ranger que derrière leur écran d'ordinateur : il n'y a pas de consignes données à ce sujet, mais « chaque bibliothécaire, dans son service, met en avant la réponse aux usagers comme priorité, c'est bien intégré par les collègues ».

A Rouen, on évoque également le moment du rangement comme signe de disponibilité donné (involontairement) au public :

Il faut profiter du reclassement. C'est plus facile de solliciter des agents qui sont en train de faire quelque chose, ce sont les usagers je pense qui ont le plus de besoins en demande, qui font le moins la démarche d'aller nous voir. Des gens qui sont un peu éloignés de la culture, des bibliothèques, ils n'osent pas, ils ne savent pas aller à la rencontre des professionnels et demander. Il faut aller les chercher, être assez attentifs pour voir que…aller demander si on peut aider.
(…)
Avancer sur des tâches internes c'est non ; et sans que ça soit formalisé les agents sont incités à se rendre disponibles, c'est-à-dire pas bosser, en tous cas pas bosser sur un truc qui les accapare pendant qu'ils sont à l'accueil, et à pas être sur Facebook ! (…) Pour ouvrir on n'a pas besoin de plein de postes d'accueil, mais il faut un accueil offensif, en étant sur le terrain, en faisant du classement, enfin en faisant un accueil un peu pédestre.

[59] Partie B. « Une approche des banques d'accueil », page 38 et suivantes

(cc) BY-NC-ND

Cette constatation que les usagers ont un sentiment de plus grande disponibilité des équipes lors du rangement mériterait d'être mesurée par des observations et des statistiques, car elle est largement partagée mais pas mesurée. Lors d'une enquête menée en 2008 à Montpellier, il a été montré que seuls 7% des usagers de la bibliothèque « utilisaient » les banques de renseignement ! Mais on ne calcule pas toutes les réponses apportées dans les salles.

> Ça confirme bien, oui les gens quand ils se déplacent c'est toujours mieux, on sait très bien que quand les gens rangent les documents ils sont plus sollicités que les gens qui ne rangent pas.

Et cela semble être le cas partout, puisque des collègues travaillant ou ayant travaillé dans les établissements les plus divers m'ont fait part de leur constat sur le sujet. C'est le cas aussi à la BPI, où les usagers s'adressent plus volontiers aux vacataires étudiants chargés du rangement qu'aux professionnels chargés de les orienter et de les informer[60].

Une analyse plus fine de ces interactions pourrait permettre de développer davantage les accueils dits mobiles, ou d'inventer de nouvelles façons de faire. Les techniques mobiles, la façon d'aller au-devant des usagers, sont évoquées dans la partie suivante de ce travail.

Enfin, à la disponibilité de chaque agent, il faut ajouter l'importance donnée à cette question par l'établissement, qui est un signe donné au public qu'on le tient en considération, comme en témoigne une responsable à Toulouse :

> Un service clairement identifié comme service accueil, ça donne un signal pour la disponibilité qu'on a, les forces qu'on mobilise pour être disponible, pour traiter les questions des usagers, en plus de l'accueil qu'il y a dans la médiathèque. En termes d'énergie, c'est important.

Ce constat que les usagers vont facilement vers les agents lorsqu'ils sont en train de ranger peut amener à développer un véritable accueil mobile. En l'absence d'une telle innovation connue en bibliothèque municipale, on peut se fonder sur l'expérience menée en bibliothèque universitaire à Paris 8-Saint-Denis[61]. Le service de l'Info mobile a été développé avec le constat que les usagers étaient peu autonomes, n'osaient pas demander de l'aide et qu'il fallait donc aller au-devant d'eux. Il s'agissait de mettre en place une approche globale de l'accueil, qui ne concernait pas simplement la médiation documentaire mais aussi l'orientation, la gestion des flux et l'assistance informatique. En se fondant sur les usages réels, le service s'est développé au point de nécessiter la création d'un poste (à tiers-temps) ainsi que l'embauche de vacataires, et l'évaluation a montré le succès du dispositif. Le service mobile est plus exigeant que le service posté, et peut être difficilement accepté car il constitue un changement pour le personnel.

> Se déplacer, c'est uniquement possible sur des plages courtes, et pour l'orientation : on n'est pas là pour passer une demi-heure avec une personne, sinon on s'assoit. Mais faire des plages d'une heure, ça nécessite une refonte complète des plannings, ce qui n'est pas simple.

[60] Information recueillie lors d'un cours à l'enssib sur les dispositifs d'accueil à la BPI, par Nathalie Daigne, chargée du développement des publics.

[61] Michel Dargaud « Un service de très grande proximité », *BBF*, 2003-4. Et dossier transmis par l'ancien coordinateur du service, Julien Logre.

(cc) BY-NC-ND

Ainsi des solutions de type intermédiaire peuvent être mises en place, comme le font déjà les bibliothèques équipés de sièges « assis-debout » permettant au bibliothécaire de sortir de derrière son bureau plus rapidement. Lorsque les professionnels circulent dans les espaces, ils manifestent leur disponibilité : celle-ci est plus visible encore lorsque les agents sont identifiés par le public. Cette identification peut se faire avec l'aide d'un badge, mais cet usage est encore peu accepté, car les agents y sont souvent réticents (« Ah, il a fallu y revenir ! Mais maintenant ça se fait ».).

Dans les grandes bibliothèques où le badge a été mis en place, il a fallu du temps pour que son port soit vraiment généralisé et pleinement accepté. La conviction de son utilité et l'exemple des cadres jouent un rôle important dans son appropriation par l'ensemble de l'équipe.

> Ce qui est bien, c'est que les gens soient identifiés, par des badges. Avec « bibliothèque, un prénom ». Mais dans la fonction publique française, c'est pas tellement… C'est difficile à obtenir. Ici on l'a, mais dans les autres bibliothèques beaucoup de gens refusent. Mais il y a une circulaire Jospin, premier ministre à l'époque, qui engageait les administrations à le faire.

L'identification des personnels est bien sûr plus importante si ceux-ci se déplacent :

> Si le bibliothécaire est scotché derrière son bureau, ça change rien qu'il ait un badge, s'il est dans les rayons à conseiller les gens c'est bien qu'il en ait un.

B. MOBILIER, DISTANCE ET PROXIMITÉ : UNE APPROCHE DES BANQUES D'ACCUEIL

Ces témoignages évoquent le bureau ou la banque d'accueil comme une barrière, un frein qui intimide les usagers, et induit une posture de retrait de la part des professionnels. Il est donc intéressant de chercher à savoir dans quelle mesure le mobilier participe de l'accueil. C'est une question peu étudiée, qui a fait l'objet d'un seul ouvrage, en allemand, qui n'a pas été traduit[62] mais au sujet de laquelle les bibliothécaires s'interrogent au détour de réflexions sur l'espace et l'ergonomie. Le poste de travail doit en effet respecter la santé des agents et favoriser la qualité de leur service[63].

Les questions posées à ce sujet en entretien s'appuient sur des observations préalables, largement partagées : les professionnels font le constat empirique que le mobilier de la bibliothèque influe sur les postures d'accueil : comment, en effet,

[62] Compte-rendu : « Bibliotheksbau », *BBF*, 2000-4

[63] BOUROULLEC Ronan, LAVILLE Antoine, GIAPPICONI Thierry, « Création artistique et ergonomie des banques d'accueil et de prêt », *BBF* 1998-6

(cc) BY-NC-ND

aller au-devant des usagers si l'on est coincé derrière un bureau massif, dont l'on s'extrait difficilement ?

1. Du bureau massif au bureau d'accueil

Rappelons d'abord que ce type de meuble s'explique par le type de travail effectué, qui nécessite un certain espace, notamment pour y installer le poste informatique. A ce propos, il y aurait peut-être à dire sur l'écran que constitue l'écran d'ordinateur : il empêche de regarder l'usager en face, et le placement sur le côté n'est guère ergonomique. Les banques d'accueil et de prêt sont aussi un élément important du décor, dont le caractère massif s'explique par des raisons esthétiques : le directeur du réseau de Montpellier Agglomération souligne que l'architecte du bâtiment a aussi dessiné le mobilier :

> Souvent, les architectes ont à fabriquer les banques, donc on a souvent des banques trop grandes, trop monumentales, même si elles sont bien traitées au niveau ergonomique. Et si c'est monumental, elles ne remplissent pas totalement la fonction d'accueil.

Lors des entretiens, cette question a donné lieu à des réponses allant dans le sens de la nécessité d'adopter du mobilier de bureau plus léger. A Toulouse, les responsables de l'accueil souhaitent intégrer ce type de changement, tout en soulignant que la mise en œuvre n'est pas simple :

> Nous avons l'idée à terme d'un mobilier plus mobile, plus approprié que ce gros comptoir sur lequel il y avait deux ordinateurs, dont un a été enlevé[64]. C'est un truc hyper massif où le personnel est en position assise, quand j'ai visité des bibliothèques aux Pays-Bas j'ai vu des gens assis-debout, qui vont vraiment au contact des usagers qui entrent.
> (…)
> J'aimerais bien que ça change, mais ça coûte vraiment cher. Pour les pôles qui refont les banques d'accueil on s'oppose à ce qu'elles soient massives, et l'année prochaine on refait le hall d'entrée : à cette occasion on changera le mobilier de l'orientation, pour une banque plus mobile. Mais ça n'existe pas beaucoup dans les catalogues des fournisseurs, c'est souvent du massif les trucs de bibliothécaire !

[64] A propos de l'accueil général-orientation dans le hall d'entrée, situé face à la porte.

(cc) BY-NC-ND

Illustration 2: Accueil - orientation, médiathèque José Cabanis, Toulouse

Cette volonté est d'autant plus ancrée que les avantages d'un nouveau mobilier font déjà leurs preuves dans la nouvelle médiathèque du réseau, le Grand M, implantée dans le quartier du Mirail :

> Au grand M, à l'accueil, c'est un poste assis-debout, et par sa position la personne à ce poste couvre un champ très étendu , beaucoup plus large et plus ouvert physiquement, là c'est même pas une question d'attitude, qu'une grosse banque où on a la personne en face de nous ou rien. Et ça marche, aussi parce que c'est un poste en plein milieu d'une salle, à côté des ordinateurs…

Car l'implantation même du bureau d'accueil a son importance : il doit être visible pour les usagers, et être bien positionné pour remplir pleinement sa fonction. A la bibliothèque de Condé-sur-Noireau, où les bureaux face au public sont en même temps les bureaux de travail des agents, les banques sont situées aux points les plus stratégiques. Si la directrice s'est installée au fond du bâtiment, les autres personnes de l'équipe sont davantage exposées aux sollicitations :

> Par exemple le fait que moi je sois dans le fond, derrière un rayonnage, les gens ne me voient pas, mais savent où est mon bureau. Soit ils font la démarche de venir jusqu'ici pour venir me voir, soit pour les autres personnes ça a été pensé différemment. La personne qui est aux CD ça a été

(cc) BY-NC-ND

> fait pour l'accompagnement, à côté des postes internet et du secteur audiovisuel. A l'accueil c'est toutes les demandes qui peuvent venir, des gens qu'on accompagne dans le musée, et il y a quelqu'un au secteur albums. C'est réparti de sorte qu'il y ait quelqu'un aux endroits stratégiques, il n'y a pas d'endroit sans personne. On travaille à nos postes, mais chacun comme un poste d'accueil du public.

Les bibliothèques de Montpellier ont mené un travail en ce sens, afin que non seulement l'accueil général mais aussi l'accueil dans les salles puissent être repérés et efficaces[65]. Il faut que les banques soient bien dans l'axe dès que l'on entre, que l'on n'aie pas besoin de les chercher. Sans chercher à donner l'effet d'un guichet d'administration, peu convivial, l'idée est que les usagers qui ont besoin d'un renseignement n'aient pas à partir en quête d'un bureau caché derrière des rayonnages ou tout au fond de la salle.

> Les banques peuvent ne pas être totalement bien positionnées. Même si on discute avec les architectes, souvent ils ont des idées de symétrie… et les usages ont changé en 10 ou 15 ans, alors il faut faire différemment. Ce qu'on a fait, à Zola[66], c'est repérer que les banques soient bien à l'entrée des salles. Elles étaient souvent sur le côté, vous rentriez et ça servait à la fois de banque et à délimiter ce qui était public et privé, elle fermait la passerelle. Maintenant on a mis des badges pour fermer.
> (…)
> Dans le mobilier lui-même, on a réduit les banques, on les a déplacées. On les a réduites, mais moins à Zola qu'ailleurs, parce qu'on a cette architecture, cette grandeur, des plafonds hauts, on tient compte aussi de ce que voulait l'architecte. Mais dans les bibliothèques de quartier, on a mis des petits meubles sur roulettes. Du mobilier beaucoup plus léger, où éventuellement le personnel est assis, mais se sent plus facilement autorisé à sortir de la banque, si je puis dire. Ils ne sont pas *dans* une banque, mais… Et c'est pour ça, à la centrale il faut qu'on aille plus loin pour accueillir les personnes.
> (…)
> Là si les banques sont moins monumentales, si les gens sont moins enfermés dans leurs banques, si c'est un petit bureau on en sort plus facilement, et l'accueil dynamique conduit à ne pas rester éternellement dans sa banque. On ne dit pas « ce document vous le trouverez en tournant à droite, à gauche derrière ce rayonnage », mais on va montrer à l'usager où c'est. Et on voit bien que la majorité ne va pas demander.

L'idée que le mobilier puisse encourager les bibliothécaires à aller au-devant du public qui en aurait besoin, c'est aussi une conviction partagée à Rouen. Un bureau moins imposant encourage l'usager à s'adresser au professionnel, qui de son côté se sent plus à l'aise pour quitter son poste. En filigrane, le but est de faciliter l'échange par une posture physique commune, où il n'y ait pas d'impression de domination.

> Le bénéfice pour l'usager est indéniable, évident, après il faut que le bibliothécaire soit à la hauteur, n'ait pas peur de quitter la barrière de protection

[65] Le directeur a présenté la démarche dans un article du *BBF* 2008-6 : « De la bibliothèque idéale à la médiathèque réelle ».

[66] Médiathèque Émile Zola : équipement central de l'agglomération.

(cc) BY-NC-ND

> que représente la banque d'accueil, au public c'est plus qu'avoir du conseil. Ici ça a été pensé comme ça, jusqu'à la configuration des postes d'accueil qui ont été voulus hauts, assis-debout, avec une petite banque, qui permet d'avoir l'usager quasiment à côté, qui regarde en même temps l'écran. Ça s'est fait comme ça, et ça fonctionne plutôt bien, c'est plutôt une équipe formée, qui a des compétences, qui a des vraies connaissances, et qui n'a pas peur d'aller au contact.
> (…)
> Enfin, l'idée c'est de limiter au maximum les barrières physiques entre l'usager et le bibliothécaire. Et puis le mobilier ça permet de synchroniser les postures , il y a une partie de la relation qui se fait sur le non-verbal, et ça se passe mieux, la relation est meilleure quand on est tous les deux au même niveau, que l'usager arrive et qu'il soit pas « con » face à quelqu'un qui est assis et le regarde comme ça, et ça se passe mieux avec un genre de banque haute où les regards sont à la même hauteur.

Nous analysons plus en profondeur les questions de posture physique dans la partie suivante : avant d'aller plus avant sur ce point il faut évoquer ce que l'automatisation peut apporter aux bureaux d'accueil[67].

Le gain de temps permet aux agents de se concentrer davantage sur la médiation[68]. Les trois réseaux visités (Rouen, Toulouse, Montpellier) ont mis en place, au moins pour la bibliothèque centrale, des automates pour le prêt et le retour des documents. Les conséquences sur la configuration des lieux est évidemment importante, et cette installation est l'occasion de réfléchir aux modalités d'accueil du public, tout en revalorisant les fonctions de renseignement. La suppression des postes de prêt-retour permet notamment d'installer des collections dans l'espace ainsi dégagé, et de libérer du temps pour le contact avec le public.

Les observations ne sont pas forcément généralisables, puisque, par exemple, la bibliothèque de Rouen se situe dans un bâtiment partagé (avec les archives, un espace d'exposition) qui dispose d'un accueil général au rez-de-chaussée. C'est celui-ci qui traite donc les questions dites de premier niveau comme l'orientation de base, le fameux « où sont les toilettes ». Cette disposition libère donc les postes d'accueil de ces demandes, et l'automatisation libère des tâches d' enregistrement des documents, permettant aux agents de se concentrer sur le travail lié à l'inscription, au renseignement et à la recherche bibliographique, mais aussi d'accompagner à l'utilisation des automates, des postes informatiques, d'internet et des ressources numériques. C'est là aussi que l'on peut s'informer des actions culturelles et s'inscrire pour y participer.

> Forcément quand on a des automates de prêt, le temps qu'on a économisé là, on peut le gagner dans la création de postes clairement à vocation unique de renseignement. Ça fonctionne bien et les postes de pur renseignement sont appréciés par le public.

[67] Synthèse sur l'automatisation : Pouillas Marie-Thérèse, « RFID et bibliothèques », *BBF* 2005-5.
[68] ALIX Yves, LE SAUX Annie, « Les champs libres », *BBF*, 2006-4

(cc) BY-NC-ND

Et lorsque la banque sert aux inscriptions, il faut que le meuble permette à l'usager de s'installer le temps de se faire expliquer le fonctionnement de la bibliothèque et des modalités de prêt :

> On va installer une nouvelle banque d'accueil qui soit en deux parties : une partie haute à 100, 110 [centimètres] et une partie basse pour quand on fait une inscription, que la personne puisse s'asseoir. Mais la partie haute c'est justement pour cet accueil plus… , voilà, mieux quoi. Avec une tablette repose-sac.

Le moment de l'inscription est en effet un moment-clé de l'accueil en bibliothèque, comme on l'explique à Toulouse :

> L'une des difficultés qu'on a avec l'accueil, c'est qu'on a un certain nombre d'informations essentielles à faire passer lors de l'inscription, c'est le moment où on explique le fonctionnement de l'établissement. Il faut distinguer ce moment très important de l'accueil, et les autres fois où l'usager vit dans nos établissements, y trouve sa place. Il faut à la fois « faire un blabla » à l'usager et lui donner envie de venir, et qu'on lui laisse la place de découvrir par lui-même. C'est pas le même type d'accueil.

A Montpellier, le renseignement est également revalorisé grâce à l'implantation d'automates de prêt, avec un accueil spécifiquement dédié à la recherche bibliographique et l'accompagnement informatique :

> Et puis comme on a dégagé de l'espace avec l'automatisation on a pu faire un double accueil, c'est-à-dire qu'on a deux banques. Une, on va dire « à la hollandaise », parce que les Hollandais l'ont fait en premier,c'est-à-dire qu'on peut être assis à côté de l'usager pour lui montrer comment fonctionne le catalogue. En gros, c'est une banque côte à côte, vous avez deux ordinateurs, deux chaises au même niveau, vous pouvez expliquer quelque chose à l'usager et il le répète sur son poste. On imite ce qui se fait ailleurs, et on l'adapte.

Les bibliothèques de Montpellier ont, enfin, profité de l'automatisation pour repenser entièrement les halls d'entrée : puisque de l'espace est dégagé, la place est libre pour imaginer d'innovants « salons de lecture » inspirés des pratiques bibliothéconomiques anglaises.

> On a voulu que dès l'abord les gens voient un salon de lecture : on a des chauffeuses, et on a 2000 livres, comme en Angleterre, c'est une collection qu'on renouvelle régulièrement. Le gars qui est pressé, il va en bas rendre et emprunter rapidement, le gars qui ne sait pas quoi choisir, il a des sélections qu'on fait et qui sont mises sur des panneaux, des tables[69]. (…) Les salons de lecture, on a fait ça aussi dans les autres bibliothèques : là l'automatisation amène une meilleure organisation.
> (...)

[69] En somme, un échantillon de la bibliothèque au rez-de-chaussée.

(cc) BY-NC-ND

> Au rez-de-chaussée, on avait déjà bien soigné l'accueil, on avait pensé à cette idée-là de compartimenter les fonctions principales, les fonctions d'inscription, le prêt, le retour, les amendes… Parce que c'est bien de ne pas tout mélanger. Ce qu'on a fait, c'est compléter cette organisation, par le fait qu'on a automatisé. En automatisant, on n'est plus obligé d'entrer par un endroit et de ressortir par un autre, on n'est pas obligé d'avoir tout le prêt en bas, ce qui conditionne les espaces, et on a mieux repositionné les banques d'accueil. L'inscription on l'a laissée au même endroit. On avait un salon, on l'a complété en faisant un salon pour enfants : quand les parents font leur inscription, les enfants ont des collections.

On le voit avec l'exemple du réaménagement des espaces d'accueil, la configuration de la bibliothèque a bien sûr son importance dans le choix du mobilier. On ne traite pas de la même façon les banques selon la place disponible et l'impression que l'on veut donner au visiteur qui entre. Et les choix dépendent aussi des flux, des dimensions de la bibliothèque et du nombre de personnes. C'est ce qu'expliquent les responsables du réseau de Rouen :

> On a essayé d'adapter les banques d'accueil à la configuration de chaque bibliothèque, parce que par exemple plutôt arrondies c'est plus accueillant que le gros bureau massif, angulaire, un peu soviétique. Là où c'est possible, notamment dans la bibliothèque patrimoniale, on va acheter des banques arrondies. (...) Mais il ne faut pas non plus que ça prenne toute l'entrée, parce que si l'usager a toute la pièce à traverser avec le bibliothécaire qui le regarde comme ça, c'est flippant !
>
> En revanche, dans une autre bibliothèque de quartier, on part plutôt sur cette banque-là parce que la configuration des locaux ne permet pas d'avoir une banque arrondie ; et puis dans une petite bibliothèque, avoir des petits points de renseignement ça ne se justifie pas, non plus. Quand on a 300 mètres carrés, il faut avoir un poste assis où on fait tout, on n'a pas besoin d'avoir à cinq mètres de là un poste assis-debout où quelqu'un fait du renseignement. Et dans les bibliothèques de quartier, les gens ont une relation différente, c'est souvent un public habitué, la proximité se noue avec le temps, c'est plus facile à appréhender que la grosse bibliothèque ou la patrimoniale.

(cc) BY-NC-ND

Illustration 3: Un exemple de banque arrondie : l'office du tourisme à Condé

La question de la proximité ne se pose pas de la même façon dans tous les établissements, puisque les grands réseaux doivent tenir compte aussi d'un public parfois difficile, qui peut mettre les bibliothécaires mal à l'aise, voire en danger.

> Il faut quand même qu'il y ait une distance, montrer que c'est un service public, qu'il y a des règles à respecter. Parce qu'il y a les deux à faire : on a aussi une minorité de public indiscipliné qui gêne les autres. Les bureaux c'est des bureaux. Mais c'est vrai qu'en réduisant la taille des banques, en les mettant au même niveau que les usagers, déjà ça les rend plus accessibles.

L'ensemble des observations précédentes, ainsi que l'entretien mené à la bibliothèque d'Agneaux avec François Lemarchand conduisent à s'interroger plus en profondeur sur les questions de distance et de posture.

2. La bibliothèque et la « bulle de l'usager » : la distance invisible

(cc) BY-NC-ND

Plus que des conclusions, ce chapitre propose des pistes de réflexion, qui mériteraient d'être travaillées par des spécialistes de disciplines scientifiques comme l'anthropologie ou la sociologie de l'espace. Il est particulièrement intéressant de souligner que mon interlocuteur m'a rapporté ses observations comme tirées de l'intuition et de l'expérience, et n'a pas fait appel à des concepts sociologiques ni psychologiques. Pourtant, la pratique professionnelle gagnerait sans doute à connaître des outils tirés de ce type de travaux, à condition de ne pas trop en simplifier la portée.

Les fondements de cette analyse sont doubles : à la fois la lecture de l'ouvrage fondateur de la proxémie, *La dimension cachée* d'Edward T. Hall[70] et les observations de François Lemarchand.

Le terme de « proxémie » est un néologisme créé par Edward T. Hall pour désigner l'ensemble des observations et des théories concernant l'usage que l'homme fait de l'espace, en tant que produit culturel spécifique. Ces recherches, qui concernent l'espace que l'homme maintient entre lui et les autres, et l'espace qu'il construit autour de soi, attirent l'attention « sur des processus à propos desquels nous n'avons pas coutume de nous interroger[71] ». Cet ensemble concerne tant les distances observées entre les interlocuteurs au cours d'une conversation, que d'une manière plus générale les systèmes de rapport à l'espace des différentes cultures. L'idée force de cet ouvrage est le façonnement réciproque de l'homme et de la dimension culturelle, par exemple en observant que la ville crée un rapport différent des individus à l'espace, et ce en fonction aussi de leur culture d'origine. L'interaction complexe entre l'homme et son environnement montre combien la rénovation urbaine est un problème fondamental pour, notamment, intégrer les minorités culturelles. Cette préoccupation urbaine de E.T. Hall ne sera pas développée ici, mais l'on s'appuiera sur son analyse des rapports interpersonnels et l'importance qu'il donne aux notions de distance et de proximité.

A partir des apports de l'éthologie[72], l'auteur détermine la notion de territoire nécessaire à l'homme, qui non seulement a besoin d'un territoire (la maison, l'espace public) mais est aussi comme entouré d'un espace informel, d'une « bulle » qui sert à maintenir la distance entre les individus, créant un espacement spécifique. Les distances varient selon la culture : l'auteur démontre que la sensibilité aux odeurs corporelles d'autrui ou à sa chaleur est vécue comme une intrusion ou comme un signe d'attachement à son interlocuteur : c'est pour lui la source de malaises et de problèmes de communication entre personnes issues de différentes cultures, habitant un « monde perceptif » différent.

Les distances chez l'homme sont au nombre de quatre[73] : intime (distance de moins de 40 centimètres entre deux individus), personnel (entre 45 et 125 cm), social (1, 20 m à 3,60 m) et public (au-delà). Chacune de ces distances se décline en modalités proche et lointaine et correspond à un contexte particulier (relation amoureuse, amicale, de travail, entre inconnus, en situation de discours, etc.). Ces notions paraissent, une fois expliquées, évidentes, mais l'on n'en a que rarement conscience comme telles, bien que chacun soit en mesure de ressentir le malaise

[70] *La dimension cachée*, Seuil, 1971

[71] *op. cit*., p. 9

[72] La science des comportements animaux montre en effet que ceux-ci observent des distances (critique, de fuite, etc.) qui jouent sur leur régulation (surpopulation), leur reproduction, leur état de stress influant leur comportement et leur taux d'hormones.

[73] Chapitre 10 : Les distances chez l'homme, p. 143 et suivantes

(cc) BY-NC-ND

lorsqu'une personne nous parle de « trop près », par exemple. Aujourd'hui, se pose en plus le problème de l'extension de la distance sociale, avec le téléphone, internet, qui transforment aussi la structure des institutions sociales et politiques.
Les deux qui nous intéressent ici sont la distance sociale et la distance personnelle. La distance sociale est « celle des négociations impersonnelles », celle à laquelle se tiennent des personnes qui travaillent ensemble, celle qu'impose un bureau standard[74].

La distance personnelle « joue le rôle d'une bulle invisible qui entoure l'organisme[75] », « on peut l'imaginer sous la forme d'une petite sphère protectrice, ou bulle, qu'un organisme créerait autour de lui pour s'isoler des autres[76] ». Or, c'est ce terme de bulle qui est employé spontanément (a priori, il faut dire qu' « être dans sa bulle » est aussi une expression courante) par le directeur d'Agneaux pour désigner ce qu'il estime être la sphère de ses usagers dans laquelle il ne peut pénétrer. Cette sphère est bien sûr variable selon les personnes.

Les distances observées dans nos contacts avec autrui échappent à la conscience, elles sont tacites et informulées, c'est pourquoi il n'est pas évident d'y travailler, mais pour le directeur de la médiathèque d'Agneaux, c'est très important, et c'est l'une des premières choses dites en entretien, avant toute question de ma part sur ce sujet.

> Tout le jeu, c'est de trouver la bonne distance avec la personne. Il y en a qui voudront tout de suite partir dedans, d'autres ça mettra plus de temps, ou alors on est importuns. Trouver cette distance-là, ça ne s'invente pas, c'est avec l'expérience qu'on trouve ça, les signes qui font qu'on est importun par exemple, faut les détecter assez vite. (…) La distance c'est très important : ne pas être trop familier, par exemple, est-ce qu'on peut mettre la main sur l'épaule de quelqu'un ? Trouver les signes qui nous indiquent qu'on peut avoir un contact physique.

François Lemarchand a une intuition de la proxémie : il utilise le terme de « bulle » pour désigner la sphère personnelle des usagers, qui varie selon les individus, autorisant un contact plus ou moins proche. Un exemple intéressant dont il m'a fait part est celui des affaires personnelles des usagers : celles-ci peuvent faire partie de leur « bulle ». Ainsi, peut-on déplacer le cartable de quelqu'un sans que cela soit un geste ressenti comme intrusif ?

Ce discours montre une attention très fine au ressenti des usagers, qui doivent à la fois se sentir accueillis, et de façon chaleureuse dans une ville comme Agneaux, et respectés dans leur mode de fonctionnement. L'intrusion dans la « bulle » personnelle de quelqu'un est en effet quelque chose de très violent, car cela touche à l'intimité. Or, si on peut accepter le contact d'une main inconnue dans des transports en commun bondés, on ne l'accepte pas si le contexte n'y oblige pas. E. T. Hall rapporte dans *La dimension cachée* des réactions très vives dues aux incompréhensions entre des personnes ayant une sphère intime différente. C'est donc un point véritablement délicat, à propos duquel on ne s'interroge pourtant jamais. L'intuition peut permettre de sentir la distance à adopter vis-à-vis d'une personne, mais ce n'est pas une donnée objective que l'on peut formaliser.

[74] *op. cit.*, p. 153
[75] *op.cit.*, p.28
[76] *op. cit.*, p. 150

(cc) BY-NC-ND

Pour François Lemarchand, « ça peut s'apprendre en regardant, avec l'expérience des gens. Trouver la bonne distance, on parle de ça avec les collègues, on communique entre nous (…) On y travaille en en parlant, et puis c'est un peu l'esprit qu'on diffuse ».
L'exemple donné ci-dessus du cartable le montre, ce ne sont pas des notions abstraites mais bien quelque chose d'opérationnel qui permet de lier puis de maintenir un bon contact avec les usagers. Savoir ressentir les distances à adopter en fonction des situations sert aussi aux membres de l'équipe pour la résolution des conflits éventuels, et du moins à réguler les tensions.

Une notion complémentaire à celle de distance est celle du « bon côté » évoquée par François Lemarchand, et qui ne figure pas dans les études de proxémie. Elle s'applique également aux situations difficiles, en permettant de se dégager aussitôt. L'idée est que chacun de nous a un côté où on se sent plus à l'aise, elle fonctionne pour l'équipe aussi : avoir conscience de son « mauvais côté » permet d'aborder sa relation aux usagers bien plus sereinement, parce que l'on n'est pas inconsciemment gêné par l'impression que sa propre « bulle » est menacée. L'idéal est de positionner son bureau de façon à ce que les usagers arrivent du « bon » côté. Cela peut ouvrir des pistes pour la question de l'ergonomie des postes de travail : une prise en compte de ce rapport à l'espace ouvre des perspectives très intéressantes. Une telle mise en œuvre semble toutefois difficile pour les établissements qui fonctionnent avec des plages horaires réparties entre les agents, ce qui est le cas de la plupart. Mais, pourquoi pas, on peut imaginer en tenir compte pour les agents qui effectuent un nombre important d'heures face au public, voire aussi pour la répartition des bureaux partagés.

L'analyse proxémique montre en effet que le niveau de stress des individus (mesuré scientifiquement par des indicateurs précis) dépend pour beaucoup de ce type de facteurs inconscients. Leur prise en compte pourrait résoudre des sentiments d'inconfort à son propre bureau, ce qui est important pour faire son travail.

Enfin, la proxémie permet de lier la question de l'interaction avec les usagers et celle du mobilier. La première observation importante, c'est la constatation empirique du rapport que crée une banque mal adaptée dans un de ses précédents postes, et qui l'a sensibilisé à cette question.

> Un truc qui m'avait mis sur la voie, c'est [dans une bibliothèque où je travaillais précédemment], les retours se faisaient au même endroit, dans le hall de la médiathèque, et là ils avaient mis une banque, un truc rond avec une porte sur le côté pour rentrer dedans. Ce qu'ils n'avaient pas mesuré, c'était qu'ils avaient surélevé la banque sur un podium d'environ 30 centimètres, la personne qui prenait les retours était déjà exposée aux conflits parce qu'il y avait des amendes, et en plus de ça elle se trouvait, assise, plus grande que la majorité des gens, donc la relation de conflit était déjà induite par ça. Il faut jouer sur les hauteurs, sinon on va être dans une relation de domination, carrément, qui sera mal vécue par les personnes. Alors être assis finalement c'est pas mal non plus, du coup on n'est pas en

(cc) BY-NC-ND

> situation de supériorité par rapport à l'usager. Il y avait beaucoup de tensions avec les usagers, moi c'est comme ça que j'ai pris conscience de ces aspects-là, en essayant de trouver pourquoi.

Sur le même sujet, François Lemarchand exprime l'importance pour l'équipe d'être mobile, de se déplacer dans la bibliothèque avec les gens pour les accompagner. Dans ce cas, une banque massive n'est plus gênante. D'autant qu'à Agneaux, toutes les tâches sont effectuées dans les espaces publics : il faut donc bien avoir de la place pour travailler sur son bureau. Les banques servent effectivement à l'ensemble des tâches, c'est-à-dire à la gestion des documents, des emprunts et retours, des activités bibliothéconomiques et de médiation.

> Comme on n'a pas trop d'espace interne, le bureau on en a besoin, pour mettre [nos affaires de travail], même si à une époque on était debout pour se déplacer rapidement. Dès qu'on a une demande on répond avec l'ordinateur, mais l'étape suivante c'est toujours d'aller dans le rayon avec la personne. Dans l'équipe c'est naturel chez la plupart des gens, on accompagne toujours. Et mettre les choses dans les mains des gens, ça c'est un truc qu'on fait aussi. Par exemple quand on conseille quelqu'un, le premier truc qu'on fait c'est de mettre le livre dans les mains de la personne. Il y a beaucoup de bibliothécaires qui gardent le livre à la main, mais non, nous on s'en « débarrasse » pour que la personne l'appréhende elle-même, qu'elle le touche, qu'elle voie la quatrième de couverture, c'est important qu'il y ait ce toucher. Alors c'est vrai que les banques on ne se pose pas la question. C'est pas quelque chose qu'on change tous les quatre matins. On court quand même, alors d'être assis ça nous aide. Et en librairie ils sont debout aussi, très peu sont assis, on avait peut-être cette influence-là. Pour moi la banque importe peu, ce qui m'importe c'est de recevoir les gens du bon côté, et que le sourire soit toujours là.
> (…)
> On a tout essayé ici. On voulait des trucs bas, pas en hauteur. A une époque on travaillait debout mais on est revenu à des choses basses pour harmoniser. On aime bien l'idée d'être mobile, pouvoir aller dans les rayons, suivre les personnes, etc. Avec les arrêts maternité on a arrêté, et on est revenus à un mobilier classique. On a eu un devis pour des super banques, avec des systèmes qui se mettent à la hauteur de l'usager, mais c'est trop cher. Et puis les espaces professionnels sont peu hermétiques, pour la plupart on a une sphère autour de nous assez petite, c'est très courant que les gens passent derrière la banque, en jeunesse c'est très courant, en adultes il y a des gens à moitié assis dessus… La question du mobilier n'est pas centrale. La question du poste de travail, pour moi, ça joue plutôt par exemple pour une imprimante : une imprimante mal placée, c'est pénible pour rien. L'ergonomie c'est important.

L'on voit, là encore, l'importance de l'accueil mobile, qui casse ici l'effet de barrière d'une banque trop massive. Les usagers n'hésitent pas à utiliser tout l'espace de la médiathèque comme un espace public, et se sentent libres de s'y mouvoir. Soulignons toutefois que le contexte est particulier, une petite bibliothèque et une petite équipe, qui vit bien la proximité avec ses usagers au point de ne pas ressentir comme une

(cc) BY-NC-ND

impolitesse ou une intrusion que ceux-ci s'appuient physiquement sur leur plan de travail. La conception de l'espace vécu est en effet différent selon les cultures et selon les individus. Dans *La dimension cachée*, l'auteur explique qu'aux États-Unis, « l'espace considéré comme nécessaire à un employé de bureau se borne à l'espace dont il a effectivement besoin pour accomplir son travail » tandis qu'en Europe du Nord cet espace peut s'étendre à la pièce, voire au seuil de celle-ci[77].

L'espace est aussi lié au pouvoir : l'architecte Élisabeth Pélegrin-Genel analyse ainsi les dimensions des bureaux de médecins (« trop étroit, il induit une relation trop proche ; trop large le patient ne se sent pas écouté[78] ») et les interactions en supermarché. Dans ceux-ci, il y a une relation dissymétrique installée par le mobilier entre le client, debout, et la caissière, assise, qui se trouve inversée au guichet des réclamations juché sur une estrade.

Un autre apport de l'usage des espaces aux problématiques d'accueil est l'aménagement intérieur, on l'a vu plus haut. Il est important que celui-ci ne soit pas figé, comme le souligne Isabelle Vazard à Condé qui effectue des mini-déménagements des sections pour que celles-ci fonctionnent au mieux. Cela a été le cas de la section pour les adolescents, d'abord à côté des enfants et actuellement à l'étage, peut-être ailleurs encore demain car la directrice garde en tête qu' « une médiathèque, c'est un processus, c'est toujours en évolution ». C'est la raison pour laquelle les grands plateaux décloisonnés et les meubles à roulettes paraissent la solution la plus adaptée, car la plus adaptable.

A Agneaux, l'attention portée aux notions de distance et de bien-être pousse l'équipe à changer le mobilier de place pour se sentir au mieux dans la bibliothèque, avec la conviction que changer un meuble peut changer la perception d'un lieu.

> On aime bien bouger les choses. Les banques c'est pas facile, avec les fils en dessous, mais on change les meubles de place, pour casser les habitudes. (...) Les ennuis restent à la maison, et quand il y a des trucs on prend le temps de discuter, de se remotiver les uns les autres. Changer les meubles de place c'est bien pour ça, quand on a eu des crises dans l'équipe, ou que les gens n'étaient pas bien à cause de problèmes personnels, on s'arrangeait toujours pour changer la disposition des choses, même un détail, changer une chaise, une table, de direction. Ça, je ne saurais pas le formaliser, c'est intuitif, mais changer l'angle de vue c'est important.

Là encore, ces observations tirées de l'expérience et d'une attention portée à l'ambiance de travail s'expliquent par les analyses proxémiques. Les conséquences des changements de place des meubles ont été analysés par un médecin, le Dr Osmond, dont l'expérience est rapportée dans *La dimension cachée*[79]. Dans un hôpital qui fut « l'un des premiers où la relation entre l'espace à caractère semi-fixe et le comportement put être clairement démontrée », le déplacement des chaises des patientes depuis les murs (pour des raisons de commodité pour le personnel hospitalier) vers de petites tables basses a permis aux malades de converser entre elles et de retrouver un meilleur moral. Le déplacement du mobilier peut donc

[77] *Op. cit.*, p. 73-76

[78] PELEGRIN-GENEL, Élisabeth, *Des souris dans un labyrinthe : Décrypter les ruses et manipulations de nos espaces quotidiens*, La Découverte, 2012, p.54

[79] *op. cit.*, p. 137-142

(cc) BY-NC-ND

avoir des effets très importants sur le comportement. Ce type d'analyse gagnerait à être développé en bibliothèque, à la fois dans la perspective ergonomique de favoriser le bien-être des agents au travail, et dans la perspective d'accueillir au mieux les publics.

(cc) BY-NC-ND

III. PENSER L'ACCUEIL : FORMALISER, ÉVALUER

Analyser les pratiques quotidiennes pour les améliorer est une démarche complexe qui passe notamment par la formalisation. La volonté d'améliorer le service rendu au public se traduit par la mise à plat de ce qu'on fait, la mise en place de procédures harmonisées, dans une perspective d'évaluation.

A. ANALYSER ET FORMALISER LES PRATIQUES : DE L'INTUITION À LA PROCÉDURE

1. De la difficulté d'objectiver les pratiques d'accueil : accompagnement ou liberté des usagers?

Au-delà de la disponibilité, l'écoute

On l'a vu dans la partie précédente, la disponibilité des agents de bibliothèques est vraiment essentielle pour assurer un accueil de qualité. Mais il s'agit surtout de savoir écouter ses usagers. Cette écoute prend de multiples formes, de la plus informelle à la plus formelle, son objectif est de parvenir à dialoguer avec l'usager pour répondre au mieux à ses besoins.

Tous les professionnels rencontrés le soulignent : bien accueillir, c'est d'abord savoir écouter sans préjugé. Une écoute simple, de « premier niveau », permet d'établir une première relation avec la personne qui vient pour se montrer attentif à son besoin.

François Lemarchand rappelle que la bibliothèque « c'est le seul endroit en ville où on peut être écouté, pour moi ça fait partie du métier, c'est même formateur, la bibliothèque c'est le seul endroit où je peux entrer et on ne me demande rien ». A Toulouse, Alexia Hébrard suggère également que l'ouverture d'esprit permet de mieux servir les publics :

> Il faut encourager, être encourageant mais pas forcément en disant 'expliquez-moi, je vous écoute', mais c'est un regard, être ouvert. Sans parti-pris du type 'ça c'est un ado on va l'envoyer à l'espace Intermezzo[80]', mais se laisser l'ouverture. (…) Il faut faire attention à la demande, ne pas enfermer dans trop d'informations ou dans ce qu'on croit être la demande potentielle de l'usager.

Là encore, les choses sont un peu différentes selon la taille de l'établissement et l'affluence :

[80]Le pôle Intermezzo est destiné aux adolescents et adultes, avec des collections documentaires spécifiques et des collections de fiction privilégiant le rapport texte-image, ainsi qu'une offre de jeux vidéo sur place. C'est un espace « passerelle » destiné aussi aux adultes faibles lecteurs ou en apprentissage de la langue française.

(cc) BY-NC-ND

> Et puis il y a la question des bibliothèques de quartier, où c'est pas le même accueil : ici [à la grande médiathèque Cabanis], on mise sur l'autonomie, et puis dans les petites bibliothèques où le public est bien connu de l'équipe, on peut passer plus de temps avec les gens.
>
> (…) On peut très bien orienter et donner une réponse sans pour autant passer vingt minutes avec la personne (…) On est là en priorité pour l'usager, c'est certain, mais il n'y en a pas qu'un par heure : donc si on passe une heure avec quelqu'un, c'est qu'on n'est pas très efficace non plus.

Le temps passé à répondre à une question d'usager est variable, selon le contexte, la nature de la question. Une fréquentation très importante, l'affluence à un moment donné peuvent diminuer le temps passé, puisqu'il s'agit de répondre à tous, et de ne pas faire attendre trop longtemps quelqu'un. Il faut adapter ce temps à la fois aux demandes et à l'éventuelle file d'attente. Cette question se pose par exemple pour le réaménagement du hall d'entrée à Toulouse : une question d'orientation simple, comme l'emplacement des toilettes, n'est pas traitée au même endroit que les renseignements bibliographiques. Cette problématique du temps consacré à chaque usager n'a pas fait l'objet d'étude spécifique[81], sans doute principalement pour des raisons méthodologiques.

Il peut y avoir aussi, comme cela se pratique déjà dans les fonds anciens, la possibilité de prendre un rendez-vous avec un bibliothécaire quand on prévoit un accompagnement long et personnalisé. Une autre possibilité, inspirée des pratiques universitaires, est la mise à disposition d'experts documentaires sur des plages horaires spécifiées. Ce service est valorisé en Grande-Bretagne, aux États-Unis et en Finlande dans une forme un peu différente, sous l'appellation « Borrow a librarian », « Empruntez un bibliothécaire[82] », c'est un service de référence qui s'appuie sur la compétence de conseil des bibliothécaires[83]. L'idée est de faire savoir que les professionnels sont disponibles pour conseiller et pour former leurs usagers, et de proposer un échange personnalisé et sur-mesure. Surtout développé dans les bibliothèques universitaires, il est proposé aussi dans quelques bibliothèques publiques comme celle de San Fransisco.

Il est intéressant de souligner à ce stade que savoir écouter, c'est aussi savoir rester en retrait. Une grande interrogation des professionnels est en effet de chercher à ressentir et à comprendre quand un usager a besoin d'aide, mais aussi quand il souhaite exercer son autonomie.

On peut le voir à cet exemple concret donné à Condé-sur-Noireau. À ma question « Comment fait-on pour savoir si quelqu'un a besoin d'accompagnement ? » :

> Ça se sent, à la nature de la question. Il y a des questions qui sont amenées du genre « est-ce que je peux taper un CV », et il y a des questions comme « j'ai fait un CV mais je ne sais pas s'il est bien ». C'est à nous de savoir

[81] Questions-Réponses enssib, 23 mai 2011 : « Temps moyen consacré pour répondre à une question en bibliothèque », en ligne.

[82] <http://bccn.wordpress.com/2009/02/10/empruntez-un-bibliothecaire/>

[83] <http://bibliothequepublic.blogspot.fr/2009/02/le-pret-de-bibliothecaires-quand-est-ce.html> et <http://bibliothequepublic.blogspot.fr/2010/01/emprunter-un-bibliothecaire-cest.html >

(cc) BY-NC-ND

> interpréter la nature de la question et le degré d'implication qu'on doit mettre dans la réponse, ça on le détermine par rapport au comportement de la personne et la façon dont elle pose sa question.

Il manque à cette mise par écrit l'intonation et la mimique de l'usager évoqué : celui qui souhaite juste taper un CV demande en fait s'il peut utiliser un ordinateur et une imprimante ; celui qui s'interroge sur la qualité de son CV demande indirectement à être relu, conseillé, orienté peut-être vers une formation à la mise en page. Bien sûr, ces deux attitudes peuvent être celles de la même personne à deux moments différents, et il appartient au bibliothécaire qui entend ces phrases de s'assurer, par des questions complémentaires, qu'il répond bien à la demande. C'est l'art d'écouter et de reformuler.

2. Laisser l'usager libre, c'est encore de l'accueil

Souvent, le ressenti du besoin d'accompagnement des usagers est intuitif, et permis précisément par la disponibilité d'esprit dont les bibliothécaires font preuve face au public. La question n'a rien d'évident, pourtant, et lors des entretiens mes interlocuteurs étaient surpris de la « naïveté » de cette question. C'est donc qu'elle mériterait d'être approfondie et pensée, puisque les questions que l'on ne se pose pas sont parfois les plus intéressantes.

La pratique professionnelle de l'écoute et du conseil est surtout fondée sur l'expérience, l'observation, l'habitude, c'est-à-dire un savoir-faire que l'on n'objective pas forcément et qu'on ne peut pas toujours verbaliser. Lorsqu'on l'analyse, pourtant, ce savoir empirique fait appel à des techniques, des outils mais qui sont intériorisés, intégrés (par exemple, la connaissance du fonds, des notions de sociologie, etc.).

Comment sait-on à quel point accompagner les personnes ? A Toulouse, Alexia Hébrard évoque les publics qui considèrent la bibliothèque comme un libre-service, avec le vocabulaire du supermarché (« on a son panier, on va sur l'automate »), ce qui est ressenti de façon négative par une part des équipes. On trouve là le paradoxe déjà analysé pour le libre-accès, qui « a placé les bibliothécaires dans une position inconfortable : être au cœur d'un dispositif conçu pour se passer d'eux[84] ».

L'expression « faire son petit marché » pour désigner la pratique des usagers qui viennent emprunter des documents sans rien demander et repartent aussitôt est revenue dans d'autres entretiens.

> C'est purement du ressenti, on est beaucoup dans l'attente, on se dit que les gens qui n'y arrivent pas viendront nous demander, ici il y a tellement de flux…je me doute bien que c'est pas la bonne réponse mais je suis pas sûre qu'on puisse faire mieux. Et je crois qu'ici à la médiathèque José Cabanis, il y a vraiment des gens qui ne veulent pas entrer en contact avec le personnel : eux, il faut leur laisser la possibilité de ne même pas avoir à dire bonjour. On peut bien accueillir ces publics-là sans être souriant , ils s'en fichent complètement. Le travail qui est fait, il est invisible dans tout ça, si les gens reviennent c'est que ça leur convient.

[84] BERTRAND Anne-Marie, *Bibliothécaires face au public*, BPI, 1996

(cc) BY-NC-ND

Mais il y a plus encore : les bibliothèques reçoivent aussi un public dont on ignore les raisons de la venue. Et il ne s'agit pas uniquement de personnes en détresse ou sans-domicile qui viendraient se mettre à l'abri[85], mais de publics qui viennent passer un moment là sans que l'on sache précisément pourquoi.

Cela questionne la notion d'autonomie, difficile à définir : concerne-t-elle l'autonomie documentaire, ou peut-elle être employée aussi pour définir un public qui utilise l'espace public que constitue la bibliothèque, sans s'adresser au personnel ?

> Là par exemple, sur le canapé en bas, on a un gars qui y passe ses journées entières, face au personnel, il est assis, il gêne personne, il fait rien, il dort pas non plus, il regarde ce qui se passe… Cette personne interroge énormément les collègues ! Ils se disent, pourquoi il vient à la bibliothèque si c'est pas pour les documents ? Moi je pense qu'on doit bien lui fournir un accueil qui lui convient, puisqu'il est là. Et cette personne nous interroge, parce qu'on est quand même un lieu de documents[86] !

Sans doute parce que, comme l'écrit l'architecte Élisabeth Pélegrin-Genel, « les bibliothèques et médiathèques restent encore un des derniers bastions gratuits et chauffés, confortables, ouverts à tous (...). On peut y venir toute la journée, sans ouvrir un seul ouvrage, à condition de ne pas déranger les autres. (…) C'est un endroit où l'on peut passer des heures sans que personne ne s'inquiète de votre présence[87] ».

L'accompagnement permet bien sûr aussi, surtout, aux professionnels de valoriser leur offre, qui serait moins visible sans la médiation humaine. Le bibliothécaire assume là sa fonction de « médiateur », de passeur entre un document et une personne. La valorisation de l'offre est aussi l'occasion de valoriser les compétences, parfois spécialisées, des bibliothécaires, en matière de connaissance des fonds. L'accueil de départ dans l'établissement prend son sens parce qu'il constitue une porte d'entrée vers les collections, et plus largement vers l'offre culturelle de la bibliothèque. Les professionnels accueillent pour choisir et proposer des œuvres adaptées aux attentes et goûts de chacun.

En témoignent les bons taux de prêt du secteur musique de la bibliothèque de Condé sur Noireau, qui sont expliqués ainsi :

> On travaille beaucoup à l'accompagnement, à expliquer. Dans toutes les bibliothèques les CD ne fonctionnent pas bien ou sont en perte de vitesse, pas ici mais on sait pourquoi : il y a quelqu'un pour proposer, aller plus loin. Ça c'est la valeur ajoutée. Nous on peut se le permettre parce que c'est une petite bibliothèque, il n'y a pas trois discothécaires face à plein de

[85] Voir le mémoire DCB de Vincent Chevallier, *Les publics sans-abri en bibliothèque publique*, enssib, 2010

[86] La bibliothèque « lieu de documents » est aussi interrogée en contexte universitaire : la BU est surtout un lieu de travail, où les étudiants viennent avec leurs propres ressources. *Quid* du lieu quand la documentation électronique est disponible depuis chez soi ?

[87] Pélerin-Genel, Élisabeth, *Des souris dans un labyrinthe, Décrypter les ruses et manipulations de nos espaces quotidiens*, La Découverte, 2012, p. 55-56

(cc) BY-NC-ND

> personnes. Mais je pense qu'il y a moyen d'adapter ça à des grandes structures, c'est important que les gens aient quelqu'un pour les aider, les orienter.

L'offre en libre-accès est valorisée par la médiation[88] directe du bibliothécaire, qui peut accompagner les personnes en demande de conseils et d'orientation. L'autonomie ne concerne pas tous les publics, et cela d'autant plus dans les établissements qui reçoivent beaucoup de visiteurs uniques, de personnes en difficulté sociale ou de locuteurs étrangers. Un même usager peut être aussi autonome à un moment, et avoir besoin d'être accompagné à un autre (par exemple, un grand lecteur de romans, qui se repère parfaitement dans la fiction mais est perdu dans la classification des documentaires).

L'accès libre aux collections nécessite en effet des compétences et des habitudes comme comprendre la classification, maîtriser les outils, se repérer dans une offre documentaire, etc. Ainsi qu'une signalétique efficace, qui relève d'un travail complexe. L'autonomie est un idéal professionnel[89], relayé par les textes de référence (Manifeste de l'UNESCO[90], charte du Conseil Supérieur des Bibliothèques[91], code de déontologie de l'Association des Bibliothécaires de France[92]) mais qui nécessite la mise en place de dispositifs la permettant : elle ne va pas de soi. Elle soulève aussi une ambiguïté, entre cette volonté de rendre les usagers autonomes et le regret exprimé de n'être pas davantage sollicité quand les usagers « font leur petit marché ».

Enfin, au-delà, l'écoute des usagers peut permettre aux bibliothécaires de rendre service à d'autres usagers. François Lemarchand m'a ainsi livré un témoignage d'une occasion où il a, comme il le dit, « fait son boulot sans sortir un seul document » :

> Connaître ses usagers c'est important, aussi pour mettre en relation nos usagers : quand on n'a pas la réponse à une question, il y a toujours un autre usager qui a la réponse, il suffit de mettre les personnes en relation. Je me rappelle de deux jeunes qui avaient un exposé à faire sur le blues, je cherche pour les aider et je vois quelqu'un qui arrive, je savais qu'il était guitariste dans un groupe de blues, du coup je me dis tiens, ce monsieur-là va m'aider à faire cette recherche pour les jeunes. Et ça a été au-delà de mes espérances, finalement il a été faire l'exposé avec eux dans la classe, guitare en main ! Ce jour-là, j'ai pris conscience que j'avais fait mon boulot sans sortir un seul document. J'avais juste mis des personnes en relation, ça suffit bien souvent pour créer ce pour quoi on est fait. Les bibliothèques, c'est un lieu de culture, et dès qu'on peut mettre des gens en relation il y a toujours de la culture qui passe.

Que faire pour les usagers autonomes ?

Définir l'autonomie n'est pas simple, et il serait plus juste de parler d' « usages » autonomes plutôt que d' « usagers ».

L'idéal (ou mythe) étant de parvenir à former les usagers de la bibliothèque pour qu'ils deviennent des citoyens capables de chercher seuls l'information, les bibliothèques

[88] Sur la notion de médiation : Olivier Chourrot, « Le bibliothécaire est-il un médiateur ? », *BBF* 2007-6

[89] Voire un « mythe inamovible» selon le billet de Bertrand Calenge « A propos de l'autonomie de l'usager », <http://bccn.wordpress.com/2009/01/22/a-propos-de-lautonomie-de-lusager/>

[90] <http://www.unesco.org/webworld/libraries/manifestos/libraman_fr.html>

[91] <http://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/document-1096>

[92] <http://www.abf.asso.fr/pages/interieur-contenu.php?categorieTOP=6&categorie=46&id_contenu=78>

(cc) BY-NC-ND

ont mis en place des dispositifs variés de formation, des outils de recherche documentaire à l'utilisation du catalogue. L'autonomie est encouragée par l'accès libre aux collections et aux ressources électroniques, avec le développement de la signalétique, de l'autoformation, etc. Elle réclame une maîtrise des lieux et des codes qui y sont en vigueur, une maîtrise des outils, une maîtrise de la recherche documentaire. C'est une notion valorisée et valorisante, tant pour les usagers que pour les professionnels (ainsi, la fournisseur 3M conçoit la publicité de ses automates de prêt retour en insistant sur l'autonomie pour l'usager d'une part, la « liberté et confort » pour le personnel d'autre part qui peut alors « se recentrer sur son cœur de métier[93] »).

Cette notion, enfin, est vivement remise en question avec le développement des produits documentaires en bibliothèque : la création du Guichet du Savoir à la BM de Lyon a soulevé cette polémique, car le service ne s'appuie pas sur l'autonomie de l'usager qui doit apprendre à chercher mais fournit directement la réponse à la question posée[94]. Bertrand Calenge compare avec humour le bibliothécaire qui voudrait expliquer une démarche de recherche à quelqu'un qui a besoin d'une information ponctuelle, au garagiste qui expliquerait la cause de la panne à un automobiliste seulement préoccupé de la bonne marche de sa voiture[95].

Maïté Vanmarque, à Rouen, affirme que la bibliothèque doit permettre la cohabitation entre les usagers qui ont besoin d'être accompagnés et ceux qui souhaitent utiliser le service de façon autonome : la mise en place de services comme une signalétique claire en fait partie.

> Tout le monde n'a pas besoin non plus qu'on l'aide, il y a des gens qui ne veulent pas parler ou être en contact avec les bibliothécaires, c'est normal et c'est possible avec les catalogues, les automates de prêt, on peut venir faire son petit marché, repartir sans voir personne. Mettre en place des choses pour que ces personnes soient autonomes ça fait partie de l'accueil, la signalétique par exemple, un bon catalogue, des présentations d'ouvrages. Il faut qu'on permette tous les usages, pour tous les usagers. Par exemple dans la plus grande bibliothèque du réseau qui est dans un centre commercial, il y a clairement ce côté on entre, on prend ses trucs, on parle à personne.

Les dispositifs mis en place pour l'autonomie des lecteurs découlent du libre-accès et de la proposition d'outils comme le catalogue en ligne, font en effet pleinement partie de la politique d'accueil d'une bibliothèque. Il ne s'agit pas de proposer à tout le monde le même accompagnement, ni de se montrer intrusif.

> En gros, les bibliothèques ça doit être comme le Mc Do, « venez comme vous êtes ».

L'idée que la liberté laissée à tous les types d'usages entre dans la politique d'accueil est exprimée par Coline Renaudin dans la perspective de cohabitation des publics. Les dispositifs dans leur ensemble doivent permettre à toute personne de se sentir à l'aise dans l'établissement, quelle que soit la raison pour laquelle elle est entrée dans la bibliothèque.

[93] Newsletter du fournisseur 3M à destination des bibliothèques, printemps 2009, en ligne.
[94] Tout en fournissant les sources et la méthode.
[95] Billet de blog cité ci-dessus.

(cc) BY-NC-ND

> Faire cohabiter les publics, c'est aussi laisser toute personne qui rentre et qui bénéficie du service, quel qu'il soit, que ce soit le canapé, les toilettes, la presse, les télés, le prêt aussi… est accueillie d'une manière ou d'une autre. Il y a des collègues pour qui ça, c'est pas accueillir, c'est juste laisser les portes, le gens viennent et on les laisse tranquilles. Seulement, il faut avoir à l'esprit que ça aussi c'est de l'accueil, et ça c'est notre public aussi. Avant de penser à l'accueil, il faut voir les services et les publics : certains sont tellement dans leur idée de collections qu'ils oublient de tourner la tête.

C'est pourtant bien pour un public qu'on constitue des collections de bibliothèques, mais l'idée que l'un soit prioritaire face à l'autre n'est jamais simple (ni sans doute souhaitable sous cette formulation !). Les qualités professionnelles mobilisées pour l'accueil sont d'une part moins valorisées que les compétences techniques, et d'autre part ne correspondent pas aux formations initiales et continues des métiers des bibliothèques. Mais l'opposition simpliste entre les « bibliothécaires qui travaillent pour le public » et les « bibliothécaires qui travaillent pour les collections » n'est pas satisfaisante, et il serait souhaitable de construire une synthèse de ce débat professionnel.

> Naturellement, dans la profession, tu penses aux collections avant de penser au public. Y a des collègues qui soupirent avant le service public, ils préfèrent être en train d'équiper ou de cataloguer[96]. (…)Les collègues sont plus sur la « valorisation/médiation ». Souvent on confond accueil et médiation, et « médiation » c'est par rapport aux collections, on pense le truc du côté du document, au lieu de le penser au niveau humain, physique.

Ces interrogations sont symptomatiques des bouleversements que connaissent les bibliothèques aujourd'hui : la redéfinition de leur mission documentaire face aux ressources en ligne, l'extension de leur mission éducative et sociale, etc. On ne s'y étendra pas davantage ici, mais soulignons que l'accueil traverse toutes ces questions et interroge fortement les professionnels.

Pour écouter au mieux ses publics, il est important d'échanger aussi avec ses collègues: le partage des expériences, les discussions au sein de l'équipe apparaissent comme des points d'équilibre à trouver pour un bon accueil. Cela passe par de l'observation, des discussions informelles, mais aussi par des réunions internes.

3. Échanger en équipe autour de l'accueil

Il semble que les questions liées à l'accueil soient rarement mises à l'ordre du jour comme telles : on parle surtout des problèmes liés à des relations difficiles face à quelques usagers. Ces échanges sont néanmoins importants pour que les bibliothécaires ne se sentent pas seuls face aux situations à problème.

[96] Sans doute aussi parce que la relation au public peut être source de fatigue.

(cc) BY-NC-ND

L'échange informel est privilégié dans les petites structures, ainsi François Lemarchand, à Agneaux, encourage son équipe à échanger sur les éventuelles sources de stress :

> Des fois à la bibliothèque on rencontre de sacrés trucs, des gens qui sont en détresse, qui ont des soucis, et faut pas qu'on éponge ça, ça doit rester au placard quand on part le soir. C'est là qu'on laisse la mauvaise humeur de chez soi, et c'est là aussi qu'on laisse ce qu'on a épongé au boulot. (…) Tout ce qui est relations avec les usagers ça ne doit pas trop rentrer à la maison. La seule solution c'est d'en parler avec les collègues, une fois qu'on a verbalisé c'est déjà gagné. Parce que ça peut aller assez loin ; ici c'est familial donc on connaît vraiment les personnes, et la difficulté c'est qu'on est identifié, quand on fait ses courses on est « la dame de la bibliothèque » ! Toujours une distance à trouver, ça me parait très important en termes d'accueil parce que c'est la garantie que le bon accueil continue.

Les échanges sont préférés aux réunions, parce qu'il s'agit d'une petite équipe qui se voit tous les jours et qui communique beaucoup. Ce fonctionnement a été trouvé avec le temps, en ajustant les temps de partage selon une modalité qui convient à tous. La circulation de l'information entre les membres de l'équipe est fondamentale, pour le bon fonctionnement de la bibliothèque et pour assurer le meilleur service aux usagers.

> Ça repose sur une cohésion d'équipe ! Ça se construit au fur et à mesure. Tout n'a pas toujours été rose, avec ce cloisonnement du bâtiment, on est tout seul au prêt… donc il faut communiquer, ne serait-ce que pour connaître la vie des autres sections, donc au début on faisait plein de réunions et c'est devenu un peu pesant. On préfère faire des rencontres informelles de 9 à 10, on prend le café, on discute de ce qui s'est passé la veille. (...) Maintenant la tendance dans les bibliothèques c'est les grands plateaux tout ouverts, ici c'est aux antipodes[97]. On échange les infos, il faut être au courant de tout.

Les modalités informelles d'échange, si elles sont efficaces au sein d'une équipe, doivent pouvoir être en complémentarité avec des modalités plus formelles dans les établissements importants, afin que cette question se pose aussi en réunions de direction. C'est une façon de redonner à l'accueil sa place centrale et de tenir compte de son importance. L'implication des responsables est, en effet, une condition à la réussite d'une politique d'accueil.

La cohésion de l'équipe a des conséquences sur l'accueil des publics : ceux-ci reçoivent le même accueil quel que soit le bibliothécaire en face de lui. Pour Isabelle Vazard, cela se ressent, et la question se pose vivement dans son établissement puisqu'il s'agit en fait de trois équipes : celle de la bibliothèque, celle de l'office du tourisme, et celle du Point Info 14. Les publics passent de l'un à l'autre, et doivent sentir l'unité du lieu médiathèque à travers la qualité du service. C'est aussi un moteur pour conduire des projets ensemble, par exemple autour des ressources numériques : l'autoformation concernera tant la bibliothèque que le

[97] Le bâtiment est cloisonné en « sections » (adultes, jeunesse, musique et films).

(cc) BY-NC-ND

Point Info 14. La médiathèque est en effet dans un projet de services numériques (autoformation, presse, cinéma en ligne), soutenu par la BDP[98], qui proposera des ressources disponibles sur les postes de la bibliothèque et sur les postes de l'espace Point Info 14 : c'est l'opportunité de travailler en concertation.

> C'est important aussi que les gens sentent dans le personnel une espèce de dynamique collective, et une unité dans la façon dont ils sont reçus.

Pour échanger sur les questions d'accueil, la directrice de l'établissement s'appuie sur des faits concrets, en proposant d'agir autrement sur un exemple précis mais n'a pas mis en place de procédure. La récompense de Livres Hebdo[99] a eu un effet mobilisateur, qui a conforté l'équipe dans sa façon de faire.

Dans les grands établissements, la cohésion se construit surtout par les réunions d'équipe, moments importants où l'on échange beaucoup sur des petits faits quotidiens. Les questions sensibles, plus graves, en revanche, remontent aux réunions de responsables. Ainsi à Toulouse, la mise en place d'un service spécifique consacré à l'accueil est en train de faire évoluer les pratiques vers une réflexion plus globale.

> Les échanges sont plutôt informels, ça remonte dans les réunions de pôle et puis aux réunions de service « accueil », mais on fait pas de grand amphi pour ça, pour exposer les problèmes et trouver une solution collective, mais peut-être qu'on devrait, ou pas sous cette forme. (...)

La difficulté à trouver une modalité d'échange constructive et utile à tous montre la complexité de formaliser l'accueil, surtout de façon globale, sans se focaliser sur les difficultés.

> L'accueil à la fois c'est transversal et puis tout le monde en fait, et chacun le fait différemment, et on se pose souvent la question des procédures. Quand on parlait accueil jusqu'à maintenant, c'était surtout du point de vue des procédures, donc clairement il y avait des collègues que ça n'intéressait pas, ou alors ça avait un côté un peu rébarbatif. C'était très « accueil-procédure » ou « accueil-problème », on a cette difficulté de réussir à discuter de façon constructive avec les collègues, pour l'instant parce que c'est en train de changer, c'est-à-dire qu'on puisse parler d'accueil sans forcément parler de problèmes. Ça serait bien de pas se limiter à ça, après les problèmes on trouve des solutions, et après on parle du reste.

Il semble donc que les occasions de parler de l'accueil soient rares. Plus encore, ces occasions sont constituées par des problèmes. Mais lorsqu'un établissement souhaite mettre en place une politique claire à ce sujet, il peut s'emparer d'occasions moins graves pour communiquer autour de l'accueil des publics : tout simplement l'expérience quotidienne de l'accueil. Ce peut être justement lorsqu'on détecte un besoin de communiquer,à l'occasion d'un changement: si le volume des documents empruntables change, il est important de transmettre l'information au public de façon efficace et surtout uniforme pour tous. Outre les moyens de communication écrite (affiche, lettre d'info, etc.), la communication orale peut être améliorée si tous les agents reçoivent des consignes claires pour construire et transmettre leur message. Et surtout, que

[98] Bibliothèque départementale du Calvados.

[99] Prix de l'accueil 2011

(cc) BY-NC-ND

l'information soit répétée ! Ce qui paraît évident pour les agents, le fonctionnement de leur bibliothèque d'exercice, ne l'est pas pour les usagers, même ceux qui viennent souvent : Maïté Vanmarque insiste sur ce principe de pédagogie, d'autant que nous somme tous aujourd'hui « noyés sous des tonnes d'informations » .

Percevoir les problématiques de l'accueil des publics au-delà des problèmes posés par une minorité d'usagers n'est donc pas simple, cela nécessite une appropriation de la conviction que l'accueil ne va pas de soi et nécessite de vraies compétences. Les responsables de bibliothèques ont à ce sujet un rôle important à jouer, en s'emparant de la question et en faisant preuve de volontarisme. On considère encore trop souvent que l'accueil va de soi, et qu'il n'est pas important de le questionner. Mais les établissements qui font le choix de développer cet axe de travail en perçoivent bien les bénéfices, par un retour positif des usagers. Celui-ci peut se traduire notamment par une hausse de la fréquentation, ce qui est le cas dans certaines des bibliothèques visitées dans le cadre de ce mémoire, à ce qui m'a été rapporté bien que je n'ai pas eu les chiffres sur plusieurs années[100].

4. La cohérence dans l'application du règlement, garantie de l'égalité d'accès au service public

La cohésion de l'équipe et sa volonté de travailler ensemble à un accueil de qualité est liée à la volonté de travailler à l'harmonie du réseau. L'uniformisation des pratiques au sein du réseau garantit un service public égal pour tous les usagers. Un exemple emblématique est le respect des procédures en cas de retard dans le retour des documents : si la bibliothèque a une politique de suspension ou d'amende, celle-ci doit être appliquée.

> Si quelqu'un est en retard, c'est bien qu'on n'appuie pas sur la touche pour lui permettre d'emprunter. Ou si on le fait, qu'on se mette d'accord sur quelques cas concrets, qu'il y ait une cohérence dans l'accueil. Et cette cohérence doit être double : à l'intérieur du bâtiment, et dans le réseau.

La cohérence des pratiques professionnelles, si elle est évidente dans le discours, est pourtant confrontée parfois à des difficultés dans la mise en œuvre.

Souplesse, ajustements

L'application juste, donc uniforme, du règlement au sein d'un établissement, a fortiori au sein d'un réseau, est un enjeu fort pour la cohérence d'une politique d'accueil. Pour autant, les règles sont parfois assouplies par les équipes, surtout lorsqu'il s'agit de bibliothèques de quartier où le public est habitué et a noué des relations de proximité avec les bibliothécaires. Cet assouplissement n'est pas forcément dû au caractère perçu comme trop strict d'une règle, mais peut être simplement dû à une difficulté à assumer le côté contraignant de la responsabilité

[100] Quand ces chiffres existent. L'observatoire de la lecture publique souligne dans son rapport de synthèse 2010 la fragilité des données se rapportant à la fréquentation, mais une hausse tendancielle importante (24% entre entre 2005 et 2010).

(cc) BY-NC-ND

institutionnelle, à se sentir pleinement légitime dans l'affirmation du respect du règlement.

Face à cette pratique, il est complexe de tenir une position ferme sans tenir compte de situations particulières.

C'est un dilemme rencontré par exemple à Rouen, où le coordinateur du réseau, garant de la cohérence de l'application du règlement, admet qu'il ferme les yeux sur des entorses à la règle pour quelques cas.

> On essaye de veiller à ce qu'on ait les mêmes pratiques dans toutes les bibliothèques. En même temps, on est un réseau où il y a beaucoup de multifréquentants, un usager sur 2 fréquente au moins deux bibliothèques donc qu'on aie les mêmes pratiques dans toutes les bibliothèques c'est un truc important. (…) Mais bon après, il peut y avoir une tolérance, ça peut arriver de supprimer une amende. La version officielle c'est non. Mais dans les faits, au fond…Parce que les bibliothèques sont suffisamment rigides comme ça pour… Par exemple, des gamins on va pas leur faire payer des amendes ! Des fois un gamin vient de s'inscrire, et il revient avec les premiers bouquins qu'il emprunte…bon, on ne va pas lui faire payer une amende ! On lui dit, « bon, la prochaine fois tu feras attention. » Il y a un règlement voté en conseil municipal, moi j'y tiens, mais après… Il faut que ça soit exceptionnel, pas que ça parte dans tous les sens, faut pas que ça se sache, finalement. Le gamin qui revient au bout de 6 semaines avec ses documents en retard, on peut même pas lui dire que normalement il devrait payer une amende, on lui fait son retour et on lui dit attention, voilà. Je serai à leur place [des agents], c'est ce que je ferais. On peut être un peu souple, je pense qu'ils ont raison, mais ils le disent pas et je veux pas le savoir. Je dois être le garant du respect du règlement, des règles qu'on a déterminées, dans toutes les bibliothèques.

Ce « facteur humain », qui semble relever du cas par cas, peut pourtant être formalisé si l'on se rend compte que les entorses deviennent trop nombreuses : peut-être alors est-ce le règlement qui n'est plus adapté.

Car l'attachement trop strict à des consignes difficilement applicables peut être une source de conflits avec les usagers, or les personnels de la bibliothèque ont la responsabilité de faire respecter un document validé en conseil municipal, qui a donc un caractère officiel et contraignant. Le règlement intérieur d'une bibliothèque est en effet un acte juridique , même si les éléments « périssables » comme les tarifs n'y figurent pas au même niveau que les règles de fonctionnement et les statuts[101].

Cela a été l'objet d'un travail mené sous la forme de jeux de rôle par l'équipe de la Médiathèque Grand M à Toulouse, avant son ouverture au public. Le formateur proposait des mises en situation où chacun se mettait à la place de l'usager, et restait en observateur pour que les solutions émergent de l'équipe elle-même, qui trouvait collectivement les réponses adéquates face à des situations difficiles. Un exemple : des adolescents regardent un film, la bibliothèque ferme dans cinq minutes, or il reste douze minutes de film. Que faire : si les bibliothécaires arrêtent la lecture du DVD, les jeunes vont se plaindre, au minimum, et en tous cas auront une image négative de l'établissement et du personnel. Puisque les agents sont de toutes façons payés un quart

[101] BELAYCHE Claudine, *Bibliothèques de collectivités territoriales : Guide de gestion administrative et financière*, Cercle de la Librairie, 2004, p.191 et suivantes.

(cc) BY-NC-ND

d'heure de plus lorsqu'ils font la fermeture, ils peuvent décider de laisser les adolescents finir leur film. Il n'y aura que quelques minutes de tolérance, pour un bénéfice évident. L'exercice a permis aussi de prendre conscience qu'il n'y avait pas d'horloge : les jeunes sont donc susceptibles de répondre qu'ils ignoraient que la bibliothèque allait fermer et qu'ils ne savaient pas l'heure. Cela fait porter un regard neuf sur son bâtiment, et ses éventuels manques.

Cet exemple est intéressant en ce qu'il montre l'importance à la fois de faire respecter les règles constitutives d'un usage collectif, et de savoir se montrer suffisamment souple quand la situation l'exige. Il permet aussi aux équipes de s'interroger sur leurs pratiques, sur la nécessité d'être rigide quand cela n'apporte rien (dans ce cas précis!).

Assouplir ou réécrire les règles

Dans la perspective de faire appliquer les mêmes règles à tous, le directeur du réseau de l'agglomération de Montpellier travaille actuellement à l'écriture d'un nouveau règlement, qui tient compte des pratiques et des usages actuels, dans le souci d'assurer la cohérence entre établissements. A partir du journal de bord des équipes concernant toutes les questions d'accueil et qui consignent les problèmes relevés, une réflexion est élaborée pour construire un règlement clair et réaliste.

> Le dernier [règlement] date de 2002, là on s'est reposé des questions d'accueil, au cœur du bilan qu'on a fait puisqu'on revoyait toutes nos règles. On a demandé aux services de faire des remarques, ça a pris des mois, pratiquement un an. Parce qu'on a fait beaucoup d'allers et retours. Bien sûr, j'aurai pu faire un règlement-type en 15 jours, mais il y a un bilan à faire : est-ce qu'on a déjà modifié des règles, est-ce qu'on a eu raison, est-ce qu'il ne faut pas en modifier d'autres. Là par exemple on va faire des progrès sur certains points, on va être beaucoup plus tolérants par rapport au fait de boire à la bibliothèque ou au fait de téléphoner. Mais ce sont des sujets sensibles, même l'administration va nous trouver libéral ! On va mettre quelque chose de général, ce qui permettra de l'appliquer ou de ne pas l'appliquer dans tel ou tel bâtiment. Les équipes sont divisées, donc on doit tempérer. A part dans les salles patrimoniales, comment on peut maintenant empêcher les gens de manger à la bibliothèque ? Ou même d'avoir leur bouteille d'eau, il n'y a pas si longtemps on les empêchait, le règlement l'interdit, mais tous les étudiants ont leur bouteille d'eau à côté d'eux. Le téléphone, il est interdit, mais comment l'interdire ? Sur les passerelles, les gens peuvent téléphoner, surtout avec l'évolution au niveau de tous ces moyens de communication. Les portables, il y en a toujours qui refusent de l'éteindre, même si vous leur dites, ça ce n'est pas normal. Il faut trouver quelque chose d'entre les deux.

La prise en compte des habitudes des équipes (« appliquer dans tel ou tel bâtiment », « les équipes sont divisées ») semble importante pour que ce règlement soit accepté afin d'être appliqué. Cela tient compte aussi des différents publics : la fréquentation n'est pas la même dans une centrale en ville et dans une bibliothèque de commune périphérique, où la question du téléphone se pose sans doute à

(cc) BY-NC-ND

moindre échelle. C'est pour cette raison que les visites de service dans les bibliothèques du territoire ont été axées sur le thème de l'accueil, en vue de préparer ce travail. Les informations concernant les types de publics, les questions et difficultés rencontrées et les procédures mises en œuvre sont ainsi partagées pour assurer la cohérence doublement : dans chaque établissement et dans le réseau entier.

Mais le consensus le plus large reste nécessaire, pour préserver le fonctionnement en réseau et la logique de circulation des usagers. Ainsi, ces tableaux de bord servent aussi à cela : observer ce qui se passe, documenter les éventuelles dérogations afin de connaître, en filigrane, les points qui ne sont peut-être plus valables.

> Appliquer les règles, mais l'esprit des règles, des fois, de temps en temps on y déroge. Mais si on le fait il faut bien le noter et veiller à ce que ce ne soit pas M. Dupont qui déroge systématiquement, ou tel établissement qui n'applique pas une règle qu'on a adoptée. Parce que les gens circulent, et peuvent dire « je viens de la médiathèque Machin, et là-bas ils font ça ». Là, soit ils ont raison et on change la règle, c'est déjà arrivé, soit on aligne les personnes qui n'appliquent pas la règle, parce que c'est contre-productif, les gens ne comprennent pas. Ils ont une impression d'iniquité, que c'est fait « à la tête du client ».

L' « esprit des règles » permet également leur appropriation pleine et entière par l'ensemble de l'équipe : si chacun en comprend le sens et l'objectif, les règles seront appliquées, et pourront aussi être expliquées en cas de demande de la part d'un usager.

La dernière partie de ce travail approfondira la formalisation de l'accueil, dans la mesure où la construction de procédures et d'indicateurs permettent l'évaluation, et donc la progression de la démarche.

Vers la fin des règlements ?

Face aux solutions formalisées pour une application cohérente des mêmes règles pour tous, l'absence de contraintes trop fortes est une autre politique permettant l'égalité de tous les usagers face au service. François Lemarchand a la conviction que l'accueil passe par le plus de souplesse possible, et prône une « absence de règlement ». Cette position radicale mérite d'être un peu développée, car si elle n'est pas forcément reproductible ailleurs, elle pose des questions sur la pesanteur des contraintes qui existent en bibliothèque, interrogeant leur nécessité.

Les points sur lesquels la médiathèque d'Agneaux se distingue des autres, ce sont l'absence de tout quota pour le prêt, l'absence de durée de prêt, et donc l'absence de toute pénalité de retard. Ces choix proviennent du constat que lorsque ces règles existaient, elles étaient le plus souvent outrepassées, perdant leur raison d'exister. « On a juste dé-formalisé, parce qu'on s'est aperçus qu'il n'y avait pas de grand risques à ouvrir le prêt ». À cela s'ajoute le volontarisme de l'équipe pour changer l'image de l'institution : « Je suis persuadé que pour beaucoup de gens, les bibliothèques traînent encore une image d'un lieu silencieux, voire un peu impressionnant, avec beaucoup de règles… ». Le détachement d'une image vieillie et scolaire est donc un combat, afin d'affirmer

(cc) BY-NC-ND

notamment que la bibliothèque est pour tout le monde, auprès de la population et auprès des élus.

Concernant le prêt illimité en nombre de documents, le fonctionnement est fluide, chaque usager régulant ses emprunts en fonction de ses envies et de ses besoins. Les nouveaux inscrits, surpris et contents, commencent par emprunter beaucoup avant de trouver ce qui leur convient raisonnablement :

> Parfois des gens ont tendance à prendre beaucoup de choses pour expérimenter, et finalement ça se régule, les fois suivantes graduellement ils vont réduire les prêts. Moi je trouve que la culture c'est une accumulation. (…) Les gens qui sont étonnés c'est ceux qui étaient habitués à des bibliothèques assez rigides, où c'était très cadré. Mais leur étonnement est de courte durée, ils s'habituent très vite !

Ce bilan est conforme à l'expérimentation menée à plus grande échelle à Albi, qui a lancé le prêt illimité en 2004, mais aussi dans d'autres établissements, qui font part de retours positifs[102].

L'absence de date de retour ne semble pas poser de problèmes, puisque les usagers rapportent leurs documents au bout d'un moment. Le logiciel impose le paramétrage d'une limite, mais cette contrainte est « outrepassée » au moment du prêt. Cette pratique serait rendue impossible dans le cas d'une automatisation. L'équipe ne s'inquiète pas si les documents restent sortis longtemps, parfois jusqu'à un an ! Si personne d'autre n'en a besoin, l'usager peut les garder. Bien sûr, cela conduit à rendre invisible en rayonnage tout document sorti. Ce n'est pas tellement un problème si quelqu'un fait une recherche au catalogue : dans ce cas la bibliothèque téléphone pour en demander la restitution. Cela peut l'être en revanche, potentiellement, pour quelqu'un qui choisirait ses documents en flânant, par butinage : car un livre peut rester invisible longtemps, et cela revient à ce qu'il n'existe pas aux yeux des lecteurs. Il est donc important que chacun des lecteurs soit informé de ce fonctionnement. Pour François Lemarchand, c'est presque une non-question :

> Si des documents ne sont pas là, c'est vrai que ça amoindrit l'offre mais finalement, sur 35 000 documents, il y en a peut-être 4000 dehors en ce moment, et sur les 4000 il en a peut-être 500 qui sont très en retard, finalement en faisant les proportions c'est pas un phénomène si gênant. Faut jamais que l'arbre cache la forêt ! Je le dis souvent aux collègues, parce que souvent on retient les fois où ça se passe mal, mais on oublie toutes les fois où ça se passe bien ! qui sont la majorité finalement.

Cette grande confiance accordée aux usagers se vérifie par l'expérience des retours de documents dont on demande qu'ils soient rendus parce que quelqu'un d'autre souhaite y avoir accès : une personne de l'équipe téléphone à l'emprunteur. L'usage du téléphone permet, plus facilement qu'un courrier-type, d'adapter la demande à la personne, de trouver la formulation juste. On lui explique que quelqu'un voudrait le document en question, et « généralement ça suffit, les gens reviennent dans la journée ».

[102] Un bilan synthétique des expériences de prêt illimité a été effectué par Alice Billard dans son mémoire DCB, *Le prêt illimité en bibliothèque municipale*, enssib, 2011.

(cc) BY-NC-ND

Cette expérience est étonnante lorsque l'on a l'habitude des bibliothèques où le prêt est soumis à des règles strictes en termes de nombre et de durée. Surtout que ces règles sont édictées dans l'objectif d'assurer le meilleur service pour tous, avec un souci d'équité et de bonne gestion du fonds. Pour le directeur d'Agneaux, c'est grâce à ce fonctionnement que les conflits sont (presque) inexistants. L'équipe n'a pas non plus à gérer les tensions dues au paiement des pénalités de retard, qui sont une importante source de stress dans les relations à l'usager. Le retour a, par ailleurs, été pensé de façon globale dans l'idée d'accueillir au mieux. Étant donnée la configuration du bâtiment, les opérations de retour auraient pu être centralisées au rez-de-chaussée, mais ce choix n'a pas été fait pour éviter que ce soit la même personne qui soit face aux éventuels conflits en cas de très long retard ou de document détérioré. Les usagers sont invités à rendre leurs prêts dans la salle où ils les ont empruntés. C'est, enfin, un outil de médiation : « Le retour c'est le moment du retour ! Le retour sur l'expérience de l'usager sur les documents qu'on lui a prêtés, c'est un moment important ».

Pour conclure sur ces particularités, il faut insister sur la vision sous-jacente à ces pratiques : pour l'équipe d'Agneaux, chacune des personnes qui entre à la bibliothèque est unique, bénéficie d'un a priori positif, on peut donc lui laisser beaucoup de liberté car on lui fait confiance. Cela marche parce que les usagers sont finalement peu nombreux, connus des bibliothécaires, mais cet idéal ne peut pas être appliqué de cette façon dans un établissement important qui reçoit de nombreuses personnes.

> Pour nous le règlement est collectif, alors qu'on veut s'attacher à l'individu. Ça explique que chez nous, les cartes de lecteur ne sortent jamais des sacs, sur une population de 1500 inscrits[103] on repère qui est qui. La carte sert à sceller l'acte d'inscription, après les gens ne la présentent pas. (…) Et puis, ce qu'on pourrait nous opposer c'est une forme de clientélisme, puisque ici chaque usager a un traitement presque individuel, un traitement particulier. Mais le fait qu'ils [les lecteurs] prennent tout ce qu'ils veulent, ça nous garantit de cet argument puisque c'est la même règle pour tout le monde. Alors que dans les bibliothèques où il y a des quotas, souvent il y a des passe-droits.

Cette attention donnée à chacun, sans pour autant être dans l'intrusion, est certes propre au contexte d'une bibliothèque de petite ville et certainement liée à une équipe soudée et enthousiaste, mais elle interroge vivement les pratiques. La BDP[104] s'y intéresse de près, puisque le stage de formation de base se termine toujours par une visite de la médiathèque d'Agneaux. Signe que si tout n'est pas transposable ailleurs, la connaissance de fonctionnements différents peut donner des idées.

[103] Un tiers de la population d'Agneaux est inscrit, constituant la moitié de la fréquentation. L'autre moitié est composée d'habitants des communes autour de Saint-Lô.

[104] Bibliothèque départementale de la Manche.

(cc) BY-NC-ND

B. ÉVALUER L'ACCUEIL, POUR L'AMÉLIORER

1. Pourquoi et comment évaluer l'accueil?

Dans le contexte de restrictions budgétaires et de maîtrise de la dépense publique, l'évaluation devient une problématique centrale des politiques publiques, et par là des bibliothèques. La démarche oblige les services à expliciter leur rôle éducatif, culturel, social, leur raison d'être. Au-delà de la justification de leur légitimité, les bibliothèques s'emparent de l'évaluation pour faire évoluer leur façon de travailler[105], dans la continuité de leur habitude d'établir des statistiques et des comparaisons. C'est un outil pour améliorer la qualité de service public et réfléchir aux missions des établissements.

Pourquoi évaluer ?

Les bibliothèques ont la pratique de la mesure et de l'évaluation depuis longtemps, avec la fourniture de données chiffrées à la Direction du Livre et de la Lecture (DLL, aujourd'hui SLL), destinées à suivre les politiques publiques relatives à la lecture et aux bibliothèques. Les données relatives à l'activité des bibliothèques publiques sont collectées et analysées par l'Observatoire de la lecture publique[106] qui établit des synthèses. Cependant, toutes les activités ne sont pas évaluées, car les chiffres concernent avant tout les nombres de prêts ou d'inscrits, et non les nouveaux usages des « séjourneurs ».

L'évaluation des politiques publiques a pour objectif de comparer les résultats d'une politique aux moyens mis en œuvre et aux objectifs initialement fixés[107]. Les démarches d'évaluation ont plusieurs buts : rendre compte de l'activité (justifier un budget), valoriser le travail accompli, effectuer des prévisions avant résultat, rendre les éléments comparables (dans le temps, avec d'autres structures), adapter un service ou en mettre en place, dans une démarche d'évolution, et ce pour, au final, améliorer la performance du service public. Afin d'avoir un point de référence, il faut évaluer par rapport à une situation de départ. L'évaluation ne se fait pas seulement quantitativement, mais aussi qualitativement.

Les indicateurs pour évaluer la qualité de l'accueil sont complexes à choisir : le nombre d'inscrits ou de prêts ne peuvent suffire à rendre compte ni des usages, ni de la satisfaction des usagers. De plus en plus, les professionnels s'interrogent sur la façon de comptabiliser les usages sur place, et notamment ceux qui se passent des ressources documentaires de la bibliothèque. Les évolutions des pratiques amènent en effet de nouvelles interrogations : l'usage de la bibliothèque comme lieu de sociabilité, de détente, mais aussi, toujours, de lecture sur place, le nombre croissant d'usagers non-inscrits, le développement des animations, etc. sont complexes à appréhender.

[105] RENARD Pierre-Yves, « La normalisation des statistiques et des indicateurs : », *BBF*, 2008-3

[106] <www.observatoirelecturepublique.fr>

[107] Définition du *Journal Officiel*, n°36 du 12 février 1999 et circulaire du 28 décembre 1998 relative à l'évaluation des politiques publiques , cité dans GIAPPICONI Thierry, « Les dimensions politiques et stratégiques de l'évaluation en bibliothèque », *BBF*, 2008-3

(cc) BY-NC-ND

De nombreuses personnes viennent à la bibliothèque pour les services, davantage que pour les collections, et l'accueil est le premier de tous les services, celui qui irrigue les autres y compris l'accès aux collections. Il est par ailleurs l'axe privilégié pour aborder les dimensions sociale et éducative des bibliothèques. Les mesures des usages sont complexes, ne serait-ce que pour estimer de façon fiable des notions telles que les usagers potentiels au sein de la population à desservir[108].

Les indicateurs, pour toute évaluation, sont à choisir en fonction de ce que l'on souhaite connaître et des objectifs que l'on se fixe, en lien avec les objectifs des politiques publiques locales. A l'origine, il y a une question à laquelle l'établissement souhaite répondre, qui donne lieu à la construction d'une méthodologie pour obtenir des données permettant l'élaboration de cette réponse.

Les indicateurs actuels tels que le nombre de postes informatiques ou le nombre de prêt par habitant sont aujourd'hui dépassés, dans une certaine mesure, et doivent être complétés, par de nouveaux critères qui prendraient en compte les nouveaux usages. Les données de formulaire à destination du Ministère de la Culture, qui constituent par la suite les statistiques nationales, sont fondées sur les chiffres concernant les axes suivants : la surface de la bibliothèque, les collections, les heures d'ouverture, le personnel, les inscrits, les prêts, les animations, les services[109]. Les données de coût (et de performance par rapport au service rendu) entrent en ligne de compte, reste à définir selon quels critères. Ces données peuvent inclure les coûts de personnel, les budgets consacrés aux services, les coûts liés à la formation, etc.

Enfin, soulignons qu'un outil d'évaluation global des services des bibliothèques comme LibQual[110] n'est utilisé que par des établissements universitaires, car c'est un questionnaire standardisé s'adressant au public universitaire (indicateurs fondés sur les disciplines, les niveaux d'étude). LibQual vise à mesurer la qualité de service des bibliothèques universitaires et de recherche à partir de la perception des usagers, en mesurant les écarts entre la qualité minimale, la qualité souhaitée et la qualité perçue, c'est-à-dire entre l'exigence de base, l'idéal et la réalité[111]. Les questionnaires, standardisés, s'insèrent dans une démarche de comparaison (*benchmark*) et de communication puisque les établissements s'engagent auprès de leurs usagers.

La démarche est d'ailleurs différente puisque les enquêtes LibQual touchent un public bien déterminé, alors que les publics des bibliothèques municipales sont plus complexes à appréhender (plus hétérogènes, plus volatils, ils ne sont pas « captifs » comme peuvent l'être des étudiants). Enfin, ce dispositif mesure l'écart entre le service réel et le service « souhaité », tandis que cette notion existe peu en BM. Les bibliothèques publiques fonctionnent selon une politique de l'offre et mesurent la « satisfaction », bien qu'il pourrait être intéressant d'étudier aussi les écarts entre ce qui est souhaité et ce qui existe.

Les enquêtes concernant les non-usagers des bibliothèques publiques soulignent enfin que ceux-ci n'ont pas forcément d'attentes spécifiques[112] : l'une des principales

[108] GIAPPICONI Thierry, « Les dimensions politiques et stratégiques de l'évaluation en bibliothèque », *art.cit*. : commentaires sur la méthodologie de l'enquête Credoc 2005,

[109] Site de l'Observatoire de la lecture publique : <http://www.observatoirelecturepublique.fr>

[110] WOLF, Dominique, « LibQUAL+ en France : », *BBF*, 2008-3

[111] La démarche et les modalités expliquées simplement sur le site de l'université Paris-Est : <bibliotheque.u-pec.fr/presentation/enquetes-usagers/foire-aux-questions-libqual-298669.kjsp>

[112] BERTRAND, Anne-Marie, « Une estime lointaine », *BBF*, 1998-5. Voir aussi les nombreuses réactions aux résultats de l'enquête Credoc 2005, par exemple EVANS Christophe, GAUDET Françoise, « Mesurer l'audience des bibliothèques

(cc) BY-NC-ND

raisons de ne pas venir en bibliothèque est simplement qu'on n'en ressent pas le besoin ou l'envie, et ce n'est pas lié à des items mesurables en termes de collections ou de places assises. D'autres raisons avancées, outre l'ignorance que la bibliothèque existe[113], peuvent être l'inadéquation des horaires ou un malaise face au bâtiment[114]. L'effort de communication doit porter aussi sur la gratuité du lieu : on peut y entrer librement, pour y consulter des documents et pour accéder à d'autres services, cela ne va pas forcément de soi pour tous. L'auteur du blog « Bibliothèque = Public » propose ainsi que les bibliothèques affichent clairement que l'entrée est « libre et gratuite[115] ».

Que faut-il évaluer quand on parle d'évaluer l'accueil ?

Il faut avant tout définir les objectifs de l'évaluation de l'accueil en bibliothèque : il s'agit de rendre compte d'une situation donnée pour chercher à l'améliorer. Que cherche-t-on à observer : les pratiques professionnelles, les retours des usagers, les freins ? L'objectif doit être mesurable, défini dans le temps et réaliste. On peut s'appuyer sur la méthode SMART pour le définir (S = simple, M= mesurable, A= atteignable, R= révisable, T= temporaire). Cette méthode, utilisée notamment en gestion de projet, permet de formuler un objectif de façon bien définie, facilitant par la suite la construction des indicateurs. Ainsi, l'évaluation permet de comparer avec une situation antérieure, avec une norme préétablie, avec un établissement comparable.

Quels critères?

Parmi les critères d'évaluation existants, l'accueil peut être mesuré à travers certains chiffres que les bibliothèques ont déjà l'habitude de fournir.[116] La mesure de la surface de la bibliothèque est un critère particulièrement pertinent, car les établissements sont, de plus en plus, des lieux de vie, qui doivent pouvoir accueillir des usagers séjourneurs. La surface détermine en grande partie la convivialité et le confort des lieux, qui doivent pouvoir être objectivé par d'autres critères. L'attractivité des locaux et leur adéquation avec des pratiques de discussion et de rencontre, par exemple. Les chiffres de prêt et d'inscrits correspondent à l'évaluation de l'usage des collections : un accueil efficace par la signalétique et la politique d'ouverture du prêt peuvent être ainsi mesurés. Peut-être, par exemple, que l'on pourrait constater une augmentation de la rotation des collections après la mise en place d'une nouvelle signalétique reposant sur des mots clairs et non par tranche de cotation. Le nombre d'heures d'ouverture, critère important pour le ministère et les collectivités, peut être assorti d'une évaluation qualitative sur l'adéquation de ces horaires avec les rythmes de vie des populations desservie. Les services d'accessibilité de la bibliothèque hors de la bibliothèque, tels qu'une boîte de retour des documents ou les opérations en ligne

municipales», *BBF*, 2006-6

[113] Par exemple, par défaut d'une signalétique municipale.

[114] Se reporter aux études sur le sujet, par exemple A.-M. Bertrand, *Ouvrages et volumes : architecture et bibliothèque*, Cercle de la Librairie, 1997 ; Yves Desrichard, « Architectures des bibliothèques : les nouveaux territoires de la lecture », *BBF*, 2012-3 à propos l'exposition présentée au Salon du Livre 2012.

[115]<bibliothequepublic.blogspot.fr/2008/01/entre-libre-et-gratuite.html>

[116] Amandine Jacquet, « Évaluer l'activité en bibliothèque », communication au Congrès de l'AIFBD 2008, en ligne sur le site de l'ADBDP (Association des directeurs des bibliothèques départementales de prêt).

(cc) BY-NC-ND

(préinscription, réservation, prolongation), ont un impact sur l'accueil des publics, qu'ils prolongent ou précèdent. Enfin, les chiffres de fréquentation (nombre d'entrées) sont toujours une donnée importante.

Fonder de nouvelles mesures de données

Afin d'évaluer les usages qui n'étaient pas pris en compte jusque là, il faut d'abord s'attacher à les définir. Le séjour à la bibliothèque, par exemple : veut-on compter le nombre de personnes qui entrent à la bibliothèque pour y faire autre chose qu'emprunter des documents, et dans ce cas faut-il séparer la lecture sur place de la consultation informatique ? Si l'on veut inclure les usages non documentaires, veut-on comptabiliser les personnes qui viennent pour une animation, ou inclure aussi tous les usages « sociaux » tels que donner un rendez-vous ou simplement être dans une atmosphère agréable ? Ce type de travaux demande une méthodologie complexe, croisant les approches qualitative, quantitative et ethnographique[117].

La notion même d'usagers peut poser problème : c'est quelqu'un qui utilise les services de la bibliothèque, ou un simple visiteur ? On parle de moins en moins de « lecteurs », la notion de « client » n'est pas non plus satisfaisante dans le contexte du service public, malgré le développement du marketing... L'indétermination de l'appellation[118] montre bien la difficulté à définir « ceux qui ont à faire avec la bibliothèque ».

Et lorsque l'on comptabilise les entrées, un chiffre ne dit pas si ce sont 200 visiteurs entrés une fois, ou 100 visiteurs chacun entré deux fois, ni combien de temps dure une visite ou un séjour en moyenne. C'est là que les études sociologiques ont un apport important à amener aux professionnels des bibliothèques, par une analyse qualitative. Il serait intéressant d'interroger l'ensemble des personnes se trouvant à un moment donné dans une bibliothèque.

Parallèlement, la satisfaction des usagers est un élément important : les études qualitatives sur des points précis se pratiquent déjà par exemple pour évaluer une animation culturelle, un nouveau service, ou les horaires. On peut imaginer interroger et mesurer la satisfaction sur le sentiment d'être accueilli. Par exemple, est-ce que les informations délivrées sont claires, est-ce que le personnel est disponible, attentif aux questions et aux besoins. L'évaluation par la satisfaction ne va cependant pas de soi : un indicateur fondé sur l'opinion est à manier avec précaution, notamment à cause des nombreux biais méthodologiques[119]. Les sociologues mettent en garde, par exemple, sur les taux de satisfaction très élevés généralement observés dans les établissements culturels : c'est parce que la fréquentation de ces établissements est valorisante pour l'enquêté lui-même. D'autres biais existent, comme l'a expliqué Christophe Evans dans son intervention au congrès de l'ABF en 2007[120].

[117] RANJARD Sonia, « Pratiques et attentes des publics des médiathèques : méthodes et techniques d'enquête », *BBF* 2000-5

[118] QUATREBARBES Bertrand de, *Usagers ou clients ? Marketing et qualité dans les services publics*, Éd. d'organisation, 1996 : l'ouvrage évoque en introduction les usagers, bénéficiaires, administrés, citoyens, utilisateurs...

[119] RAGAIGNE, Aurélien, « L'évaluation des services publics par la satisfaction des usagers, entre fonction d'apprentissage et logique de discipline », *préprint* disponible dans HAL-SHS <http://halshs.archives-ouvertes.fr/docs/00/45/94/47/PDF/p107.pdf>

[120] EVANS Christophe, « Petites et grandes enquêtes de publics en bibliothèque : Questions de méthode et de bon sens », communication au congrès de l'ABF, 2007, disponible en ligne sur le site de la BPI.

(cc) BY-NC-ND

Un exemple d'enquête de satisfaction est celle menée à Rouen en 2010[121] : elle a permis de mesurer les usages (assiduité, durée de la visite, activités effectuées) et l'écart ou adéquation entre un service et son public, les souhaits d'amélioration, et ce en fonction des établissements du réseau autant qu'en fonction des profils d'usagers.

Enfin, les non-usagers gagneraient à être interrogés également : leurs préjugés s'ils ne sont jamais entrés en bibliothèque, et si ça a été le cas, ce qui les a rebutés, ce qui ne leur a pas donné envie de revenir, leur perception des bibliothécaires, etc. Le réseau des bibliothèques municipales de Genève a fait mener une enquête sur les non-usagers à l'occasion du projet « Accueil » pour déterminer les freins mais aussi les attentes de la population à l'égard des bibliothèques. La méthodologie est complexe, croisant plusieurs approches, et les résultats montrent que c'est l'image de l'institution, plus que ses modalités d'utilisation, qui est en jeu[122]. De nombreux « non-usagers » sont en fait d'ex-usagers.

Plus simplement, des enquêtes sur les habitants d'un territoire concernant la notoriété de la bibliothèque peuvent être instructives : sait-on où elle se situe, connaît-on les services, a-t-on envie d'y venir, etc. L'enquête menée à Genève, citée ci-dessus, montre un réel déficit de la connaissance même de ces lieux par les habitants des quartiers où sont implantées des bibliothèques. Par exemple, plusieurs enquêtés disent souhaiter un lieu où l'on pourrait lire des magazines, et non pas seulement des livres... ignorant que c'est déjà possible.

Tout ce qui concerne la lisibilité de la bibliothèque est fondamental pour l'accueil, comme on l'a vu dans les chapitres précédents. Il est donc pertinent de construire des indicateurs pour évaluer la signalétique, les documents de communication destinés au public, et la communication en général. Par exemple, lorsque est mise en place une action de communication sur le règlement, est-ce que les questions sur le nombre de documents empruntables diminuent ? Si oui, l'action est efficace, si non c'est que l'information destinée au public n'atteint pas sa cible. Ainsi, l'établissement peut visualiser les progrès et les actions où mieux porter ses efforts[123].

Enfin, la question « qui établit l'enquête » est importante : elle doit impliquer le commanditaire (la bibliothèque) mais celui-ci peut en déléguer tout ou partie ou la prendre en charge totalement. La méthodologie choisie, si rigoureuse qu'elle soit, ne répondra cependant pas à toutes les questions que se posent les professionnels[124], d'autant que les outils d'aide à la décision ne sauraient devenir des outils de décision.

[121] « Enquête de satisfaction Rouen nouvelles bibliothèques» menée par Christophe Robert, mars 2010, en ligne

[122] MOESCHLER Olivier, *« Vous avez dit bibliothèque ? » : Enquête sur les non-usagers des bibliothèques municipales de Genève*, HEG, 2006, disponible en ligne dans la bibliothèque numérique de l'enssib.

[123] Sur la difficulté de construire des indicateurs concernant l'ensemble d'une bibliothèque : Calenge Bertrand, « Quels tableaux de bord ? », *BBF*, 2008-3 : l'auteur conclut ainsi « Ou alors on décide que la bibliothèque appartient à la complexité du vivre ensemble, participe de la grande interrogation des hommes sur leur existence, leur avenir et leur « savoir ensemble », et ses actions relèvent de l'« art de faire », de la politique au sens noble en somme : dans ce cas, il faut bien sûr veiller à la bonne utilisation des deniers publics et au suivi de projets particuliers, avec les tableaux de bord adéquats à chaque activité ou projet, et cesser de rêver à l'utopie d'un grand tableau de bord de la bibliothèque. »

[124] Intervention de Christophe Evans, *op. Cit.*

(cc) BY-NC-ND

Que peut-on évaluer ?

La première difficulté dans l'évaluation de l'accueil, c'est que cet axe du travail des bibliothécaires n'est pas bien défini. Il figure souvent a minima dans les fiches de poste, sous la forme d'un intitulé lapidaire. L'accueil est inscrit dans les fiches de poste des agents, au mieux, comme « assurer le service public », accueillir les individuels et les groupes », mais il est surtout présent en filigrane dans les tâches spécifiquement bibliothéconomiques, comme le renseignement. Il peut pourtant être objectivé, puisque des critères observables ont été trouvés à Rouen pour évaluer les personnes en « contrat d'avenir », avec une grille brève mais précise. Ou si cet item n'est pas développé, il peut s'appuyer sur des documents plus généraux tels que des grands principes d'accueil ou la *Charte Marianne*. Les professionnels que j'ai rencontrés, surpris de ma question « comment définissez-vous l'accueil du public dans les fiches de poste », m'ont demandé si on pouvait le définir, si je connaissais des établissements le détaillant, et pour certains, se sont promis de travailler cette question.

Les entretiens annuels d'évaluation du personnel s'appuient sur ces fiches : les agents peuvent donc être évalués sur l'accueil, surtout les agents de catégorie C dont c'est la mission principale, mais c'est surtout l'évaluation du service rendu qui compte pour faire progresser la bibliothèque.

Les méthodes de l'évaluation

La création et la tenue d'un journal de bord peut constituer la première étape d'une démarche d'évaluation : le choix de ce que l'on veut observer conditionnera les éléments que l'on y indiquera. Dans la phase finale, l'interprétation des données, étape délicate, permettra de voir les évolutions, les points d'intérêt ou de vigilance. Dans une certaine mesure, le choix des indicateurs influe sur le résultat de l'évaluation, les conclusions qui en sont tirées, et les décisions qui en découlent ensuite.

A Montpellier, les journaux de bord des équipes ont constitué l'assise du travail sur le nouveau règlement : les agents consignent tous les cas problématiques de l'accueil et les remarques des usagers qui appellent réflexion. La journée du dimanche est particulièrement propice à recueillir ces données, car l'ouverture ce jour est assuré par des membres de toutes les bibliothèques du réseau, et non seulement des agents de la médiathèque centrale.

Un tableau de bord sert à piloter les activités : il présente de façon lisible les informations chiffrées, les indicateurs, pour contrôler, évaluer, prévoir les évolutions. Le souci de la finalité des actions, en mesurant l'impact de ce qui est entrepris, guide la démarche. La mise en place d'une politique d'accueil réclame donc une évaluation, et celle-ci ne peut se faire qu'en croisant des critères multiples.

C'est aussi un changement important, qui doit remporter l'adhésion de l'équipe tout entière pour fonctionner. Pour cela, l'explication des objectifs doit être couplée d'une formation afin que chacun s'approprie les idées. Enfin, la complexité méthodologique d'une politique d'évaluation ne doit pas être sous-estimée, d'autant plus pour la problématique de l'accueil dont les aspects ne sont pas tous mesurables.

(cc) BY-NC-ND

2. Que peut-on améliorer ? L'exemple de l'écoute des usagers

La prise en compte des remarques des usagers : réponses aux courriers et cahiers de suggestion

Répondre aux courriers reçus est une marque de considération de l'établissement face à ses publics. La plupart des échanges se font sous forme électronique : le courrier papier a une connotation très officielle, utilisée pour des problèmes graves : «Quand la personne en vient à un courrier papier c'est qu'elle n'a pas été contente ! On n'en reçoit pas pour nous dire que c'est super. En général les gens s'adressent dans ce cas à la direction, ou carrément au maire ».

Les mails sont reçus la plupart du temps sur la messagerie générale de la bibliothèque, avant d'être redistribués aux services concernés. Les questions adressées à l'accueil concernent avant tout la gestion des dossiers de lecteurs : comment renouveler ses prêts lorsqu'on est en vacances, s'excuser à l'avance du retard dans le rendu des documents, etc.

Le principal est de s'engager à répondre aux mails : et le taux de réponse constitue un critère pertinent de l'évaluation de l'accueil. On peut fixer des objectifs de temps de réponse par exemple, ce qui est mesurable : s'obliger à répondre en tant de jours ouvrables engage la bibliothèque et peut être analysé en termes d'évolution de la qualité. C'est un exemple de démarche qui peut être mis en place dans une labellisation, ce qui constitue l'objet de la partie suivante.

La prise en compte des remarques des usagers est un axe de progression de la bibliothèque pour un meilleur accueil. Souvent, pourtant, les cahiers de suggestion ne concernent que les acquisitions de documents. Les usagers peuvent pourtant s'exprimer sur d'autres sujets, et la mise par écrit permet de comptabiliser les questions les plus fréquentes, les éléments qui posent problème. A Toulouse, la nouvelle bibliothécaire du service accueil a ainsi mis en place à son arrivée un cahier disponible à cet effet, qui est un outil de communication et d'archivage des demandes.

> Ça concerne l'accueil en général, il y a beaucoup de remarques sur les prêts, le nombre de réservations, la boite de retours, les WC, la carte de parking… on tient le cahier à jour et on répond sous 8 jours, le temps de voir avec les collègues concernés [la maintenance, le SGB], je mets les réponses, puis je consigne tout dans un fichier excel. Sur une trentaine de remarques, 2 sont positives, et 2 proposent des bonnes idées, les autres c'est des réclamations, mais c'est une mauvaise connaissance de notre fonctionnement donc il faut repréciser. Quand on a les mails dans ce cahier, je fais un mail à la personne, qui est en général très surprise qu'on lui réponde !

(cc) BY-NC-ND

Le tableur (fichier excel) sert à archiver et à transmettre aux personnes de l'équipe concernées par une question en particulier, mais il n'y a pas de construction de statistiques. La responsable craint que ce ne soit pas parlant, ou que les marges de manœuvre soient très limitées car une grande part des remarques concerne le bâtiment. Elle reste ouverte à cette possibilité, « si ça fait plusieurs fois qu'on nous demande la même chose, pourquoi pas ».

Mais les difficultés sont ailleurs : les cahiers servent à consigner le négatif, et non pas à noter une satisfaction ou une amélioration relevée.

> On ne peut pas quantifier le degré de satisfaction, car les gens ne se mettent pas dans la posture de nous dire « c'est bien, mais on vous propose autre chose », on ne sait pas si par ailleurs ils sont satisfaits du service. Il faudrait faire un livre d'or !

Enfin, si ce cahier est librement disponible et qu'il n'y a pas à le demander, il est disposé sur la banque d'accueil-médiation, qui n'est pas le bureau le plus visible dans le hall d'entrée, et qui est un poste tenu par un cadre : « ça intimide peut-être ». Mais s'il est là, c'est aussi pour que le cadre, quand il ne se sort pas d'une situation difficile, puisse dire « je n'ai pas la réponse, écrivez dans le cahier et on va vous répondre ». Mais les usagers laissent rarement leurs coordonnées : les réponses sont alors succinctes.

Si l'établissement ne met pas à disposition un cahier spécifique, les cahiers de suggestions classiques peuvent remplir cette fonction de signaler quelque chose qui manque, quelque chose dont l'organisation est mal comprise. Les responsables de bibliothèque soulignent que les questions concernent souvent un point du règlement qui a été mal compris : donc mal expliqué, ou inadapté ? Là encore, l'essentiel est d'assurer la cohérence des réponses : les réponses doivent s'appuyer sur les règles de fonctionnement, éventuellement validées par le directeur en cas de doute.

Les réponses aux suggestions, comme les réponses aux mails, doivent être faites dans un temps limité, au risque sinon que ces cahiers soient inutiles, comme l'exprime Gilles Gudin de Vallerin :

> Les réponses c'est au fur et à mesure. Si on met des carnets et qu'on ne répond pas, ça ne sert à rien. Je ne dis pas que tout ce qu'on fait est bien, mais c'est un sujet où tout le monde peut améliorer les choses, parce qu'on revient de très loin. On a tous fait des progrès. Il faut l'admettre, les usagers y mettent de tout, après tout c'est normal qu'ils puissent s'exprimer quelque part.

Une analyse des cahiers de suggestions, parue dans le *BBF*[125], avait montré la grande variété de ce qui y est exprimé, et qui ne relève pas uniquement du registre des réclamations.

Enfin, les suggestions de tout ordre qui sont transmises oralement aux bibliothécaires pendant leurs plages de service public peuvent, si elles sont récurrentes et semblent répondre à un besoin, faire l'objet d'une satisfaction. Ce peut être l'intégration d'une page « nouveautés » sur le site de la bibliothèque, mais cela peut concerner aussi un service annexe qui n'est pas lié directement à la documentation mais participe de son accueil. Ainsi à Agneaux, une machine à café a été installée car il y

[125] CHOURROT Olivier, « Messages de lecteurs », *BBF*, 1997-4

(cc) BY-NC-ND

avait de nombreuses demandes, sans que l'équipe y soit particulièrement favorable, et cela fonctionne finalement bien. Cela contribue à créer chez les usagers le sentiment que leur avis est pris en compte.

3. La démarche qualité : chartes et labels

La charte d'accueil à la bibliothèque acquiert son plein sens et sa pleine efficacité lorsqu'elle répond aux orientations générales de la collectivité : l'amélioration de l'accueil est souvent le fruit d'une démarche plus globale, comme on l'a analysé dans la première partie.

L'intérêt des chartes et des labels qui ne sont pas propres aux bibliothèques, c'est qu'elles inscrivent celles-ci dans un contexte plus général : celui de tout service public, qu'il soit rattaché à l'État ou à une collectivité territoriale.

Un référentiel qui émane d'une instance extérieure permet de légitimer les objectifs de qualité, mais aussi d'avoir une idée des objectifs à atteindre, sachant qu'ils ont été expérimentés ailleurs. Toute norme fait en effet l'objet d'expériences pilotes avant de devenir un cadre général. C'est aussi un outil de comparaison avec des établissements différents, car les normes proposent un vocabulaire partagé.

Une charte est un document déclaratif, qui pose des principes fondamentaux, des valeurs. C'est un outil qui permet de donner un vocabulaire et des objectifs communs à l'équipe, donc de la mobiliser sur la politique d'accueil. Cela peut être un document interne, qui devient « engagement » s'il est affiché et communiqué au public[126].

Un label est un référentiel plus précis qu'une charte, au sens que les déclarations sont suivies d'engagements, et sous-tendues par une exigence de suivi des résultats. C'est pourquoi, si la Charte Marianne est affichée dans nombre de services publics, seulement une cinquantaine sont « labellisés » Marianne[127]. La démarche de certification pour obtenir un label consiste en effet à faire attester par l'organisme certificateur (l'Afnor[128]) que la qualité est conforme au référentiel. Pour cela, des audits sont effectués, avec des « usagers-mystères », et la certification a une durée limitée dans le temps.

Pour les bibliothèques, c'est le référentiel Qualibib[129] qui fait autorité : ce « Guide pratique pour l'amélioration de la qualité de l'accueil et des services dans les bibliothèques et centres de documentation » est proposé par l'Afnor, s'appuie sur des normes ISO ainsi que sur la charte Marianne. C'est une « boîte à outils » construite par des professionnels des bibliothèques, qui présente la démarche qualité et une liste d'exigences pour la qualité de l'accueil et des services aux usagers. Le référentiel est divisé en rubriques qui concernent l'ensemble de la bibliothèque, de l'offre documentaire au site internet, du traitement des

[126] HERMEL Laurent, *L'accueil client*, Afnor, 2010, coll. « 100 questions pour comprendre et agir ». Notamment le chapitre 6 « La charte accueil »

[127] Portail de la modernisation de l'action publique :<www.modernisation.gouv.fr>

[128] Association française de normalisation <http://www.afnor.org/>

[129] Disponible au téléchargement sur la bibliothèque virtuelle de l'Afnor. On en trouve une présentation synthétique sur le site de la BnF : <http://www.bnf.fr/documents/qualibib.pdf>

(cc) BY-NC-ND

réclamations à l'aide à la recherche bibliographique. Pour chaque rubrique, on trouve des exemples concrets et des éléments de mise en œuvre, avec la proposition d'indicateurs pour l'évaluation.

Par exemple, pour l'exigence « Orientation, renseignement bibliographique et aide à la recherche », Qualibib propose des items fondés notamment sur les recommandations de la BPI et les engagements des services en ligne de question-réponse. Cela se traduit par des phrases telles que « Nous vous aidons à formuler votre demande », « Nous considérons toute demande comme légitime », avec la préconisation d'établir un *vademecum* ou guide à destination des professionnels en situation de service public, un plan de formation et la tenue de réunions. Chacune de ces modalités doit être connue de tous (et vérifiée). Cet exemple est reproduit en annexe[130].

Une démarche de labellisation permet d'uniformiser les pratiques, après avoir réfléchi et remis en question les habitudes de travail. S'appuyer sur une norme existante permet de mieux saisir les objectifs à atteindre, c'est donc aussi un outil managérial. L'existence de critères objectivés dans ce cadre permet de faire passer des changements, des outils aux pratiques. La démarche mobilise l'équipe autour d'un objectif commun.

Un label des collectivités territoriales adapté aux bibliothèques est Qualiville, c'est une certification délivrée par l'Afnor, créée en 2001 et définie comme « un engagement de qualité de service pris à l'égard de l'usager ». Le référentiel sur lequel elle est fondée a été construit conjointement par le CNFPT, l'association des Maires de France et les associations d'usagers[131]. Il s'appuie sur la norme X50-720, « Qualité des services : Préconisations pour la conception et l'amélioration de l'accueil ».

L'obtention de la certification est longue, car c'est une démarche qui engage le service tout entier, nécessite d'harmoniser les procédures, d'améliorer les pratiques professionnelles et de les mettre à jour. Aujourd'hui, seulement une trentaine de mairies a un ou plusieurs services certifiés. La démarche est progressive, depuis les modules de bases, obligatoires (accueil téléphonique, à l'état-civil) jusqu'aux services spécialisés (urbanisme, petite enfance par exemple). Le label est adapté aux collectivités de toutes les tailles, comme on le constate sur les documents de présentation[132].

Les engagements portant sur l'accueil, l'orientation et l'information concernent les espaces, l'organisation, les réponses au téléphone et par courrier, la compétence des agents (en garantissant leur courtoisie, leur respect de la confidentialité). La copie de cette liste d'engagements est disponible sur le site de l'Afnor[133].

De façon concrète, la norme de qualité Qualiville donne des standards comme « répondre au téléphone en moins de 5 sonneries », « ne pas laisser un usager sans réponse », « clore l'échange par une formule de politesse », en un mot elle propose de rendre observables les grands principes de courtoisie et d'efficacité du service public.

Qualiville propose à la fois un volet général de l'accueil et une déclinaison par équipement municipal, chacun avec des objectifs à atteindre selon des critères précis. Les préconisations générales sont du type « cerner rapidement la demande », « être

[130] Voir annexe 6

[131] VERBAERE Isabelle, « Les agents d'accueil valorisés par la certification Qualiville », *La Gazette des Communes*, n°16/2122, 16 avril 2012

[132] Compte-rendus, retours d'expériences téléchargeables sur <boutique-certification.afnor.org/certification/engagement-de-service-qualiville>

[133] Une copie partielle en annexe 7

(cc) BY-NC-ND

attentif à tout usager », « adapter son expression à l'interlocuteur », « reformuler », « orienter au besoin vers un autre service », mais aussi un rappel des règles de politesse de base (formules de salutations, présentation adaptée).

C'est pourquoi la bibliothèque de Rouen souhaite s'engager dans cette démarche, impulsée au niveau de la Ville : le standard général de la mairie est labellisé Qualiville, c'est un levier pour que le standard téléphonique de la bibliothèque, pour commencer, puisse l'être aussi. La formalisation des procédures de réponses au téléphone ou au courrier électronique constitue un outil de la qualité de service : par exemple, s'engager à accuser réception des mails, à les traiter dans un délai donné, les signer de façon uniforme. C'est, enfin, une aide pour les agents qui peuvent se sentir mal à l'aise dans certaines situations : l'appréhension de ne pas savoir quoi dire quand le téléphone sonne est supprimée si chacun s'appuie sur quelque chose de très pragmatique, une phrase-type quand on décroche comme « Bibliothèque de ***, bonjour ».

La démarche de labellisation entraîne des contraintes : des vérifications régulières, un cadre formel parfois rigide. Par exemple, le label Qualiville est lié à des campagnes de vérifications par des appels-mystères, des usagers-mystères. Chaque objectif est chiffré précisément, avec des statistiques (par exemple pour l'accueil téléphonique : le nombre d'appels traités, en gestion directe ou par répondeur, les réponses apportées, etc.). Plusieurs audits ont lieu avant d'obtenir la certification. Une enquête de satisfaction annuelle auprès des citoyens fait partie des engagements, afin de mesurer les améliorations ou les points faibles.

L'inscription de la ville dans une démarche Qualité encourage la bibliothèque à travailler sur ses pratiques et ses outils, par exemple à formaliser les fiches de poste. C'est le travail mené actuellement à Condé-sur-Noireau : la directrice de la bibliothèque définit de façon précise les missions communes à tous les agents et les missions spécifiques de chacun, comme chaque responsable d'équipement municipal. Cette obligation à expliciter ce qui est fait permet de s'interroger et de dégager des pistes pour améliorer le service. La ville accompagne cette démarche par des spécialistes de la norme qualité ISO 9001[134], qui aident à construire un mémento des procédures et des outils d'évaluation. Cette obligation, assez lourde, s'avère être un avantage pour la bibliothèque.

La démarche est complexe et peut faire l'objet de réticences, notamment le sentiment d'être surveillé, remis en cause dans son domaine de compétence, de perdre du temps à écrire des procédures[135], etc. La ville de Limoges propose sur son site internet deux clips vidéo[136] qui ne cachent rien de ces difficultés de mise en œuvre, mais qui montrent aussi que des agents réticents peuvent ensuite être convaincus, par exemple parce que la formalisation permet de mieux connaître le travail des autres services et de s'interroger sur son métier. Ou, plus concrètement, parce que l'engagement de confidentialité pour les usagers a entraîné un réaménagement des bureaux des agents, plus ergonomiques, favorables à leur bien-être au travail.

[134] Exigences de qualité en termes de management, processus, amélioration permanente. *Application en bibliothèque publique* : voir le mémoire DCB de Sylvie Lavallée, 2008

[135] « Les agents d'accueil valorisés par la certification Qualiville », *art.cit.*

[136]<www.ville-limoges.fr/index.php/fr/culture/113-vie-municipale-et-citoyenne-actualites/1288-enquete-de-satisfaction-qualiville-2012>

(cc) BY-NC-ND

Enfin, l'intégration de la bibliothèque aux démarches qualité de sa collectivité est un atout non seulement pour le service rendu aux usagers, mais aussi pour le positionnement de la bibliothèque. Par exemple à Toulouse, un groupe de travail s'est mis en place au niveau de la Ville pour élaborer une charte d'accueil dans les services publics : la bibliothèque y participe pleinement, avec la bibliothécaire responsable du service accueil qui est référente pour le réseau de lecture publique.

(cc) BY-NC-ND

CONCLUSION

Puisque l'accueil traverse la bibliothèque tout entière, il doit faire l'objet d'une réflexion soignée, particulièrement dans le contexte de missions élargies et d'usages renouvelés. Les modalités de fonctionnement, l'aménagement, la signalétique, les horaires d'ouverture construisent l'accueil en bibliothèques municipales comme une dimension globale. L'existence d'un service spécifique consacré à l'accueil et aux services, dans les grandes bibliothèques, permet de travailler à l'accueil de façon transversale, en soulignant son importance pour les équipes et pour les publics. Cela suppose une conviction : l'accueil ne va pas de soi, mais il se travaille dans ses modalités pratiques, techniques et de compétences.

Se pencher sur l'accueil ordinaire, et non spécifique, permet de placer la question dans le travail quotidien, de s'interroger sur ce qui fait le « service public », comme tâche et comme objectif.

L'accueil, c'est la porte d'entrée vers la bibliothèque tout entière, ses espaces, ses collections, ses services. C'est en ce sens qu'il se constitue à la fois d'actions telles que le renseignement, et de dispositifs, comme la signalétique.

Le rôle du mobilier sur les postures d'accueil, et la nécessité de sortir de la banque d'accueil pour aller au-devant des usagers semble constituer une piste d'amélioration importante : c'est le passage de la question (ou hésitation) de l'usager « excusez-moi de vous déranger » à la question (proposition) du bibliothécaire « puis-je vous renseigner » qui est en jeu. L'analyse tirée de la proxémie, les observations tirées de la pratique permettent de travailler la « bonne distance » à trouver avec l'usager. La prise en compte de l'interaction entre l'environnement de travail et les relations à l'usager pourrait permettre d'améliorer l'aménagement et la perception de l'espace de la bibliothèque.

Afin d'assurer l'égalité d'accès au service public, la cohérence des pratiques et des attitudes au sein de l'établissement ou du réseau d'établissements, est essentielle. L'application uniforme du règlement garantit les mêmes devoirs et droits à chaque usager, constitue aussi une aide à la pratique pour les équipes, en lien avec une fiche de poste précise. L'appui sur des documents écrits en concertation invite aussi à réfléchir à la clarté du fonctionnement. Si des points de règlement sont trop souvent mal compris, c'est peut-être qu'ils n'ont pas été assez expliqués, ou qu'ils ne sont pas communiqués.

Il est intéressant de souligner que, quelle que soit la taille de l'établissement et le nombre d'usagers reçus, les notions de disponibilité, d'écoute, de clarté des informations et de cohérence des pratiques ont été évoquées comme prioritaires. L'écoute, non seulement au sens courant, mais aussi au sens de prise en compte des remarques des usagers, semble être un axe fondamental pour un accueil de qualité.

Ces enjeux impliquent de s'interroger sur la formation des professionnels : met-on assez l'accent sur le public à destination duquel on travaille? Le développement de l'accueil mobile, du renseignement effectué pendant les plages

(cc) BY-NC-ND

de rangement, pose toutefois la question d'une nouvelle répartition des tâches au sein des équipes. L'importance accrue de la médiation, de l'accompagnement des usagers suppose une connaissance fine de l'établissement et de son offre, mais aussi des qualités techniques et relationnelles.

Cette étude, centrée sur le point de vue des bibliothécaires, gagnerait à être complétée par le point de vue des usagers. Cela passerait par une connaissance plus fine de ceux-ci, au-delà des catégories « inscrits-emprunteurs » et « séjourneurs » : comment accueillir à la fois les nouveaux et les habitués, les flâneurs et les experts, les occasionnels et les assidus? Comment définir chacune de ces catégories? Chacun peut de plus, être une personne en demande d'accompagnement ou une personne autonome dans son usage de la bibliothèque selon ses besoins du moment. Les catégories de travail utilisées pour étudier les usagers de bibliothèque, si elles sont opératoires, ne sont pas pleinement satisfaisantes, d'autant que la diversification de l'offre, documentaire et non-documentaire, entraîne la complexification des pratiques.

Le souci d'accueillir au mieux tous les publics, avec des règles en cohérence avec les usages, peut aussi changer l'image des bibliothèques. Cette question d'image est particulièrement importante, comme l'a montré l'enquête menée à Genève sur les non-usagers des bibliothèques municipales[137], et comme l'ont rapporté certains de mes interlocuteurs. La lisibilité de l'institution, de son offre, est un axe de progrès majeur.

Le développement des usages du lieu comme espace public incite enfin à la création de véritables politiques d'accueil et à une réflexion sur la formalisation des pratiques. L'inscription dans une démarche qualité, par rapport aux usagers mais aussi par rapport à l'organisation interne du travail, introduit une « pensée de l'accueil » commune aux services publics.

Les chartes et labels validant non seulement des principes, mais également des pratiques, dans la perspective d'un engagement de service visible pour les usagers. Passer de l'intuition à la conception d'un accueil que l'on peut mesurer et évaluer, c'est d'une part s'engager auprès du public, d'autre part s'inscrire dans des politiques publiques plus larges. L'évaluation n'est toutefois pas évidente à mettre en œuvre : la définition d'objectifs et la construction d'indicateurs est une démarche aux enjeux et aux méthodes complexes.

En assumant pleinement ses missions sociales, sans oublier ses missions culturelles, la bibliothèque participe pleinement de l'action politique de la collectivité. L'ensemble des activités, dans leur complémentarité, doivent être irriguées par le souci de l'accueil. L'inscription dans une démarche globale de l'amélioration de la qualité de l'accueil est donc aujourd'hui l'un des fondements nécessaires pour que les bibliothèques municipales continuent de proposer leurs ressources au plus grand nombre.

[137] *« Vous avez dit bibliothèque ? » : Enquête sur les non-usagers des bibliothèques municipales de Genève*, *op.cit*.

(cc) BY-NC-ND

Bibliographie

Tous les articles du *Bulletin des Bibliothèques de France* (*BBF*) sont disponibles en ligne.

Les liens internet sont indiqués lorsqu'ils sont nécessaires pour retrouver la source. Dans le cas contraire, lorsque les sources sont bien indexées et disponibles au téléchargement (par exemple les brochures ministérielles), une description bibliographique classique a été préférée.

La validité de tous les liens a été vérifiée le 30/12/12.

Généralités : L'accueil dans les services publics

Adopter une posture professionnelle à l'accueil, Éditions Demos, 2010, coll. « Les pratiques »

CANDIARD Bernard, *L'amélioration de l'accueil des usagers dans l'administration*, Rapport au Premier ministre, La Documentation française, 2003

CHEVALLIER Jacques, Le service public, P.U.F., 1997, coll. « Que sais-je »

« Collectivités territoriales : comment améliorer les conditions de travail ? », dossier de *Travail et changement*, la revue de l'ANACT, n°344, juillet/août 2012

Collectif, L'accueil et les services aux visiteurs : aide-mémoire à l'usage des gestionnaires de musée, Guide électronique de la SMQ [société des musées québécois], 2006, <http://www.smq.qc.ca/publicsspec/guidesel/accueil/index.htm>

DENES Laurence (coord.), « Service public : des valeurs réinventées, un ADN préservé », Dossier *La Gazette des Communes*, 3/12/12

GELIN Sandrine, TRUONG Khuê-Linh, *Adopter l'accueil-attitude*, Eyrolles Éditions d'organisation, 2008

GOUIRAND Pierre, *L'accueil : théorie, histoire et pratique*, L'Harmattan, 2011

L'accueil et la relation usagers/clients/citoyens – services publics, La Documentation française, 2004, coll. « Guide pratique-France Qualité publique »

Les conditions d'un accueil agréable et efficace, Éditions Demos, 2010, coll. « Les pratiques »

PASZT Maya, L'accueil des publics difficiles, Éditions Demos, 2012, coll. « Les pratiques »

(cc) BY-NC-ND

PILCZER Jean-Sébastien, La notion de service public, *Informations sociales*, 2010/2, n° 158

QUATREBARBES Bertrand de, *Usagers ou clients ? Marketing et qualité dans les services publics*, Éd. d'organisation, 1996

Réussir la relation avec l'usager : Réflexions, méthodes et expériences pour améliorer l'accueil, Direction générale de l'administration et de la fonction publique (brochure, s.d.)

ROUBAN Luc, La fonction publique, La Découverte, 2004

SIBLOT Yasmine, « 'Adapter' les services publics aux habitants des 'quartiers difficiles' : Diagnostics misérabilistes et réformes libérales », *Actes de la recherche en sciences sociales*, 2005/4 no 159

SIBLOT Yasmine, « Contraintes et ambivalences du travail d'accueil du public », *Informations sociales*, n°158, 2010/2

SIBLOT Yasmine, « Les rapports quotidiens des classes populaires aux administrations : Analyse d'un sens pratique du service public », *Sociétés contemporaines*, 2005/2 no 58

WELLER Jean-Marc, « Comment les agents se soucient-ils des usagers ? »,*Informations sociales*, 2010/2 n° 158

L'accueil dans les bibliothèques

BERTRAND Anne-Marie? « Légitimité professionnelle et modèles d'excellence », *BBF*, 1995-6

BERTRAND Anne-Marie, *Bibliothécaires face au public*, BPI, 1995, coll. « Études et recherches »

BERTRAND, Anne-Marie, « La transmission de l'implicite ou comment la culture professionnelle vient aux bibliothécaires », *BBF* 2003-1

BIANCHI Florence, «Repenser l'accueil des publics », *BBF* 2009-1

CALENGE Bertrand, *Accueillir, orienter, informer : L'organisation des services aux publics dans les bibliothèques*, Éditions du Cercle de la Librairie, 1999, coll. « Bibliothèques »

CHOQUET Marie-Christine, KOENING Marie-Hélène, « De l'être au paraître et du paraître à l'être», *BBF*, 1995-1

CHOURROT Olivier, « Le bibliothécaire est-il un médiateur ? », *BBF* 2007-6

COLINET Élodie, *Halls d'entrée de bibliothèques : entre seuil et accueil*, 2009, mémoire DCB

(cc) BY-NC-ND

DIAMENT Nic, *Organiser l'accueil en bibliothèque*, Institut de formation des bibliothécaires, 1997 coll. « La boîte à outils »

GARAND Claire, *Les interactions de face à face dans les bureaux d'accueil en bibliothèque*, 2008, mémoire DCB

HECQUARD Françoise, KOTSOU Ilios, « Formation à l'accueil et développement de l'intelligence émotionnelle : l'exemple des bibliothèques de Rouen », *BBF* 2009-4

HEUTEMATTE Véronique, « Montpellier : l'accueil à cœur », *Livres Hebdo*, n°922, 21/09/12

MIRIBEL Marianne de, *Accueillir les publics : Comprendre et agir*, Éditions du Cercle de la Librairie, 2009, coll. « Bibliothèques »

SARTIAUX Yves, « L'accueil en bibliothèque », *BBF* 1998-2

Les « nouveaux » usages

Association des bibliothécaires de France (ABF), Diaporamas sur les bibliothèques finlandaises et hollandaises, <http://www.abf.asso.fr/1/318/535/ABF-Region/diaporamas-sur-les-bibliotheques-finlandaises-et-hollandaises?p=0>

FOURGEAUD Maïka, « Le rôle social des bibliothèques dans la ville aujourd'hui », *BBF*, 2010-5

GALAUP Xavier, « L'usager co-créateur des services en bibliothèques publiques », billet de blog XG_BlogNotes <http://www.xaviergalaup.fr/blog/2009/04/10/lusager-co-createur-des-services-en-bibliotheques-publiques/>

GALAUP Xavier, « Usagers et bibliothécaires : concurrence ou co-création ? », *BBF*, 2012-4

GUDIN DE VALLERIN Gilles, « De la bibliothèque idéale à la médiathèque réelle », *BBF* 2008-6

JACQUINET, Marie-Christine, « N'oubliez pas le service ! », *BBF*, 2012- 3

MARIGE Pierre, billet « N'oublions pas les fondamentaux », blog Aka Reup <http://akareup.hypotheses.org/>

PALOMBA Jean, « La bibliothèque publique aujourd'hui : nouveaux services, nouvelles compétences », compte-rendu de la journée d'actualité CNFPT région PACA, 2009, <www.acim.asso.fr/spip.php?article298>

TINTI Fabrizio, billet « Adapter les espaces aux nouveaux usages », compte-rendu de l'intervention de Dominique Bourrion au « Bibcamp » 2011, <http://bibcamp2011.wordpress.com/2011/01/17/adapter-les-espaces-aux-nouveaux-usages-fabrizio-tinti/>

(cc) BY-NC-ND

SERVET Mathilde, *Les bibliothèques troisième lieu*, mémoire DCB, enssib, 2009

Les conditions de l'accueil : horaires d'ouverture, silence, signalétique, cahiers de suggestion

« Conjuguer accueil du public et politiques d'ouverture des bibliothèques », Notes prises lors de la journée d'étude ABF Poitou-Charentes-Limousin, 8 octobre 2009 à Limoges, sur le blog « Le bibwebzine » <http://lebibwebzine.blogspot.fr/2009/10/conjuguer-accueil-du-public-et.html>

« L'extension des horiares d'ouverture des bibliothèques », dossier réalisé par la FNCT, Fédération nationale des collectivités territoriales, 2011, <http://www.fncc.fr/IMG/pdf/horairesv_des_bibliotheques_Anglet_Levalloisoooo.pdf>

ALIX Yves, LE SAUX Annie, « Les Champs libres : automatisation des services au public», *BBF*, 2006-4

AROT Dominique, *L'extension des horaires d'ouverture dans les bibliothèques : progrès et obstacles*, Rapport de l'IGB, 2012

BERTRAND, Anne-Marie, « Cris et chuchotements », *BBF*, 1994-6

BILLARD Alice, *Le prêt illimité en bibliothèque municipale*, mémoire DCB, enssib, 2011.

BOUROULLEC Ronan, LAVILLE Antoine, GIAPPICONI Thierry, « Création artistique et ergonomie des banques d'accueil et de prêt », *BBF* 1998-6

BRIGANT, Annie, « Ouvrir le soir, la nuit, le dimanche? », *BBF* 2008-2

BROCHARD JC, blog « Bibliothèque = Public », <http://bibliothequepublic.blogspot.fr/>, billet « Identification d'un bibliothécaire »

CHOURROT Olivier, « Messages de lecteurs : le cahier de suggestion en bibliothèque », *BBF*, 1997-4

Collectif, *Les mardis de Tempo : Ouvrir les médiathèques le dimanche*, Tempo territorial, 2011

DARGAUD Michel, « Un service de très grande proximité », *BBF*, 2003-4

DESACHY Matthieu, « Lisez sans entraves : le prêt illimité à la BM d'Albi », *BBF* 2009-3

Happy Hours : Evaluation de l'impact des horaires d'ouverture sur la fréquentation et les usages des publics en bibliothèque publique, enquête conduite pour le MOTif (observatoire du livre et de l'écrit en Ile de France) par le cabinet

(cc) BY-NC-ND

Plein Sens, 2011 : <http://www.arald.org/ressources/pdf/dossiersenligne/happy_hours.pdf>

LAMY Jean-Philippe, « Les espaces d'information : éléments de programmation », *BBF* 200-3

MIRIBEL Marielle de (dir.). *Concevoir des documents de communication à l'intention du public,* enssib 2001, coll. « La boîte à outils »

MIRIBEL Marielle de, « 'Chut ! Vous faites trop de bruit !' : Quel silence en bibliothèque aujourd'hui ? », *BBF* 2007-4

MIRIBEL Marielle de, « Le guide du lecteur ou la confusion des genres », *BBF*, 1998-6

MIRIBEL Marielle de, « Les rites d'inscription du lecteur », *BBF* 2000-4

PERRIN Georges, « Accueillir de nouveaux publics ? Oui ! Mais quand ? », *BBF* 2009-5

PERRIN Georges, *Améliorer l'accueil dans les bibliothèques : Propositions pour une extension des horaires d'ouverture*, Rapport de l'IGB, 2008

PIQUET Michel, *Court traité de signalétique à l'usage des bibliothèques publiques*, Cercle de la Librairie, 2003

RIVA François, RIVA Jacques, « La mise en vie des espaces de bibliothèques », *BBF* 2000-3

Les publics des bibliothèques

BELLANGER François, LAIZE Gérard, *Confort(s) : la génération vautrée*, 2005

BERTRAND Anne-Marie, « Une estime lointaine », *BBF*, 1998-5

BROCHARD JC, blog « Bibliothèque = Public »
<http://bibliothequepublic.blogspot.fr/>, *passim*

CALENGE Bertrand, blog « Carnet de notes »
<http://bccn.wordpress.com/>, *passim,* notamment les tags « Publics » et « Services »

CALENGE Bertrand, « La fréquentation des bibliothèques municipales », *BBF* 2003-6

Collectif, « Penser le public des bibliothèques… », dossier *BBF* 2002-1

Collectif, « Connaître les publics : enquêtes et statistiques », dossier *BBF* 2006-6

Collectif, « La bibliothèque vue par ses usagers, même », dossier *BBF* 2010-6

EVANS Christophe, « Petites et grandes enquêtes de publics en bibliothèque : Questions de méthode et de bon sens », communication au congrès de l'ABF, 2007

(cc) BY-NC-ND

EVANS Christophe, GAUDET Françoise, « Mesurer l'audience des bibliothèques municipales », *BBF*, 2006-6

GALAUP Xavier, « La place de l'usager en bibliothèque », présentation au CNFPT d'Angers, 2011, <http://fr.slideshare.net/xgalaup/usages-et-usagers-des-bibliothques#btnNext>

MARESCA Bruno, « La fréquentation des bibliothèques publiques a doublé depuis 1989 », Enquête CREDOC, 2005

MAUFRAS Sandra, « Les usagers séjourneurs : un public peu étudié dans les recherches sur les bibliothèques. Étude au sein de la bibliothèque municipale de Sotteville-lès-Rouen », Agence régionale Livre et Lecture de Haute-Normandie, 2012, <http://www.arl-haute-normandie.fr/contribution-article-les-usagers-sejourneurs-un-public-peu-etudie-dans-les-recherches-sur-les-bibliotheques-etude-au-sein-de-la-bibliotheque-municipale-de-sotteville-les-rouen-10.html>

MERCIER Édith, *Postures de lecteurs : Observations à la BPI*, Rapport de stage sous la direction de Christophe Evans, 2011

MOESCHLER Olivier, *« Vous avez dit bibliothèque ? » : Enquête sur les non-usagers des bibliothèques municipales de Genève*, HEG, 2006

Observatoire de la lecture publique, Rapport de synthèse 2010, <http://www.observatoirelecturepublique.fr/observatoire_de_la_lecture_publique_web/docs/Biblioth%C3%A8ques%20municipales%20synth%C3%A8se%202010.pdf>

PEREZ Patrick, SOLDINI Fabienne, VITALE Philippe, « Usages conflictuels en bibliothèque : une lecture sociologique », *BBF*, 2002-1

POISSENOT, Claude et RANJARD, Sophie. *Usages des bibliothèques : approche sociologique et méthodologie d'enquête,* Presses de l'ENSSIB, 2005

RANJARD Sonia, « Pratiques et attentes des publics des médiathèques : méthodes et techniques d'enquête », *BB*F, 2000-5

WAHNICH Stéphane, « Enquêtes quantitatives et qualitatives, observation ethnographique : Trois méthodes d'approche des publics », *BBF* 2006-6

La proxémie, la pensée de l'espace et du rapport à l'autre

Collectif [chercheurs du CERTU], *Une autre lecture de l'espace public : les apports de la psychologie de l'espace*, Rapport d'étude pour le Ministère de l'équipement, des transports et du logement, 1999

(cc) BY-NC-ND

Observatoire Actineo de la qualité de vie au bureau, Éclairage du bureau, acoustique, ergonomie du poste de travail, rubrique « Ergonomie et bonnes pratiques » notamment, <www.actineo.fr/-Ergonomie-et-bonnes-pratiques->

GOFFMAN Erving, *Les rites d'interaction*, Éditions de Minuit, 1997

HALL Edward T. , *La dimension cachée*, Seuil, 1971

LANCRY, Alain, *L'ergonomie*, PUF, 2009, coll. « Que sais-je »

LE BRETON, David, *Anthropologie du corps et de la modernité,* PUF, 1990

LE BRETON, David, *La sociologie du corps*, PUF, 2008, coll. « Que sais-je »

LECLAIRE Céline, « S'asseoir, braconner, se courber : le vocabulaire des corps à la médiathèque », *BBF*, 2010-6

PELEGRIN-GENEL, Élisabeth, *Des souris dans un labyrinthe : Décrypter les ruses et manipulations de nos espaces quotidiens*, La Découverte, 2012

Évaluation et démarche qualité

[Afnor], *L'accueil du public et la relation aux usagers : état des lieux des démarches menées selon le référentiel Qualiville*, 2009 (Rapport complet et synthèse)

[Afnor], *Qualibib : Guide pratique pour l'amélioration de la qualité de l'accueil et des services dans les bibliothèques et centres de documentation*

[Assessment Librarian], billet de blog « La qualité en bibliothèque, outils et retours d'expérience. Compte-rendu de la journée ABES 2010 », <http://assessmentlibrarian.fr/>

[Ministère de la fonction publique], *Charte Marianne : Guide de la mesure, méthode et outils*, brochure, 2005

[Ministère de la fonction publique]*Lancement de la charte Marianne : Pour un meilleur accueil dans les services de l'État*, brochure, 2005

<http://www.adbdp.asso.fr/IMG/pdf_Evaluerlactiviteenbibliotheque.pdf>

CALENGE Bertrand, « Quels tableaux de bord ? », *BBF*, 2008-3

CARBONE Pierre (dir.), *Construire des indicateurs et des tableaux de bord,* ENSSIB, 2001, coll. "Boîte à outils"

CAVALIER François, JONNEAUX Chantal, MAURIES Arlette, « La démarche qualité : mise en œuvre à la bibliothèque de l'université Lyon 1 », *BBF* 2007-5

Collectif, « Évaluations », *dossier BBF* 2010-4

(cc) BY-NC-ND

GIAPPICONI Thierry, « Les dimensions politiques et stratégiques de l'évaluation en bibliothèque », *BBF*, 2008-3

GINIBRIERE Gaëlle, « Évaluation. La satisfaction des usagers comme critère », *La Gazette des Communes*, n°28/2134, 9 juillet 2012

GRELLEY Pierre, « Focus - Le sourire de Marianne : Charte et label éponymes », *Informations sociales*, 2010/2 n° 158

HERMEL Laurent, *L'accueil client*, Afnor Éditions, 2004, coll. « 100 questions pour comprendre et agir »

JACQUET Amandine, « Évaluer l'activité en bibliothèque », communication au Congrès de l'AIFBD 2008, en ligne sur le site de l'ADBDP

MAYERE Anne, MUET Florence, « La démarche qualité appliquée aux bibliothèques et services d'information : conception et spécificités », *BBF* 1997-1

MEYER Anne, COLLET Anne-Christine, « Renforcer la qualité de l'accueil dans les bibliothèques de Lyon », *BBF* 1997-1, p. 30-34

Portail de la modernisation de l'État, <www.modernisation.gouv.fr>

RENARD Pierre-Yves, « La normalisation des statistiques et des indicateurs : », *BBF*, 2008-3

VERBAERE Isabelle, « Les agents d'accueil valorisés par la certification Qualiville », *La Gazette des Communes*, n°16/2122, 16 avril 2012

<http://www.vie-publique.fr/actualite/alaune/services-publics-socle-commun-engagements.html>

WAHNICH Stéphane, « Enquêtes quantitatives et qualitatives, observation ethnographique : Trois méthodes d'approche des publics », *BBF* 2006-6

WANAVERBECQ Christiane, « Former et informer sur les risques psychosociaux », *La Gazette des Communes*, n°29/2135, 23 juillet 2012, p.53

WANAVERBECQ Christiane, « La relation à l'usager peut être source de souffrance », *La Gazette des Communes*, n°21/2127, 21 mai 2012, p. 57

WOLF Dominique, « LibQUAL+ en France : un outil pour l'évaluation de la qualité des services en bibliothèque », *BBF* 2008-3

(cc) BY-NC-ND

Table des annexes

1. GUIDE D'ENTRETIEN.....88
2. BIBLIOTHÈQUE D'AGNEAUX.....90
3. BIBLIOTHÈQUE DE CONDÉ-SUR-NOIREAU.....91
4. BIBLIOTHÈQUE DE MONTPELLIER 91
5. BIBLIOTHÈQUE DE ROUEN.....92
6. BIBLIOTHÈQUE DE TOULOUSE.....92
7. QUALIBIB : UN EXEMPLE DE SUIVI QUALITÉ.....93
8. QUALIVILLE : ENGAGEMENTS GÉNÉRAUX.....94

(cc) BY-NC-ND

1. GUIDE D'ENTRETIEN

Observations

Observations matérielles du poste d'accueil

Disposition

Visibilité

Lumière

Mobilier : poste personnel et confort usagers : assise, espace, face ou côté

Ergonomie des postes d'accueil et de renseignement

Service posté, service mobile

Barrière du mobilier, distance matérielle ?

Cohabitation des différents publics et usages

Bruit et silence, loisir et travail

Questions sur l'organisation des plages de service public

Durée des plages horaires

Que fait-on à l'accueil , y a-t-il un mémento service public ?

Est-ce que tout le monde participe, selon quelles plages horaires ?

Et quand il n'y a personne ?

Impressions de calme, d'être beaucoup sollicité ?

Que faites-vous pendant les plages de SP ? le temps pour le reste est-il suffisant pour les tâches de travail interne, ou faut-il organiser son travail sur les heures face au public ?

Que peut-on faire quand il n'y a personne à l'accueil, sans que ça ne demande trop d'attention ? [cherchez-vous à limiter les lectures non professionnelles ?]

Renseigner le public

Quelles sont les difficultés à se rendre disponible quand on travaille en salle ?

« accorder de l'attention » aux personnes : comment

N'y fait-on que du renseignement ou aussi le prêt ? Pour les établissements avec automates, qu'est-ce que ça a changé (concrètement, et pour le ressenti ?)

Comment identifier les gens qui ont besoin d'accompagnement et ceux qui veulent être autonomes ?

(cc) BY-NC-ND

Montrer que l'on est disponible, tout en restant discret ?

Vous dit-on souvent « pardon de vous déranger », et comment réagissez-vous ?

Le public vous identifie-t-il facilement (grandes bibliothèques), port d'un badge ?

Et allez-vous spontanément vers les usagers, dans quelles circonstances ?

Comment réagissez-vous face à une personne intimidée, qui donne l'impression de ne pas être à l'aise à la bibliothèque ?

Y a-t-il des réunions de réflexion sur le service public? informations informelles ?

Comment communique-t-on avec le public ? Faire connaitre ce que la bibliothèque propose ? Charte graphique pour les annonces ?

Et comment écoutez-vous vos publics ? (consigner les remarques faites à l'oral ? cahier de suggestions ? courrier ?)

Avez-vous remarqué des situations où le public vient plus facilement vers vous ? (lors du rangement par exemple)

Pourquoi, d'après vous ?

Y a-t-il des demandes fréquentes ou non d'explicitation du règlements, des conditions de fonctionnement ?

Formalisation et professionnalisation

Existence de phrases-types pour certaines choses ?

Les processus sont-ils standardisés entre les membres de l'équipe ?

Existence d'une formation, en interne ou non

Questions liées à l'intégration dans l'équipe de vacataires, remplaçants, non-bibliothécaires : harmonisation processus, formation commune ?

Le responsable fait-il des bilans lorsque les processus changent ou en cas de situation difficile ?

L'équipe échange-t-elle autour de ces questions, si oui est-ce de manière formalisée ?

Existence de documents formalisés pour les techniques d'accueil ? Comment sont-ils présentés ?

Y a-t-il une charte d'accueil, et/ou un engagement écrit vis-à-vis du public ?

Et si ce n'est dans la bibliothèque, existence d'une telle charte dans la collectivité pour les services publics ?

Est-ce que l'accueil est inscrit dans les fiches de poste, et comment ? Est-ce que ça a été l'objet d'une réflexion collective ?

Quelles sont les qualités humaines que vous trouvez importantes pour l'accueil ? Comment définir [les mots employés] ?

Ces qualités, les retrouvez-vous dans votre équipe, et comment les travailler, les améliorer ?

(cc) BY-NC-ND

Avez-vous mis en place des outils d'évaluation de l'accueil ? Lesquels, comment ?

Quelle est la perception de la part de l'équipe ?

2. BIBLIOTHÈQUE D'AGNEAUX

Médiathèque d'Agneaux (Manche)

Population de la commune : 4500 habitants
Date d'ouverture : 2006
Superficie : 900m²
Nombre de personnes dans l'équipe : 7 (5 ETP)
Collections : Tous supports. Acquisitions + dépôts BDP.
Nombre d'inscrits : 1500
Nombre de prêts : 70 000 par an
Fréquentation : 40 à 50% des entrées ne donnent pas lieu à emprunt. 200 entrées par jour.
Horaires d'ouverture : 33 heures par semaine : du mardi au vendredi 10-12h et 14-18h30, samedi 10-17h.
Site internet : <www.agneaux-web.net/mediatheque/index.php>

Autres caractéristiques : Salle d'exposition, service « Point Info », service municipal de renseignement et d'aide aux démarches administratives, communication et services aux associations, local de répétition, salle de réunion mise à disposition d'associations, espace multimédia, point-relais pour des services de l'agglomération de Saint-Lô. Projet municipal « Mémoire d'Agneaux » consacré à l'histoire locale.

Prix « Accueil » Livres Hebdo 2011.

(cc) BY-NC-ND

3. BIBLIOTHÈQUE DE CONDÉ-SUR-NOIREAU

Médiathèque « L'atelier » de Condé-sur-Noireau (Calvados)

Population de la commune : 5730 habitants
Date d'ouverture : 1991 (agrandissement en 1994, intégration musée en 2007, intégration office du tourisme et Point Info 14 en 2011)
Superficie : 1200 m²
Nombre de personnes dans l'équipe : 6,8 ETP pour la bibliothèque (+ agents des autres services)
Collections : tous supports + jeux vidéo. Acquisitions + dépôts BDP.
Nombre d'inscrits : 1510
Nombre de prêts : 34 878
Fréquentation : 102 462
Horaires d'ouverture : 36 heures par semaine : du mardi au vendredi 9h30-12h15 et 14-18h30, samedi 9h30-17h, dimanche 14h30-18h
Site internet : <condeintercom.fr/fr/information/1971/l-atelier et blog mediatheque-conde-sur-noireau.blogspot.fr>

Autres caractéristiques : Espace multimédia, auditorium (80 places), Point info 14, Office du tourisme, Musée Charles Léandre. Accueil de classes particulièrement développé, aide aux devoirs (par bénévoles)

Prix « Accueil » Livres Hebdo 2010.

Démarche qualité : ISO 9001

4. BIBLIOTHÈQUE DE MONTPELLIER

Réseau de Montpellier Agglomération, Médiathèque centrale Émile Zola

Deux médiathèques centrales, dix médiathèques de territoire, deux bibliothèques de quartier

L'ensemble des informations et des données chiffrées est disponible dans la rubrique « Présentation du réseau » du site internet.

<mediatheque.montpellier-agglo.com>

Automatisation

(cc) BY-NC-ND

Démarche Qualité : Qualiville

5. BIBLIOTHÈQUE DE ROUEN

Réseau Nouvelles bibliothèques de Rouen, Rn'Bi, Bibliothèque Simone de Beauvoir

Une bibliothèque patrimoniale, six bibliothèques de quartier

Caractéristique : la bibliothèque Simone de Beauvoir se trouve intégrée au Pôle culturel Grammont, qui rassemble les services centraux de la lecture publique, les archives départementales, un espace d'exposition.

Les informations et données chiffrées sont disponibles sur le site de l'Observatoire de la lecture publique.

Automatisation partielle du réseau

<bibliotheque.rouen.fr/repons/portal/portal>

6. BIBLIOTHÈQUE DE TOULOUSE

Réseau des bibliothèques de Toulouse, Médiathèque centrale José Cabanis

Une médiathèque centrale, une bibliothèque d'étude et du patrimoine, 19 bibliothèques de quartier

Les informations et données chiffrées sont disponibles sur le site internet et sur celui de l'Observatoire de la lecture publique, la synthèse est disponible sur le site du réseau.

Le site propose la restitution de l'enquête aux publics 2011, ainsi que la possibilité de consulter les rapports d'activité (rubrique « Espace professionnel »).

<www.bibliotheque.toulouse.fr>

(cc) BY-NC-ND

7. QUALIBIB : UN EXEMPLE DE SUIVI QUALITÉ

E. Orientation, renseignement bibliographique et aide à la recherche (sur place et à distance, sauf mention contraire)				
E20	Nous vous indiquons les modalités d'accès à l'aide d'un bibliothécaire		Les modalités de recours à l'aide du bibliothécaire doivent être indiquées dans les documents de communication (site, plaquette, dépliant, ...) : sur place/à distance, avec/sans rendez-vous, que puis-je en attendre?	Observation visuelle, existence d'un guide de l'usager
E21	Nous considérons toute demande comme légitime	**Vademecum Bpi**	Toute demande d'aide est considérée comme légitime, dans la stricte limite des exclusions (voir E22), y compris si elle n'est pas documentaire ou si elle appelle une orientation vers une autre établissement ou service	Existence d'un guide du service public à l'usage du bibliothécaire, vérification que ce guide est connu et pratiqué, plan de formation au service public, réunions périodiques des personnels au contact du public, enquêtes de satisfaction
E22	Nous vous indiquons les conditions du service offert	**Bibliosésame, Sindbad, Guichet du savoir**	Le service énonce ce que l'usager peut attendre de lui, et ce qu'il ne doit pas attendre (exemples d'exclusions : rédaction de bibliographies de thèses, demande d'avis juridiques et médicaux, questions de concours, etc.). Le cas échéant, les tarifs d'accès au service sont clairement affichés.	Guide de l'usager, site web, autres documents publics
E23	Dans toute situation de face-à-face avec le public, nous privilégions le traitement des demandes des usagers sur place par rapport à toute autre activité	**Vademecum Bpi**	Exemples d'activités : réponse à des appels et des courriels, travail interne, recherche documentaire non liée au service public sur place. Cette priorité du service public suppose que le professionnel de permanence adopte vis-à-vis de l'usager une attitude ouverte incitant ce dernier à s'adresser à lui.	Existence d'un guide du service public à l'usage du bibliothécaire, vérification que ce guide est connu et pratiqué, plan de formation au service public, réunions périodiques des personnels au contact du public, enquêtes de satisfaction
E24	Nous vous aidons à formuler vos attentes	**Vademecum Bpi**	Le professionnel ne se contente pas de répondre à la question posée par l'usager. Il aide ce dernier à expliciter son attente, au besoin en lui posant des questions complémentaires	Idem
E25	Nous vous fournissons la prestation la mieux adaptée à votre attente et à votre profil d'usager	**Vademecum Bpi**	L'activité d'aide à la recherche documentaire peut déboucher sur 3 types de prestations : démonstration des outils de recherche, fourniture de références bibliographiques, fourniture de contenus. L'établissement définit et publie la nature de ses prestations en fonction des particularités et des attentes de ses usagers.	Guide de l'usager, site web, autres documents publics

(cc) BY-NC-ND

8. QUALIVILLE : ENGAGEMENTS GÉNÉRAUX

I Domaine d'application
II Le contexte général
III Le contexte réglementaire
IV Les engagements de service
IV.1. Accueil, Orientation, information
- Des locaux accueillants
  - Engagement 1 – Une signalétique adaptée pour informer et accueillir
  - Engagement 2 – Des locaux accessibles, propres et bien rangés, et offrant des services associés
  - Engagement 3 – Un point d'accueil informatif
  - Engagement 4 – Des locaux adaptés aux prestations délivrées
- Un accueil organisé dans les services
  - Engagement 5 – Des horaires adaptés aux attentes des clients
  - Engagement 6 – Un point d'accueil pour orienter les clients
  - Engagement 7 – En cas d'affluence une gestion optimale des files d'attente
  - Engagement 8 – Des rendez-vous respectés
  - Engagement 9 – Un personnel facilement identifiable
- Un personnel d'accueil compétent
  - Engagement 10 – Un personnel d'accueil spécifiquement formé
  - Engagement 11 – Un accueil dans nos locaux courtois et attentif
  - Engagement 12 – Une aide personnalisée pour l'utilisation des formulaires
  - Engagement 13 – Le souhait de confidentialité des clients est respecté
  - Engagement 14 – Un accueil personnalisé
- Un accueil téléphonique performant
  - Engagement 15 – Un accueil téléphonique courtois et efficace
  - Engagement 16 – Un accueil téléphonique rapide et informatif
  - Engagement 17 – Un accueil personnalisé
- Des réponses écrites rapides
  - Engagement 18 – Une réponse personnalisée

IV. 2. Délivrance des actes administratifs
- Engagement 19 – Un personnel compétent et régulièrement formé
- Engagement 20 – Une information/documentation complète et fiable
- Engagement 21 – Des actes fiables
- Engagement 22 – Des délais de délivrance des actes respectés

IV. 3. Délivrance des prestations
- Engagement 23 – Un personnel compétent et régulièrement formé
- Engagement 24 – Une information/documentation complète et fiable
- Engagement 25 – Une identification complète des besoins
- Engagement 26 – Une réponse systématique pour toute demande

IV. 4. Interventions sur le domaine public
- Engagement 27 – Un numéro d'urgence communiqué régulièrement et joignable 24h/24
- Engagement 28 – En cas d'urgence, une réactivité adaptée et rapide
- Engagement 29 – Une surveillance régulière de l'état du domaine public
- Engagement 30 – Une réponse adaptée est apportée à toute demande d'intervention
- Engagement 31 – Une prise en compte des mesures de sécurité particulières

IV. 5. Evaluation de la satisfaction des clients et la gestion des réclamations clients
- Engagement 32 – Une réponse à toute suggestion ou réclamation liée à nos engagements de service, en moins de 15 jours
- Engagement 33 – La satisfaction des clients évaluée chaque année, les actions de progrès mises en place et suivies

V Les dispositions d'organisation
V. 1. Responsabilités
V. 2. Organisation documentaire
V. 3. Information et formation du personnel
VI Les modalités de suivi et de pilotage
VI.1. Les audits internes
VI.2. Le traitement et le suivi des réclamations
VI.3. Les enquêtes de satisfaction
VI.4. Suivi des indicateurs qualité
VI.5. Le bilan annuel
VII Les modalités de communication

(cc) BY-NC-ND

Table des annexes

(cc) BY-NC-ND

Table des matières

INTRODUCTION....7

I. L'ACCUEIL EN BIBLIOTHÈQUE : QUEL OBJET? 13

A. Difficultés de définition....13

1.Que fait-on quand on accueille? 15

2.Le cadre matériel de l'accueil en bibliothèque....17

3.Aménagement et signalétique....19

4.Information, communication et procédures....20

La question du guide du lecteur : 23

5.Une démarche globale : la politique d'accueil....23

B. Hypothèses et méthodologie....25

Présentation des bibliothèques....26

Hypothèses....28

II. QU'EST-CE QU'UN BON ACCUEIL EN BIBLIOTHÈQUE, POUR LES PROFESSIONNELS QUI LE PRATIQUENT?....31

A. La volonté d'accueillir: ouverture des lieux et ouverture d'esprit 31

1.Accueillir, c'est d'abord ouvrir ! 31

2.Être disponible....35

3.L'accueil mobile : aller à la rencontre de l'usager....38

B. Mobilier, distance et proximité : une approche des banques d'accueil…40

1. Du bureau massif au bureau d'accueil 41

2. La bibliothèque et la « bulle de l'usager » : la distance invisible....47

III. PENSER L'ACCUEIL : FORMALISER, ÉVALUER....55

A. Analyser et formaliser les pratiques : de l'intuition à la procédure....55

1.De la difficulté d'objectiver les pratiques d'accueil : accompagnement ou liberté des usagers? 55

Au-delà de la disponibilité, l'écoute....55

2.Laisser l'usager libre, c'est encore de l'accueil....57

Que faire pour les usagers autonomes ? 59

3.Échanger en équipe autour de l'accueil....61

4.La cohérence dans l'application du règlement, garantie de l'égalité d'accès au service public....64

Souplesse, ajustements....64

Assouplir ou réécrire les règles....66

Vers la fin des règlements ?....67

B. Évaluer l'accueil, pour l'améliorer....70

1. Pourquoi et comment évaluer l'accueil? 70

Pourquoi évaluer ?....70

Que faut-il évaluer quand on parle d'évaluer l'accueil ? 72

Quels critères? 72

Fonder de nouvelles mesures de données....73

Que peut-on évaluer ? 75

Les méthodes de l'évaluation....75

2. Que peut-on améliorer ? L'exemple de l'écoute des usagers....76

3. La démarche qualité : chartes et labels....78

BIBLIOGRAPHIE....85

Généralités : L'accueil dans les services publics....85

(cc) BY-NC-ND

L'accueil dans les bibliothèques....86
Les « nouveaux » usages....87
Les conditions de l'accueil : horaires d'ouverture, silence, signalétique, cahiers de suggestion....88
Les publics des bibliothèques....89
La proxémie, la pensée de l'espace et du rapport à l'autre....90
Évaluation et démarche qualité....91
TABLE DES ANNEXES....93
TABLE DES MATIÈRES....103

(cc) BY-NC-ND