Diplôme de conservateur des bibliothèques

Mémoire d'étude / décembre 2012

Bien accueillir à la bibliothèque : processus humains, compétences, savoir-faire.

Amaël de Montgolfier

Sous la direction de Bertrand Calenge
Directeur des études – Enssib

Remerciements

Ma gratitude va à Bertrand Calenge, pour sa disponibilité, sa bienveillance, son soutien et ses précieux conseils jusqu'au dernier moment.

Je tiens aussi à remercier vivement l'ensemble des personnes qui ont accepté de me recevoir, de répondre parfois très longuement à mes questions, et en particulier Jean-Philippe Vidal du Bateau-Feu de Dunkerque, Eric Lams du SCD de l'Ulco, Esther De Climmer, Clotilde Deparday et Céline Leclaire de la médiathèque de Roubaix, Agnès Audoin et Stéphanie Dugué-Pesce de la Bibliothèque municipale de Lyon, Alain Dépieds et Mireille Grimaud de la médiathèque d'Hyères, Anne Verneuil de la médiathèque d'Anzin, Lydie Ducolomb du SCD de Lyon I.

Les élèves conservateurs de ma promotion ont stimulé ma réflexion et m'ont apporté aide et soutien, en particulier Céline Ducroux, Brigitte Groleau, Mathilde Peyrou, Albane Lejeune et Pierre-Louis Verron. A l'Enssib également, Christophe Evans, Thierry Ermakoff et Christophe Catanèse ont prêté une oreille particulièrement attentive à mes interrogations.

Merci à Yvan Hochet pour ses relectures, ses suggestions et ses apports si précieux.

Enfin, je n'oublie pas ma famille : Susie Dumoulin pour son aide, et Matthieu de Montgolfier, pour ses conseils, sa relecture, son soutien et sa patience.

Ce mémoire est dédié à Marie et Sarah.

BY-NC-ND

Résumé :

Bien accueillir à la bibliothèque est fondamental pour faire venir et revenir les visiteurs. Comment mobiliser l'ensemble du personnel d'un établissement de lecture publique autour d'une démarche globale pour un accueil de qualité ? Bien accueillir est un projet politique, un projet de service ambitieux qui implique des processus humains, des compétences et des savoir-faire, au-delà de l'aménagement d'espaces et de la proposition de nouveaux services. C'est aussi un enjeu professionnel primordial à l'heure où les bibliothèques, en évolution permanente et davantage mises en concurrence, réinterrogent leurs fondements en revendiquant une place centrale pour le public.

Descripteurs :

Bibliothèques -- Accueil et orientation des publics -- France

Bibliothèques -- Services aux publics--France

Bibliothèques publiques -- Publics -- France

Abstract :

A good greeting when you enter a library is more than important to make people come and come back. How to get the entire team of a public library together around a global welcoming process? The way people feel welcome reveals a policy, an ambitious project including human process, competencies and knowledge, beyond constructions or new services. It is also a professional stake, when libraries in constant evolution have to compete with other structures and then examine again their basis. It is essential to claim for giving a main place to the public.

Keywords :

Libraries uses studies -- France

Public services (libraries) -- France

Public libraries – France

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/3.0/deed.fr* ou par courrier postal à Creative Commons, 171 Second Street, Suite 300, San Francisco, California 94105, USA.

BY-NC-ND

Sommaire

SIGLES ET ABREVIATIONS **7**
INTRODUCTION **9**
PARTIE 1 : L'ACCUEIL AUJOURD'HUI **15**
1.1. Un mot polysémique dans un contexte général en évolution **15**
1.1.1. L'autonomisation des individus et la modernisation de l'État *15*
1.1.2. Des référentiels pour une nouvelle culture de l'accueil *17*
1.2. Une réflexion renouvelée dans les bibliothèques **18**
1.2.1. Qualibib : le guide d'amélioration de l'accueil et des services élaboré par l'Afnor. *18*
1.2.2. Un chantier moins brûlant *18*
1.2.3. Le marketing des services peu à peu intégré *19*
1.2.4. De nouveaux organigrammes *21*
1.2.5. L'automatisation : une aubaine ? *22*
1.3. Repenser l'accueil : une nécessité **23**
1.3.1. Les enjeux de la baisse des inscrits et des emprunteurs *23*
1.3.2. Bibliothèques en concurrence *25*
1.3.3. La vague du troisième lieu *26*
1.3.4. Ouvrir plus et ouvrir mieux *28*
1.3.5. L'ébranlement des routines *30*
1.3.6. Et les attentes des usagers… *32*
PARTIE 2 : DU BON ACCUEIL **35**
2.1. Vu d'ailleurs **35**
2.1.1. L'accueil formalisé de qualité : l'exemple de Nespresso et d'Apple. *35*
2.1.2. Les autres services culturels : théâtre et musées. *39*
Au théâtre 39
Dans les musées 40
2.1.3. Un autre service public : La Poste *44*
2.2. Des bonnes intentions aux bonnes pratiques ? **47**
2.2.1. Une construction ou une rénovation : la belle affaire ? *47*
2.2.2. L'écueil de l'empilement des dispositifs *48*
2.2.3. Le manque de méthode *50*
À la genèse du projet : la mise en place de nouveaux dispositifs d'accueil 51
Le travail des équipes 52

(cc) BY-NC-ND

Quelles analyses ? 53
Quelle méthode à l'avenir ? 53
2.3. Dimension essentiellement humaine et un projet politique 54
2.3.1. À la bibliothèque universitaire de Lyon I : le choix de la démarche qualité. 54
2.3.2. À la médiathèque de Roubaix : la mission permanente 56
PARTIE 3 : VERS UNE METHODOLOGIE DE L'ACCUEIL 59
3.1. Le projet d'accueil : une démarche d'ensemble 60
3.1.1. Le temps du diagnostic 60
3.1.2. L'adoption d'une démarche qualité ? 61
3.1.3. Un projet quotidien et un projet de service partagé par tous. 63
3.1.4. Réduire la part d'improvisation 666
Un pilote : le profil du chargé de la qualité de l'accueil 666
De la nécessité de poser des jalons 677
3.2. Dans le domaine de ressources humaines 688
3.2.1. Le triangle de l'accueil 688
3.2.2. Des référentiels métiers à l'identification des compétences 699
3.2.3. L'importance cruciale du recrutement et du management 722
3.2.4. L'accompagnement du changement 733
3.3. Une évaluation pour mesurer le chemin parcouru. 755
3.3.1. Ce qu'il est nécessaire et ce qu'il est possible d'évaluer 766
3.3.2. Les moyens de l'évaluation 777
CONCLUSION 81
BIBLIOGRAPHIE 833
TABLE DES ANNEXES 91

(cc) BY-NC-ND

Sigles et abréviations

ABF : Association des Bibliothécaires de France

ADBDP : Association des Directeurs de Bibliothèques Départementales de Prêt

ADBU : Association des Directeurs de Bibliothèques Universitaires

BBF : Bulletin des Bibliothèques de France

BnF : Bibliothèque nationale de France

BmL : Bibliothèque municipale de Lyon

BPI : Bibliothèque Publique d'Information

CNFPT : Centre National de la Fonction Publique Territoriale

Enssib : École nationale supérieure des sciences de l'information et des bibliothèques

EPCI : Établissement Public de Coopération Intercommunale

Ifla : International federation of library associations

RFID : Radio Frequency IDentification

SCD : Service Commun de Documentation

SICD : Service Interétablissements de Coopération Documentaire

SIGB : Système Intégré de Gestion de Bibliothèque

ULCO : Université du Littoral Côte d'Opale

Unesco : United nation educational, scientific and cultural organization

(cc) BY-NC-ND

INTRODUCTION

L'accueil en bibliothèque peut apparaître comme un sujet rebattu, auquel une littérature importante a été consacrée. On recense des ouvrages majeurs[1], mais aussi et surtout de nombreuses études de cas consacrées à l'accueil de publics particuliers, des travaux sociologiques sur les publics, des analyses de dispositifs, des mémoires d'étudiants et d'élèves ainsi que de nombreux articles du *BBF*. Pourquoi alors poursuivre la réflexion ? Tout n'a-t-il pas été dit, et bien dit ? Il faut croire que non, puisque le rythme des publications semble constant, que l'enssib propose depuis la réforme des enseignements du diplôme de conservateur des bibliothèques un parcours « services au public » qui comporte une unité d'enseignement « accueillir », et que cette année deux sujets sur l'accueil étaient proposés aux élèves[2]. Se mettre du côté des publics et de la médiation plutôt que des collections est une position de principe désormais largement partagée dans notre profession ; une réflexion sur l'accueil conserve malgré tout une dimension de plaidoyer.

Ce dynamisme de réflexions autour de l'accueil est aussi largement entretenu par le contexte concurrentiel dans lequel se trouvent désormais les bibliothèques qui tendent à perdre des lecteurs : il faut désormais convaincre les usagers de (re)venir. Il est d'ailleurs à noter que le niveau d'exigence des usagers, visiteurs et clients a beaucoup augmenté[3] depuis quelques années, et cela ne concerne pas uniquement les services publics.

Il nous semble aussi qu'il persiste autour de la notion d'accueil, chez les bibliothécaires, une sorte d'hésitation et de malaise pour en définir le périmètre, d'autant plus que nous nous situons dans un contexte professionnel particulièrement mouvant. Autrement dit, savoir où commence et où s'arrête l'accueil ne serait évident. L'accueil a-t-il lieu essentiellement dans le hall du bâtiment ? Est-ce un bibliothécaire qui accueille ? Donner des renseignements et orienter est-ce accueillir ? Est-ce qu'on doit résolument accueillir l'usager ou simplement l'aider si nécessaire ? On le voit, « accueil » n'est un mot simple qu'en apparence, et commencer la réflexion en partant d'une définition générale nous semble utile.

L'étymon latin est le verbe *colligere* qui signifie recueillir, rassembler[4]. L'accueil désigne donc en premier lieu une relation humaine, où l'un « recueille » l'autre. Pour le *Trésor de la Langue Française* accueillir consiste à « recevoir bien

---

[1] Nous pensons notamment à deux livres :

- CALENGE, Bertrand, *Accueillir, orienter, informer : l'organisation des services aux publics dans les bibliothèques*, 2e éd., Paris, Éd. du cercle de la librairie, 1999 (collection Bibliothèques).
- MIRIBEL, Marielle de, avec la collaboration de LIZÉE, Benoît, et FARAGASSO, Tony, *Accueillir les publics : comprendre et agir*, Paris, Éd. du cercle de la librairie, 2009 (collection Bibliothèques).

[2] Lucie Munsch, élève conservateur, travaille également sur l'accueil, sous la direction de Magali Haettiger, le titre de son mémoire est « Approches de l'accueil en bibliothèques municipales : techniques, postures, évaluation ».

[3] Ainsi que le souligne le Medef dans une publication de 2010 intitulée « La satisfaction clients : six bonnes pratiques d'entreprises pour un résultat gagnant/gagnant », p. 16 et suivantes notamment. http://publications.medef.com/guide/Guide-La-satisfaction-clients-6-bonnes-pratiques.pdf [consulté le 18 décembre 2012]

[4] REY, Alain (dir.), *Dictionnaire historique de la langue française*, Paris, Le Robert, 1992.

BY-NC-ND

ou mal une personne ou une chose qui survient, qui se présente; se comporter devant elle d'une certaine manière », mais il est précisé que « l'accueil est en principe favorable ». Par « accueil » on entend donc par défaut une relation construite et bienveillante. Pierre Gouirand, dans l'ouvrage tiré de sa thèse[5], insiste sur le caractère volontaire et actif de toute démarche d'accueil. Il souligne aussi la multiplication actuelle des situations d'accueil, leur professionnalisation dans un contexte où la recherche d'un accueil de qualité prend le pas sur la satisfaction d'un besoin matériel.

Cette perspective nous semble très intéressante pour les bibliothèques, qui cherchent à proposer un accueil de qualité qui aille au-delà de la satisfaction des besoins exprimés – fussent-ils premiers comme celui de se réchauffer. L'accueil est un acte englobant et « les procédures de cet acte, à la fois matériel et intellectuel, social et moral, que nous appelons accueil, doivent viser à rassurer, à protéger, à aimer, mais aussi à honorer, à respecter et presque à glorifier cet être qui se présente et que l'on va accueillir »[6]. Les travaux de Bertrand Calenge mettent eux aussi en valeur cette polysémie du geste d'accueil. On notera combien les attentes du public résumées ci-dessous font écho à la citation précédente :

> Pour le public, l'accueil c'est pêle-mêle le sourire, le repos, le calme, l'attention, la sécurité, l'intimité, la certitude de comprendre et d'être compris ; c'est le sentiment de passer du statut d'assujetti à celui d'usager, même à celui de client, voire de personne reconnue ; c'est le désir complexe d'être respecté dans son intimité tout en étant écouté dans ses désirs exprimés ou inexprimés.[7]

Ces éléments épars, qui composent l'accueil, ne contribuent pas à en donner une idée plus claire et concise, ils confirment les hésitations d'une profession. Précisons aussi que, selon la typologie des accueils proposée par Pierre Gouirand, l'accueil en bibliothèque se situerait à la frontière entre un « accueil volontaire » et un « accueil professionnel » : accueillir nous est d'abord imposé par la bienséance, mais également par l'exercice de notre métier. Il faut ajouter que l'identification éventuelle du bibliothécaire à sa bibliothèque le conduirait également vers un accueil plus « naturel », ainsi que le qualifie l'auteur (« Nous sommes *poussés*[8] à faire bon accueil à celui qui arrive »), en quelque sorte plus privé et intime. L'accueil à la bibliothèque prend donc des formes multiples, tout en restant fondamentalement « (…) le moment de contact, de mise en relation entre l'organisation et l'usager, qui permet d'écouter, d'informer, d'orienter et le cas échéant, de traiter la demande (…). »[9]

Pour préciser davantage ce que recouvre l'accueil, on peut aussi aller vers des définitions négatives. Par glissements sémantiques successifs, l'accueil peut en effet être confondu avec ce que les bibliothécaires appellent le service public, c'est-à-dire la présence en salle, qui elle-même est assez souvent résumée à deux activités (le prêt et les renseignements), voire à une seule (le prêt). On voit donc

---

[5] GOUIRAND, Pierre, *L'accueil : théorie, histoire, pratique*, Paris, l'Harmattan, 2011.

[6] *Ibid.* p. 34.

[7] CALENGE, Bertrand, *Accueillir, orienter, informer : l'organisation des services aux publics dans les bibliothèques*, 2e éd., Paris, Éd. du cercle de la librairie, 1999 (collection Bibliothèques).

[8] C'est nous qui soulignons.

[9] Cette définition est extraite du référentiel Marianne.
http://www.modernisation.gouv.fr/fileadmin/Mes_fichiers/pdf/ReferentielMarianneV2log_10_mai_08.pdf
[consulté le 2 novembre 2012]

(cc) BY-NC-ND

ici, le périmètre de l'accueil se réduire d'un seul coup. Non, l'accueil n'est pas le prêt, tout au plus l'activité de prêt-retour peut-elle être l'un des supports de l'accueil du public. Il nous semble nécessaire d'établir des distinctions entre le travail bibliothéconomique autour de la circulation du document, les renseignements bibliographiques, voire pratiques, et l'accueil lui-même qui désigne davantage la relation construite avec le visiteur.

Dès lors, il ne faudrait pas réduire non plus l'accueil à la notion de « premier accueil », qui correspond au premier contact avec le public. L'accueil est bien l'ensemble des interactions entre le personnel et les usagers d'une bibliothèque, et si la célèbre formule de Bertrand Calenge, « tout est accueil », peut consister à croire que l'accueil n'est finalement qu'un vaste fourre-tout, nous pensons bien davantage qu'elle souligne justement que dans chaque service rendu à l'usager, il y a bien une relation d'accueil et qu'il faut la penser. Il n'y a pas d'équivalence sémantique entre le service public et l'accueil. L'accueil est une relation construite avec l'usager, qui ne peut se confondre entièrement avec les activités de service public, mais qui pourrait être la « basse continue » de l'activité en bibliothèque. Marielle de Miribel[10] confirme d'ailleurs ce point de vue lorsque, pour cerner le champ de l'accueil, elle parle des questions de *front office*, de service public, de face à face avec le public, mais « sans entrer dans l'aspect bibliothéconomique des questions ».

À cette définition englobante d'un « processus relationnel de médiation »[11] moins évident qu'il n'y paraît, ajoutons aussi qu'un contexte professionnel particulièrement mouvant conduit à réinterroger la notion à l'aune des évolutions de nos métiers. Accueil à distance, accueil des publics empêchés, accueil dans une bibliothèque troisième lieu : ces expressions pointent les évolutions des services proposés et des pratiques en bibliothèque, où l'activité d'emprunt n'est plus qu'une déclinaison parmi d'autres de ce que l'on peut faire à la bibliothèque[12]. Accueillir devient ainsi un enjeu fondamental au moment où les bibliothèques tendent à perdre du public[13] et où les collections ont cessé d'être au centre des activités du bibliothécaire.

Mais une fois le sens et le périmètre de l'accueil précisés, que signifie alors « bien accueillir à la bibliothèque », si ce n'est faire de son mieux pour recevoir aussi bien qu'ils le méritent les usagers ? Les bibliothèques ont bien une culture de l'accueil, une culture d'ailleurs bien mise en valeur il y a quelques années par des travaux comme ceux d'Anne-Marie Bertrand[14], mais il est délicat de définir ce qu'est « bien accueillir » et surtout comment l'on peut s'y prendre. Dans une profession où la normalisation des activités va de soi, l'accueil semble faire exception. Pourquoi ? S'il ne peut pas être réduit à un ensemble de procédures, doit-on pour autant abandonner toute tentative de formalisation ?

---

[10] MIRIBEL, Marielle de, avec la collaboration de LIZÉE, Benoît, et FARAGASSO, Tony, *Accueillir les publics : comprendre et agir*, Paris, Éd. du cercle de la librairie, 2009 (collection Bibliothèques).

[11] *Ibid.*

[12] D'autant plus que l'automatisation de prêt-retour permet même de séparer entièrement cette activité de la relation d'accueil qui lui était consubstantielle.

[13] 28% des français se sont rendus dans une bibliothèque au cours des 12 derniers mois contre 31% lors de l'enquête de 1997. Source : DONNAT, Olivier, *Les pratiques culturelles des Français à l'ère numérique : l'enquête 2008*, Paris, La Découverte – Ministère de la Culture et de la Communication, 2009

[14] BERTRAND, Anne-Marie, *Bibliothécaires face au public*, Paris, BPI, Centre Pompidou, 1995 (collection études et recherches

(cc) BY-NC-ND

Dire qu'il est nécessaire de bien accueillir est une évidence si l'on veut que la bibliothèque conserve et accroisse le nombre de ses utilisateurs. Et si cette nécessité fait consensus, alors le processus de l'accueil à la bibliothèque doit être pris au sérieux : pour être efficace il ne peut ni être improvisé, ni être intuitif parce qu'il doit être partagé et maîtrisé par tous les agents de la bibliothèque. L'accueil devient ainsi une démarche qui suppose une méthode adaptée, pensée et maîtrisée autant qu'il est possible. C'est sans doute seulement à ce prix qu'un projet d'accueil de qualité peut donner du sens et de la cohérence à d'autres démarches innovantes de service. Un accueil de qualité, une véritable politique de l'accueil contribuent à légitimer à nouveau les bibliothèques : l'objet de notre étude sera de mieux cerner les critères d'un tel accueil et les processus humains de sa mise en œuvre.

Nous verrons, pour commencer, que les évolutions contextuelles incitent à réinterroger le cadre, l'importance et la nécessité de l'accueil dans les bibliothèques d'aujourd'hui. En effet, dans un contexte d'évolution des services publics, d'une redéfinition de leur étendue et de leurs modalités, saisir les contours de l'activité d'accueil, redéfinir ses enjeux pour les bibliothèques, est apparu comme un point de départ. De plus, les évolutions récentes de nos métiers, de nos établissements et des services, obligent eux aussi au renouvellement d'une pensée de l'accueil en bibliothèque. La mise en concurrence peut les menacer[15]. Afin de résister, de retrouver et de gagner de nouveaux usagers, les bibliothèques doivent nécessairement bien accueillir.

Pour réaliser un tel projet il faut donc (re)définir ce qu'est un *bon* accueil. C'est ce que nous proposons de faire dans une deuxième partie qui s'appuiera sur des comparaisons de pratiques de l'accueil dans les bibliothèques, mais aussi dans d'autres services publics ou commerciaux. Ainsi nous tenterons d'aller vers une définition du bon accueil tout en identifiant, grâce à ce travail comparatif, les écueils de certaines démarches.

Enfin, nous proposerons en troisième partie des pistes pour une méthodologie de l'accueil, Des leviers existent en effet pour éviter le piège du saupoudrage, de l'impressionnisme et de la juxtaposition de dispositifs. Du projet d'accueil au fonctionnement quotidien de la bibliothèque, les procédures structurantes, les garde-fous sont nombreux qui permettent de professionnaliser et d'améliorer le travail d'accueil.

Pour délimiter le périmètre de notre mémoire, précisons enfin que notre étude portera peu sur les publics ou sur l'analyse de la relation usager-bibliothécaire mais précisément sur le travail d'accueil des bibliothécaires. Aussi, les dispositifs, les aménagements physiques, quoique fondamentaux pour bien accueillir, ne seront qu'évoqués à la marge pour laisser la place à une réflexion centrée sur les questions de ressources humaines, de management et d'organisation du travail. Les problématiques d'accueil à distance (portail, téléphone, etc.) ne seront pas traitées. L'objet de cette étude est donc bien une réflexion sur la définition d'un bon accueil

[15] Nous faisons ici référence à un texte de Cristina Ion « Les bibliothèques publiques peuvent-elles mourir ? », paru dans BERTRAND, Anne-Marie, BETTEGA, Émilie, CLÉMENT, Catherine, *et al.*, *Quel modèle de bibliothèque ?*, Villeurbanne, Presses de l'enssib, 2008 (collection Papiers. Série Généalogies).

(cc) BY-NC-ND

et sur le travail nécessaire à sa construction. Quant aux bibliothèques constituant le cadre de notre réflexion, nous avons davantage songé aux bibliothèques de lecture publique, sans exclure toutefois les bibliothèques universitaires qui rencontrent des problématiques très voisines.

(cc) BY-NC-ND

PARTIE 1 : L'ACCUEIL AUJOURD'HUI

1.1. UN MOT POLYSEMIQUE DANS UN CONTEXTE GENERAL EN EVOLUTION

Le champ sémantique couvert par la notion d'accueil est large et ce terme d'accueil est utilisé en permanence dans notre profession, pour finalement recouvrir des situations assez diverses. Ce flou autour de l'activité d'accueil est renforcé par un contexte général d'évolution des notions de service et d'accueil dans la société française.

1.1.1. L'autonomisation des individus et la modernisation de l'État

Après 1945, un long mouvement d'autonomisation des individus débute. Alain Ehrenberg[16], dans *La société du malaise,* analyse les rapports de l'individu à la société et à l'État. Il associe le mouvement de retrait de l'État au grand mouvement vers l'autonomie qui s'est accéléré dans les années 1960 et 1970. La revendication de l'autonomie des usagers en bibliothèque est, nous semble-t-il, plus largement motivée par un mouvement sociétal que par le souci des bibliothécaires de ne pas être dérangés par les lecteurs ou d'éduquer le public. Et ce mouvement d'autonomisation des individus induit tout naturellement des évolutions dans les processus d'accueil mis en œuvre dans les services publics.

C'est également ce mouvement qui a pu conduire à un désengagement partiel de l'État. Après 1945, on observe en effet un mouvement de la discipline vers l'autonomie, mais aussi vers la compétition, l'indépendance. D'ailleurs ce mouvement est général, il dépasse le cadre étatique. Il faut donc voir, sous les aspects les plus emblématiques du désengagement de l'État, en trame de fond, le puissant mouvement vers l'autonomie des individus de notre société. Loin de considérer un lien direct entre la mutation sociale et la métamorphose de l'État, on peut tout de même se demander si l'autonomie, qui met en cause l'institution qui s'incarne dans l'État, implique moins d'État. La valorisation de l'autonomie est sous cet angle proprement libérale : le mouvement d'autonomisation des individus entraîne idéologiquement une restriction du périmètre de l'intérêt public et de la notion de service public : « ce sont désormais les institutions qui parlent le langage de l'autonomie »[17]. La dynamique de l'autonomie impliquerait ainsi une crise des rapports entre individus et État. L'autonomie semble positive, elle ne l'est pas nécessairement.

De cette crise sont issues des réformes[18] importantes qui ont elles aussi contribué à modifier la perception des services publics et des relations

[16] EHRENBERG, Alain, *La société du malaise,* Paris, O. Jacob, 2010.

[17] MOLENAT, Xavier, « De l'idéal à la norme », *Sciences Humaines,* n°220, novembre 2010, édition en ligne.

[18] L'objectif de ces réformes a été de réduire les coûts et de redéfinir le périmètre des services publics, dans une perspective qualifiée de *New public management*. « La Nouvelle Gestion Publique ou *New Public Management,* concept né dans les années 70 en vue de rapprocher les modes de gestion publique et privée dans un courant de modernisation publique, s'est développée dans les pays de l'OCDE (Organisation de coopération et de développement économique) essentiellement dans les années 1990 et 2000 en mettant l'accent sur le management des performances. Du point de vue des ressources humaines, elle consiste à réorganiser l'emploi public afin de le rendre plus « efficace » et plus « flexible ». La Nouvelle Gestion Publique (NGP) repose sur des principes fondamentaux comme, par exemple, l'ouverture des services aux usagers (...), la conduite des organisations et de leurs membres sur

(cc) BY-NC-ND

administration-administrés, et donc de l'accueil du public. Le grand mouvement d'individualisation de la société a influé sur les attentes des Français et la « relation de guichet », décrite par Jean-Marc Weller[19], a peu à peu été remise en cause, pour être identifiée comme un repoussoir. Ce mouvement a profondément renouvelé l'accueil dans les services publics en modifiant les places que les acteurs occupent symboliquement les uns par rapport aux autres, ainsi que leurs attentes. Christophe Evans fait le même constat, pour le nuancer toutefois, en rappelant que ce type de relation entre bibliothécaire et usager trouve encore de nombreux échos dans les bibliothèques aujourd'hui :

> Ce que les sociologues appellent « la relation de guichet », qui s'instaure en service public entre les agents et les usagers par un bureau interposé, et qui est notamment scénographiée à l'aide d'un mobilier interposé et des places assignées aux uns et aux autres (de part et d'autre du bureau d'accueil ou de renseignement), s'inscrit ainsi, qu'on le veuille ou non, dans des cadres relationnels à teneur administrative forgés sur d'autres scènes sociales il y a longtemps déjà.[20]

Les évolutions sociétales et institutionnelles modifient donc la perception et l'organisation de l'accueil dans les bibliothèques. Avec l'apparition d'une nouvelle terminologie, c'est toute une culture du service public et de l'accueil qui évolue. « Administré », « usager », « utilisateur », l'englobant « public », « client » disent les facettes de la relation de service public aujourd'hui. A la bibliothèque, l'emploi de termes comme « usager », « utilisateur », « lecteur », « visiteur », voire le mot polémique de « client », montre lui aussi comment la relation avec les bibliothécaires et les services qu'ils proposent peut être diversement considérée et vécue. On notera d'ailleurs que le mot « client » est utilisé comme synonyme d' « usager » dans le guide de bonnes pratiques élaboré par l'Afnor : « le client est l'usager final du service, personne physique inscrite ou non inscrite à la bibliothèque »[21]. Ces hésitations et variations terminologiques montrent bien que la coexistence de modèles très différents, les débats autour de ces termes témoignent de questionnements toujours en cours, et d'idéologies éventuellement opposées. Mais si les dénominations sont devenues plus perméables au point que les frontières entre services marchands et services non marchands semblent moins étanches, le terme de « client » reste globalement inusité alors même que la « relation de guichet » est désormais un repoussoir. Entre ces deux descripteurs de la relation de service public et d'accueil, les équilibres sont actuellement instables et des

---

la base de missions et de visions et non plus sur la base de règles et de procédures formelles, la redéfinition de l'usager comme client, la prévention des problèmes par une gestion des processus et de la qualité, l'encouragement à la création de partenariats avec le secteur privé ou encore la construction de budgets liés à la contractualisation et à la mise au point d'indicateurs de performance pour évaluer a posteriori l'efficience organisationnelle. » Cette définition est extraite de : DUMOULIN, Susie, *Analyse contextualiste d' une évolution du système de formation des personnels du Conseil général du Bas-Rhin*, Mémoire de master 2 de ressources humaines, Université de Strasbourg, Ecole de management , 2012.
Nous pensons notamment à la LOLF (Loi organique relative aux lois de finances) à la RGPP (Révision Générale des Politiques Publiques) comme emblématiques du *new public management*.

[19] WELLER, Jean-Marc, *L'État au guichet : sociologie cognitive du travail et modernisation administrative des services publics*, Malakoff, Desclée de Brouwer, 1999.

[20] EVANS, Christophe, « La place des publics dans le modèle Français : une approche sociologique », dans BERTRAND, Anne-Marie, BETTEGA, Émilie, CLÉMENT, Catherine, *et al.*, *Quel modèle de bibliothèque ?*, Villeurbanne, Presses de l'enssib, 2008 (collection Papiers. Série Généalogies), p.88.

[21] Qualibib est téléchargeable en ligne : http://www.bivi.fonctions-documentaires.afnor.org/livres-blancs/qualibib> [consulté le 2 novembre 2012].

(cc) BY-NC-ND

modèles ou des pratiques en contradiction coexistent, sans que l'on puisse décrire, autrement qu'à grands traits, l'accueil dans les bibliothèques françaises.

C'est dans ce contexte d'évolution générale que deux référentiels généraux ont été produits autour de la qualité de l'accueil et des services publics : Marianne et Qualiville.

1.1.2. Des référentiels pour une nouvelle culture de l'accueil

Ces deux dispositifs correspondent à une démarche qualité que Bertrand de Quatrebarbes définit comme « une démarche anticipatrice, de progrès continu qui vise la satisfaction du destinataire en réduisant progressivement toutes les causes d'insatisfaction et de dysfonctionnement »[22].

Le référentiel Marianne est un socle de référence de la qualité de l'accueil dans les services publics. Dans la continuité de la charte Marianne, créée en janvier 2005, ce référentiel est aujourd'hui proposé aux services et établissements publics ; il comporte une liste d'engagements de service. L'obtention d'un label permet de récompenser, après contrôle, les services qui ont appliqué les éléments de ce référentiel. Il est d'ailleurs important de noter que les documents en ligne relatifs au référentiel Marianne sont accessibles depuis le site de la Direction générale de la modernisation de l'État (DGME)[23] : l'amélioration de la qualité de l'accueil dans les services publics, est réellement affirmée comme un élément de modernité. Dans cette optique, un *serious game* est également proposé depuis quelques mois, son objectif est de permettre aux agents en charge de l'accueil de tester leurs connaissances sur le référentiel Marianne[24].

Le référentiel Marianne n'est pas un vade-mecum prêt à l'emploi pour un accueil de qualité, mais il est le signe d'une volonté de penser l'accueil dans les services publics de façon globale. Les étapes d'un travail d'amélioration de l'accueil sont toutefois présentées dans leurs grandes lignes dans le référentiel :

- Mettre en place un agent dédié à l'accueil téléphonique pour améliorer le traitement des demandes par téléphone et réduire ainsi le déplacement des usagers sur site.
- Établir l'équilibre entre les fonctions *front office* et *back office* en fonction des flux d'accueil.
- Analyser précisément les compétences requises pour l'accueil des publics et identifier les manques. Former les acteurs à l'accueil physique, téléphonique.
- Intégrer dans le tableau de bord de suivi de la performance par la Direction, la mesure de l'accueil. Aborder la performance de l'accueil lors des réunions de direction et d'encadrement intermédiaire.

---

[22] QUATREBARBES, Bertrand de, *Usagers ou clients : écoute, marketing et qualité dans les services publics*, 2e éd., Paris, Éd. d'Organisation, 1998 (collection service public), p.56.

[23] http://www.modernisation.gouv.fr/index.php?id=343 [consulté le 2 novembre 2012].
Pour consulter et télécharger le référentiel complet en ligne : http://www.modernisation.gouv.fr/fileadmin/Mes_fichiers/pdf/ReferentielMarianneV2log_10_mai_08.pdf [consulté le 2 novembre 2012].

[24] http://www.modernisation.gouv.fr/index.php?id=1262 [consulté le 2 novembre 2012].

(cc) BY-NC-ND

Les bibliothèques sont évidemment concernées par ce dispositif qu'elles peuvent s'approprier, ce qui est un moyen de stimuler une réflexion sur l'accueil qu'elles pratiquent[25]. Cet exemple de démarche qualité menée au niveau de l'État est nous semble symptomatique d'un contexte favorable aux évolutions de l'accueil, qui devient un domaine où la performance est attendue. En complément du référentiel Marianne, signalons aussi le label Qualiville, avec lequel des équivalences sont d'ailleurs prévues[26].

L'engagement de service Qualiville est un référentiel Afnor qui donne lieu à certification. Il concerne les relations des administrés avec les services municipaux. C'est un outil qui permet d'homogénéiser et de réorganiser les pratiques d'accueil sur un territoire : à ce titre il concerne la bibliothèque municipale qui est un service de la collectivité.

1.2. UNE REFLEXION RENOUVELEE DANS LES BIBLIOTHEQUES

Si le contexte général favorise le renouveau de l'accueil dans les services publics français, le contexte particulier des bibliothèques en évolution, est lui aussi propice à une réflexion sur les fondements de l'accueil comme sur les pratiques.

1.2.1. Qualibib : le guide d'amélioration de l'accueil et des services élaboré par l'Afnor.

Qualibib est un guide qui reprend des normes Afnor utilisées en bibliothèque, comme la norme ISO 9001, mais aussi le référentiel Marianne. Il ne s'agit donc pas d'une norme supplémentaire mais bien d'une guide pratique destiné aux bibliothèques qui souhaitent engager une démarche qualité. Le guide renvoie ainsi à des documents de référence en fonction des « exigences Qualibib » réparties en dix catégories. Même si ce document de synthèse n'a rien de contraignant pour les bibliothèques, il propose un cadre général, dont la mise en place récente est la marque d'un contexte favorable aux évolutions et surtout à la formalisation des processus d'accueil. Qualibib est donc un point de départ pour l'évaluation, la réflexion et la mise en œuvre d'une démarche d'accueil de qualité. Son existence est aussi la marque symbolique récente d'une priorité dans notre profession (le guide a été publié fin 2009).

1.2.2. Un chantier moins brûlant

Depuis que les NTIC (Nouvelles technologies de l'information et de la communication) ont perdu leur première lettre pour devenir les TIC, on peut dire que la révolution numérique qui a tant agité les bibliothèques est moins brûlante. Dire qu'elle est passée serait complètement excessif, tant le chantier est vaste et tant les innovations face auxquelles il faut faire des choix sont encore permanentes. Mais il nous semble que ce questionnement autour des nouvelles

[25] D'autant plus que des déclinaisons très simples comme la charte Marianne destinée aux fournisseurs du musée du Quai Branly sont possibles : http://www.quaibranly.fr/fileadmin/user_upload/pdf/080310_charte_Marianne.pdf [consulté le 16 décembre 2012]. Voir aussi la charte Marianne de la BnF : http://www.bnf.fr/documents/charte_marianne.pdf [consulté le 20 décembre 2012].

[26] Une commune qui serait engagée dans un programme de certification Qualiville doit pouvoir obtenir le label Marianne grâce à des équivalences établies entre les deux dispositifs.

(cc) BY-NC-ND

technologies liées au numérique fait maintenant partie de notre profession et qu'elles sont peu à peu reconsidérées comme des moyens et non plus comme des fins. C'est d'ailleurs ce qui fait dire à Patrick Bazin que « la révolution numérique est derrière nous »[27]. De nombreuses bibliothèques ont maintenant un catalogue en ligne, sont présentes sur les réseaux sociaux, proposent des services à distance, engagent des chantiers de numérisation si elles en ont les moyens. Certes, beaucoup d'établissements ne s'inscrivent pas dans ce mouvement, mais sans doute pour des raisons autres qu'idéologiques (à cause d'un désintérêt politique, de difficultés financières avant tout, ou faute de compétence du personnel dans les petites structures notamment).

Cette révolution numérique est encore en cours, mais elle est déjà actée par de nombreuses mises en œuvre ; le temps est maintenant venu de réinterroger la relation de l'usager avec la bibliothèque comme lieu physique. De là l'importance de repenser l'accueil matériel et le type de relation, avec l'institution et avec le personnel, proposé au public et souhaité par lui. Les usages modifiés et diversifiés de la bibliothèque entraînent en effet d'autres relations humaines et le moment nous semble privilégié pour les interroger, voire les redéfinir.

1.2.3. Le marketing des services peu à peu intégré

Si les outils du marketing des services font peu à peu leur entrée dans les bibliothèques, si la segmentation des publics est aujourd'hui utilisée dans les politiques documentaires et dans l'action culturelle, et si le travail de communication externe est de mieux en mieux pris en compte, des réticences perdurent et les moyens alloués restent souvent insuffisants[28].

Néanmoins, le sujet n'est pas neuf[29] et les travaux de Jean-Michel Salaün sur le marketing dans les bibliothèques ont vingt ans[30]. Si les bibliothèques, au-delà de leurs missions strictement liées aux collections, souhaitent réaliser un projet de démocratisation culturelle en faisant venir et revenir un public large à elles, alors le marketing ne doit pas les effrayer, d'autant moins s'il est défini comme « un outil permettant de maximiser les échanges entre une organisation et ses différents publics »[31]. Mais l'essentiel de ces préventions tient au fait que le marketing est un outil lié aux services marchands, son objectif est de faire vendre. Cette autre définition le dit franchement : « le marketing c'est l'ensemble des moyens dont disposent les entreprises en vue de créer, de conserver, et de développer leurs marchés ou, si l'on préfère, leurs clientèles »[32]. Mais Jean-Michel Salaün nuance et rassure plus loin :

---

[27] Propos tenu lors d'une conférence à l'enssib en janvier 2012.

[28] MAYÈRE, Anne, MUET, Florence, « La démarche qualité appliquée aux bibliothèques et services d'information », *BBF*, t.43, n°1, 1998. En ligne : http://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-1998-01-0010-001 [consulté le 15 décembre 2012]. Les auteurs soulignent le rejet d'une partie de la profession qui craint une manipulation de l'usager, et refuse le ciblage du public au nom de l'égalité face au service public. Ce type de refus semble toutefois s'atténuer quelques années après la rédaction de cette article.

[29] On peut signaler par exemple un article qui a quarante ans : TIXIER, Daniel, « Marketing et bibliothèques », *Lectures et bibliothèques*, n°24, octobre-décembre 1972 et rappeler que la section marketing et management de l'Ifla a été créée en 1997.

[30] SALAÜN, Jean-Michel, *Marketing des bibliothèques et des centres de documentation*, Paris, Éd. du cercle de la librairie, 1992 (collection Bibliothèques).

[31] GUITTON, Marcelle, *Objectif : la qualité de l'accueil. Evidence ou complexité ?*, Projet de recherche pour le DSB, dir. Jean-Michel Salaün, Villeurbanne, École nationale supérieure des sciences de l'information et des bibliothèques, 1992.

[32] Jean-Michel SALAÜN, *op. cit.* p. 14.

(cc) BY-NC-ND

> Si on le débarrasse de toute pesanteur idéologique, le marketing n'est qu'une technique visant à améliorer les relations d'un acteur avec son environnement. On peut critiquer les intentions ou les orientations de l'acteur ou même s'interroger sur l'efficacité de ces outils ou de sa conduite, mais difficilement lui reprocher de se donner les moyens (…) d'arriver à ses fins.[33]

Avec les outils du marketing, l'accueil acquiert une dimension stratégique pour l'institution, elle concerne alors l'ensemble du personnel et plus seulement les agents en contact avec le public. Nous retiendrons pour notre étude qui n'est pas consacrée au marketing, trois idées qui nous ont pourtant semblé fondamentales : **le diagnostic, la servuction et l'image de marque**.

Le diagnostic : un état des lieux fin, préalable à toute stratégie de marketing, permet de vraiment mesurer les forces et les faiblesses d'un établissement ou d'un service. Une mise au point sur l'accueil sera une excellente occasion d'en redéfinir les missions et les contours, tant bien accueillir est un élément important pour faire venir et revenir un public nombreux. Ce que le marketing enseigne c'est l'importance de la définition d'un objectif de départ et d'un public cible par objectif ; c'est le diagnostic qui permet de poser des objectifs.

Le processus de servuction : ce concept a été mis en lumière par Pierre Eiglier et Eric Langeard[34] dans les années 1980. Il souligne qu'à la différence du processus de production d'un bien matériel, la production d'un service ne peut être réalisée qu'en « coproduction » avec le bénéficiaire du service. Il n'y a pas de séparation entre l'activité de production et celle de consommation du service. Le mot peut sembler grandiloquent pour une idée simple, mais avoir toujours en tête que la relation à l'usager conditionne entièrement le service proposé, c'est justement se donner les moyens intellectuels d'un accueil de qualité.

L'image de marque : le travail sur la notoriété d'un établissement ou d'un service est très intéressant à mener, les outils marketing sont des aides précieuses. Néanmoins, il faudra veiller à ne pas offrir un décalage trop grand entre l'image véhiculée et la réalité des services proposés. Dans cette optique, un soin tout particulier accordé à l'accueil sera une aide précieuse à une bonne servuction.

On le voit, considéré comme un simple outil, le marketing des services peut être très utile en bibliothèque. Les budgets qui sont consacrés à de telles études ou tout simplement à la communication montrent pourtant que dans les pratiques ce choix n'est pas forcément prioritaire. L'influence d'établissements de type

---

[33] *Ibid.* p. 19.

[34] EIGLIER, Pierre, LANGEARD, Éric, *Servuction : le marketing des services*, Paris, McGraw-Hill, 1987.

(cc) BY-NC-ND

nouveau ou alternatif, comme les *learning centers*[35], les *idea stores*[36], sur les bibliothèques françaises accentuera-t-elle ce mouvement encore timide ?[37]

1.2.4. De nouveaux organigrammes

Aux changements de perspectives évoqués plus haut, il faut associer des changements structurels. L'orientation « public » délibérée et le souci de réorganisation des services a permis d'aller vers davantage de formalisation des fonctions et des tâches de chacun, autrefois moins visibles que les tâches strictement bibliothéconomiques. Le principe de transversalité du travail des bibliothécaires a conduit à réorganiser les services et à récrire les organigrammes dans ce sens. Par exemple, les sites géographiques ne sont plus la colonne vertébrale de l'organisation mais ce sont les services, envisagés dans leur dimension transversale qui priment[38].

Comme l'appelait Martine Blanc-Montmayeur de ses vœux lors d'une journée d'étude consacrée au marketing et aux bibliothèques[39], la création de services au public, de postes de responsables de l'accueil montrent l'importance qu'ont pris ces questions aujourd'hui. Avec une structure adéquate, une réflexion sur l'accueil et la mise en œuvre de réformes est grandement facilitée. Irait-on jusqu'à dire qu'avec de tels organigrammes et de telles fiches de postes, il n'y a plus d'excuse ?

A la Bibliothèque municipale de Lyon par exemple, on distingue dans l'organigramme six directions[40]. La direction en charge de l'accueil se nomme : « direction du développement des services et des publics ». Notons qu'avec le mot de « développement », un signe dynamique très fort est donné, qui contribue certainement à légitimer de vastes projets autour de l'accueil. Cette direction est sur le même plan que la direction des collections, et une direction de l'action culturelle et de la communication vient encore renforcer l'importance donnée dans

---

[35] « Le learning center (appellation américaine) ou Learning centre (appellation anglaise) est une nouvelle génération de bibliothèque intégrée aux campus universitaires où les espaces sont organisés de façon à répondre au mieux aux nouvelles méthodes d'apprentissage des étudiants (découpage spatial, zones de travail en groupe ou isolé, part belle aux TICE, accessibilité étendue). Le Learning center se veut un lieu de vie convivial tourné vers les usagers. » Définition proposée par le glossaire de Mediadix : http://mediadix.u-paris10.fr/cours/glossaire/defl.htm [consulté le 28 décembre 2012].

[36] « Ces "Boutiques à Idées" sont en fait des bibliothèques de proximité, organisées en réseau, nées au Royaume Uni dans les années 2000 dans les quartiers pauvres du Tower Hamlets. Ce concept innovant propose une approche décontractée des bibliothèques où se mêlent culture, lieu d'apprentissage et convivialité. On peut aussi bien y boire un café, faire garder ses enfants ou suivre des formations. » Définition proposée par le glossaire de Mediadix : http://mediadix.u-paris10.fr/cours/glossaire/defl.htm [consulté le 28 décembre 2012].

[37] Pour approfondir la relation des bibliothécaires aux questions soulevées par le marketing, nous renvoyons à un billet du blog « Bibliomancienne » de Marie D. Martel, « Bibliomancienne » : http://bibliomancienne.wordpress.com/2010/09/01/marketing-des-bibliotheques-a-quel-prix/ [consulté le 3 novembre 2012].

[38] Les résultats partiels d'une enquête « Organisation fonctionnelle des équipes » réalisée en 2012 auprès de 45 SCD ont été présentés par Carole Letrouit et Marie-Madeleine Saby lors du congrès 2012 de l'ADBU à Toulouse : il apparaît que 80% des SCD ont à présent une direction des services aux public. Actuellement 32 groupes de travail se consacrent aux services aux usagers, 25 à la démarche qualité. Ces chiffres montrent à quel point les organigrammes et les groupes de travail prennent aujourd'hui en compte les services aux publics ainsi que l'accueil. http://adbu.fr/toulouse2012/files/2012/10/R%C3%A9sultats-partiels-enqu%C3%AAte-ADBU-6-septembre-2012.pdf [consulté le 25 décembre 2012].

[39] JACQUES, Jean-François. « Le marketing et les bibliothèques », *Bulletin des bibliothèques de France*, t.50, n°2, 2005, p.88-90 [en ligne]. http://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2005-02-0088-004 [consulté le 3 novembre 2012].

[40] Cet organigramme est consultable en ligne : http://www.bm-lyon.fr/accueil/organisation-BML/organigramme_gd.jpg [consulté le 3 novembre 2012].

(cc) BY-NC-ND

cet organigramme aux publics et aux fonctions transversales. La BmL mène actuellement un vaste projet autour de l'accueil qui s'adosse au passage à l'automatisation du prêt-retour au sein du réseau ; un tel projet serait-il possible sans une affirmation aussi forte de la place de l'accueil et des publics dans l'organigramme ?

Loin d'être symboliques, l'existence de services des publics et la place qui leur est allouée dans un fonctionnement global nous apparaît comme un élément essentiel dans la conduite d'un projet d'accueil, mais surtout dans le souci qu'un réseau ou un établissement témoigne au *quotidien* pour la relation au public. De l'occasion à la permanence du travail d'accueil, l'organisation qui prend en compte dans sa structure même le service des publics prend une longueur d'avance.

1.2.5. L'automatisation : une aubaine ?

L'équipement RFID pour un passage à l'automatisation du prêt-retour nous semble une excellente occasion pour faire faire un saut qualitatif à l'accueil. Derrière les réticences possibles et prévisibles des personnels inquiets, une aubaine est là : alléger les tâches des bibliothécaires pour leur permettre de nouer avec des usagers une relation de meilleure qualité, proposer un accueil plus professionnel et où les compétences des bibliothécaires sont une véritable plus-value, faire « monter en compétence » le personnel dans son ensemble.

C'est exactement ce en quoi consiste le projet de la BmL, que venons d'évoquer. C'est aussi celui de Roubaix qui a fait des choix d'organigramme un peu différent. Clotilde Deparday, en charge du Pôle Jeune Public et Action Educative comme des projets de développement, a d'abord été nommée responsable à la médiathèque de Roubaix d'un groupe de travail autour de l'élargissement des horaires d'ouverture. Un projet de réaménagement de la médiathèque a ensuite été couplé avec un projet d'automatisation. C'est à partir de ces projets que l'animatrice du groupe de travail est devenue responsable d'une mission accueil bien plus large. Lors d'un entretien téléphonique réalisé pour cette étude, elle avouait que sa volonté de faire évoluer la qualité de l'accueil en remettant à plat les savoir-faire, les postures et les savoir-être n'aurait pas pu se concrétiser sans ce projet de RFID, qui, selon elle, légitime auprès des équipes la réflexion collective qu'elle pilote. Sans le caractère technique de ce projet, elle craint que le personnel ait pris une remise à plat de l'accueil comme une remise en cause de leur travail, ce qui n'est pas le cas aujourd'hui. Elle estime qu'ainsi la médiathèque de Roubaix va pouvoir saisir une occasion unique de faire progresser le personnel vers des formes d'accueil mieux adaptées aux nouveaux usages et aux attentes des publics, en réorganisant le service de l'accueil et en planifiant de nombreuses formations internes[41].

Signalons également que l'automatisation peut aussi être mise en place sans projet d'accueil particulier, ce qui nous apparaît regrettable. Outre que la RFID permet de gagner du temps de travail des agents, il ne faut pas oublier que l'opération traditionnelle de prêt ou de retour en banque d'accueil est souvent le seul point de rencontre entre le l'usager et le bibliothécaire. C'est d'autant plus vrai que le pari de l'autonomie du lecteur limite naturellement les relations avec les bibliothécaires. Les observations menées par un groupe d'élèves conservateurs

[41] Pour une analyse détaillée des travaux de la mission accueil voir : 2.3. *A la médiathèque de Roubaix, la mission permanente*.

(cc) BY-NC-ND

dans trois bibliothèques lyonnaises (à la Manufacture des tabacs, au silo de la BmL et à la médiathèque de Vaise)[42], montrent qu'il est possible de venir chaque jour à la bibliothèque sans entrer dans une relation de face à face avec le personnel de la bibliothèque. Il s'agit d'une « relation facultative ». La préférence pour l'autonomie de l'usager implique la limitation de la relation d'accueil. Dans cette optique, l'installation d'automates de prêt peut être lourde de sens et de conséquences pour le public. Il s'agira donc d'une aubaine, si et seulement si la nature du travail des bibliothécaires au contact du public évolue et si le principe d'autonomie souhaitée pour le lecteur est redéfini. L'autonomie ne suppose pas nécessairement la suppression de la relation et cette autonomie n'est pas toujours souhaitée par le visiteur, qui n'en n'est d'ailleurs pas toujours capable, en dépit de l'accessibilité des outils proposés (signalétique, catalogue, etc.). D'où la nécessité de redéfinir entièrement la nature des relations d'accueil, dans le système nouveau de bibliothèque que crée l'installation d'automates.

Pour conclure cette partie consacrée aux évolutions des bibliothèques qui favorisent une réflexion sur l'amélioration de l'accueil, « On est arrivé au bout de la question des collections, depuis 2010, c'est la question de la médiation qui domine[43] ». Ce propos montre bien comment deux tendances ont pu longtemps coexister, il souligne aussi que la place de public a une force d'évidence actuellement, tant les collections des bibliothèques sont devenues une source d'information parmi d'autres. S'il y a une aubaine, c'est bien celle-ci : le public présent et le public supplémentaire qui pourrait venir dans nos établissements, entièrement libres d'accès. Notre matière première est là, les collections sont importantes mais elles sont des moyens et non des fins[44]. Si nous apprenons à travailler aussi bien auprès du public, que des collections, alors les bibliothèques ont probablement un bel avenir. Or, ce public évolue qualitativement et quantitativement ; ses demandes suivent les changements sociétaux et les nouvelles pratiques culturelles, ce qui conduit à repenser la relation d'accueil dans les bibliothèques.

1.3. REPENSER L'ACCUEIL : UNE NECESSITE

1.3.1. Les enjeux de la baisse des inscrits et des emprunteurs

Depuis quelques années déjà, le nombre d'inscrits dans les bibliothèques de lecture publique est en baisse continue quoique modérée. Le nombre de prêts diminue aussi, mais cette baisse est à nuancer par l'augmentation de la

---

[42] ARCHAMBAUD, Mélanie; COVAL, Jean-Marcand DA SILVA, Christophe, *Le travail d'accueil en Bibliothèque*, Mémoire de recherche, Villeurbanne, École nationale supérieure des sciences de l'information et des bibliothèques, 2006.

[43] Bertrand Calenge, lors d'un entretien le 5 octobre 2012.
Cécile Deirioz établit quant à elle un parallèle entre la médiation dans les musées et dans les bibliothèques. Elle date des années 90, cette évolution conjointe des activités vers la médiation. DEIRIOZ, Cécile, *Les publics : facteur d'évolution ? Changements organisationnels dans les musées et les bibliothèques*, mémoire d'étude, Villeurbanne, Enssib, 2008, p. 24.

[44] Xavier Galaup va encore plus loin en considérant que « (…) le bibliothécaire devient plus un médiateur et un manager de projets, le cas échéant en co-création avec les usagers, qu'un gestionnaire de fonds documentaires. » Dans ce contexte d'évolution du métier, l'accueil revêt une importance cruciale, les usagers devenant eux aussi la matière et la matrice du bibliothécaire. « Usagers et bibliothécaires : concurrence ou co-création ? », *Bulletin des Bibliothécaires de France*, t. 57, n° 4, 2012. En ligne : http://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2012-04-0006-001 [consulté le 20 décembre 2012].

(cc) BY-NC-ND

fréquentation du public non inscrit. C'est ce qu'illustre la synthèse de l'Observatoire de la lecture publique[45], publiée en juillet 2012.

Si entre 2005 est 2010, le taux d'inscrits dans une bibliothèque parmi la population desservie ne recule que de 1,3 point (17,5% d'inscrits en 2005 contre 16,2% en 2005), le fait suivant est plus inquiétant et témoigne tout de même d'une baisse assez sensible :

> En volume, le nombre d'inscrits a diminué de 4 % entre 2005 et 2010 (…), alors que dans le même temps les populations couvertes progressaient symétriquement, sous l'effet de la croissance démographique et de l'extension des communes intégrées aux EPCI[46].

L'indicateur fiable et traditionnel du nombre d'emprunteurs ne dit pas autre chose. Durant la même période, on passe d'un taux de 14,7% à 13,5%. Mais il est possible d'opposer à cette baisse, une augmentation de la fréquentation des usagers non-inscrits. En effet, « selon les informations collectées et apurées, la fréquentation des bibliothèques aurait augmenté de 4 % par an entre 2005 et 2010, soit une hausse totale de +24 % tout au long de cette période ». Cette augmentation est elle-même à nuancer du fait que les décomptes et les statistiques dans ce domaine sont beaucoup moins fiables et systématiques que pour des données qui peuvent directement être extraites des SIGB (comme le nombre d'inscrits emprunteurs ou non). Il faut donc garder à l'esprit que cette évolution positive pourrait être relativisée par un biais, celui du souci croissant des bibliothécaires de ces lecteurs non-inscrits, et donc de l'attention plus particulière qu'ils porteraient à ce comptage. Mais sans entrer dans une comparaison de données élaborées selon de méthodes bien différentes, il est néanmoins significatif de constater que l'évolution de la fréquentation déclarée est positive alors que l'évolution du nombre d'inscrits est négative : les usagers viennent à la bibliothèque pour des usages plus larges que celui d'emprunter des documents. Cette diversification des pratiques signifie que les bibliothèques, si elles restent des magasins de livres où les habitués viennent s'approvisionner, remplissent aussi de nombreuses autres fonctions et proposent des services diversifiés qui supposent autant d'interactions avec les usagers.

Voici donc deux nécessités de repenser l'accueil pour bien accueillir à la bibliothèque :

- les bibliothèques perdent des inscrits : les collections de la bibliothèque sont peut-être moins bien adaptées aux demandes, la satisfaction des besoins documentaires se trouve peut-être ailleurs, mais faisons-nous tout ce qu'il faut pour bien accueillir, c'est-à-dire pour faire revenir le public ? Une bonne stratégie d'accueil, nous enseignent le marketing de services, mais également le bon sens, est un excellent gage de la présence et de la consommation du public.
- La diversification des pratiques des usagers qui ne sont plus seulement « lecteurs » ou « inscrits », mais aussi « visiteurs » conduit à s'interroger sur les attentes d'un public dont la proportion, sinon le nombre, augmente. Répondre à ces attentes, mais faire aussi des propositions innovantes, dans le cadre d'un projet d'accueil soutenu par une politique culturelle solide, nous semble une nécessité absolue.

---

[45] Cette synthèse pour 2010 est consultable en ligne : http://www.observatoirelecturepublique.fr/observatoire_de_la_lecture_publique_web/docs/Biblioth%C3%A8ques%20municipales%20synth%C3%A8se%202010.pdf [consulté le 3 novembre 2012]

[46] *Ibid.* p. 50.

(cc) BY-NC-ND

Si le public de nos bibliothèques n'est pas satisfait de la façon dont il est accueilli, il n'a aucune raison de revenir, tant les sources documentaires auxquelles il a accès désormais sont nombreuses et en concurrence avec celles de la bibliothèque.

1.3.2. Bibliothèques en concurrence

Nous reprenons ici le titre marquant d'un numéro récent du *Bulletin des Bibliothécaires de France*[47].

Nous l'avons vu, les bibliothèques ont aujourd'hui besoin de regagner des visiteurs-clients-usagers, sans lesquels elles perdront leur légitimité. Elles nous apparaissent d'ailleurs doublement en compétition : avec d'autres réservoirs d'informations (comme internet par exemple) et avec d'autres structures de loisirs, matérielles ou immatérielles qui proposent un accès au divertissement. Les bibliothèques publiques sont en effet à la croisée de ces deux orientations.

L'accès numérique à l'information est bien entendu principalement à l'origine de cette concurrence. L'échange de fichiers, qu'ils soient prêtés, donnés, vendus, téléchargés légalement ou illégalement, place évidemment les bibliothèques en concurrence.

Elles ont pourtant un atout majeur, celui de leur gratuité et de leur accessibilité, mais cet atout est insuffisant. Un abonnement à la bibliothèque est en concurrence avec d'autres formes d'abonnement ou de location, et pour les bibliothèques, encore minoritaires, qui pratiquent la gratuité totale, elles sont également concurrencées par d'autres modèles comme les modèles gratuits sur le web (nous pensons notamment aux offres *freemium*[48]).

Dominique Lahary liste ainsi quatre domaines où les bibliothèques sont concurrencées : l'exhaustivité, la qualité, la rapidité, la commodité. Il ajoute : « (…) comme l'a brillamment prédit Jeremy Rifkin[49], nous sommes à l'âge de l'accès. Les bibliothèques ont largement précédé le mouvement (…) ». Les voici rattrapées… Pour résister, deux options s'offrent à elles : être meilleures que leurs concurrents ou proposer quelque chose qui soit en dehors du champ de cette compétition.

Si la seconde option est choisie, alors le modèle des bibliothèques est conduit à évoluer vers des lieux qui sont très peu en concurrence et où bien accueillir serait un credo : il s'agit des « troisièmes lieux[50] ». La bibliothèque comme troisième lieu non marchand est en effet une possibilité. Le modèle, quoiqu'imprécis, a le mérite d'accorder la première place à la relation d'accueil, considéré comme une véritable plus-value dans un contexte où les sources d'information sont démultipliées.

---

[47] « La bibliothèque en concurrence », *Bulletin des Bibliothécaires de France*, tome 57, n° 4, 2012. Nous signalons particulièrement l'article de Dominique Lahary, « Penser la bibliothèque en concurrence », qui a alimenté notre réflexion.

[48] Définition de Wikipedia : « Le *freemium* est un modèle économique associant une offre gratuite, en libre accès, et une offre « Premium », haut de gamme, en accès payant. Ce modèle s'applique par sa nature aux produits et services à faibles coûts variables ou marginaux, permettant aux producteurs d'encourir un coût total limité et comparable à une offre publicitaire. » http://fr.wikipedia.org/wiki/Freemium [consulté le 18 décembre 2012].

[49] RIFKIN, Jeremy, *L'âge de l'accès : la nouvelle culture du capitalisme*, Paris, La Découverte, 2005.

[50] Concept introduit pour les bibliothèques françaises par Mathilde Servet.

(cc) BY-NC-ND

1.3.3. La vague du troisième lieu

Mathilde Servet a introduit en France le concept de troisième lieu appliqué aux bibliothèques[51], mais c'est le sociologue américain Ray Oldenbourg qui l'a forgé, sans penser d'abord aux bibliothèques. Les troisièmes lieux représentent des espaces de sociabilité intermédiaires entre les espaces dédiés au travail et les espaces intimes :

> Le troisième lieu (…) se distingue du premier lieu, sphère du foyer, et du deuxième lieu, domaine du travail. Il s'entend comme volet complémentaire, dédié à la vie sociale de la communauté, et se rapporte à des espaces où les individus peuvent se rencontrer, se réunir et échanger de façon informelle.[52]

Ils sont en quelque sorte des espaces où l'on peut se comporter presque comme chez soi tout en étant dans la sphère publique. Nous pensons bien entendu au « bistrot » à la française, et au « pub » à l'anglaise. L'intérêt du travail de Mathilde Servet est qu'elle a mis en valeur un modèle s'appliquant aux bibliothèques, qui sont parmi les rares lieux publics gratuits et ouverts à tous, sans aucune discrimination a priori.

Considérer les bibliothèques comme des troisièmes lieux c'est penser qu'elles peuvent être des lieux de séjour, de convivialité et de rendez-vous, comme de travail, ce que bon nombre sont déjà. On pourrait d'ailleurs penser que si l'expression de « bibliothèque troisième lieu » est récente, elle ne recouvre en réalité rien de très nouveau. En effet, les bibliothèques ne sont pas seulement des lieux de passage ou d'étude, mais aussi de sociabilité : on ne vient pas seulement à la bibliothèque pour chercher une information. Notons d'ailleurs que ce présupposé était encore entièrement différent il y a une trentaine d'années sous la plume de Pierre Pachet :

> Le paradoxe – un paradoxe auquel nous sommes habitués – est que la bibliothèque publique a pour fonction d'organiser l'accueil, et donc le rassemblement, d'individus qui viennent pour se tourner le dos, pour cesser de se parler, pour se concentrer sur le désordre de leurs propres pensées[53].

Cependant, une étude beaucoup plus récente menée à la BPI sur le public adolescent des bibliothèques municipales souligne que les temps ont changé[54]. Le mélange des pratiques est souligné par une large part des adolescents interrogés : travail, flânerie, détente, plaisir, rencontre, découverte, échange. La bibliothèque

---

[51] Elle est en effet l'auteur d'un mémoire d'étude sur le sujet et d'un article paru dans le bulletin des bibliothécaires de France qui ont suscité un vif intérêt au sein de notre profession :

- SERVET, Mathilde, *Les bibliothèques troisième lieu*, mémoire d'études, Villeurbanne, École nationale supérieure des sciences de l'information et des bibliothèques, 2009.
- SERVET, Mathilde, « Les bibliothèques troisième lieu, une nouvelle génération d'établissements », *Bulletin des Bibliothécaires de France*, t.55, n°4, 2010.

[52] SERVET, Mathilde, « Les bibliothèques troisième lieu : une nouvelle génération d'établissements culturels », Bulletin des bibliothécaires de France, t. 55, n°4, 2010.

[53] PACHET, Pierre, « bibliothèque et solitude », *La bibliothèque dans la cité*, Paris, BPI, 1983, cité par DIAMENT, Nic (dir.) *et al.*, *Organiser l'accueil en bibliothèque*, Villeurbanne, Institut de formation des bibliothécaires, 1997, 198 p. (La Boîte à outils).

[54] REPAIRE, Virginie, TOUITOU, Cécile, coll. SALET, Bernard, BETTAHAR, Françoise, Les 11-18 ans et les bibliothèques municipales, Paris, 2009, éditions de la Bibliothèque publique d'information / Centre Pompidou.
Le document au format PDF est téléchargeable :
http://editionsdelabibliotheque.bpi.fr/livre/?GCOI=84240100884420&fa=complements [consulté le 23 novembre 2012].

(cc) BY-NC-ND

permet à ce public, qui pourtant s'en désintéresse en avançant vers l'âge adulte, l'ensemble de ces possibilités. Les interviewés évoquent spontanément cet aspect « troisième lieu » :

> Les collégiens qui fréquentent la bibliothèque en plus de leurs loisirs pour leur travail scolaire la perçoivent généralement comme « un lieu entre les deux : entre le plaisir et le travail ». Un lieu donc « qui mélange détente-plaisir et travail », et davantage encore à partir de 15 ans, quand les adolescents commencent à avoir des usages plus diversifiés[55].

Si ces pratiques existent, est-ce parce que les bibliothèques les facilitent, voire les encouragent et les pensent dans les démarches d'accueil qui sont les leurs, ou bien s'installent-elles sans qu'offre et demande ne se soient exprimées explicitement ? On perçoit ici l'enjeu d'une politique d'accueil capable d'accueillir et d'encourager toutes les pratiques et donc d'accueillir chacun dans sa diversité.

Parler de troisième lieu pour la bibliothèque, c'est revendiquer un usage qui n'a pas toujours été pensé par la structure elle-même, voire qui s'est imposé à elle. En effet, dire d'une bibliothèque que l'on veut qu'elle soit un troisième lieu c'est devancer et favoriser des usages, sans se contenter de proposer des lieux plus confortables ou attrayants, mais en ayant pour projet principal de favoriser des usages. On voit donc **qu'un projet de bibliothèque de type « troisième lieu » appelle automatiquement un solide projet d'accueil**. Pour que l'on se sente un peu chez soi alors que l'on est avec les autres et dans un lieu public, l'accueil humain doit être particulièrement soigné. Il peut être l'instrument de l'équilibre entre la sphère privée et celle du travail, qui contribue à faire des bibliothèques des lieux privilégiés de sociabilité.

Les raisons de l'engouement pour ce concept au sein de notre profession sont multiples. D'abord parce qu'il a le mérite de montrer une direction simple, un style d'accueil possible, une qualité de service recherchée. Une bibliothèque troisième lieu est une bibliothèque qui propose au public un service qui repose presque entièrement sur l'accueil ; nous le disions, ce service non marchand n'est que très peu concurrencé dans le paysage culturel actuel et c'est là une raison essentielle de d'y intéresser si l'on veut regagner des publics[56].

Mais on peut opposer au concept le flou qu'engendre son succès. Le risque d'en faire une coquille vide, un bel habillage seulement, est réel, s'il n'est pas porté par un projet politique fort. Vouloir bien accueillir sans pouvoir se dire clairement pourquoi ne constitue pas un projet d'accueil qui doit répondre à notre avis à un projet politique solide. Ainsi, **la réalisation heureuse d'un projet de troisième lieu dépend de la déclinaison d'une politique culturelle bien définie.** Autrement dit, il faut savoir sortir d'une tautologie qui consisterait à proposer une bibliothèque troisième lieu avec de bons moyens d'accueil du public… qui viendrait parce qu'il est bien accueilli, indépendamment de la collection proposée.

---

[55] *Ibid.* p. 9.

[56] On notera d'ailleurs que d'autres institutions culturelles s'intéressent elles-aussi au concept, comme les théâtres. Par exemple la scène nationale du Bateau Feu de Dunkerque cherche à faire des espaces publics de sa structure des lieux d'accueil conviviaux, ouverts pendant la journée et propices à de multiples usages. Le choix qui sera fait sera-t-il finalement celui d'un « troisième lieu », ainsi que le nommait Jean-Philippe Vidal au cours d'un entretien accordé en octobre 2012, ou bien un café-brasserie sera-t-il simplement ouvert, sur le modèle du TNP de Villeurbanne ou du TNS de Strasbourg ? Les bibliothèques sont elles aussi confrontées à la même alternative : réviser la décoration et ouvrir un café est-ce répondre à un projet politique ambitieux pour un établissement, est-ce faire de la bibliothèque un troisième lieu ?

(cc) BY-NC-ND

Mais au-delà d'une déclinaison en mode « troisième lieu » du projet politique porté par la collectivité ou l'institution autour des notions de bien commun et de vivre ensemble, il nous semble important de ne pas négliger les apports des évolutions successives des bibliothèques. Il ne s'agit pas de penser seulement les bibliothèques en historien, mais de se donner les moyens de mieux comprendre, d'acter et d'accompagner les évolutions des bibliothèques (qui épousent les projets politiques et donc les évolutions sociétales). Bertrand Calenge insiste sur ce fait dans un billet publié sur son blog :

> Construire des objectifs suppose d'engranger autrement qu'inconsciemment les engagements passés, qui au fond partageaient la même ambition que nous. Avant d'inventer un hypothétique quatrième lieu salvateur, il est utile et urgent de capitaliser les idées force des utopies bibliothécaires dans leur dimension diachronique et leurs expressions multiples.[57]

Il faut certes pouvoir proposer des expériences nouvelles au public, mais la dimension d'accès à l'information, reste une dimension structurante et essentielle des bibliothèques, quel que soit leur nom. Malgré le contexte concurrentiel, les bibliothèques restent des lieux d'information et des points d'accès à la culture. Les modalités de ces accès et du partage de l'information sont aujourd'hui fondamentales : ce sont elles qui peuvent être la plus-value essentielle apportée par nos établissements. Dans cette optique, bien accueillir à la bibliothèque est un enjeu crucial et le concept de troisième lieu, comme l'héritage d'autres concepts est orientations, sont des points d'appui importants pour une réflexion et un projet de qualité.

1.3.4. Ouvrir plus et ouvrir mieux

La question de l'extension des horaires d'ouverture des bibliothèques et de leur répartition hebdomadaire n'est pas nouvelle. Elle fait aussi partie des problématiques soulevées par les bibliothèques troisième lieu, sans que le débat ne soit réduit à cette grille d'interprétation. Mais si la réflexion autour du concept de troisième lieu a circulé des bibliothécaires vers les élus et vers les responsables de la culture, la demande d'extension des horaires d'ouverture est largement une demande des tutelles qui concerne tous les types de bibliothèques. Pour bien accueillir, il faut commencer par être ouvert[58]. Les habitudes, les pratiques et les demandes du public et du non-public évoluent, les horaires des bibliothèques sont mal adaptés à ces changements, et l'amplitude horaire hebdomadaire est insuffisante.

C'est ce que montre dès le début de son rapport Georges Perrin[59] :

> Pour les 3 004 bibliothèques municipales françaises pour lesquelles les statistiques de l'année 2005 sont disponibles, *la moyenne d'ouverture hebdomadaire se situe en dessous de 20 heures (19 heures 30 minutes) !* (…) *Si l'on ne prend en considération que les 247 bibliothèques des communes*

---

[57] « La bibliothèque cinquième lieu, sixième lieu », etc. , billet du blog «Carnet de notes » de Bertrand Calenge : http://bccn.wordpress.com/2012/06/26/la-bibliotheque-cinquieme-lieu-ou-lagora-des-connaissances/ [consulté le 23 novembre 2012].

[58] Rappelons ici que nous ne traitons pas les services à distance proposés par les bibliothèques.

[59] PERRIN, Georges, *Améliorer l'accueil dans les bibliothèques : Propositions pour une extension des horaires d'ouverture,* rapport à Madame la ministre de l'enseignement supérieur et de la recherche et à Madame la ministre de la culture et de la communication, rapport - n° 2008-001, Inspection générale des bibliothèques.

(cc) BY-NC-ND

dont la population est égale ou supérieure à 30000 habitants, cette moyenne approche les 30 heures d'ouverture par semaine, ce qui est assez sensiblement inférieur aux moyennes constatées dans les bibliothèques européennes du même type.

Dans la partie consacrée aux préconisations, il pose des objectifs à atteindre pour un meilleur accueil jugeant qu' « adapter le rythme des ouvertures au rythme de vie des usagers potentiels » est une priorité. Pour cela, il faudrait pratiquer, avec une amplitude d'environ 50 heures :

- des ouvertures continues, du matin au soir, et éviter les demi-journées d'ouverture
- réduire à une journée hebdomadaire la fermeture de la bibliothèque
- envisager l'ouverture dominicale dans les grandes villes.[60]

Les bibliothèques, si elles désirent mieux accueillir doivent ouvrir plus longtemps, l'analyse est très claire et assez largement partagée. La mise en œuvre de l'extension des horaires d'ouverture est plus délicate. Elle suppose bien entendu des moyens matériels et financiers suffisants, mais aussi l'adhésion du personnel en charge d'accueillir le public sur ces nouvelles plages horaires. Dans un contexte où les budgets des établissements sont de plus en plus contraints, et où les arguments contre ces ouvertures au moment de la pause méridienne, le soir, le dimanche restent importants, le changement peut apparaître long et difficile. Ainsi, en lisant un ensemble d'articles autour de l'ouverture des médiathèques le dimanche[61], on est conduit à considérer que c'est bien un enjeu majeur pour les bibliothèques d'aujourd'hui, mais que les freins idéologiques, institutionnels et financiers restent importants. Le chemin à parcourir est encore long pour mettre vraiment la lecture publique au diapason des nouveaux rythmes de vie d'une population.

Si l'objectif poursuivi est bien d'ouvrir davantage pour mieux accueillir, l'écueil est d'ouvrir en service minimum et réduit. Non que tous les espaces et services de la bibliothèque devraient être toujours accessibles quel que soit le moment, mais il nous semble important que la qualité d'accueil soit toujours excellente, même si les modalités de cet accueil peuvent varier en fonction des services proposés et des espaces ouverts. Autrement dit, l'extension des horaires d'ouverture des bibliothèques, y compris le dimanche, peut contribuer à l'amélioration de l'accueil de qualité, à condition que les services proposés soient adaptés aux publics potentiellement présents en fonction des tranches horaires. Les personnes présentes en fin de journée ou en début de soirée n'étant pas les mêmes que celles qui fréquenteront la bibliothèque le matin ou le dimanche après-midi, il convient d'élaborer une stratégie d'accueil et de service qui prenne compte la segmentation du public.

Mais les moyens humains nécessaires à la mise en œuvre de l'extension et d'une autre répartition des horaires d'ouverture sont potentiellement importants. C'est d'ailleurs souvent l'argument principal retenu pour ne pas mettre en œuvre ces changements. C'est oublier que si l'accueil nécessite des moyens humains

---

[60] On pourra approfondir cet aspect grâce à la lecture des travaux du réseau national des acteurs des démarches temporelles : Tempo Territorial, *Ouvrir les médiathèques le dimanche*, Les mardis de Tempo, 25 janvier 2011. Consultable en ligne : http://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/document-56573 [consulté le 23 novembre 2012]

[61] *Ibid.*

(cc) BY-NC-ND

importants, il existe de nouvelles modalités de fonctionnement des bibliothèques qui permettent d'augmenter considérablement la part du travail dédiée à l'accueil, et donc de compenser, au moins partiellement, l'augmentation des besoins humains entraînée par l'augmentation des horaires d'ouverture. En somme, il serait possible de mieux accueillir en ouvrant davantage.

1.3.5. L'ébranlement des routines

Depuis les débuts de l'informatisation dans les bibliothèques, un vaste mouvement d'ébranlement des routines de travail des bibliothécaires s'est mis en place. Avec l'utilisation des logiciels de gestion (SIGB), les gains de temps de travail autour du circuit du livre et de la circulation des documents ont été très importants, grâce à la rationalisation et l'informatisation des tâches. Pourtant, les tâches bibliothéconomiques et plus généralement les tâches dites de *back office*, restent très chronophages. Le temps passé en salle de lecture, toutes catégories de personnel, tous postes confondus, est bien souvent inférieur à 50% du temps de travail global.

Or, la nécessité de proposer des modalités d'accueil plus ambitieuses qu'une simple relation de guichet oblige à mobiliser davantage le personnel auprès du public. De nouvelles possibilités sont aujourd'hui exploitées afin de réduire le temps passé à l'écart des usagers, étant donné que les tensions budgétaires obligent à une maîtrise, voire une réduction de la masse salariale. Dominique Arot constate des évolutions qui vont dans le sens de ces préconisations pour relever le défi de la mutualisation :

> « A l'intérieur des bibliothèques, le recours aux puces RFID se généralise et les automates de prêts se multiplient. On assiste à un rééquilibrage entre les fonctions de *front office* et de *back office* : auparavant très tourné vers le traitement des documents et les acquisitions, le personnel se mobilise davantage pour le public. On réduit le catalogage pour dégager du temps. C'est une orientation majeure de la gestion des ressources humaines, et aussi une volonté des élus locaux qui souhaitent obtenir une rentabilité sociale des bâtiments dans lesquels ils investissent. »[62]

De multiples orientations sont possibles. A la bibliothèque de Rotterdam par exemple,

> pour mener à bien [les] évolutions et pour sans cesse innover et proposer de nouveaux services, l'équipe a été scindée en deux **:** une équipe « back office » chargée du développement de la bibliothèque et des innovations, et une équipe « front office » uniquement concentrée sur l'accueil du public[63].

Notons que ces évolutions ont été facilitées par l'automatisation des opérations de prêt et de retour : un temps de travail important a ainsi été dégagé et redéployé sur des missions d'accueil et de service au public.

Par ailleurs, certaines tâches peuvent être considérablement allégées dans les bibliothèques municipales notamment, avec la possibilité de proposer des notices

---

[62] *Archimag*, guide pratique n° 42, « bibliothèques : les nouveaux usages », février 2011, « La mutualisation doit entrer dans les pratiques des bibliothèques », interview de Dominique Arot, p.7 à 9.

[63] Site de l'ABF, compte-rendu de la visite de la bibliothèque de Rotterdam http://www.abf.asso.fr/17/651/321/ABF-Region/visite-de-la-bibliotheque-de-rotterdam?p=4&p2=1&p3=1 [consulté le 1er décembre 2012].

(cc) BY-NC-ND

simplifiées, dérivées de celles de la BnF ou bien directement de la base Electre, avec un minimum de champs complétés. Concernant l'équipement du livre, de gros progrès sur le temps passé peuvent également être réalisés. La mutualisation permet dans ce cas de réaliser d'importantes économies d'échelle, avec des centres techniques du livre partagés à l'échelle intercommunale par exemple. On peut également se demander si chaque document doit être équipé au même niveau. On pourrait en effet tout à fait imaginer que certains *best sellers* de poche soient équipés au minimum[64]. A Chambéry par exemple, l'atelier de reliure équipait systématiquement tous les livres, des livres de poche aux beaux-livres, avec renforcement de la couverture, des cahiers débrochés puis recousus, la mise en place d'un antivol et d'une couverture plastique.

> Suite à la réduction de l'équipe reliure, mais aussi au vu du temps passé à relier les livres courants au détriment des livres patrimoniaux ainsi qu'à l'aune des coûts générés (temps, compétences, matériel), il a été décidé il y a environ 2 ans d'alléger la reliure des livres courants en particulier des poches qui ne bénéficient plus que d'une consolidation de la coiffe et couverture plastique.[65]

Signalons par ailleurs qu'une bonne gestion des flux des publics permet un accueil de qualité en mobilisant le bon nombre d'agents. Un service public réactif, capable de mobiliser du personnel supplémentaire en cas d'affluence par exemple, peut être mis en place à condition qu'une personne référente et compétente soit en charge non seulement des plannings de service public, mais aussi de l'optimisation quantitative des ressources humaines dédiées à l'accueil. Là encore des économies restent possibles dans ce domaine.

On le voit, cet ébranlement des routines constitue un mouvement de fond. Sans opposer a priori le travail d'accueil et de service au public à l'ensemble du travail lié au document, on voit qu'une meilleure gestion et hiérarchisation des tâches permet de réorienter les ressources humaines vers les missions d'accueil. Nous verrons d'ailleurs plus loin que l'opposition géographique soulignée par les deux anglicismes (*front et back office*) n'implique pas que l'on ne fasse rien en salle de lecture s'il y a peu de monde. On peut sans doute travailler à des tâches qui peuvent être facilement interrompues et donc rester disponible pour le public[66].

Pour conclure, on pourra citer à nouveau un passage du rapport de Georges Perrin, qui lui aussi fait des recommandations qui vont dans le sens de celles de Dominique Arot :

> Dans les bibliothèques municipales, on objecte encore que le service interne est très consommateur de temps, et qu'il est difficile d'en consacrer

---

[64] Par exemple, dans le salon de lecture Jacques Kerchache de la médiathèque du musée du quai Branly, certains documents ne sont équipés que d'un code barre et d' un macaron (indiquant qu'ils viennent d'entrer dans la collection). Cela permet de donner un accès très rapide aux documents reçus.

[65] Renseignements fournis par Mathilde Peyrou, bibliothécaire en poste à Chambéry jusqu'en décembre 2011, courriel du 15 novembre 2012.

[66] À la médiathèque André Malraux de Lisieux par exemple, l'équilibre a été atteint entre *front office* et *back office*. Si ce sont des contraintes matérielles qui ont conduit à cette organisation lors de l'ouverture du bâtiment, elle correspond aujourd'hui à une volonté forte de la direction. Au moment de récrire son projet d'établissement, le directeur, souhaite mettre l'accueil du public au centre, avec la recherche de moyens pour externaliser encore davantage les tâches d'équipement. Les agents, à l'exception de ceux qui sont en charge de l'accueil en section jeunesse, réalisent tous des tâches dites de *back office* en présence du public. Le rajeunissement récent de l'équipe a permis de mieux faire accepter ce mode de travail et d'améliorer la qualité de l'accueil des usagers. Ces informations ont été recueillies au cours d'un entretien téléphonique le 22 décembre avec Olivier Bogros, directeur de la médiathèque André Malraux de Lisieux.

(cc) BY-NC-ND

davantage à l'accueil du public. C'est oublier que le recours aux catalogues collectifs en ligne, aux outils mutualisés de traitement bibliographique, et à l'externalisation de certaines tâches d'équipement sont de nature à alléger de façon significative le travail technique des agents et doit permettre de dégager une masse de temps non négligeable pour l'accueil des usagers. Il convient d'accélérer un changement dans cette direction des comportements professionnels déjà en vigueur dans d'autres types de bibliothèques. La formation initiale et continue des bibliothécaires devrait être plus nettement orientée vers cette nécessaire évolution.[67]

1.3.6. Et les attentes des usagers…

Au terme de cette partie consacrée aux raisons qui motivent une réflexion sur l'accueil et une révision de ses modalités, nous interrogerons les attentes des usagers. Avant de tenter d'en cerner quelques-unes, rappelons simplement qu'elles sont avant tout attachées à un lieu, une collection, des services et un personnel spécifiques. En conséquence, les éléments que nous pourrions pointer ne seront que très généraux. De plus, les enquêtes qualitatives menées auprès du public, de type Libqual+, mettent généralement en valeur un degré assez fort de satisfaction des usagers, et des attentes souvent peu développées. Les enquêtes qualitatives, les *focus groups*, plus rares, donnent des éléments bien plus précis mais non moins spécifiques.

Pour tout projet d'amélioration de l'accueil des usagers, il faudrait pouvoir recueillir ces attentes, tant le constat que l'on peut faire est que les usagers ne viennent plus seulement à la bibliothèque pour chercher un document. Cet élargissement des pratiques et des comportements, est sans doute moins récent qu'il n'y paraît, mais les bibliothécaires semblent désormais y porter davantage d'attention.

Les usagers, en se rendant à la bibliothèque pour des raisons bien plus larges que celle de la recherche d'un document, réorientent les pratiques d'accueil. La relation de guichet facilement induite par le renseignement bibliographique et le prêt se complexifie, s'enrichit avec ces autres pratiques (la détente, la sociabilité par exemple). Claude Poissenot ne cesse d'insister dans ses travaux sur la priorité du public sur les collections : il rappelle aussi que le public ne vient plus seulement à la bibliothèque pour ces collections.

La prise en compte de ces évolutions n'implique pour autant pas la remise en cause des collections. C'est le point de vue adopté sur le service de lecture publique qui se modifie : cela implique sans doute ici ou là de revoir les politiques documentaires, cela implique surtout de revoir les politiques d'accueil du public. Il nous semble d'ailleurs qu'il serait imprudent de séparer trop artificiellement publics et collections, tant le système de la bibliothèque nous apparaît comme en système complexe, non clos et en perpétuelle évolution.

Revenant sur le mouvement d'autonomisation des individus au cours de la seconde moitié du 20ème siècle, Claude Poissenot estime que la bibliothèque a un rôle important à jouer pour accompagner la construction de soi :

[67] Rapport Perrin, op. cit p. 16.

(cc) BY-NC-ND

> La fonction de socialisation à la bibliothèque passe par la rencontre d'anonymes ou de voisins, elle découle aussi, bien sûr, des relations des visiteurs avec le personnel. Nos contemporains revendiquent leur autonomie dans leurs choix de vie, leur manière de se définir. Cette aspiration a pour corollaire le désir de reconnaissance de ces choix : à quoi bon être soi-même si personne ne le reconnaît ?[68]

L'auteur poursuit sa réflexion en insistant sur la fait que la collection doit pouvoir fournir « des documents supports d'une certaine définition de [soi] », nous ajoutons que l'accueil peut aussi apporter une reconnaissance au visiteur[69] : non seulement la reconnaissance de l'habitué, mais aussi la reconnaissance de chacun, au travers des besoins qu'il exprime, tout comme la reconnaissance du besoin d'anonymat ou de tranquillité de certains usagers.

A travers la prise en compte des attentes des usagers, c'est donc toute la relation de entre l'institution et ceux-ci qui est réinterrogée. C'est ainsi que « dans la nouvelle bibliothèque, le bibliothécaire se définit moins par sa capacité à proposer une offre valorisante (collections, animation, espaces) que par celle de **rendre service à la population desservie**. Il doit incarner cette posture »[70]. **Il s'agit donc d'aller vers un accueil du public qui prenne en compte les objectifs de celui qui visite la bibliothèque, c'est-à-dire d'aller vers une adaptation constante à la demande des usagers au risque qu'elle ne soit pas formulée.**

Enfin, peut-il arriver que la bibliothèque exclue en voulant faire communauté ? Les évolutions des bibliothèques (RFID, suppression des banques d'accueil, nouveau services, etc.) peuvent être déstabilisantes pour les moins habitués des usagers. Les nouveaux codes de la bibliothèque, même s'ils vont vers un assouplissement, sont potentiellement perturbants : ils peuvent donner, s'ils ne sont pas extrêmement explicites, le sentiment que la bibliothèque appartient à ses habitués. Cet écueil sera facilement évité si les bibliothécaires n'omettent pas de considérer que les usages et les principes les plus élémentaires de la bibliothèque ne vont pas toujours de soi.[71]

En conclusion, quel que soit le terme que l'on choisira pour les nommer – nouvelles bibliothèques ou bibliothèques troisième lieu – les bibliothèques actuelles nous semblent conduites à réinterroger, repenser et redéployer les principes et les dispositifs d'un bon accueil. Les évolutions actuelles des pratiques culturelles comme des services proposés favorisent ces changements en même temps qu'elles les rendent nécessaires. Tentons à présent de poser les jalons de ce que pourrait être un bon accueil à la bibliothèque avant de proposer dans une troisième partie des éléments de méthodologie.

---

[68] POISSENOT, Claude, *La nouvelle bibliothèque : contribution pour la bibliothèque de demain*, Voiron, Territorial éditions, 2009, p. 26.

[69] MIRIBEL, Marielle de, avec la collaboration de LIZÉE, Benoît, et FARAGASSO, Tony, *Accueillir les publics : comprendre et agir*, Paris, Éd. du cercle de la librairie, 2009 (collection Bibliothèques) : « Les lecteurs reviendront avec plaisir s'ils ont le sentiment qu'ils existent aux yeux des personnes gestionnaires du lieu, et que ces dernières sont contentes de les voir et de les accueillir. » p. 49.

[70] *Ibid.* p. 31.

[71] Ce paragraphe est la synthèse de remarques faites au cours de l'interview d'une personne d'un bon niveau culturel, mais qui se sent souvent mal à l'aise en bibliothèque. Ses remarques nous ont semblé pertinentes et dépasser largement sa situation personnelle pour être résumées ici.

(cc) BY-NC-ND

PARTIE 2 : DU BON ACCUEIL

Dans cette partie nous proposons de partir d'observations, d'exemples non circonscrits uniquement aux bibliothèques, pour poser des critères et des éléments qui permettent de définir un bon accueil. Sans proposer un répertoire de bonnes pratiques, nous tenterons de montrer que sans politique de l'accueil fondée sur les ressources humaines, le travail d'accueil risque de se résumer à un empilement de dispositifs et de manquer un objectif trop mal précisé.

2.1. VU D'AILLEURS

Les bibliothécaires comparent souvent et volontiers leurs pratiques. Le *benchmarking* est une habitude ancienne et prisée. Les associations professionnelles, avec au premier chef l'ABF, organisent par exemple de nombreuses journées d'étude et de voyage où la visite d'établissements, la découverte de pratiques et les retours d'expériences sont fondamentaux. Concernant le champ de l'accueil, il nous a semblé particulièrement important de ne pas limiter ce travail de comparaison aux bibliothèques afin de l'élargir aux services dans leur ensemble, sans même nous limiter aux services publics culturels. C'est la raison pour laquelle nous nous sommes penchée sur des formes d'accueil particulièrement élaborées et formalisées en boutique, comme celles de deux multinationales comme Nestlé (pour Nespresso) et Apple. Les autres services culturels comme les théâtres et les musées apportent des éléments importants, tout comme un retour sur le travail d'accueil réalisé dans les services publics non culturels.

2.1.1. L'accueil formalisé de qualité : l'exemple de Nespresso et d'Apple.

Cette source de comparaison ne va pas soi ; elle pourrait même choquer tant ce que les bibliothèques promeuvent est loin de l'objectif de ces multinationales, qui est de vendre le plus possible au plus grand nombre. Néanmoins, à l'heure où la question de l'image de marque que véhicule une bibliothèque est un enjeu[72] important, il nous semble intéressant d'examiner quels sont les ressorts essentiels de l'accueil dans ces structures qui soignent particulièrement leur image de marque. Notons d'ailleurs que la notion de marque ne doit pas être confondue avec celle de communication. Si la marque signe un positionnement et une identité construits grâce à une stratégie et une politique de services, la communication ne fait qu'assurer la promotion de la marque. Dans ce sens, l'accueil participe de la construction de la marque.

[72] Notons par exemple que Pierre-Louis Verron, DCB21, a rédigé un mémoire intitulé *La notion de marque pour les bibliothèques*, sous la direction de Philippe Père.
Comme pour le marketing des services il y a quelques temps, les bibliothécaires semblent s'emparer de ce sujet aujourd'hui. Mais les bibliothèques qui choisiraient de construire leur image (via des stratégies de marketing) sans le souci d'une réelle adéquation les services proposés se trompent, ainsi que l'affirme Jean-Michel Salaün dans *Marketing des bibliothèques et des centres de documentation*, Paris, Éd. du cercle de la librairie, 1992).

(cc) BY-NC-ND

Le dénominateur commun d'Apple et de Nespresso est le professionnalisme de l'accueil. Dès les premières secondes de l'entrée dans ces magasins d'un client, une série de signes lui sont adressés lui permettant d'une part de se sentir reconnu comme un hôte prestigieux, d'autre part d'identifier un faisceau de signes et de valeurs qui caractérisent l'image de la marque. Ces aspects liés à la reconnaissance sont fondamentaux dans une relation d'accueil, ainsi que le souligne Pierre Gouirand, qui estime que sans reconnaissance, il n'y a pas d'accueil, parce qu'« être reconnu est une nécessité existentielle pour l'homme ; c'est par la reconnaissance qu'il acquiert réellement son statut d'homme. C'est la condition de son existence psychique. »[73] Le fait d'être reconnu non seulement comme un être humain, mais aussi comme celui qu'on a conscience d'être, et plus encore comme celui que l'on désire accueillir est le signe d'une relation d'accueil réussie. Les services commerciaux prennent en effet en compte ces aspects avec la plus grande attention.

Ainsi, par exemple, nous avons été témoins lors d'une enquête menée sur l'accueil dans une boutique Apple[74] d'une sorte de « briefing chorégraphié » des vendeurs, quelques instants avant l'ouverture et sous les yeux des premiers clients attendant le lever du rideau métallique. Le manager de l'équipe avait en effet rassemblé le personnel disposé en cercle juste devant l'entrée du magasin, certainement pour leur rappeler des objectifs et des conseils. A l'issue de cette rapide pris de parole, l'équipe a crié avec enthousiasme une devise que nous n'avons pas comprise, accompagnée de grand gestes de congratulations et d'encouragements mutuels. Ce moment de *team building* autour de l'accueil à l'ouverture du magasin, particulièrement saisissant pour le public, a été immédiatement suivi du lever du rideau métallique et de l'entrée des clients, ainsi conditionnés eux aussi. Cet exemple ne montre rien qui puisse être généralisé (et certainement pas de cette façon en bibliothèque), mais il permet de comprendre que rien de la relation au client n'est laissé au hasard dans cette structure. Le message reçu est clair : les utilisateurs d'Apple, dont les vendeurs font aussi partie, forment une communauté joyeuse et enthousiaste à qui tout semble possible. Signalons aussi que lorsque je me suis rapprochée du manager pour lui demander des renseignements sur les procédures d'accueil chez Apple, ce dernier a refusé de me répondre avec toute l'adresse nécessaire pour transformer l'opacité en mystère, le culte du secret[75] étant garant de la « magie » de la marque. D'ailleurs, lorsqu'au mois d'août 2012, des journalistes ont pu se procurer un manuel de formation destiné aux vendeurs d'Apple, de nombreux articles ont été publiés, signes de la fascination, non seulement pour les produits, mais aussi pour les services et l'accueil proposés, alors même que ce guide de formation, au fond, ne contenait aucune information exceptionnelle.[76]

---

[73] GOUIRAND, Pierre, *op. cit.*, p. 68.

[74] Il s'agit du magasin Apple du centre commercial de la Part-Dieu à Lyon, visité en juin 2012.

[75] Un employé du groupe LVMH (Louis Vuitton, Moët-Hennessy), qui souhaite conserver l'anonymat nous a expliqué que Louis Vuitton était pionnier dans les accueils de type « *ceremony* » : Apple se serait non seulement inspiré des pratiques du malletier, mais il partage à sa suite le culte de secret. La visite dans magasin Vuitton doit constituer pour le client une expérience totale, d'où le strict refus de la marque de vendre ailleurs que dans ses propres boutiques. Cet employé nous faisait également remarquer que la qualité de l'accueil devenait un enjeu stratégique pour les nombreuses enseignes de prêt à porter de moyenne gamme, très en concurrence les unes avec les autres.

[76] www.gizmodo.com/5938323/how-to-be-a-genius-this-is-apples-secret-employee-training-manual
En France, les relais sur internet de cette information ont été nombreux : http://www.lesinrocks.com/2012/08/30/medias/apple-ce-que-dit-le-guide-secret-des-vendeurs-11292775/

(cc) BY-NC-ND

Mais que les signes adressés soient verbaux ou non, il s'agit bien d'un discours très construit que la marque adresse à ses clients, et donc de la construction d'une relation très balisée. Chez Nespresso, il en va d'ailleurs de même. Nous avons eu cette fois l'occasion d'un entretien avec un manager d'équipe[77].

Dans la filière du groupe Nestlé, le positionnement par rapport à la clientèle a changé : désormais, chacun ou presque doit pouvoir d'offrir le luxe d'un café haut de gamme et des services associés en boutique. Seules les machines restent des marques de distinction entre les clients. Il y a donc d'une part un traitement très égalitaire des clients auxquels on vend le même café et d'autre part une forte segmentation du public en fonction de son niveau de ressources grâce à la vente des appareils. En tous cas le maître mot est que les clients doivent tous être reçus comme des « invités », dans une logique parfois proche du troisième lieu. Toutes les boutiques disposent d'un espace « *carpe diem* » dédié à la consommation de café. Il est servi gratuitement, et la taille de certains espaces permet même un séjour relativement prolongé qui devient un lieu de repos, de convivialité, voire de rendez-vous.[78]

L'établissement d'une connivence avec les clients est un moteur essentiel de l'accueil. Tout est fait pour adresser au client de nombreux signes d'un accueil personnalisé, de reconnaissance, d'écoute active. Bien entendu une partie de la relation est basée sur un canevas (un script autant qu'un déroulé) qui doit aider le vendeur, mais la liberté qui lui est laissée dans l'élaboration de la relation est importante : « Nespresso se doit de faire bien mieux que d'apprendre à ses *experts café* à dérouler un script : notre objectif est de nous distinguer par l'excellence de notre café, mais aussi de notre service », nous expliquera-t-on. Une autre forme de connivence est aussi fortement sollicitée entre les clients, accueillis en magasin comme au sein d'un groupe dont ils font partie. L'appartenance au club Nespresso est un autre moyen de susciter un esprit de connivence, presque de communauté.

En ce qui concerne le premier accueil, un poste y est entièrement dédié :

> Il s'agit du poste le plus difficile, celui qui exige les compétences les plus importantes. On est devant la porte, on se doit d'être rassurant et de favoriser l'entrée des clients qui sont parfois impressionnés par le luxe. « Vous êtes notre invité », il faut le montrer au client par un langage non verbal. C'est un vrai poste de chef d'orchestre : il faut accueillir et orienter rapidement le client.

Or ce poste est souvent déconsidéré par le personnel. La manager interrogé estime à seulement 20% la part du personnel assumant cette fonction selon les attentes de la direction. Des fiches de poste « accueil », que l'on a refusé de me communiquer, donnent des précisions sur les tâches d'accueil et sur les compétences attendues. « Mais le plus important est qu'il faut aimer faire plaisir aux autres, avoir vraiment du goût pour les relations humaines ».

---

http://www.huffingtonpost.fr/2012/08/30/guide-charte-secrete-apple-orange-vendeurs_n_1842585.html?utm_hp_ref=france [consultés le 15 décembre 2012]

[77] Cette personne préfère conserver l'anonymat.

[78] On m'expliquera d'ailleurs qu'en fonction de la situation géographique du magasin, les usages de l'espace « *carpe diem* » pouvaient considérablement varier et que l'accueil réservé aux clients s'adaptait au temps qu'ils y passaient.

(cc) BY-NC-ND

Enfin, comme chez Apple, le moment de l'ouverture du magasin est solennisé. Un briefing destiné à assurer la cohésion du groupe a lieu devant l'entrée du magasin, le manager ouvre ensuite lui-même la boutique, des vendeurs accueillant chaque client avec un café déjà prêt. Interrogé sur le sens de ce briefing d'ouverture, le manager insistera sur sa double destination : il s'adresse autant à l'équipe qu'aux clients.

Tous ces éléments montrent que des comparaisons intéressantes peuvent être établies avec les bibliothèques : le souci d'un accueil personnalisé pour tous, celui de véhiculer à travers l'accueil et les services une image de marque, la volonté de rassembler, celle d'apporter une reconnaissance au visiteur. Si les objectifs poursuivis finalement ne sont pas les mêmes, est-ce une raison pour ne pas essayer de comprendre et d'analyser ces succès commerciaux qui reposent sur bien d'autres choses que les produits proposés ?

Nous ne pouvons clore cette réflexion sans revenir sur le fait que ces entreprises mènent un important travail lié à la notion de distinction pour leurs clients, alors que les bibliothèques, services publics, poursuivent des fins diamétralement opposées. Le revers de la création du sentiment de distinction pour un client ou pour un usager est l'exclusion potentielle des non-clients ou les non-usagers. Du désir d'adhésion au rejet il n'y a qu'un pas. Or, nous savons que les bibliothèques doivent encore travailler à être moins intimidantes pour ces non-usagers[79]. Si ces entreprises proposent des produits de luxe, dont le prix élevé exclut de fait toute une partie de la population, elles créent aussi du désir, celui de consommer ces produits d'exception. Nous savons qu'en réalité la clientèle de ces entreprises est bien plus étendue qu'il n'y paraît, et que les « privilégiés » sont en réalité nombreux. Néanmoins, si la poursuite d'une logique de *happy few* n'implique pas d'exclure les classes moyennes, elle consiste tout de même à rendre inaccessibles ces produits aux moins fortunés, toujours dans une logique de distinction, au fond, des clients de « ceux qui n'en sont pas »[80]. Les bibliothèques peuvent mettre à profit des stratégies marketing comparables, mais à condition de bien cibler leurs publics avérés et potentiels, et de n'en oublier aucun, au risque de perdre de vue leur mission de base. Autrement dit, il faudrait développer des logiques de segmentation des publics issues du marketing des services, c'est-à-dire des logiques de *happy few*, mais qui n'oublient personne, ce qui peut sembler paradoxal, voir contradictoire.

Nous le voyons, ces exemples de stratégies commerciales fondées sur un accueil particulièrement soigné, montrent que si la formalisation excessive de la relation au client peut parfois agacer, la reconnaissance qui lui est apportée est très importante. C'est sans doute l'une des clés de ces succès commerciaux, même si de nombreux clients sont parfaitement conscients de ces stratégies. L'enjeu pour les bibliothèques est de mesurer qu'un accueil pensé et de qualité, est à même de promouvoir une image conscientisée de la bibliothèque et d'adresser aux visiteurs des signaux de reconnaissance de leurs individualités. C'est sans doute un gage important de leur succès à venir.

---

[79] De la même manière que la personne qui accueille chez Nespresso a pour rôle essentiel d'accompagner l'entrée qui peut être difficile et impressionnante dans le magasin.

[80] Les travaux d'Eric Maurin sur les classes moyennes montrent à quel point elles souhaitent se démarquer des classes populaires. C'est particulièrement explicite dans : *Le ghetto français*, Paris, Seuil, 2004, et dans un livre coécrit avec Dominique Goux, *Les nouvelles classes moyennes*, Paris, Seuil, 2012 (collection « la république des idées »).

(cc) BY-NC-ND

2.1.2. Les autres services culturels : théâtre et musées.

Pour revenir à des comparaisons plus usuelles, il nous semble intéressant également de nous tourner vers les pratiques des théâtres et des musées. Les théâtres parce qu'ils ont engagé depuis longtemps des politiques d'accueil du public non uniquement destinées à leurs habitués : les scènes nationales ont en effet une vocation de démocratisation culturelle partagée avec les bibliothèques. Les musées rencontrent d'autres problématiques que les théâtres qui eux, donnent des rendez-vous précis au public : s'ils sont ouverts sur le même modèle que les bibliothèques, les structures muséales tendent à proposer un modèle à mi-chemin entre celui du théâtre et celui des bibliothèques, puisque leur fréquentation est désormais très dépendante des expositions temporaires, et donc d'une sorte de rendez-vous « saisonnier » donné au public.

Au théâtre

Afin de mieux comprendre quelle pouvait être une politique d'accueil du public au théâtre, nous avons rencontré Jean-Philippe Vidal du Bateau-Feu, responsable du service des relations publiques de la scène nationale de Dunkerque. Si les logiques de fonctionnement sont différentes en raison de temporalités qui ne sont pas les mêmes, nous considérons toutefois que les efforts poursuivis par le Bateau-Feu pour construire une relation durable avec la population peuvent constituer une bonne source d'inspiration pour les bibliothèques : elles-aussi peuvent créer des rendez-vous avec leur public.

Si la programmation du Bateau Feu incombe entièrement à la direction du théâtre, Jean-Philippe Vidal et son équipe ont toute latitude pour inventer l'accompagnement de la programmation et pour développer les relations avec le public habituel et à conquérir. Les cinq personnes de cette équipe disposent pour l'essentiel de formations en communication. Jean-Philippe Vidal estime d'ailleurs que le recrutement de collaborateurs ayant des compétences relationnelles exceptionnelles est fondamental. La stratégie de construction de relations avec le public repose elle aussi sur une logique première de *happy few*. Un certain nombre de publics cibles, de groupes sont ainsi visés (correspondants enseignants, associations, mais aussi le Rotary Club ou des abonnés très présents) par des propositions de rendez-vous privilégiés. L'objectif pour ces animations du réseau, est de faire de correspondants privilégiés des ambassadeurs du Bateau Feu : pas seulement au niveau institutionnel, mais aussi au niveau des individus, qui eux aussi peuvent être d'excellents relais d'information. La relation construite au travers des projets communs (ateliers d'un jour, présentations de saison qui associent directement ce public) donne le sentiment à ces spectateurs d' « avoir partagé des aventures » avec les gens du théâtre. C'est de cette façon que Jean-Philippe satisfait le besoin crucial pour le Bateau Feu de disposer de relais d'informations : la création de « cercles de connivence » est un axe fort de la politique d'accueil de la scène nationale.

Les bibliothèques développent elles aussi des stratégies analogues, comme celle des cercles de lecteurs, d'amis, etc. Mais la démarche de sollicitation d'ambassadeurs d'un lieu culturel nous semble ici particulièrement intéressante parce qu'elle ne s'adresse pas uniquement aux individus, mais elle poursuit une double stratégie destinée aux individus et aux groupes, pour reprendre notre exemple dunkerquois. C'est ainsi que la manifestation « Rêves de lecture », qui a consisté à proposer pendant plusieurs semaines des lectures publiques et gratuites

(cc) BY-NC-ND

dans de nombreux lieux de la ville, dont le réseau des bibliothèques, a permis de faire se déplacer dans ces lieux des ambassadeurs convaincus comme des curieux. Leur rencontre a ainsi constitué une forme de premier accueil hors du théâtre où faire communauté est essentiel.

C'est encore dans cette optique que le Bateau Feu, en pleine rénovation au moment de notre entretien, souhaite mener un projet d'aménagement du hall du bâtiment, qui permette de faire vivre de façon permanente ce lieu de rendez-vous qu'est un théâtre. Parmi les options envisagées dans ce hall, figure celle d'une micro bibliothèque, avec un point de presse. On voit ici comme les deux structures, le théâtre et la bibliothèque peuvent s'apporter mutuellement concernant la relation au public qu'ils cherchent à construire.

Par ailleurs, la question de l'accueil est devenue centrale depuis une vingtaine d'années dans une autre famille majeure des institutions culturelles : les musées. Leur temporalité, comme le soulignait Jean-Philippe Vidal, les rapproche bien davantage encore des bibliothèques[81].

Dans les musées

Historiquement, l'irruption de la problématique de l'accueil est due à deux facteurs, qui s'inscrivent dans une dynamique muséale sans précédent depuis les années 1970. État et collectivités locales ont en effet beaucoup investi dans ce champ du patrimoine, permettant à la fois la multiplication des créations de musées (dont les grands chantiers parisiens constituent le signe le plus visible) ainsi que leur rénovation. La fréquentation des musées a suivi (45 millions d'entrées en 2005, plus de 57 millions en 2010[82]) même si, comme pour les autres institutions culturelles, la progression exponentielle des entrées n'a pas été accompagnée d'une démocratisation massive. C'est dans ce contexte positif que la question de la qualité de l'accueil s'est imposée. Les préoccupations professionnelles initiales des collections (leur conservation, leur étude, leur valorisation) se sont réorientées vers les publics (leur accueil, leur augmentation et leur diversification, leur compréhension des expositions). Cette question ne s'est imposée dans la réflexion professionnelle qu'à partir des années 1970, avec l'événement fondateur qu'a constitué l'ouverture du Centre Pompidou, et surtout des années 1990, avec l'apogée des grands chantiers muséaux. K. Hudson[83] plaide d'ailleurs dès 1994 pour étendre la notion d'« accueil » à l'ensemble des soins apportés au visiteur du musée tout au long de son parcours : « la création d'une atmosphère où les visiteurs du musée se sentiront importants et désirés », témoignant d'un recentrage net sur l'importance centrale des publics. Selon lui, les critères d'un bon accueil sont davantage à chercher sur les connaissances acquises et le plaisir ressenti que dans la longueur de la file d'attente.

Cette réflexion sur la place des publics s'est traduite par la création d'un nouveau champ de la réflexion muséologique : la médiation, entraînant la

---

[81] Yvan Hochet, DCB21, auteur d'un mémoire d'étude consacré aux bibliothèques de musées (*Les bibliothèques de musées : quelle politique ? quel public* ?, sous la direction d'Anne Faure) m'a apporté une aide déterminante pour la rédaction des pages qui suivent sur les musées.

[82] Chiffres clés 2012 : statistiques de la culture, musées, en ligne : http://www.culturecommunication.gouv.fr/Politiques-ministerielles/Etudes-et-statistiques/Les-publications/Chiffres-cles-statistiques-de-la-culture/Chiffres-cles-2012-Statistiques-de-la-culture [consulté le 15 décembre 2012].

[83] Hudson Kenneth, « Redonner un sens à la notion d'accueil », *Publics et Musées*, n°4, 1994, p. 89-99, en ligne à http://www.persee.fr/web/revues/home/prescript/article/pumus_1164-5385_1994_num_4_1_1255 [consulté le 15 décembre 2012].

(cc) BY-NC-ND

professionnalisation de cette fonction dans les musées par des personnels spécifiquement formés. Elle peut être définie ainsi :

> Action visant à réconcilier ou mettre d'accord deux ou plusieurs parties, et dans le cadre du musée, le public du musée avec ce qui lui est donné à voir (…) En muséologie [le mot] désigne essentiellement toute une gamme d'interventions menées en contexte muséal afin d'établir des ponts entre ce qui est exposé (le voir) et les significations que ces objets et sites peuvent revêtir (le savoir). Il s'agit d'une stratégie de communication à caractère éducatif qui mobilise autour des collections exposées des technologies diverses (…)[84].

La médiation a donné lieu à une considérable littérature qui a fini par reposer des questions triviales : à quoi sert de penser des dispositifs élaborés si les fonctions primordiales de l'accueil et de la surveillance ne sont pas également rénovées et pensées ? Cette place recentrée des publics est d'ailleurs désormais un critère pour obtenir le label « Musée de France » depuis la loi « musées » de 2002[85], conditionnée à l'existence d'un service des publics dans le musée.

Le second facteur qui a mené à repenser la qualité de l'accueil en musée est plus récent : la prise en compte de l'impact économique des musées, en particulier dans le champ touristique. Le musée devient ainsi une « organisation culturelle de marché »[86], restant à la fois un service public, mais connecté étroitement aux enjeux économiques devenus d'autant plus pesants que le contexte budgétaire est contraint. Un accueil de qualité est ainsi le premier élément d'une démarche générale qui va viser à satisfaire un client dont on espère qu'il fera fonctionner le bouche à oreille ou mieux, qu'il reviendra ou que son prestataire de voyage enverra de nouveaux visiteurs[87]. Le label « Qualité Tourisme » est de plus en plus recherché par les musées[88] et semble davantage apprécié que la charte Marianne (peu de musées, à part celui du Quai Branly affichent son adoption). Ce label Qualité Tourisme n'est d'ailleurs obtenu qu'après un audit rigoureux (260 points de contrôle pour le musée de St-Raphaël)[89].

Cette évolution, de l'usager, du visiteur, vers le client, bien que décriée par une partie des conservateurs du patrimoine[90], est désormais intégrée dans les musées et en constitue même un élément de compétition : le Journal des Arts publie annuellement un « top 30 » des musées sur le seul critère des publics[91],

---

[84] DESVALLEES, André, MAIRESSE, François (dir.), *Dictionnaire encyclopédique de muséologie*, A. Colin, 2011, p.215.

[85] Loi musées de 2002 : http://www.culture.gouv.fr/culture/infos-pratiques/droit-culture/musees/pdf/2002-5.pdf [consulté le 18 décembre 2012]

[86] TOBELEM, Jean- Michel, *Le nouvel âge des musées : les institutions culturelles au défi de la gestion*, A. Colin, 2e éd., 2010

[87] L'on retrouve ici l'idée d'ambassadeurs formulée par Jean-Philippe Vidal au sujet du Bateau-Feu.

[88] http://www.ville-saintraphael.fr/actualites/detail/2680 [consulté le 15 décembre 2012].

[89] Notons que les premières rencontres internationales de la qualité de l'accueil dans les musées et monuments, ont d'ailleurs été organisées par le Comité Régional du Tourisme Paris Ile-de-France en 2008. http://www.tourmag.com/Musees-et-monuments-1eres-rencontres-de-la-qualite-de-l-accueil-a-Paris_a26528.html [consulté le 15 décembre 2012].

[90] ASSOCIATION GENERALE DES CONSERVATEURS DES COLLECTIONS PUBLIQUES DE FRANCE, « Le Livre blanc des Musées de France », *Musées & collections publiques de France*, n° 260, 2010-3.

[91] http://www.lejournaldesarts.fr/jda/archives/docs_article/101366/accueil-des-publics--le-top-30.php [consulté le 15 décembre 2012]

(cc) BY-NC-ND

même si la qualité de l'accueil n'est pas un critère (ne pouvant sans doute pas être réduite à un indicateur chiffré).

Cette question de l'accueil des publics a donné lieu à des modifications concrètes dans les musées, avec un accent mis sur certaines compétences pour le personnel. Ainsi, la fiche descriptive de l'emploi de « chargé d'accueil » au musée du Louvre insiste bien sur la personnalisation de la relation :

> Plongés au cœur de la foule, les chargés d'accueil sont extrêmement sensibles à la qualité du contact avec les visiteurs (….) Un contact humain et personnalisé est la première qualité attendue d'un chargé d'accueil. Analyser la demande culturelle et artistique du public et tenter de le diriger de manière judicieuse est l'une des facettes les plus intéressantes de ce métier. En ce sens, les chargés d'accueil ont un rôle d'aiguilleur ; ils conseillent sur les itinéraires à suivre pour rejoindre les salles et suscitent des rencontres avec des œuvres ou des lieux moins connus du public[92].

Cela explique la montée en compétence de ces emplois que l'on jugeait il y a peu encore assez « basiques » dans les musées :

> Accueillir le public requiert une excellente connaissance des œuvres et du fonctionnement du musée, des compétences en histoire de l'art, la maîtrise de langues étrangères, le sens du contact et une aptitude au travail en équipe[93].

De plus, ce travail s'inscrit dans une démarche plus globale. Ainsi, la fiche plus générale de la Proscitec [94] sur « la qualité de l'accueil du public » décline les piliers de la qualité : une information fiable et claire, un environnement extérieur accessible et attrayant, un cadre intérieur confortable et propre, un accueil aimable et personnalisé, du personnel compétent, avec pour objectif de valoriser les ressources locales et d'améliorer la qualité d'accueil. Ainsi, la qualité ne se limite pas à l'avant-visite, mais accompagne le visiteur pendant et après, dans une démarche globale.

Enfin, la qualité de l'accueil est également le souci d'un service du musée, auquel nous pouvons nous intéresser, compte tenu de la nature de notre travail : les bibliothèques de musées. Selon leur nature, le souci de l'accueil est souvent primordial, mais peut revêtir des formes diamétralement opposées. Dans les bibliothèques de musées conçues comme des bibliothèques de recherche, avec une collection spécialisée et destinée aux spécialistes (enseignants, chercheurs, étudiants, professionnels, personnels des autres musées, éditeurs, érudits), il peut être surprenant de ne pas trouver une signalétique attirante ou un accès physique aisé, quand celui-ci n'est pas soumis à un filtrage : c'est à dessein, afin de préserver une qualité d'accueil à un public qui ne visite pas le musée mais qui a recours à ses collections muséales ou documentaires. Accueillir le spécialiste dans un endroit calme, avec une garantie de trouver une place de travail, un environnement non détourné par des « séjourneurs » (tables, prises électriques, réseau internet) et surtout rendre disponible le personnel dans l'assistance indispensable à la recherche documentaire dans des fonds complexes constitue

---

[92] http://www.louvre.fr/charg%C3%A9-daccueil [consulté le 15 décembre 2012]

[93] *Idem*.

[94] Association de promotion du patrimoine et de la mémoire des métiers dans le Nord pas-de Calais http://www.proscitec.asso.fr/fiches-outils/fiche-qualite-accueil.pdf [consulté le 15 décembre 2012]

(cc) BY-NC-ND

indéniablement une recherche de qualité d'accueil et de service. Or ce service est en contradiction avec un accueil massif tous publics[95].

Mais toutes les bibliothèques de musées ne sont pas des bibliothèques de recherche : certaines ont opté pour une identité proche de celle des médiathèques de lecture publique, avec des collections diversifiées (quant à leurs supports et leurs niveaux) destinées avant tout au public des visiteurs, en complément de sa visite et pour mieux comprendre les expositions. Ici, la qualité de l'accueil s'incarne, comme dans toute bibliothèque, par une accessibilité maximale (place par rapport aux flux des visiteurs, signalétique, horaires d'ouverture, disponibilité des personnels, confort…), mais aussi par la qualité de l'offre. Ainsi, la partie « lecture publique » de la bibliothèque de la Cité Internationale de la Bande Dessinée d'Angoulême met à la fois en avant la richesse de son fonds disponible (dans le texte de promotion sur le site) et son confort (dans les images)[96]. La médiathèque grand public du Louvre a fait de « *la pause doc et plaisir* » son slogan :

> Avant, pendant ou après la visite, la Médiathèque accueille petits et grands et met à leur disposition l'ensemble de ses ressources documentaires consacrées au Louvre et ses collections. Une autre manière de découvrir le musée, d'approfondir ses connaissances ou de faire une pause en famille, tout simplement…[97].

L'accueil est ici à la fois dirigé vers tous, tout en concernant chacun de manière différente, y compris pour le simple plaisir de se poser dans une visite qui peut être particulièrement dense dans ce musée. C'est encore au Louvre, mais à son antenne de Lens ouverte en 2012, que le nouveau « centre de ressources » met en avant la qualité de son accueil :

> Situé au cœur du hall d'accueil, le Centre de Ressources se présente comme un lieu vivant de diffusion et de partage dans lequel le néophyte comme l'initié, le visiteur individuel comme les familles, ont accès aux modes des savoirs liés au monde muséal. Ouvert à tous, il a été conçu comme une « boîte à outils » et un lieu de découverte d'emploi du musée : expositions, œuvres, collections, métiers, codes et usages aussi bien scientifiques que culturels y sont présentés et décryptés. On peut également y participer à des ateliers et des formations, tester de nouveaux outils de médiation, partager avec d'autres, par le biais de débats et de conférences, ses expériences et interrogations. Il s'agit ainsi de donner à chacun les clés les plus pertinentes et les plus adaptées pour pouvoir découvrir, comprendre et questionner le musée dans toutes ses dimensions.[98]

Pour résumer, une bibliothèque accessible, confortable, ouverte pour tous, mais concernant chacun de manière différente, riche de ses collections et de ses services. **La qualité de l'accueil ne se limite donc pas à l'efficacité aimable au guichet d'entrée, mais répond bien à un projet qui concerne l'ensemble des activités et des services**. En conclusion, pour reprendre K. Hudson, on peut avancer que la qualité de l'accueil n'est pas seulement un ensemble de bonnes

---

[95] Dans un contexte pour le moins différent, on pense à nouveau aux logiques de *happy few* des entreprises commerciales citées plus haut.

[96] http://www.citebd.org/spip.php?article52 [consulté le 15 décembre 2012].

[97] http://www.louvre.fr/m%C3%A9diath%C3%A8que-du-louvre [consulté le 15 décembre 2012].

[98] http://www.louvrelens.fr/centre-de-ressources [consulté le 15 décembre 2012].

(cc) BY-NC-ND

pratiques matérielles ou de civilité élémentaire, mais bel et bien la partie émergée de l'ensemble de la conception que les équipes se font du service à rendre au sein du musée. Les musées, désormais embarqués dans une logique économique plus marquée que pour les bibliothèques, ont réfléchi et modernisé cette fonction. Si les bibliothèques sont des institutions culturelles différentes par nature, les démarches entreprises dans les musées pour améliorer la qualité de l'accueil et la relation aux usagers peuvent être des sources de comparaison et d'inspiration.

2.1.3. Un autre service public : La Poste

L'amélioration de l'accueil est une préoccupation ancienne à La Poste. Déjà en 2002, on estimait que les expériences passées menées pour améliorer l'accueil étaient à revoir. Si les hygiaphones avaient disparu, de longs comptoirs induisaient encore à cette époque une stricte relation de guichet :

> Après vingt ans de projets multiples et variés pour améliorer l'accueil, les dernières enquêtes «clients» montrent une stagnation de la satisfaction au sujet de l'accueil, ainsi qu'un retrait qualitatif par rapport aux concurrents directs. Face à cette situation, la Direction du Réseau Grand Public a formulé une demande de recherche qui porte sur les solutions à mettre en œuvre pour améliorer l'accueil dans les points de contact.[99]

Dans le document cité ci-dessus, Sylvain Leduc met aussi en évidence une relation triangulaire, faisant entrer en ligne de compte trois acteurs : l'opérateur, l'organisation, le client. Son analyse prend non seulement en compte les processus de servuction, mais aussi le fait que la relation d'accueil professionnel n'est pas uniquement une relation interpersonnelle, et que l'organisation qui la commande, a aussi un rôle déterminant dans cette relation :

> L'accueil est à l'articulation de l'action d'un agent et de ses collègues, de la prescription et des moyens fournis par une organisation, ainsi que des attentes et demandes des clients. Dans ce modèle (…) l'opérateur, l'organisation et le client constituent des variables clefs (…). Entre l'organisation et l'opérateur, il existe un lien à double sens qui renvoie d'une part à la prescription et aux moyens fournis par l'organisation et d'autre part au sens que l'opérateur attribue à son travail, à la redéfinition de la tâche d'accueil qui lui est assignée. Le lien avec le client s'exprime à la fois dans les conduites que l'opérateur adopte en situation de service et dans sa définition du client. Ce dernier participe à son tour, en tant que coproducteur de la situation de service. Enfin, l'organisation et le client sont reliés par les démarches marketing et commerciales qui s'intéressent à la fois aux besoins des clients et à leur satisfaction.[100]

Ce cadre d'analyse nous semble particulièrement clair et transposable aux bibliothèques, notamment parce que le travail d'accueil de l'agent (la « tâche réelle ») y est envisagé en comparaison et en confrontation avec la demande de

---

[99] http://www.ergonomie-self.org/documents/37eme-Aix-en-Provence-2002/leduc.pdf [consulté le 16 décembre 2012]. Ce document est un compte-rendu des premiers résultats de recherche de la thèse de Sylvain Leduc, *L'accueil dans les bureaux de poste : approche dynamique des compétences et de l'organisation du travail dans les relations de service*, dirigée par Gérard Vallery http://www.sudoc.abes.fr/DB=2.1/SRCH?IKT=12&TRM=078845327 [consulté le 15 décembre 2012].

[100] http://www.ergonomie-self.org/documents/37eme-Aix-en-Provence-2002/leduc.pdf [consulté le 15 décembre 2012].

(cc) BY-NC-ND

l'organisation (« la tâche prescrite »). Précisons tout de même que des normes relationnelles n'ont été mises en place à La Poste que depuis 1996. Auparavant, l'amélioration de l'accueil n'avait concerné que les conditions matérielles de l'accueil, les outils utilisés et quelques procédures. L'avantage, souligné par Sylvain Leduc, de l'apparition d'une prescription en matière d'accueil de l'usager est la reconnaissance à travers cette demande exprimée à l'agent, que l'accueil est véritablement un travail à part entière, et non une simple mise en forme du travail, voire un « emballage ». En somme, la tâche prescrite a autant permis de valoriser tâches liées à l'accueil que d'uniformiser les pratiques, de professionnaliser la relation client.[101]

Il nous semble aujourd'hui que les bibliothèques commencent à mettre en place des procédures d'accueil formalisées, qui dépassent les simples guides de renseignements techniques disponibles pour les agents aux points d'accueil pour aller vers des consignes relationnelles.

Mais depuis ces premières mises en place au tournant du siècle dernier, l'accueil a encore été considérablement revu dans les agences postales. Et c'est la relation de guichet elle-même qui s'en est trouvée bouleversée. Avec la mise en place *d'Espaces Services Clients* et la généralisation de contrôles de qualité réalisés par l'AFNOR, ce sont à présent les collectivités territoriales, qui s'intéressent aux procédures d'accueil de la Poste dans une démarche de *benchmarking*, destinée à l'amélioration des services. C'est ainsi que la ville de Cannes s'est inspirée de l'accueil à la Poste pour revoir celui de ses services municipaux (avec dans un premier temps les services culturels).[102] En effet, la relation avec les clients s'est encore considérablement modifiée ces dernières années, avec d'une part la généralisation des automates dans les agences, et d'autre part l'évolution des services proposés qui ont conduit à une modification du comportement des agents.

Sur son site, la Poste communique d'ailleurs abondamment, à la différence des entreprises citées plus haut, en insistant sur son projet d'accueil. Elle n'hésite pas à mettre en lumière un laboratoire de l'accueil, afin de montrer que l'accueil est « une notion en mouvement », dont les modalités ne sont pas figées :

> Consolidant tous les éléments du concept Espace Service clients, le bureau de poste situé à côté du futur siège de La Banque Postale, rue de Sèvres à Paris, a ouvert ses portes fin octobre 2010. Il a été conçu comme *une vitrine d'innovations technologiques au service des clients : écran interactif en vitrine, mur d'écrans pour informer les visiteurs ou les clients* selon leur profil (particulier, association, entreprise), table surface, bornes permettant au client d'effectuer des opérations sur son compte dans un espace transactionnel.[103]

Ces nouveaux *Espaces Services Clients* correspondent à de nouveaux aménagements visant à réduire le temps d'attente et les temps de transactions des clients, ils visent aussi à réorienter la relation commerciale vers davantage de

---

[101] Nous pensons ici à la mise en place du célèbre scripte comportemental BRASMA : Bonjour, Regard, Attention, Sourire, Merci, Au revoir.

[102] *Posteo*, n°33, automne 2012, en ligne : http://www.laposte.fr/collectivites-et-territoires/sites/default/files/pac_33.pdf [consulté le 15 décembre 2012].

[103] http://www.laposte.fr/collectivites-et-territoires/penser-laaccueil-comme-principal-vecteur-daimage [consulté le 15 décembre 2012].

(cc) BY-NC-ND

décontraction et de convivialité alors même que l'autonomie des clients est fortement renforcée :

> Le nouveau concept d'aménagement des bureaux de poste (…) permet de passer d'un modèle de distribution traditionnel, basé sur le bureau de poste « subi », avec un service uniformisé, centré sur la ligne guichet et la file d'attente, à un modèle de distribution moderne, *basé sur la liberté de choix, avec un service adapté à la diversité des clients et à leurs besoins*. Toute la salle du public a ainsi été transformée en espace de vente : des îlots polyvalents sont implantés pour orienter les clients en fonction de leurs besoins et traiter le plus rapidement possible les opérations, type retrait/dépôt de colis, encaissement rapide des achats réalisés en libre-service ou encore accueil des professionnels. (…) Résultat: 92 % de clients satisfaits, selon une enquête de 2010, et une certification AFNOR pour la qualité du service rendu, obtenue dans plus de 500 bureaux de poste, fin 2010.[104]

A la base de tout ce travail de réorganisation, des préoccupations de rentabilisation des services et des gains de productivité sont certainement moteurs : ils nous semblent pourtant loin d'être les seuls leviers du changement. Dans un contexte de plus en plus concurrentiel pour La Poste, l'objectif majeur est bien la satisfaction du client. Or, elle trouve une origine essentielle dans la reconnaissance que le prestataire du service est en mesure d'apporter au client. Autrement dit, sortir de la relation de guichet, pour aller vers la construction d'une relation plus personnalisée et mieux adaptée à la demande particulière, peut être une source de satisfaction du client, et donc, un excellent moyen de soutenir la concurrence.

> Plus aucun client (…) n'accepte d'être traité comme n'importe quel autre client. Chacun aspire à être reconnu dans sa personnalité, et surtout dans son besoin spécifique. Toutes les innovations de l'Enseigne se concentrent sur la qualité et la personnalisation du service client. Le nouveau concept de bureau de poste révolutionne l'accueil, supprime la sempiternelle file d'attente et permet d'offrir un service personnalisé. Le multicanal libère les guichetiers des opérations courantes, effectuées à distance ou via les automates, et laisse la place au contact approfondi et au conseil[105].

A lire ces lignes, on ne peut que s'interroger sur les parallèles qui peuvent être faits avec les bibliothèques. Si les enquêtes de satisfaction semblent démontrer que la mise en place de ces nouveaux dispositifs est bien reçue, il ne faut pas perdre de vue qu'elle peut être perçue comme déstabilisante pour une partie du public et du personnel. D'où une question qui reste en suspens : jusqu'où favoriser l'autonomie de l'usager-client de sorte à gagner en qualité de service et de relation, en évitant l'anonymat et le sentiment d'abandon ? A la recherche de ces équilibres, ce sont exactement les questions que se posent les bibliothèques qui se sont lancées dans des chantiers d'automatisation du prêt-retour.

---

[104] *Idem*.

[105] http://www.laposte.fr/legroupe/Nos-activites/L-Enseigne-La-Poste [consulté le 15 décembre 2012].

(cc) BY-NC-ND

2.2. DES BONNES INTENTIONS AUX BONNES PRATIQUES ?

Cette partie s'appuie essentiellement sur des exemples précis, des entretiens réalisés avec des directeurs d'établissements et des bibliothécaires en charge de l'accueil ou plus globalement des services aux publics. Nous rendrons compte d'initiatives et de projets qui ont permis bien souvent d'améliorer sensiblement la relation avec les visiteurs. Donnent-ils pour autant entière satisfaction dans le temps et pour tous ? Que dire de l'ajout de dispositifs, d'idées et des services les uns aux autres s'ils ne sont pas sous-tendus par un projet politique et par une méthode rigoureuse ?

2.2.1. Une construction ou une rénovation : la belle affaire ?

La première étape vers une amélioration de l'accueil, est souvent une rénovation ou la construction d'un bâtiment. A cette occasion, le souhait de bien accueillir dans des murs neufs est très fort, il se partage facilement, l'intention de proposer des services à la hauteur du nouveau cadre apparaissant même comme une évidence. Nous avons retrouvé plusieurs fois cette idée, tant dans nos lectures que dans les entretiens que nous avons réalisés. Cela a par exemple été le cas à la médiathèque d'Hyères, ou nous avons rencontré le directeur, Alain Dépieds et la responsable du secteur adulte, du patrimoine, de l'accueil et adjointe au directeur, Mireille Grimaud, qui nous ont décrit comme emblématique la situation qu'ils avaient vécue et qu'ils avaient à présent les moyens d'analyser[106].

A l'ouverture en 2005 de la nouvelle médiathèque, le besoin de proposer un accueil de qualité pour tous s'était fait fortement sentir. La hausse de la fréquentation, le recours à des personnels vacataires et stagiaires pour aider le personnel titulaire, avaient conduit la directrice, Nathalie Herny, à engager des formations à l'accueil pour l'essentiel des agents, à rédiger également un guide de l'accueil destiné au personnel. Ces formations et ce guide avaient pour but d'harmoniser au mieux les pratiques, de faire monter en compétence le personnel et de montrer qu'un accueil de qualité était essentiel dans ce nouveau bâtiment. De plus, le service de la communication de la ville tentait de son côté d'unifier l'accueil dans les différents services municipaux, dans la perspective d'une meilleure diffusion de l'information municipale. La volonté politique d'harmonisation des accueils était réelle, même si elle ne s'inscrivait pas vraiment dans une démarche de qualité.

Le contexte était donc extrêmement favorable et le rez-de-chaussée de la médiathèque, dédié au premier accueil, a longtemps fonctionné comme un vecteur de la communication de la ville et comme le lieu de la bibliothèque où les usagers pouvaient se renseigner, s'orienter, s'inscrire. Mais, le temps passant, le guide destiné au personnel n'a plus été actualisé, de nouveaux personnels issus des autres services de la ville sont arrivés sans avoir été formés, et les pratiques d'accueil autrefois bien intégrées par tous se sont dégradées à la faveur de tensions entre les

[106] Entretiens réalisés lors d'une visite à la médiathèque d'Hyères, future médiathèque Saint-John Perse, le 14 août 2012.

(cc) BY-NC-ND

membres du personnel. La personne en charge de l'équipe d'accueil du rez-de-chaussée a quitté l'établissement, mais elle n'a pas pu être remplacée. Ainsi, la coordination au sein de l'équipe a beaucoup manqué et les tensions se sont accumulées jusqu'à ce que le public et les élus s'en émeuvent. Le nouveau directeur, arrivé en janvier 2012, a nommé une nouvelle responsable de l'accueil en août 2012, afin de donner une nouvelle impulsion et de nouvelles orientations au service public. Ainsi, une bibliothécaire, a été nommée responsable de l'accueil : cette nomination de Mireille Grimaud, personnel de catégorie A, a été un message fort adressé aux membres de cette équipe d'accueil. Lors de notre visite en août, la médiathèque connaissait donc une crise en passe d'être résolue. L'équipe de direction avait pleinement conscience que les réflexions, l'analyse et l'évaluation de l'accueil avaient été longtemps négligés, de sorte que le service s'était dégradé alors que les conditions initiales étaient optimales. L'objectif actuel de la direction est de revaloriser le service de l'accueil, considéré par le personnel situé au rez-de-chaussée et loin des livres, comme un « sous-service » : il doit à nouveau occuper une place centrale dans l'esprit de tous. Le contexte de perte de lecteurs (il reste 8500 inscrits pour 60000 habitants), pousse aussi vers une réflexion sur la qualité des services et de l'accueil proposé. Un chantier de réécriture de l'ensemble des fiches de postes a été entrepris dans la perspective d'une montée en compétence du personnel et dans celle du passage à un nouveau mode d'évaluation des fonctionnaires territoriaux. Plus largement, de nouvelles dynamiques de projets culturels, de services au public des vacanciers et de services numériques, sont initiées.

Nous avons pris le temps nécessaire pour développer cet exemple, tant il nous apparaît emblématique. Il ne suffit pas en effet de construire, de rénover pour bien accueillir. La motivation de départ s'essouffle en effet naturellement, dès que l'affluence des débuts est passée. Et aux dires d'Alain Dépieds, il a fallu une situation de crise et de conflits entre les membres du personnel pour aller vers une prise de conscience générale. C'est donc avec la conviction que l'accueil est un travail qui doit être pensé au long cours et non seulement à la faveur d'un projet que la nouvelle direction va désormais travailler.

Bien accueillir repose bien entendu sur des dispositifs et des services, des aménagements, des logiques de segmentation, mais pas uniquement. Une dimension essentielle, et plus complexe à prendre en compte, est sans doute qu'un accueil de qualité exige nécessairement d'adopter une vision très large sur le service. Et cela suppose en effet d'avoir conscience que **dans un processus d'accueil, les dispositifs sont seconds : ils ne représentent que le support d'une relation qui est avant tout humaine**. Bien accueillir suppose encore de réellement se pencher sur le public et sur la relation triangulaire que l'on veut construire entre les agents, les visiteurs et l'établissement : autrement dit la définition d'un bon accueil ne saurait être que locale et spécifique. Enfin, pour bien accueillir, il faut savoir quelle hospitalité l'on veut offrir : l'accueil est un projet politique, qui dépasse d'ailleurs les limites des murs de la bibliothèque pour s'étendre à l'ensemble d'une politique culturelle, sociale et éducative d'un territoire.

2.2.2. L'écueil de l'empilement des dispositifs

Les bibliothèques du Nord de l'Europe sont particulièrement attractives pour les bibliothécaires français. Elles sont jugées plus modernes, proposant des services et

(cc) BY-NC-ND

un accueil plus attractifs. On les trouve aussi mieux agencées et mieux aménagées[107]. Cet intérêt suscite des évolutions en France, avec des idées puisées à des sources bien différentes. Ici on transposera un service de prêt de lunettes pour presbytes, là un nouveau mobilier modulable, là encore des bornes d'accueil mobile, ou une inversion des proportions de temps passé entre *front office* et *back office*. Mais à vouloir trop bien faire on risque de surajouter les dispositifs, sans au fond mener de véritable réflexion sur le service apporté dans son ensemble et sur la façon dont le proposer :

> Si l'évolution des services proposés par la médiathèque devient nécessaire pour remplir nos missions dans un environnement qui change, l'innovation ne saurait être réduite à la multiplication de nouveaux services. Elle consiste parfois simplement à inventer de nouvelles façons de faire. De fait, avec l'évolution des pratiques sociales et culturelles, les attentes des usagers se transforment et les critères d'appréciation de la qualité du service évoluent. […] la valeur ajoutée naît autant de la nature du service que de la façon dont il est proposé, soit de la « servuction ».[108]

Nous pensons aussi, en réutilisant les apports de la systémique et de la complexité, que l'ajout d'un élément bouleversant l'ensemble d'un système, la conduite d'une amélioration de l'accueil doit être menée préférentiellement selon une démarche globale. En effet, les relations entre les éléments d'un système sont au moins aussi importants que les éléments eux-mêmes.[109] C'est d'ailleurs ce qu'affirmait Bertrand Calenge : « L'accueil c'est systémique. Ce n'est pas un élément ″en plus″, un petit mieux qu'on rajoute au final, une ″cerise sur le gâteau″.»[110]

Anne Verneuil a elle aussi fait des voyages aux Pays-Bas. Lors de son arrivée à Anzin pour mettre en œuvre un projet de nouvel équipement, on lui a vraiment laissé de temps de la réflexion pour rédiger un projet d'établissement. Elle regrette d'ailleurs que ce temps de la réflexion manque trop souvent aux autres projets[111]. Les notions de liberté et de respect des pratiques du public ont été fondamentales dans la proposition qui a été élaborée : il s'agissait avant tout d'accueillir le public dans un lieu de vie plus que dans une bibliothèque d'étude.

Concernant le personnel, il a pu être recruté avant l'ouverture et associé au projet. Tous dans l'équipe ne sont pas bibliothécaires, ce qu'Anne Verneuil a jugé

---

[107] Nous pensons surtout aux bibliothèques des Pays-Bas, abondamment décrites. Mathilde SERVET propose dans son mémoire de DCB, une présentation synthétique et abondamment illustrée : SERVET, Mathilde, *Les bibliothèques troisième lieu*, mémoire d'études, Villeurbanne, École nationale supérieure des sciences de l'information et des bibliothèques, 2009, pages 32 à 44. En ligne : http://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/document-21206 [consulté le 20 décembre 2012].

[108] GILBERT Raphaëlle, in JACQUINET, Marie-Christine (dir.), *Créer des services innovants : stratégies et répertoires d'actions pour les bibliothèques*, Villeurbanne, Presses de l'enssib, 2011 (collection La boîte à outils), p. 33.

[109] On pourra se référer à deux ouvrages :

MORIN Edgar, *Introduction à la pensée complexe*, Paris, Seuil, 1990.

ROSNAY, Joël de, *Le macroscope*, Paris, Seuil, 1975.

La définition de la complexité que propose Joël de Rosnay nous semble bien convenir au système de la bibliothèque : la complexité repose, selon lui sur une grande variété d'éléments qui ne sont pas tous du même niveau hiérarchique mais qui présentent un grand nombre de de liaisons et dont les interactions sont non linéaires.

[110] DIAMENT, Nic, *op. cit.*, p.24.

[111] VERNEUIL, Anne, *Il est expressément autorisé de…,* communication prononcée lors de la journée thématique organisée le 31 mai 1012 à l'enssib « Bibliothèques d'enfer(s) : interdits, contraintes et libertés en bibliothèque ». A écouter en ligne : http://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/document-56992 [consulté le 18 décembre]. Le contenu de cette communication a été utilisé pour élaborer l'ensemble des paragraphes consacrés à la médiathèque d'Anzin.

(cc) BY-NC-ND

comme un avantage : « Les bibliothécaires ont peur de certains publics, notamment des ados, et puis ils ont un fantasme de ce que doit être la bibliothèque, de ce qu'on a le droit d'y faire ou pas… Et puis il y a le côté habitude : on n'a jamais fait ça, donc pourquoi on le ferait ? »[112].

La directrice a aussi attendu du personnel une amabilité sans faille, dans l'idée que le comportement des gens est fortement induit par celui du personnel. L'objectif était aussi de mêler le plus possible physiquement les visiteurs et le personnel, de sorte que tout mobilier trop imposant et limitant les mouvements a été banni. Le projet était bien de « cohabiter de manière vivante », avec l'idée que tout était permis au visiteur pourvu que celui-ci ne gêne pas les autres[113]. Néanmoins, si l'on comprend bien que toute formalisation est éloignée de l'esprit dans lequel travaille cette petite équipe de sept personnes, une charte d'accueil a tout de même été rédigée pour le personnel afin de constituer un document de référence sur les attendus de l'accueil à la médiathèque et sur les procédures courantes.

Si les services proposés sont nombreux[114], nous voyons bien qu'un projet d'établissement a guidé véritablement le choix des services et des dispositifs. Pourtant, les marges de manœuvre importantes dont semble disposer l'équipe dans son fonctionnement quotidien, proviennent aussi sans doute de la taille réduite de l'équipement, comme de la population d'Anzin (14000 habitants). Autrement dit, pour bien accueillir, il ne suffit pas de mettre bout à bout une série de bonnes idées et de faire preuve de bonne volonté. Rappelons que la recherche d'un accueil de qualité se fait au long cours et que cet objectif nécessite tout le recul d'un projet de service.

2.2.3. Le manque de méthode

Nous avons aussi montré qu'un projet d'accueil ne saurait être ni ponctuel, ni une addition de bonnes pratiques. Signalons à présent que si l'expérimentation peut être particulièrement utile avant de se lancer dans un projet d'envergure, il est toutefois indispensable de ne pas négliger ni de sous-estimer les exigences méthodologiques.

Pour comprendre l'expérience de l'automatisation du prêt-retour à la bibliothèque de la Duchère (qui appartient au réseau des bibliothèques municipales de Lyon), nous avons rencontré Stéphanie Dugué-Pesce (directrice par intérim du service de développement des services et des publics de la BmL), et visité la bibliothèque avec Agnès Audoin (responsable du réseau des bibliothèques annexes de la BmL).[115]

Nous l'avons vu, une construction est une occasion favorable pour repenser l'accueil. Une automatisation du prêt-retour l'est sans doute davantage encore. C'est dire si l'ouverture de la Duchère, nouvel établissement pilote pour

---

[112] Anne Verneuil citée dans :
SPIESER, Adèle, *Fais pas ci fais pas ça : les interdits en bibliothèque*, Mémoire d'étude, Villeurbanne, École nationale supérieure des sciences de l'information et des bibliothèques, 2011, p.59.

[113] Notons cependant qu'un règlement intérieur a toutefois été rédigé et que depuis l'ouverture en novembre 2010, l'équipe a dû revenir sur des usages au début autorisés.

[114] Pour un aperçu on peut consulter le site de la médiathèque : http://www.mediatheque-anzin.fr/ [consulté le 18 décembre 2012].

[115] L'ensemble des analyses ci-dessous est le résultat de ces entretiens et de cette visite.

(cc) BY-NC-ND

l'équipement RFID à Lyon, était une opportunité pour repenser et pour réinventer le travail d'accueil. Mais que fait donc un bibliothécaire quand il ne manipule plus qu'à la marge les documents ? Comment les relations interpersonnelles avec les usagers s'engagent-elles ? Comment trouver de nouvelles postures, une nouvelle contenance, là où la manutention liée au prêt-retour a pu constituer la *cigarette du bibliothécaire* ? Comment le personnel peut-il s'approprier une nouvelle culture de l'accueil pour un meilleur service aux usagers ? C'est l'ensemble de ces questions qui se sont posées à la Duchère et qui se posent encore chaque jour au sein du réseau des bibliothèques lyonnaises.

Le travail sur l'accueil ne peut pas se contenter d'une occasion, fut-elle une construction : il s'agit d'une préoccupation qui doit toucher l'ensemble des services d'un établissement, tous les jours de l'année. Une visite à la Duchère, des rencontres ponctuelles avec le personnel et un entretien approfondi avec Stéphanie Dugué-Pesce m'ont confortée dans cette idée. C'est une partie de la longue marche vers un accueil de qualité que nous vous proposons de suivre dans le récit analytique de l'expérience de cette bibliothèque.

À la genèse du projet : la mise en place de nouveaux dispositifs d'accueil

Au moment du projet de construction de la Duchère, le service des publics avait engagé une vaste réflexion sur les points d'entrée de l'usager en termes de premier accueil, d'orientation et d'accompagnement. Il s'agissait d'une réflexion en coproduction avec les agents du service, d'une démarche de co-construction. Le projet de la Duchère a été l'occasion d'un travail approfondi avec l'architecte du bâtiment pour mettre en place un accueil dynamique, pluriel, en différents points de la bibliothèque, alors que l'automatisation du prêt-retour était un point de départ. Malheureusement, les opérateurs de travaux n'ont pas pris en compte ces nouveaux dispositifs et l'installation des fluides, par exemple, a considérablement remis en cause les possibilités d'aménagement intérieur. Tout a finalement été installé pour une bibliothèque classique avec une banque d'accueil.

C'est bien toute la philosophie de l'aménagement intérieur qui a été remise en cause au moment des finitions : les éléments de mobilier sont restés les mêmes, mais ils n'ont pas pu être agencés comme prévu. Ainsi, les automates de prêt n'ont pas pu être placés où ils étaient prévus, si bien que l'un deux s'est retrouvé près d'un poste d'inscription. Cela crée des situations de brouillage, avec des visiteurs qui se trouvent attendre du bibliothécaire présent à ce poste une assistance technique éclair comme une attention et une écoute plus longue, incompatibles par nature. Signalons aussi que la nature du marché des meubles des bibliothèques n'a pas permis de trouver le mobilier idéal, et imaginé par l'architecte. Visuellement, c'est donc dans une situation de quasi confusion que la bibliothèque a ouvert. Et cela a eu un impact sur la façon de travailler des bibliothécaires. Agnès Audoin a bien tenté de pallier ces difficultés, mais le résultat final est décidément en-deçà du projet initial, avec schématiquement, une borne d'accueil avec un alignement de meubles qui auraient dû constituer autant de petites structures indépendantes destinées à guider les usages.

De plus, des difficultés de stockage des documents à ranger, la nécessité de faire une partie du travail de *back office* en *front office* sur des postes mal adaptés, ont rendu le travail d'accueil plus difficile : les dispositifs d'accueil côte à côte ont peu à peu été envahis par des meubles de rangement. Aujourd'hui, les postes

(cc) BY-NC-ND

d'accueil sont aussi des postes de travail, ce qui ne favorise pas une bonne servuction : les signaux adressés au lecteur restent ceux d'une relation de guichet, où le travail du fonctionnaire est interrompu par une interaction avec l'usager. Les larges plages d'ouverture à la Duchère impliquent beaucoup de temps passé en *front office*, et les tâches d'accueil se mêlent assez mal à d'autres tâches tant les aménagements pensés et réalisés n'y sont pas favorables.

Pourtant, la bibliothèque de la Duchère dispose de nombreux atouts, comme une bonne signalétique, des supports de communication soignés, une architecture globale agréable. Mais les collections occupent déjà beaucoup de place, et celle du public est moindre que dans le projet initial, pour toutes les raisons évoquées plus haut. Une remarque s'impose dès lors sur la conduite de ce projet : l'accueil a été pensé très en amont, avec des groupes de travail, mais le soin apporté à sa mise en œuvre matérielle a été largement insuffisant. De la conception à la réalisation, quelque chose s'est perdu.

Le travail des équipes

Là aussi le manque d'anticipation et la précipitation à l'ouverture ont compromis une bonne adéquation entre le service voulu et le service rendu.

Au départ du projet, la nouvelle façon d'accueillir souhaitée par la direction était très floue pour les équipes, alors même que celles-ci participaient à l'élaboration du projet. Et plus d'un an après l'ouverture, cette nouvelle façon d'accueillir reste encore assez mal comprise par les bibliothécaires. Rappelons pour comprendre que la date d'ouverture a été très rapide, comme l'installation dans les locaux, avec une priorité donnée aux collections, et finalement une seule journée de formation interne dédiée à l'accueil. Cette formation a d'ailleurs été assurée par le service des publics. Malheureusement, elle a surtout consisté en une remise à niveau technique pour le personnel qui venait de passer de longs mois loin du public. Il n'y a pas eu, faute de temps, de formation de fond dédiée à l'accueil. Autrement dit, un enthousiasme excessif pour de nouveaux dispositifs, dont on a peut-être espéré qu'ils induiraient tout naturellement de nouveaux usages pour les bibliothécaires comme pour les visiteurs, a sans doute pris le pas sur une méthodologie de mise en œuvre.

Ajoutons à cela que l'équipe a eu du mal à fonctionner avec un planning qui mettait sur le même plan des postes d'accueil de nature différente. En effet, on ne travaille pas dans le même état d'esprit et avec la même posture selon qu'on soit placé à un point d'accueil ou à un autre[116]. Ici on prendra son temps, on cultivera une relation d'écoute avec l'usager, là on visera la rapidité, l'efficacité, l'assistance ponctuelle. Or, juste avant d'occuper une plage de service public, les bibliothécaires savaient seulement qu'ils étaient dans la bibliothèque, sans idée de la fonction qu'ils allaient remplir. Cela a bien entendu engendré des difficultés d'appréhension de l'accueil par le personnel. Aujourd'hui les mentalités ont évolué, les plannings tiennent compte des différents postes à occuper, ce qui est un progrès important.

Au moment de l'ouverture, le service des publics a été très présent à la Duchère. Pour observer le personnel en situation d'accueil, mais aussi bien entendu pour l'accompagner. Or les postes d'accueil « assis-debout » n'ont pas vraiment été utilisés comme ils le devaient. Les bibliothécaires passaient en effet

[116] On retrouve ici signalée la même difficulté qu'au sein de l'équipe du manager Nespresso.

(cc) BY-NC-ND

beaucoup trop de temps, (très) mal assis derrière leur bureau. Il n'a donc pas été possible de rendre visible par l'attitude physique du personnel une dimension forte d'accompagnement du public. Alors même que les bibliothécaires témoignaient de la bonne volonté, ils ne parvenaient pas à adopter de nouvelles postures de travail : ils ne se levaient pas davantage, en tout cas pas assez. Des tensions sociales ont vu le jour, la posture « assis-debout » a suscité de nombreuses critiques, mais elles étaient prévisibles puisque le mobilier n'était pas vraiment utilisé pour les usages prévus. Un véritable changement du rapport au corps et à l'autre n'a pas pu avoir lieu.

Les difficultés matérielles et celles du personnel exposées, on peut dire que la Duchère est allée aujourd'hui jusqu'au milieu du gué. Elle ne peut que constater qu'elle a avancé, mais il reste encore beaucoup à faire.

Quelles analyses ?

Le personnel interrogé estimera presque tout au long de nos entretiens que les difficultés matérielles ont été la cause principale de la déception relative éprouvée à l'ouverture de la Duchère. De notre point de vue extérieur nous conduit à penser que la situation ici ne correspond pas à celle, classique, où l'on profite d'une ouverture pour repenser les démarches d'accueil et former le personnel (même si ensuite le quotidien fait oublier que l'accueil était une priorité de départ). En effet, on peut dire que le temps dédié au changement des mentalités, à l'évolution des compétences n'a pas été pris, autrement dit une méthode de conduite du changement de l'accueil n'a pas été élaborée et suivie.

Mais finalement, c'est presque une chance pour l'avenir. L'ouverture de la Duchère, pour Stéphanie Dugué-Pesce est « l'erreur qu'on ne refera plus » : pour modifier en profondeur des façons de travailler, elle estime à présent qu'il faudra mettre en place un processus beaucoup plus long et beaucoup plus approfondi de formation de bibliothécaires, mais aussi de changement d'état d'esprit. Une nouvelle démarche s'est engagée avec l'objectif aujourd'hui de mettre en place non seulement à la Duchère, mais plus largement à la BmL une nouvelle culture de l'accueil.[117]

Quelle méthode à l'avenir ?

Il est encore trop tôt pour utiliser comme moteur l'expérience des bibliothécaires de la Duchère dans une perspective de mise en place généralisée des automates et de processus d'accueil renouvelés au sein du réseau des bibliothèques lyonnaises. Ils ne peuvent pas encore en parler avec recul, tant la démarche d'accueil actif[118] est encore en cours d'acquisition. Nous l'avons esquissé, des problèmes de compétences, de polyvalence des personnels, de formation se situent à l'origine des difficultés rencontrées à l'ouverture de la Duchère. En réalité, tout se passe comme si cette ouverture avait constitué un coup

[117] A l'issue des échanges menés avec les équipes de la Duchère comme à la fin de l'entretien avec Stéphanie Dugué-Pesce, je noterai que le même mouvement s'est opéré : les difficultés techniques ont pris peu à peu moins d'importance dans leur discours pour laisser la place à la reconnaissance des difficultés en termes de compétences et de ressources humaines et de méthode. Nous n'aurons d'ailleurs pas noté de référence à un cadre théorique au cours de nos entretiens.

[118] Par « accueil actif » nous entendons bien ici un accueil où le bibliothécaire peut prendre l'initiative de la relation, où les opérations de prêt et de retour ne sont plus déterminantes dans la relation, et où la médiation occupe une place prépondérante. Cette forme d'accueil implique une grande polyvalence du personnel et, comme nous l'avons vu un mobilier et des aménagements adaptés.

(cc) BY-NC-ND

d'essai, destiné à mettre en lumière des points faibles sur lesquels le service des publics devrait désormais travailler à l'échelle du réseau, dans une temporalité beaucoup plus longue, de sorte à ne plus envisager l'accueil comme un objectif dans une démarche de projet, mais bien comme un souci continu et prioritaire. Depuis l'élaboration d'une nouvelle idée en petits groupes de travail, on a réalisé une première expérience *in vivo*, qui s'est par certains aspects révélée être une épreuve ; mais c'est aussi ce qui va permettre un nouveau *vade-mecum*.

La BmL s'engagera dans une automatisation complète au cours des trois prochaines années. Mais en accompagnement, une formation d'ampleur est à présent prévue pour tous les personnels du réseau, incluant bien sûr l'équipe de la Duchère, et dépassant très largement les aspects techniques liés à la RFID, pour aller vers de petites révolutions mentales. Les changements de procédures seront sans doute plus poussés dans les lieux pilotes du réseau (comme la Duchère ou le Point du jour), mais ils concerneront tout le monde. C'est donc bien une démarche marketing qu'il s'agira d'intégrer au long terme, où le souci d'un accueil de qualité sera permanent, sans illusion sur les résultats provisoires des formations. La qualité de l'accueil est devenue une réflexion au quotidien qui doit évoluer avec les attentes des usagers, les nouveaux services : c'est un projet qui doit épouser les changements d'habitude des publics, les variations de leurs attentes.

C'est devenu ainsi un *work in progress* qui touche tous les agents de la bibliothèque, pas seulement ceux qui sont identifiés comme agents d'accueil. Pour cela les formations sont complétées par d'autres propositions comme des démarches de *benchmarking* : c'est pourquoi des équipes ont par exemple observé des démarches d'accueil au centre commercial de la Part-Dieu, comme nous l'avons d'ailleurs fait. Des visites, des stages et des voyages d'étude ont aussi été encouragés par le service des publics, parce qu'une équipe capable d'aller se former, d'entretenir des relations avec d'autres collègues, travaille mieux. En somme, toute une méthode…

2.3. DIMENSION ESSENTIELLEMENT HUMAINE ET UN PROJET POLITIQUE

Nous nous appuierons ici essentiellement sur deux visites et entretiens menés d'une part à la bibliothèque universitaire de Lyon I, d'autre part à la médiathèque de Roubaix. Chacune à leur manière, ces bibliothèques ont entamé une longue réflexion sur l'accueil, où la méthodologie suivie part du personnel et des publics, laisse la part belle aux ajustements, tâtonnements et expérimentations, mais où la dimension politique du projet reste profondément structurante.

2.3.1. À la bibliothèque universitaire de Lyon I : le choix de la démarche qualité.

Dès 2005, et avant le chantier de rénovation de la bibliothèque universitaire achevé en 2009, une démarche qualité a été engagée, avec l'objectif d'obtenir une certification ISO 9001[119] ce qui serait une première pour une bibliothèque

[119] ISO 9001 est une norme concernant la gestion de la qualité.

(cc) BY-NC-ND

universitaire en France[120]. C'est donc dans ce cadre plus large que les projets concernant l'accueil ont été déployés. Lydie Ducolomb, responsable du département des services au public du SCD, a retracé pour nous les démarches entreprises pour améliorer la qualité de l'accueil proposé aux usagers de la bibliothèque.

Dès le départ, le point d'entrée dans l'accueil a été technique puisque le travail s'est fait en collaboration avec la cellule qualité de l'université : la présidence faisait de ce chantier une priorité politique. Dans ce cadre, les équipes de la bibliothèque ont été conduites à travailler sur une déclinaison de la charte Marianne, bien que cela corresponde davantage à une commande de l'université qu'une volonté de la bibliothèque. L'équipe a bien rédigé une charte, mais il a parfois été compliqué de faire des liens avec le travail de certification ISO 9001, qui structurait bien davantage le projet mené sur l'accueil. Lydie Ducolomb estime également que cette entrée technique dans les problématiques de l'accueil a été jusqu'ici un atout pour conduire le changement auprès des équipes[121]. En effet, l'équipe a rapidement pris conscience de l'importance et de la nécessité d'appliquer des consignes pour un accueil homogène. Le souci d'harmonisation a été rapidement partagé par tous et la création de groupe de travail a permis de créer une dynamique autour de ce projet.

Une originalité dans le travail mené sur l'accueil est qu'il a débuté techniquement, bien en amont de la rénovation de la BU, et qu'il se poursuit bien en aval. Le chantier n'a été qu'une étape et une composante d'un travail global, qui concerne non seulement des aspects matériels, mais qui touche surtout les personnes. Ce n'est donc pas tant l'appropriation d'un nouvel outil de travail qui a été soignée, que les compétences et les processus humains mis en œuvre dans une relation d'accueil. Ainsi, un programme de formation et de réflexion des personnels sur l'accueil a été engagé sur site, bien après la fin du chantier, ce qui nous est apparu comme une bonne manière de réactiver ce travail permanent depuis 2005. Ce programme de formation, assuré par la société MM2, non spécialiste des bibliothèques, a fait suite à des incivilités répétées de la part de certains usagers. L'objectif de la première de ces journées a été de proposer une définition commune de l'accueil pour l'équipe. Après quelques réticences exprimées par certains, ce temps de réflexion a permis de recréer une dynamique de groupe. Lors des journées successives de formation, la recherche de réponses collectives aux difficultés quotidiennes posées a permis d'élaborer un « guide de l'accueil courant et particulier », accessible sur l'intranet de la bibliothèque[122].

Des réunions très rapides sont organisées de façon hebdomadaire afin qu'un rapide bilan de la semaine écoulée soit fait : ces réunions permettent à chacun de se tenir au courant des situations particulières rencontrées, de petits changements de procédure. Toutes les six semaines, des réunions du département du service public sont organisées : elles sont l'occasion de la réflexion. Chacun a donc régulièrement la possibilité de faire le point sur le travail d'accueil, avec une

---

[120] Notons que les bibliothèques du Valais ont été les premières à obtenir cette certification : http://bbf.enssib.fr/fichiers/documents/blog/dossier-de-presse-francais_plan-directeur-et-bibliovalai.pdf [consulté le 19 décembre 2102].

[121] Néanmoins, Lydie Ducolomb critiquera cette démarche de certification comme particulièrement lourde et longue à mettre en place. En septembre 2012, les procédures d'accueil, pourtant bien formalisées, ne l'étaient pas encore suffisamment pour l'obtention de la certification.

[122] Le bémol apporté par Lydie Ducolomb à cette démarche est qu'à ce jour l'évaluation de son utilisation par le personnel n'a pas été faite. Un aperçu du guide est en annexe.

(cc) BY-NC-ND

bonne mise à jour des pratiques, les ressources sur l'intranet de la bibliothèque n'étant pas toujours suffisantes.

Un groupe de travail prépare actuellement un « référentiel qualité de accueil » ainsi qu'une charte graphique. Des services reposant sur la construction d'une relation interpersonnelle entre lecteurs et bibliothécaires sont déjà proposés : « bibliothécaire sur rendez-vous » (notamment à la BU santé), des ateliers Zotero, etc. Néanmoins, la bibliothèque n'est pas encore véritablement entrée dans une démarche de marketing des services et elle ne valorise pas l'accueil par l'intermédiaire d'une communication spécifique. Mais ces pistes seront prochainement explorées.

Cet exemple nous semble donc particulièrement intéressant pour plusieurs aspects qu'il illustre : **un projet qui se déploie à long terme, sous l'angle des ressources humaines essentiellement, avec une volonté permanente de formalisation et d'harmonisation des pratiques.**

2.3.2. À la médiathèque de Roubaix : la mission permanente

La ville de Roubaix présente de nombreux indicateurs forts de précarité[123]. Pour pallier ces difficultés sociales, la politique de lecture publique essaie donc de se baser sur la réalité sociale d'une population à laquelle elle se destine entièrement[124]. A la médiathèque, nous avons eu le sentiment que la politique de l'accueil était en lien non seulement avec la politique documentaire, avec la politique culturelle, mais avec l'ensemble des politiques publiques du territoire. Nous avons pu rencontrer à Roubaix Esther De Climmer, la directrice et Clotilde Deparday, en charge de la mission accueil de la médiathèque. Un entretien téléphonique avec Céline Leclaire, responsable de la politique documentaire et du pôle adulte, a également apporté des éclairages complémentaires.

Alors même que la fonction d'accueil du public est au cœur du projet d'établissement, on notera qu'il n'y a pas de responsable des services au public à la médiathèque, et « il est difficile d'identifier clairement un responsable de l'accueil »[125]. Afin de pallier ce manque, une « mission accueil » a été créée en 2009 : son action est transversale (dans un organigramme qui l'est peu) et concerne l'ensemble des équipes et des services. La création de groupes de travail[126] a fait émerger plusieurs problématiques permettant d'établir un diagnostic de départ.

---

[123] « Capitale mondiale du textile au début du XXe s., Roubaix partage avec Denain (Nord) le « titre » de la commune française la plus pauvre avec un revenu fiscal de référence moyen de 8 532,3 €, un taux de chômage de près de 20 % de la population active et 46% des habitants vivant sous le seuil de pauvreté (…). C'est aussi l'une des villes les plus inégalitaires de France et les plus insécurisées. La population roubaisienne est très mobile : la ville connait un taux de *turn over* de 42% entre 2003 et 2008 " Ce premier paragraphe (très bien documenté) de l'article Wikipedia consacré à la ville est éloquent.

[124] Lors d'une visite et d'un entretien la directrice, Esther De Climmer affirmera : « Nous sommes dans une démarche public depuis si longtemps, c'est une évidence, ce débat public / collections est dépassé ».

[125] Propos tenu par Clotilde Deparday lors d'un entretien téléphonique, elle a également souligné qu'il était difficile de trouver un responsable permanent de l'accueil au sein de l'équipe.

[126] Pour conduire un projet d'accueil comme celui-ci, qui implique un changement si important dans les mentalités, la création de groupes de travail est largement recommandée. C'est la prise de conscience commune de ce que l'on fait et de ce que l'on devrait faire qui permet de vaincre au mieux les réticences et les blocages. Il en a été de même à Lyon 1, comme nous l'expliquions plus haut. Marielle de Miribel parle de l'importance de la construction d'un « cadre de référence » commun à l'équipe là où l'on pourrait parler de « modèle du monde » en PNL (programmation neurolinguistique). MIRIBEL, Marielle de, op. cit,, chapitre 14 : « Sous le regard porté sur la réalité, le cadre de référence ».

(cc) BY-NC-ND

Premièrement, il y avait quelques procédures unifiées, mais elles étaient un peu oubliées et n'étaient plus actualisées. Deuxièmement, une partie du personnel ne savait ni utiliser le catalogue pour la recherche d'informations, ni les ressources numériques[127] et enfin, les postures et le savoir-être du personnel pouvaient poser problème.

La première étape de remédiation a consisté à rédiger un guide des procédures internes. Il ne s'agissait pas d'un guide de l'accueil comme celui de Lyon I, destiné à donner des précisions et des consignes sur la relation d'accueil, mais d'un guide très pratique de gestion des transactions avec les usagers. Tout l'enjeu a été que ce guide, disponible en version papier aux postes d'accueil et consultable sur le serveur de la bibliothèque, soit effectivement utilisé.

Une deuxième étape a été d'organiser des formations aux fondamentaux de la bibliothéconomie et par la suite à l'utilisation d'internet : sans une bonne compréhension du contexte professionnel dans lequel ils travaillaient, le personnel n'était pas en mesure de bien accueillir le public et de répondre à ses demandes.[128]

Par ailleurs, un chantier d'équipement RFID et le réaménagement complet du rez-de-chaussée sont venus allonger la mission accueil de plusieurs années. Ces projets sont une bonne occasion de reprendre la question des postures d'accueil : de petits groupes de travail ont à nouveau été constitués, avec pour objectif de rédiger une charte d'accueil qui explicitait ce qui restait encore trop souvent implicite. Nos trois interlocutrices à la médiathèque ont d'ailleurs jugé que sans ce projet d'automatisation des opérations de prêt et de retour des documents, il aurait été très difficile pour ne pas dire impossible d'aller vers des savoir-être unifiés. La modification des conditions de travail a permis de réactiver une réflexion d'ensemble sur l'accueil, qui cette fois touche aux processus humains, et non plus seulement aux compétences techniques.

L'objectif de la mission d'accueil est donc aujourd'hui de développer chez les bibliothécaires un état de tension permanente vers autrui, de véritablement professionnaliser l'accueil. Le frein essentiel est le défaut de valorisation des tâches d'accueil : l'installation des automates de prêt permettra sans doute de les revaloriser avec une interrogation renouvelée du sens de la présence du personnel dans les espaces. Le travail ultime de cette mission sera de trouver des indicateurs pour l'évaluation de l'accueil, d'aller vers des engagements précis auprès des usagers, dont le respect pourra être vérifié[129].

---

[127] Précisons que la médiathèque de Roubaix a obtenu récemment du Ministère de la Culture, le label « Bibliothèque numérique de référence ».

[128] Pour souligner l'ampleur de la tâche à accomplir auprès d'un personnel peu sensibilisé aux questions de médiation et d'accueil, Clotilde Deparday nous a confié : « On peut améliorer la qualité au quotidien, mais des frottements persisteront toujours ».

[129] D'après une enquête réalisée en 2009 sur les pratiques culturelles des Roubaisiens, la médiathèque n'occupe plus une place de premier choix. C'est bien dans ce contexte que les propositions et les mises en œuvre de la « mission accueil » s'inscrivent :

« Aujourd'hui la médiathèque de Roubaix ne fait plus partie intégrante des parcours culturels de la ville, même si elle est connue, on ne pense pas à elle spontanément comme lieu d'accueil. Cette image doit être renouvelée afin d'obtenir une plus grande fréquentation. Aujourd'hui la médiathèque de Roubaix porte en elle des contradictions importantes par rapport à la population (…) L'organisation de la médiathèque n'en fait pas un lieu de sociabilité très développé, elle est surtout faite pour des lecteurs qui disposent déjà des codes nécessaires pour utiliser un tel équipement. (…) La médiathèque de Roubaix doit évoluer, car si les collections apparaissent comme suffisantes, le lieu doit être repensé à l'aune de la modernité, en sachant qu'à Roubaix il existe un réel effet d'éviction de la médiathèque par l'Internet. »
En ligne : http://www.mediathequederoubaix.fr/fileadmin/user_upload/divers/volume_synthese_mediatheque_052009.pdf [consulté le 21 décembre 2012].

(cc) BY-NC-ND

L'enjeu principal pour la réussite de cette mission accueil est en définitive la conduite du changement auprès du personnel : faire accepter les évolutions, faire évoluer les compétences des bibliothécaires pour proposer au public un accueil à la hauteur du projet de politique culturelle. Le signe de la réussite sera-t-il une révision de l'organigramme ? Un poste sera-t-il dédié aux services au public ? Une personne de l'équipe souhaitera-t-elle l'occuper ?

Au terme de cette partie dont l'objet était de circonscrire à l'aide d'exemples ce que pouvait être un bon accueil, nous avons beaucoup insisté sur la nécessaire consistance du projet, sur les besoins humains et sur la méthode. Ainsi, pour résumer, un bon accueil consiste avant tout en la qualité d'une relation humaine construite avec méthode et professionnalisme, qui sache tenir compte étroitement de la sociologie du public concerné, de ses attentes et des politiques publiques mises en œuvre localement. C'est encore un accueil actif, qui répond à des procédures bien définies en même temps qu'il exige de fortes compétences relationnelles de la part du personnel. Nous proposons dans une dernière partie de détailler ces aspects en donnant des pistes pour une méthodologie de mise en œuvre.

(cc) BY-NC-ND

PARTIE 3 : VERS UNE METHODOLOGIE DE L'ACCUEIL

Cette partie poursuit un objectif plus pratique. Nous tentons d'y présenter les étapes, les éléments et les outils de gestion des ressources humaines qui nous semblent essentiels à la réussite d'un projet d'accueil. Nous n'avons pas la prétention de proposer un *vade-mecum* mais seulement de poser quelques jalons méthodologiques. La difficulté de l'entreprise a d'ailleurs été soulignée par Thiphaine Tugault, qui s'est elle aussi penchée sur l'organisation de l'accueil en bibliothèque. Elle estimait que cette entreprise revenait à vouloir « formaliser l'intangible [130] ». Si la dimension de formalisation est importante, elle n'est cependant pas la seule, elle s'inscrit par ailleurs dans une démarche plus globale[131], celle du projet, puis du service[132].

La lecture d'ouvrages pratiques sur l'amélioration de l'accueil non spécifiques aux bibliothèques ou aux services publics s'est révélée décevante. Ils ne constituent pas vraiment des ressources qui favorisent l'élaboration d'une méthode. Aide-mémoires au mieux, moteurs éventuellement d'une prise de conscience de certains enjeux, ils ne semblent pas être des guides que l'on peut suivre. Certains, comme *Adoptez l'accueil-attitude*[133], se présentent comme un manuel d'auto-formation : il s'agit en réalité d'une liste de recettes, voire d'un catalogue rapide des grandes théories de la communication et de l'analyse transactionnelle. Il manque certainement des pages pour rappeler l'importance du type de projet mené et du travail d'équipe. Les conseils sont de bon sens, mais les suivre ne peut dispenser de l'élaboration d'une méthode[134]. Ils s'adressent bien davantage aux collaborateurs qu'au manager.

Plusieurs méthodes peuvent être choisies pour améliorer l'accueil, l'adoption de telle ou telle démarche pouvant dépendre étroitement du contexte de la bibliothèque. Nous approcherons dans un premier temps la démarche d'ensemble, avant de resserrer notre propos autour des questions de ressources humaines pour terminer par la nécessité et les moyens de l'évaluation.

---

[130] Il s'agit du titre de la troisième partie du mémoire du DCB de l'auteur : TUGAULT, Thiphaine, *La pensée et l'organisation de l'accueil*, mémoire d'étude, Villeurbanne, École nationale supérieure des sciences de l'information et des bibliothèques, 2010.

[131] Par exemple, Nic Diament propose un memento pour la démarche de projet en cinq étapes : fixer les objectifs, analyser les contraintes, déterminer les moyens nécessaires, mettre en place l'action, évaluer les résultats. DIAMENT, Nic (dir.) *et al., Organiser l'accueil en bibliothèque*, Villeurbanne, Institut de formation des bibliothécaires, 1997, (La Boîte à outils).

[132] Notons que l'amélioration de l'accueil peut donner lieu à un projet spécifique, qui suivra clairement une méthodologie de projet. Mais une fois ce projet réalisé, la pérennité des améliorations dépendra de la capacité du service à faire de la qualité de l'accueil un objectif permanent.

Concernant la stratégie d'accueil, Bertrand Calenge distingue trois moments : le temps du projet, le temps de l'application, le temps de la cohérence, in *Accueillir, Orienter, Informer, op. cit.*, p. 83,84.

[133] GELIN, Sandrine, KHUÊ-LINH, Truong, *Adopter l'accueil-attitude : un accueil de professionnel efficace, rapide et bienveillant*, Paris, Eyrolles Éd. d'Organisation, 2008.

[134] Signalons aussi HERMEL, Laurent, *L'accueil client*, Saint Denis la Plaine, AFNOR, 2012 (collection 100 questions pour comprendre et agir) ; ARIENTA, Jean-François, BODIN, Christian, *Accueil du public et gestion des émotions*, Paris, Berger-Levrault, 2011 ; CUDICIO, Catherine. *Soignez l'Accueil Dans Votre Entreprise,*, Paris, Éd. d'Organisation, 2003 ; MARTIN, Marie-Agnès, *Les clés de l'accueil*, Chambéry, Le Génie des Glaciers, 2008.

BY-NC-ND

3.1. LE PROJET D'ACCUEIL : UNE DEMARCHE D'ENSEMBLE

3.1.1. Le temps du diagnostic

Bien connaître la situation en se donnant le temps du diagnostic, par l'analyse de l'activité de la bibliothèque, permet sans doute de gagner du temps par la suite, d'éviter de prendre de mauvaises directions faute d'avoir suffisamment étudié la situation. La prise de recul au départ peut sembler fastidieuse, elle favorise pourtant l'anticipation tout au long de la conduite du projet[135]. Jean-Michel Salaün, dans une perspective de marketing des services, insiste lui sur l'importance de l'analyse interne, comme de l'analyse externe (qui concerne l'environnement technologique, juridique, économique, politique et sociologique).[136]

De nombreux outils permettent de bien poser ce diagnostic. Ils sont connus des bibliothécaires et d'ailleurs largement utilisés. Il nous semble important de les mobiliser, quelle que soit d'ailleurs le sentiment d'urgence face aux difficultés : prendre le temps du diagnostic n'empêche d'ailleurs pas de prendre les mesures provisoires qui s'imposent. Ainsi, les enquêtes au public, l'établissement de leur typologie, des entretiens individuels avec les agents, l'observation directe du fonctionnement de la bibliothèque, le recours à un consultant, le traitement et l'analyse de données chiffrées en vue de la constitution d'indicateurs fiables, pourront être utilisés. Les éventuelles préventions à l'encontre de l'un ou l'autre outil peuvent être vaincues par le croisement des analyses et des données, grâce aussi à l'objectif poursuivi d'une amélioration de la qualité du service.

Prenons, par exemple, les réserves que l'on pourrait émettre contre l'établissement d'une typologie des publics. Ainsi que le rappelle Marielle de Miribel[137], cela ne va pas nécessairement à l'encontre des principes d'égalité et de continuité du service public, quoique cela apparaisse en contradiction manifeste de l'UNESCO, rédigé avec l'IFLA en 1994 : « les services que la bibliothèque publique assure sont accessibles à tous sans distinction de d'âge, de race, de sexe, de religion, de nationalité, de langue ou de condition sociale ». Or une typologie permet de connaître des publics réels, liés à un territoire, et non théoriques, elle est aussi un moyen parmi d'autres de passer de l'inconnu au connu et donc au prévisible. Autrement dit, cet élément de diagnostic est un moyen de l'élaboration d'une politique de l'accueil, et dans un second temps d'une méthode de mise en œuvre. Avoir cette démarche à l'esprit permet de prendre un peu de recul avec la panoplie des outils d'analyse, qui, bien utilisés à des fins de diagnostic, constituent de précieuses aides.

Les données produites par ces outils, doivent être croisées pour que la photographie soit bonne. Une seule enquête quantitative, même réalisée sur un

---

[135] Cette étape est d'ailleurs fondamentale, quel que soit le projet, comme le rappellent les manuels. Par exemple : BOUZDINE-CHAMEEVA, Tatiana, et al., *Concevoir, animer et réussir un projet*, La plaine Saint-Denis, AFNOR, 2011 (collection 100 questions pour comprendre et agir).

[136] SALAÜN, Jean-Michel, *op. cit.*

[137] MIRIBEL, Marielle de, avec la collaboration de LIZÉE, Benoît, et FARAGASSO, Tony, *Accueillir les publics : comprendre et agir*, Paris, Éd. du cercle de la librairie, 2009 (collection Bibliothèques), chapitre 17 : « Qui sont-ils, que viennent-ils faire ? ».

(cc) BY-NC-ND

échantillon important de population, ne suffit pas[138] pour révéler une situation complexe. Dans ce même ordre d'idées, Martine Poulain rappelle que « l'enquête de public donne un éclairage sur l'usage d'une institution ; elle ne donne pas de recettes pour mener une politique[139] ».

C'est donc du croisement des analyses réalisées avec des outils variés que le diagnostic pourra émerger. Il pourra, par exemple suivre une présentation tabulaire de type matrice *SWOT* (*Strenghts* : forces / *Weaknesses* : faiblesses, *Opportunities* = opportunités / *Threats* = menaces) destinée à la communication[140]. Cet exercice de synthèse et d'interprétation est une étape qui peut sembler fastidieuse au moment où les chiffres corroborent éventuellement les intuitions : c'est pourtant la seule façon de mettre de côté les impressions tout en prenant le recul suffisant. A partir de là des choix pour une politique d'accueil pourront être faits.

3.1.2. L'adoption d'une démarche qualité ?

Nous avons évoqué à maintes reprises la possibilité d'adopter une démarche qualité pour une bibliothèque. Elle désigne : « une démarche anticipatrice, de progrès continu qui vise la satisfaction du destinataire en réduisant progressivement toutes les causes d'insatisfaction et de dysfonctionnement »[141]. Elle peut néanmoins se décliner selon des approches différentes :

- Un approche participative, déclinée sur le modèle des cercles de qualité mais avec « [des] groupes de travail [qui] restent trop centrés sur les processus et les conditions de travail plutôt que sur la connaissance et la prise en compte des publics »
- Une approche de « gestion de la qualité » qui prenne en compte les retours des clients, via des enquêtes ou des réclamations.
- Une « assurance qualité » qui consiste en un lourd travail de recherche de la certification ISO 9001.
- Une approche de qualité globale qui consiste à mobiliser l'ensemble du service en vue de l'amélioration continue et de la satisfaction des clients ou des usagers. Cette démarche implique de faire évoluer la culture de l'organisation, mais aussi les systèmes de gestion et le management. C'est un processus long.

Nous retiendrons la dernière approche, dans la même perspective qu'Anne Mayère, qui souligne qu'il s'agit d'une démarche globale[142]. Poursuivre une

---

[138] C'est ce qu'explique Clotilde Deparday : « Si elles permettent de mieux connaître les pratiques culturelles d'une population et de mesurer l'écart avec des représentations communément admises, les études quantitatives ne percent que très mal les attentes du public. (…) Le sondage de l'imaginaire collectif se révèle bien décevant quant au décryptage d'une éventuelle demande. (…) Abondance de chiffres, difficulté de l'interprétation, l'outil se révèle délicat à utiliser. » in DEPARDAY, Clotilde, « Et maintenant, qua vais-je faire ? De l'étude de public au projet d'établissement : la médiathèque de Roubaix », *BBF*, t. 55, n°5, 2010.

[139] POULAIN, Martine, « Se risquer à l'observation des publics », *Usages des bibliothèques : approche sociologique et méthodologique d'enquête*, Presses de l'enssib, 2005. (citée par Clotilde Deparday).

[140] C'est ainsi par exemple qu'ont procédé les chargés d'une mission de l'école de management de Lyon pour la BmL. Elle concernait le processus de servuction et le public adolescent. En ligne : http://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/document-1074 , p. 32. [consulté le 29 décembre 2012].

[141] QUATREBARBES, Bertrand de, *op. cit.*, p. 56. Nous reprenons également la typologie des démarches qualité proposée.

[142] MAYÈRE, Anne, MUET, Florence, « La démarche qualité appliquée aux bibliothèques et services d'information », *BBF*, t.43, n°1, 1998. En ligne : http://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-1998-01-0010-001 [consulté le 15 décembre 2012].

(cc) BY-NC-ND

démarche qualité c'est donc adopter des objectifs d'amélioration de la qualité du service rendu en vue de la satisfaction du public. Le niveau de prestation doit cependant répondre à des seuils, qu'il s'agit de définir en fonction des attentes du public mais pas seulement, au risque de compromettre la notion de service public et d'intérêt général.[143]

C'est pourquoi l'élaboration de documents comme les référentiels, peut être un bon point de départ après diagnostic. Nous avons présenté au début de notre étude plusieurs référentiels qualité. Ils sont généraux, ainsi que le rappellent Anne Mayère et Florence Muet[144], et constituent des documents cadres qu'il faut adapter. Or un référentiel qualité est propre à une époque et à un établissement donné, parce qu'il fait référence à un public donné[145]. Mais ces cadres sont assez récents et leur absence a pu être regrettée autrefois[146].

Pour réaliser un projet d'accueil de qualité, il est donc utile d'adopter ce type de démarche, qui suppose de fixer des objectifs précis pouvant être traduits dans un référentiel. Ces objectifs sont l'expression d'un équilibre entre la satisfaction des attentes du public et les exigences du service public ; ils sont le résultat d'une politique. Des indicateurs et des seuils peuvent être définis afin de déterminer le niveau de qualité attendu[147]. Dans ce sens, le référentiel Qualibib, est très utile. Rappelant les quatre piliers de la qualité (une politique qualité complémentaire du projet d'établissement, une approche processus, l'écoute client proactive et réactive, l'amélioration permanente) il propose la construction d'une série d'indicateurs et détaille des exigences liées à la qualité de l'accueil, qui trouvent des correspondances utiles avec le référentiel Marianne, ce qui en fait un outil de travail précieux.

Enfin, la définition de la qualité du service public proposée par Bertrand de Quatrebarbes nous semble pouvoir servir d'horizon et de boussole :

> La qualité du service public est de satisfaire des mission d'intérêt général démocratiquement définies et évaluées en apportant des prestations conçues, réalisées et perçues comme satisfaisant des besoins implicites et explicites de leurs utilisateurs et de la société, dont la valeur ajoutée ou le moindre coût sont équitablement partagés entre les usagers, les fournisseurs, les fonctionnaires, les différents types de contribuables et la communauté sociale, en respectant l'environnement [et par] la mobilisation de l'ensemble

---

Voir aussi : LAVALLEE, Sylvie, La démarche qualité en bibliothèque, enssib, fiche pratique : http://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/document-1737 [consulté le 26 décembre 2012].

[143] C'est ce que souligne Olivier Chourrot : « […] dans une démarche de qualité, aucune exigence ne va de soi. Ainsi en est-il de la courtoisie à l'égard des usagers, une notion subjective. Une entreprise comme La Poste a ainsi formalisé la courtoisie de ses agents à l'aide de la procédure Brasma (bonjour, regard, attention, sourire, merci, au revoir). Un pont complémentaire doit être également souligné : une exigence se définit par un seuil mais aussi par un plafond. La qualité résulte d'un arbitrage entre la satisfaction d'un client singulier et l'intérêt général de l'ensemble des clients, la *sur-qualité* étant aussi dommageable que la *sous-qualité*. » in « De la qualité en bibliothèque », *Archimag*, guide pratique n° 42, « bibliothèques : les nouveaux usages », février 2011.

[144] MAYERE, Anne, MUET, Florence, *op. cit.*

[145] On pourra consulter avec intérêt un document de synthèse sur la démarche qualité et les référentiels qui ont été produits à l'Université Paris-Est Créteil. http://urlink.fr/5IF [lien raccourci, consulté le 26 décembre]. On notera le choix de ne pas rechercher la certification, l'importance du diagnostic de départ, la dimension politique du projet, l'élaboration d'un référentiel qualité-accueil spécifique mais élaboré à partir d'autres sources.

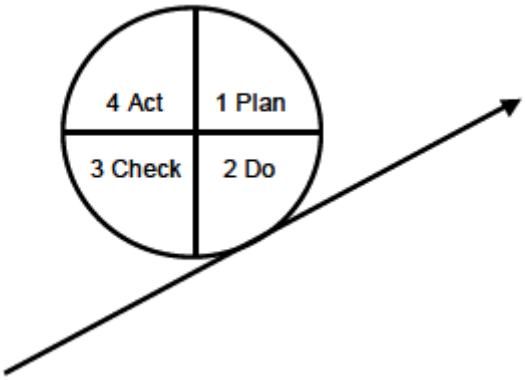
[146] DIAMENT, Nic, *op. cit.*, p. 74.

[147] Voir 3.3. Une évaluation pour mesurer le chemin parcouru.

(cc) BY-NC-ND

des parties prenantes personnels, usagers, fournisseurs, contribuables, sur ces objectifs.[148]

Et pour résumer notre propos, nous reproduisons un schéma qui figure l'amélioration permanente impliquée par la démarche qualité :



Symbolisée par l'acronyme « PDCA », la Roue de Deming est la théorisation de l'amélioration permanente : planifier (*Plan*), réaliser ce qui est prévu (*Do*), évaluer la réalisation (*Check*), afin d'identifier le cas échéant les causes de dysfonctionnement et les facteurs d'amélioration, et réagir (*Act*) en les mettant en œuvre. La représentation de ce cercle vertueux sur un plan incliné invite à progresser en continu en tenant compte de l'expérience passée. Le système de management de la qualité se comprend ainsi comme le fait de savoir repérer les problèmes (les « non-conformités »), puis mettre en œuvre la méthodologie adéquate pour les réparer et éviter leur répétition.[149]

Adopter une démarche qualité en bibliothèque implique donc d'adopter collectivement des processus de travail qui visent l'amélioration constante, un autre point de vue sur l'activité du service.

3.1.3. Un projet quotidien et un projet de service partagé par tous.

Une littérature abondante et très récente[150], concernant la formation des personnels à l'accueil, pourrait laisser penser que la question de la formation est centrale. Cependant, aussi importante soit-elle, la formation ne peut remplacer l'organisation du service. Nécessairement limitée dans le temps et dans les objectifs poursuivis, elle ne représente qu'une étape d'un processus bien plus large.

En effet, bien accueillir à la bibliothèque mobilise l'ensemble des équipes au quotidien. L'accueil suppose en effet un travail transversal, qui implique l'ensemble des services. Or, la culture de la transversalité reste encore trop limitée dans les bibliothèques :

---

[148] QUATREBARBES, Bertrand de, *op. cit.* p. 64.

[149] Nous reproduisons ici les explications du référentiel Qualibib, p.8 et 9. Ce schéma permet d'autant mieux de comprendre que l'adoption d'une méthodologie de projet ne peut être que temporaire et suivie d'une autre démarche : la permanence impliquée par une démarche qualité entre en contradiction avec la temporalité d'un projet. Par ailleurs un processus d'amélioration constante n'implique pas comme nous le signalions de fixer des seuils pour la qualité souhaitée des services.

[150] Le dernier livre, publié sous la direction de Marielle de Miribel, *Se former à l'accueil*, est paru à la fin du mois de novembre 2012.

(cc) BY-NC-ND

> La transversalité est encore peu habituelle de l'organisation assez normalisée des bibliothèques. Travailler en transversalité c'est rendre les domaines d'activité interdépendants, solidaires et non plus seulement juxtaposés. Ce mode d'organisation vaut pour les projets, certes, mais aussi pour le quotidien.[151]

Mais en permettant d'assurer facilement des relais en cas d'absence ou de départ, en obligeant l'ensemble d'une équipe à faire des choix, à formaliser pour mieux partager, le travail en transversalité favorise sans doute la cohésion d'équipe. Cet esprit d'équipe est fondamental pour élaborer une bonne relation d'accueil et pour construire l'image de la bibliothèque. Ce propos reste cependant à nuancer par le fait que les compétences pré-requises pour un travail en transversalité sont finalement les mêmes que celles qui sont développées par ce mode d'organisation et de travail : ce sont les compétences du travailler ensemble (écoute, ouverture aux idées d'autrui, capacité à bien communiquer l'information, esprit collaboratif, etc.). Aller à marche forcée vers la transversalité dans une équipe ne possédant pas ces compétences, sera donc difficile. La transversalité ne se décrète pas, elle se construit.

Ainsi, la définition conjointe d'une nouvelle politique de services à l'occasion d'un projet d'établissement peut être un moyen d'introduire davantage de transversalité dans le travail quotidien de chaque agent, en donnant à chacun les moyens d'une prise de recul. Certains agents en effet, exerçant des tâches très techniques, gagneront et apporteront beaucoup en participant à des groupes de travail transversaux. Ainsi, la refonte d'un projet d'établissement peut passer par une démarche de type *marketing* des services, qui opère une segmentation des publics, et ou plusieurs groupes dédiés à tel ou tel public se chargent d'envisager l'ensemble de la politique de service. C'est la démarche actuellement suivie à la médiathèque de Roubaix, où, dans l'optique d'associer étroitement le personnel au projet d'accueil et d'extension des horaires d'ouverture, des groupes de travail ont été créés. Ainsi un groupe « seniors », un groupe « familles », un groupe « actifs et demandeurs d'emploi » et un groupe « lycéens et étudiants ont été créés. Chaque groupe a pour consigne de produire une synthèse de ce que pourrait offrir de mieux la médiathèque à ces usagers, ce qui revient à redéfinir une politique de service et d'accueil dont l'extension des horaires d'ouverture ne constitue finalement qu'un volet. A l'issue de ces travaux, une synthèse des propositions sera réalisée et présentée aux élus pour une validation. L'implication de tous n'est pas toujours facile à obtenir, néanmoins ces temps de réflexion encouragent une perception davantage transversale des missions de chacun. Les groupes, bien entendu, sont aussi hétérogènes que possible et mêlent des agents de toutes catégories et fonctions[152]. Ajoutons encore que cette médiathèque organisée en quatre plateaux a connu une longue tradition de séparation des équipes en fonction des espaces et des collections et qu'une politique documentaire globale et très amitieuse,

---

[151] LEJEUNE, Albane, « Un pour tous et tous pour un ! Comment renouveler l'organisation interne ? » in JACQUINET, Marie-Christine, *op. cit.*, p. 120.

[152] Notons cependant que cette façon de travailler suppose logiquement un management lui aussi transversal qui se heurte rapidement aux logiques de catégories de fonctionnaires puisqu'il implique gommer les relations hiérarchiques ainsi que le précise la définition suivante : « Le management transversal peut-être défini comme une activité de management (Faire-faire donc !) sans lien hiérarchique (à la différence du management classique). Le rôle consiste à faire travailler une équipe sur laquelle vous n'avez aucun pouvoir hiérarchique pour répondre aux besoins de l'entreprise. » Ainsi le responsable de processus, en charge de maintenir la qualité d'un processus transverse comme celui de l'accueil pourra être considéré comme un manager trasverse. http://www.coopil.fr/article-formation-management-transversal-les-limites-60.html (consulté le 25 mars 2013)

(cc) BY-NC-ND

impulsée depuis 2011, contribue elle aussi à bien davantage de transversalité. Les logiques d'espace prévalent sans doute encore beaucoup mais les représentations évoluent peu à peu et de nombreuses personnes travaillent finalement avec plusieurs équipes. Un nouvel organigramme verra d'ailleurs le jour bientôt de sorte à souligner et revendiquer cette transversalité.

Par ailleurs, si la transversalité est un atout pour mener à bien un projet d'amélioration de l'accueil, il faut aussi prendre en compte qu'un tel projet mobilise non seulement l'ensemble des services, fonctionnels ou supports, mais aussi l'ensemble du personnel. Il s'agit en effet d'adopter un regard commun sur le projet de la bibliothèque. Cette manière de voir et de percevoir l'activité doit être partagée par tous :

> Penser public […] c'est persuader l'ensemble des personnels de la bibliothèque d'être de véritables acteurs du changement entrepris, de la secrétaire au magasinier, du conservateur des livres anciens au webmestre. Chacun et chacune doit intégrer la vision dégagée par la direction, y adhérer – d'où l'intérêt que le personnel soit associé à la réflexion de départ – et l'adapter à son quotidien.[153]

L'accueil ne concerne donc pas seulement les personnels en contact avec le public. Des oppositions peuvent s'estomper, entre *back office* et *front office* notamment. La part du travail effectué qui reste invisible au public contribue lui aussi à faciliter la relation d'accueil. Les services administratifs peuvent par exemple travailler à la simplification des procédures d'inscription, à proposer un meilleur accueil téléphonique. La direction des services informatiques de la collectivité peut aider la bibliothèque à construire des services plus ergonomiques, de sorte à ce que la relation en présentiel ne soit pas parasitée par des difficultés techniques. Les services techniques peuvent œuvrer dans le souci constant de l'amélioration du confort, en étant force de proposition. Ainsi, l'ensemble des tâches bibliothéconomiques peut avoir pour horizon le public.

Si des arbitrages budgétaires doivent être faits, la masse salariale étant limitée, ils doivent l'être selon un intérêt partagé par tous : le public. Dans ce sens, une remise à plat de toutes les routines, de la gestion globale de l'équipement (équipe, collections, bâtiments, mobilier et outils) permettra non seulement d'avoir une vue d'ensemble sur l'activité qui favorise la prise des bonnes décisions, mais aussi de réaliser des économies, sans perdre de vue la priorité qui aura été fixée.

Enfin, si améliorer l'accueil implique un travail en transversalité qui concerne tous les services et chacun des employés, c'est aussi un travail quotidien et permanent. Non que tout soit toujours à recommencer : certaines évolutions peuvent être acquises à long terme, mais des ajustements constants (selon les principes d'une démarche qualité) sont nécessaires afin que l'accueil proposé puisse s'adapter aux évolutions du public (dans sa typologie et ses demandes, de la société dans son ensemble et de la demande formulée explicitement ou non de la part des tutelles). La mise en place de routines et de procédures durables est fondamentale, mais leur actualisation ne l'est pas moins. Sans cette évaluation régulière du travail, dont le sens est réinterrogé à l'aune de

[153] ACCART, Jean-Philippe, *Archimag, op. cit.*, p. 18-19.

(cc) BY-NC-ND

l'évolution du personnel, du public et du projet d'établissement, le risque est celui d'une qualité d'accueil moindre, alors qu'elle a parfois si durement été acquise[154].

D'ailleurs, quel aspect de l'activité en bibliothèque peut aujourd'hui se résumer à un travail qui ne soit pas sans cesse remis sur le métier ? Les bibliothèques, nous l'avons vu, sont des structures complexes, et leur caractère évolutif fait partie de cette complexité. Revoir l'accueil proposé, c'est autant anticiper les mutations grâce à une analyse solide de l'activité, que procéder par coups d'essai : l'expérience et l'expérimentation doivent aussi avoir leur place dans une démarche de qualité de l'accueil. Dans tous les cas, la permanence du travail est nécessaire.

3.1.4. Réduire la part d'improvisation

« Une bonne idée lancée sans préparation a toutes les chances d'être rejetée et de rendre beaucoup plus difficile une nouvelle action du même type. »[155]

Un pilote : le profil du chargé de la qualité de l'accueil

Nous venons d'évoquer l'expérimentation. Travailler sans improvisation ne veut pas dire travailler sans imagination, ni risque. Cela signifie plutôt qu'il est nécessaire qu'une personne responsable de l'accueil (le directeur de l'établissement ou le responsable des services aux publics) soit identifiée et porteuse d'une vision stratégique pour la bibliothèque en même temps qu'il en assure le pilotage.

Le responsable de l'accueil devra également faire preuve d'une intelligence relationnelle importante et d'une capacité à communiquer au bon moment avec les équipes. Le management participatif implique aussi une capacité à choisir ce que le responsable d'une structure ou d'un service doit partager : l'hésitation et les difficultés, sont vite perçues comme de l'improvisation et ne contribuent pas à créer un climat de travail serein. Dans cette optique, la personne en charge de l'amélioration de l'accueil pourra, selon l'avancée du projet, travailler seule, avec des groupes restreints de travail, associer l'ensemble du personnel via une action de formation.

Il revient enfin au responsable du projet de donner une impulsion, de trouver une pulsation et de la maintenir. La planification n'est pas seulement technique et logistique, elle doit permettre de donner un rythme et une direction au travail, suivant la métaphore du chef d'orchestre. Ajoutons encore une responsabilité auprès des personnes en poste et de l'équipe de direction ou des tutelles, avec un rôle d'interface, le rôle de référent auprès du public : le responsable de l'accueil est véritablement le porteur d'un projet, celui qui garantit le maintien du cap choisi. Enfin, si le travail en mode projet présente l'avantage de dynamiques fortes, il n'a qu'un temps. **Un projet ou une mission d'accueil ont vocation à devenir ou à intégrer un service placé sous une autorité réelle et légitimée par l'organigramme.**[156]

---

[154] On pourra se reporter pour cette idée à 2.2.1. La belle affaire ? Une construction ou une rénovation.

[155] QUATREBARBES, Bertrand de, *op. cit.*, chapitre 3.

[156] Rappelons qu'il s'agit de la difficulté de la médiathèque de Roubaix qui prolonge sa « mission accueil » non seulement parce qu'elle est liée à un projet de réaménagement mais aussi parce que des volontaires à un tel poste manquent au sein de l'équipe.

(cc) BY-NC-ND

De la nécessité de poser des jalons

Il s'agit ici, afin d'éviter tout sentiment d'improvisation, de **normaliser l'accueil** à travers la production de documents et l'élaboration de routines connues de tous, constituant des jalons auxquels tous peuvent se référer : public, personne, direction et tutelles. La formalisation :

- permet de communiquer sur les procédures à suivre, d'éviter la concentration des savoirs, de favoriser l'implication de tous, de pouvoir remplacer les départs et les absences pour un meilleur fonctionnement du service. Dans l'idée que les modalités de l'accueil peuvent se partager et s'apprendre, la rédaction de guide des procédures et de guides internes semble très utile.
- officialise et rend visible les décisions. Elle a une dimension symbolique forte : elle permet de dire les valeurs de la bibliothèque, de communiquer sur ses engagements : « la conception et la formulation du règlement de chaque bibliothèque la mettent devant la responsabilité d'assumer et d'affirmer, devant tous, les choix qu'elle fait en matière de politique culturelle, sociale et institutionnelle. »[157] Dans ce sens, les guides du lecteur, les chartes d'accueil et les règlements sont des documents de communications importants. En raison de cette dimension symbolique forte, l'élaboration de ce type de document selon une démarche participative semble importante : « La complexité du processus [d'élaboration d'une charte d'accueil] vient (…) plutôt de la démarche participative indispensable. La rédaction d'une charte peut être considérée comme le socle de départ, ou comme la conclusion d'un projet d'établissement dans le domaine de l'accueil, l'une ou l'autre façon de faire étant également valables (…). »[158]
- permet de montrer le chemin parcouru : la production d'un document écrit marque la fin d'une étape. L'élaboration aura souvent été fondamentale mais devient ensuite invisible, d'où l'importance de valoriser le résultat.[159]
- permet de formuler clairement la demande auprès des agents qui seront ensuite évalués à partir de critères précis et eux aussi formalisés : le document écrit est un recours en cas de divergence entre la demande et le travail effectivement réalisé.[160]

Pourtant, si des scripts et des *vade-mecum* peuvent être très utiles au quotidien, Pierre Gouirand, met en garde, non pas contre une formalisation excessive mais plutôt contre la seule formalisation :

> Le grand danger que court l'accueil moderne est justement de devenir un accueil de spécialistes dont le souci majeur serait l'efficacité et de perdre les qualités humaines qui permettaient d'intégrer l'étranger, le nouveau-venu et d'en faire un membre de la communauté. Il court ainsi le danger de se mécaniser, les gestes étant accomplis sans spontanéité et les paroles prononcées automatiquement, sans chaleur.[161]

---

[157] MIRIBEL, Marielle de, *Accueillir les publics : comprendre et agir, op. cit.*, p. 217.

[158] HECQUARD, Françoise, « Élaborer une charte d'accueil sur une base collaborative » in MIRIBEL, Marielle de (dir.), *Se former à l'accueil, op. cit.*, p. 96.

[159] Par exemple, l'extrait proposé en annexe du guide de l'accueil courant et particulier de la bibliothèque universitaire de Lyon I, revient sur les conditions de son élaboration, ce qui nous semble judicieux dans cette optique.

[160] On pourra également ici se référer aux guides internes proposés en annexe.

[161] GOURAND, *op. cit.*, p. 163.

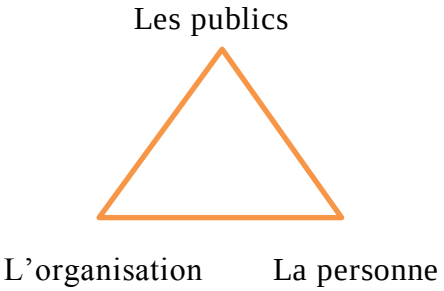
(cc) BY-NC-ND

La question des compétences mises en œuvre dans une relation d'accueil est ici posée, et notamment celle des savoir-être de la possibilité de leur acquisition.

3.2. DANS LE DOMAINE DE RESSOURCES HUMAINES

3.2.1. Le triangle de l'accueil

Pour améliorer l'accueil, les ressources humaines et leur bonne gestion sont essentielles. Benoît Lizée[162] reprend le triangle de l'accueil (déjà évoqué concernant la relation d'accueil à La Poste), pour l'appliquer aux bibliothèques :



La qualité de l'accueil repose sur les bonnes relations entre les trois éléments. La personne désigne un membre de l'équipe en situation de service public. L'organisation recouvre « aussi bien l'organisation pratique de l'accueil (plannings de service public…) que l'installation physique des banques de prêt ou comptoirs et que l'organisation générale de la bibliothèque dans laquelle la fonction accueil est transversale »[163].

La qualité de l'accueil dépend donc essentiellement de la qualité de la relation instaurée entre le bibliothécaire et le public. L'organisation est bien entendu une composante importante, mais la relation humaine se joue bien entre ces deux acteurs. Quel peut être le rôle organisationnel de la bibliothèque dans le strict déroulement de cette relation ? Elle doit bien sûr mener un important travail sur les procédures qui seront le cadre de cette relation[164]. Elle doit aussi, grâce à l'identification de compétences nécessaires à la qualité de cette relation, aider la personne à les identifier, afin qu'elle puisse les acquérir ou les renforcer, de sorte à faire progresser cette relation (par la gestion des émotions et du stress, par une attitude verbale et corporelle adaptée, par le gain de confiance en soi, etc.).

Un travail important nous semble donc à mener pour **une identification précise des compétences liées à l'accueil**, de sorte à ce que le recrutement et le management (notamment concernant l'évaluation et les formations proposées) disposent ensuite de bases solides, tant les enjeux d'accompagnement du changement et de la montée en compétence du personnel sont importants.

---

[162] MIRIBEL, Marielle de, *Accueillir les publics : comprendre et agir, op. cit.*

[163] *Ibid.*

[164] Voir 3.1.4. Réduire la part d'improvisation

BY-NC-ND

3.2.2. Des référentiels métiers à l'identification des compétences

Depuis quelques années, nos métiers disposent de référentiels : il s'agit de Bibliofil'[165] pour les bibliothécaires d'État et des fiches métiers du CNFPT[166] pour les bibliothécaires territoriaux. Ils représentent des cadres de référence importants, qui, loin de s'adapter parfaitement aux contextes de travail variés, ou d'être complets, n'en constituent pas néanmoins de bons points de départ pour l'identification des compétences en situation.[167]

Longtemps en effet ces référentiels ont manqué et l'énoncé des compétences et qualités liées à l'accueil était souvent succinct. Dans *Bibliothécaires face au public*, Anne-Marie Bertrand, présente les qualités et compétences du bibliothécaire en situation d'accueil en mettant en avant des qualités avant tout humaines et relationnelles : amabilité, politesse, calme, patience, disponibilité, intuition, *feeling*, polyvalence.[168] Mais peut-on parler ici de compétences professionnelles, si l'on entend par ce terme des aptitudes et des savoirs, des savoir-faire (opérationnels et relationnels) et des savoir-agir.[169] Or professionnaliser la relation d'accueil consiste justement à faire de ces qualités humaines de véritables compétences professionnelles qui peuvent pour l'essentiel être acquises et travaillées. Quelle traduction professionnelle pouvons-nous alors proposer de la gentillesse et du goût des autres ?

Il est intéressant de noter que les compétences recensées par les référentiels des métiers de « médiateur documentaire » dans Bibliofil', « agent de bibliothèque » pour le répertoire métiers du CNFPT ou « chargé de service public » pour le référentiel emploi et compétences de la BnF[170] concernent bien d'autres champs que celui de la stricte relation humaine d'accueil. Les savoirs et savoir-faire bibliothéconomiques sont très développés, mais nous ne recensons que deux compétences concernant strictement l'accueil dans Bibliofil' :

- Gérer le dialogue avec les utilisateurs (suggestions, réclamations, conflits éventuels) et communiquer avec un groupe,
- Analyser les besoins de la population à desservir et les demandes du public utilisateur.

On trouve quatre compétences liées spécifiquement à l'accueil dans la fiche métier du CNFPT :

---

[165] http://cache.media.enseignementsup-recherche.gouv.fr/file/15/6/156.pdf [consulté le 26 décembre 2012]

[166] Le CNFPT distingue quatre métiers liés aux bibliothèques et centres documentaires : http://www.observatoire.cnfpt.fr/metiers/?YWN0aW9uPWxzdCZpZF9jaGFtcF9pbnRlcj00JmlkX2ZhbWlsbGU9MzM [consulté le 26 décembre 2012].

[167] Notons que Bibliofil' est « distinct du cadre juridique statutaire » et le répertoire du CNFPT « ne constitue en aucun cas une référence juridique ». Ils sont tous les deux conçus comme des outils de management, de gestion des compétences, d'aide au recrutement, etc.

[168] BERTRAND, Anne-Marie, *Bibliothécaires face au public*, Paris, BPI, Centre Pompidou, 1995 (collection études et recherches), p. 143.

[169] Nous reprenons ici une définition proposée dans le document de présentation de l'enquête ADBU « Organisation fonctionnelle des services » précédemment citée en note 38. Cette définition nous semble intéressante car elle évite le terme de savoir-être, dont on peut avoir le sentiment qu'il ne s'acquiert pas dans un contexte professionnel car essentiellement lié à la personnalité.

[170] http://www.bnf.fr/emploi/pdf/referentiel_emplois_competences.pdf [consulté le 27 décembre 2012].

(cc) BY-NC-ND

- Identifier et gérer la demande des usagers par rapport à la fonction d'accueil d'une bibliothèque et d'un centre documentaire, dans l'établissement ou en ligne
- Expliquer la procédure et les conditions d'inscription,
- Expliquer les règles de fonctionnement du prêt,
- Gérer les litiges et les conflits avec les usagers.

Et trois compétences dans celle de la BnF :

- Répondre de manière rapide et adaptée aux sollicitations et événements imprévus,
- Conduire l'échange avec les lecteurs (suggestion, réclamation, prévention ou gestion d'un conflit),
- Communiquer et expliquer le cas échéant dans une langue étrangère.

On le voit, ce ne sont là que des points de départs malheureusement insuffisants et ce, d'autant plus que les besoins sont importants. En effet, les directeurs de SCD interrogés par l'ADBU[171] jugent que les compétences sont globalement défaillantes notamment dans les domaines de la communication et de l'accueil, d'autant que l'ancienneté n'exclut pas forcément un faible niveau de compétences. Il est donc très important pour une meilleure gestion des ressources humaines et une amélioration du service rendu, que ces compétences qui manquent soient bien identifiées. Quelles autres sources peuvent alors aider à la construction de référentiels internes, de fiches de postes précises ?

Dans son mémoire consacré aux nouvelles compétences en bibliothèque, Laurence Rey consacre bien un paragraphe à l'accueil, « le développement de la notion d'accueil au public » sans pour autant aller vers l'identification de ces compétences nouvelles attendues : « L'accueil est un des points problématiques des compétences à acquérir car il renvoie aux notions de savoir-être pour lesquelles l'approche peut être très subjective d'une personne à l'autre.[172] » Nous restons confrontés à la même difficulté.

Mais c'est finalement dans le *Dictionnaire interministériel des compétences des métiers de l'État*[173], document par nature le plus général, que nous trouvons les informations les plus précieuses. En effet ce dictionnaire dispose d'une entrée par compétence qui constitue une aide très utile à la formulation. Une vingtaine de pages est consacrée aux savoir-être : à chaque compétence est associée une définition et des exemples de métiers où elle est nécessaire. Les exemples suivant font l'objet d'une fiche : « Etre à l'écoute », « sens de la pédagogie », « faire preuve de diplomatie », « faire preuve de discrétion ».

Ce précieux outil pourra être utilisé pour compléter la méthode proposée en formation par Marielle de Miribel. Celle-ci consiste à dresser collectivement une liste de ces compétences qu'elle nomme aussi « atouts »[174]. Cette liste pourra

---

[171] Nous faisons à nouveau référence à l'enquête « organisation fonctionnelle des services » réalisée en 2012.

[172] REY, Laurence, *Les nouvelles compétences en bibliothèque : profils de poste et plans de formation des personnels au regard de l'évolution des services*, mémoire d'étude, Villeurbanne, École nationale supérieure des sciences de l'information et des bibliothèques, 2010, p.25. En ligne : http://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/document-48301 [consulté le 20 décembre 2012].

[173] FRANCE, Ministère de la fonction publique, *Dictionnaire interministériel des compétences des métiers de l'État*, 2011. En ligne : http://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/publications/politiques_emploi_public/dico_aout2011.pdf [consulté le 28 décembre 2012].

[174] Chapitre 16 « Atouts et compétences en situation d'accueil », MIRIBEL, Marielle de, *Accueillir les publics : comprendre et agir*, *op. cit.*.

(cc) BY-NC-ND

ensuite constituer un référentiel interne auquel chacun pourra se référer : le personnel encadrant (pour la rédaction de fiches de postes, d'annonces, pour l'évaluation et la construction du plan de formation), le personnel encadré pour se situer par rapport aux attentes de la bibliothèque. Nous ajoutons que reprendre cette liste pour l'inscrire dans un cadre plus institutionnel, comme celui du *Dictionnaire interministériel des compétences des métiers de l'État*, nous semble judicieux : le référentiel ainsi établi, quoique partant des équipes de l'établissement, acquiert une dimension plus institutionnelle, il est communicable plus facilement parce qu'il constitue une base de langage commune interne comme externe.

Sans proposer une liste exhaustive de compétences dont nous avons signalé que leur liste et leur formulation était le résultat d'un équilibre entre l'utilisation de référentiels cadres et le travail collaboratif interne, nous proposons néanmoins pour exemple, quelques compétences relationnelles qui nous apparaissent indispensables à l'accueil de qualité. Des équivalences possibles avec les fiches du *Dictionnaire des compétences des métiers de l'État* sont en italique :

- Se mettre réellement à la disposition des usagers en essayant d'adopter leur point de vue et de comprendre leurs émotions[175], être capable d'adopter un positionnement bienveillant, pratiquer l'écoute active, être avenant et proactif en allant au-devant du besoin des usagers[176] (*être à l'écoute* / *avoir le sens des relations humaines / sens de la pédagogie / capacité d'adaptation*)
- Adopter un état d'esprit, s'engager réellement dans la relation[177] : « être accueillant » plutôt que « faire de l'accueil » « être de service public » plutôt que « faire du service public ».
- Etre souriant, courtois, calme, patient (*faire preuve de diplomatie / maîtrise de soi*), *faire preuve de discrétion*.
- Avoir l'*esprit d'équipe*[178]
- Etre polyvalent (*capacité d'adaptation*).

De l'examen des référentiels au travail d'équipe, de précieux allers et retours doivent ainsi permettre l'élaboration d'un référentiel de compétences interne qui constituera un bon outil de management[179].

---

[175] Les méthodes de formation à l'intelligence émotionnelle telles qu'elles ont été développées entre autres par Françoise Hecquard dans les bibliothèques permettent de mettre l'accent sur ces compétences et de les développer au sein des équipes. HECQUARD, Françoise, KOTSOU, Ilios, « Formation à l'accueil et développement de l'intelligence émotionnelle : L'exemple des bibliothèques de Rouen », *BBF*, t.54, n°4, 2009. En ligne : http://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2009-04-0073-015 [consulté le 15 décembre 2012].

[176] ACCART, Jean-Philippe, « Le public est roi », *Archimag, op. cit.*, pages 18, 19. L'auteur fait référence aux compétences des bibliothécaires de la bibliothèque d'Amsterdam et de la Korrnhaus Bibliothek qui ont mis en place des accueils de type *walking reference* (une manière d'aller au-devant de l'usager sans être trop insistant). Nous pensons également à l'Infomobile, mise en place à la bibliothèque universitaire de Paris VIII (REY, Laurence, *op. cit.*, p. 24 et 25).

[177] MIRIBEL, Marielle de, *Accueillir les publics, comprendre et agir, op. cit.*, p.53-55.

[178] L'idée de compétence collective, proposée par Josette Springer, est traduite ici par « esprit d'équipe », finalement trop vague, cet esprit d'équipe impliquant lui-même un ensemble de compétences partagées :

« la qualité de l'accueil dépend de l'efficacité collective. Améliorer l'accueil c'est donc tout autant et plus encore se préoccuper des compétences collectives que des compétences individuelles des différents agents qui participent, selon leur métier, au service du public. Or la compétence collective d'une équipe est distincte et supérieure à la somme individuelle des compétences qui la composent. » in DIAMENT, Nic, *op. cit.*, p. 73.

[179] Certaines collectivités territoriales s'engagent dans cette démarche. Le conseil général du Bas-Rhin a par exemple élaboré un référentiel interne des compétences.

(cc) BY-NC-ND

3.2.3. L'importance cruciale du recrutement et du management

Notre tentative pour montrer comment dégager des compétences plus précises liées à la relation d'accueil pourrait conduire à constater que l'ensemble du personnel ne dispose pas de ces compétences. Bien entendu, les marges de manœuvre sont très importantes pour favoriser leur acquisition, mais il faut admettre que la personnalité de l'agent compte beaucoup.

De nombreuses bibliothèques, comme celle de l'ULCO, impliquent l'ensemble des personnels dans les tâches de service public : toutes catégories confondues, chacun participe à l'accueil. Néanmoins, les personnels les moins qualifiés pour cette tâche, et les moins agréables avec le public, n'occupent pas les postes clés, situés au rez-de-chaussée. L'accueil est une tâche complexe à laquelle, si possible, les personnels les plus qualifiés doivent se consacrer. Le contact régulier avec le public pour tous est fondamental, mais les conséquences du comportement inadéquat d'une personne sur l'image de la bibliothèque peuvent être très regrettables. Il faut bien entendu travailler avec les équipes en place, faire évoluer les compétences quand c'est possible, mais aussi savoir y renoncer et écarter des tâches d'accueil ceux pour qui ce n'est pas possible. Une vigilance accrue dans la définition des profils de poste et dans les recrutements à venir pourra améliorer la situation d'ensemble.

Concernant ces profils de poste, nous en avons consultés une série sans véritablement trouver d'exemple où les tâches et les compétences liées à l'accueil soient véritablement bien développées[180]. Là encore un important travail de précision est à mener pour une bibliothèque qui souhaiterait améliorer la qualité de son accueil. Mais, concernant les bibliothèques de lecture publique, il faudrait sans doute nuancer notre propos en ayant conscience que les adjoints du patrimoine sont souvent en charge d'une quantité de tâches dont l'accueil n'est qu'une facette, ce qui pourrait expliquer son moindre développement dans les fiches de postes[181].

D'ailleurs, les bibliothèques publiques regorgent souvent d'agents qui ne sont pas issus de la filière culturelle. Nombre d'entre eux sont arrivés en bibliothèque suite à un reclassement. On peut le regretter, mais c'est une réalité avec laquelle il faut composer. Concernant le recrutement d'un agent qui serait dévolu essentiellement à des tâches d'accueil, n'impliquant pas de compétences bibliothéconomiques importantes, on peut également imaginer un recrutement hors filière culturelle. Si les compétences de l'agent sont constatées, nous estimons qu'un recrutement hors filière – au sein de la filière animation par exemple – ne doit pas choquer[182]. L'essentiel pourtant sera de trouver un équilibre entre les fonctions réelles que doit remplir un agent, des fonctions qui impliquent des

---

[180] Parmi celles qui offraient le plus de détails sur la fonction d'accueil, citons celle de la communauté d'agglomération Sofia-Antipolis et celle de la communauté d'agglomération de Plaine-Commune :
http://www.mairie-opio.com/spip/IMG/pdf/Agent_de_bilbiotheque.pdf [consulté le 28 décembre 2012].
http://www.mediatheques-plainecommune.fr/opacwebaloes/index.aspx?IdPage=1187 [consulté le 28 décembre 2012].

[181] Sur le métier multitâche d'adjoint du patrimoine on pourra lire un billet du blog de Bertrand Calenge « Adjoint du patrimoine, un statut mais quel métier ? » publié le 26 septembre 2009. http://bccn.wordpress.com/2009/09/26/adjoint-du-patrimoine-un-statut-mais-quel-metier/ [consulté le 28 décembre 2012].

[182] Par exemple, des libraires ont été recrutés pour leurs compétences relationnelles dans les *Idea stores*.

(cc) BY-NC-ND

savoir-faire qui doivent être soigneusement vérifiés et une personnalité, si riche soit-elle.

Pour bien profiler les postes, et pour bien recruter, il faudra donc avoir soin de valoriser les tâches d'accueil dans un contexte où les agents de catégorie C n'ont que très peu de perspectives d'évolution. Pourtant, hormis un changement à long terme des représentations éventuellement négatives liées à l'accueil, les leviers sont peu nombreux, tant les gratifications financières sont limitées[183]. La question des moyens humains attribués et de la masse salariale consacrée à l'accueil reste pourtant primordiale.

Le recours aux référentiels de compétences, aux procédures fixées en interne sera précieux au moment de l'entretien individuel d'évaluation des personnels. Il servira de base de discussion pour fixer des objectifs à l'équipe et à chacun, ainsi que pour élaborer le plan de formation.

Si les formations sont des aides pour améliorer la qualité du travail des agents grâce à une montée en compétence, elles constituent également un levier essentiel de l'accompagnement du changement.

3.2.4. L'accompagnement du changement

Nous l'avons évoqué à plusieurs reprises, travailler à un accueil de qualité peut impliquer des révolutions mentales, y compris pour le personnel encadrant[184]. Mettre en place une nouvelle procédure est sans doute plus aisé que de changer de point de vue sur son travail. L'accompagnement du changement trouve donc sa priorité dans l'évolution des représentations et dans la construction d'une culture et de valeurs communes à une équipe. C'est pour cette raison que les formations proposées en interne sont *a priori* plus intéressantes que celles qui peuvent être suivies par quelques membres d'une équipe en dehors de la bibliothèque[185]. Elles sont l'occasion pour une équipe de prendre de le temps de l'analyse, de la compréhension grâce à des apports extérieurs, des enjeux d'un projet d'accueil d'ailleurs souvent fédérateur.

En effet, accompagner le changement ne signifie pas nécessairement vaincre les réticences. Les équipes peuvent être tout à fait conscientes que des changements sont nécessaires, sans savoir pour autant comment s'y engager. Dans ce cas, une bonne intelligence des représentations du personnel de la part du responsable de l'accueil, sera une aide précieuse pour comprendre quels sont les axes prioritaires de la conduite du changement. C'est d'ailleurs la raison pour laquelle il est très utile d'associer le personnel au diagnostic qui précède tout projet d'accueil. Si le constat est partagé, les évolutions seront mieux comprises pas tous. En assignant à l'accueil des objectifs ambitieux définis en commun, des

---

[183] La prime de sujétions spéciales des personnels de surveillance et d'accueil des adjoints du patrimoine n'atteint pas 600 euros par an. Source : *La gazette des communes*, spécial primes 2012, du 17 septembre 2012. http://www.cigversailles.fr/IMG/pdf/Guide_des_primes_2012.pdf [consulté le 28 décembre 2012]

[184] Un bibliothécaire, responsable de l'accueil (le mot était employé sur sa fiche de poste) au sein d'un réseau desservant une population d'une ville moyenne, et interrogé par nous sur les contours de sa mission, l'a identifiée exclusivement à la gestion du module de circulation des documents dans le SIGB et aux opérations de manutention liées au prêt-retour des documents.

[185] Rappelons par exemple les formations suivies par l'équipe de la BU de Lyon I (2.3.1.), mais aussi l'expérience de Rouen décrite par Françoise Hecquard et Ilios Kotsou dans « Formation à l'accueil et développement de l'intelligence émotionnelle : L'exemple des bibliothèques de Rouen », *BBF*, t.54, n°4, 2009.

(cc) BY-NC-ND

compétences claires, on crée les conditions d'une meilleure valorisation de la fonction, et donc d'une modification des représentations :

> En tout état de cause, si le service public est porteur d'une image positive, le métier d'accueil n'est pas reconnu, identifié ou spécifié. Cette représentation est lourde de conséquences, tant sur l'image de soi que l'agent acculture que sur les conséquences de la formation à ce « non métier ». Nous savons, en effet, que l'image de soi ou de la fonction joue un rôle psychologique essentiel dans la mobilisation des ressources de l'agent (connaissances, capacités, qualités, outils). Répondre à des situations n'est pas seulement une affaire de connaissance, mais de reconnaissance par soi et par l'institution de l'intérêt et l'utilité qu'on lui assigne.[186]

L'enjeu principal de l'accompagnement du changement n'est donc rien moins que la reconstruction de l'idée commune qu'une équipe se fait de l'accueil, qui dépasse largement le service de référence et qui doit porter des valeurs.

D'autre part, si les formations, la participation aux analyses et orientations choisies dans le cadre d'un nouveau projet d'accueil sont importantes, **rassurer les équipes** l'est tout autant. Les mots utilisés (« client », « marketing »), les méthodes mises en place (accueil actif, accueil assis-debout), les hésitations des responsables peuvent inquiéter. Bertrand de Quatrebarbes rappelle à ce sujet que « le personnel, révélateur des contradictions, attend des perspectives mobilisatrices, des consignes précises et comprises, un soutien et une réelle participation ». Un gros travail de communication interne, visant la clarté et la transparence sera donc à mener de sorte à ce que le changement ne soit pas perçu comme une avancée vers l'inconnu. Pour réduire les craintes du responsable du projet, l'auteur rappelle également que « [le personnel] est le plus souvent prêt à s'engager dans des actions qui l'intéressent et qui le valorisent auprès des concitoyens à condition qu'on lui indique les enjeux, les orientations, qu'on lui précise la commande et qu'on lui en donne les moyens »[187].

On pourra également, pour rassurer les équipes, veiller avec un soin particulier à ce que les besoins des bibliothécaires comme ceux des lecteurs, soient satisfaits dans la relation d'accueil. Si l'on reprend les éléments de la pyramide de Maslow[188], on veillera en premier lieu :

- Aux besoins physiologiques : s'assurer que les (nouvelles) conditions de travail soient acceptables pour le personnel.
- Au besoin de sécurité : veiller aux moyens de créer une ambiance de travail sereine, expliquer clairement les tâches à réaliser, les objectifs auxquels des moyens suffisants sont alloués[189].
- Au besoin d'appartenance : favoriser et entretenir l'esprit d'équipe, la collaboration et la coopération.

---

[186] SPRINGER, Josette, in DIAMENT, Nic, *op. cit*, p. 69.

[187] QUATREBARBES, Bertrand de, *op. cit.*, p. 343.

[188] Pour un aperçu de la pyramide des besoins de Maslow : http://fr.wikipedia.org/wiki/Pyramide_des_besoins_de_Maslow [consulté le 28 décembre 2012].

[189] Frédéric Saby estime que dans le cadre du projet d'accueil au SICD2 de Grenoble, l'attribution de moyens a été un « véritable acte politique ». Des crédits suffisants d'investissement et de fonctionnement pour les aménagements et la formation, avec un éventuel basculement d'une partie des budgets d'acquisition vers ces postes doivent être obtenus. (« Concevoir et mener une politique d'accueil », cours du 4 septembre 2012 à l'enssib).

(cc) BY-NC-ND

- Au besoin d'estime, de reconnaissance : faire confiance, reconnaître le travail réalisé, comme la personnalité de chacun
- A l'accomplissement personnel à travers le sens et les valeurs données au travail réalisé : valoriser le sens du travail accompli, la participation aux décisions.

La prise de conscience de ces besoins par les équipes peut être un atout. Mettre ces besoins en relation avec ceux des usagers, est sans doute un argument fort pour faire accepter le changement. En effet, Marielle de Miribel[190] montre que les besoins physiologiques des publics rejoignent ceux des bibliothécaires, que le sentiment de sécurité de tous dépend de l'ambiance qui règne à la bibliothèque, que le sentiment d'appartenance à une communauté est fortement lié aux signes de bienvenue qui sont adressés au visiteur et qu'en venant à la bibliothèque, l'usager est aussi à la recherche de la reconnaissance de sa personne. Associer, via une représentation simple comme une pyramide, les besoins de l'équipe à ceux du public, permet d'associer la satisfaction des uns à celles des autres, ce que nous considérons comme un bon moteur du changement parce qu'il apporte de la motivation au travail.

Enfin, une fois la communication assurée, les besoins satisfaits, l'implication de tous favorisée, et les personnes rassurées, **il sera important de veiller au rythme des réalisations du projet** : le changement, même s'il est a priori accepté de tous, mérite qu'on prenne le temps des évolutions profondes dont nous parlions au début de cette sous-partie, c'est-à-dire des mentalités et des cultures.

3.3. UNE EVALUATION POUR MESURER LE CHEMIN PARCOURU.

Selon Thierry Giappiconi, « Cela fait désormais plus de vingt ans que, ne se satisfaisant plus du simple recueil des statistiques, la bibliothéconomie s'intéresse à l'évaluation »[191]. Peut-on pour autant dire qu'une culture de l'évaluation a désormais pénétré les bibliothèques ? Si chacun semble aujourd'hui persuadé de son importance, les résultats de l'évaluation, pour les bibliothécaires, sont-ils des instruments de la connaissance ou de l'action ? La réponse dépend certainement de la qualité de l'évaluation et de son exploitation.

L'évaluation est devenue une priorité « parce qu'elle touche à la raison d'être des bibliothèques, […] renvoie à ce qu'il est convenu d'appeler l'évaluation des politiques publiques[192] ». Ce que l'on tente de mesurer est bien l'adéquation des actions menées avec les objectifs politiques donnés.

---

[190] MIRIBEL, Marielle de, *Accueillir les publics, comprendre et agir, op. cit.*, chapitre 7.

[191] GIAPPICONI, Thierry, « les dimensions stratégiques et politiques de l'évaluation en bibliothèque », Evaluation et prospective, *BBF*, t. 53 , n°3, 2008.
http://bbf.enssib.fr/sommaire/2008/3 [consulté le 28 décembre 2012].

[192] *Ibid.*

(cc) BY-NC-ND

3.3.1. Ce qu'il est nécessaire et ce qu'il est possible d'évaluer

Quelle place l'évaluation de l'accueil prend-elle au regard de l'évaluation des collections ? On serait peut être tenté de dire qu'il est plus facile d'évaluer les collections parce que les SIGB permettent facilement l'extraction de données qui peuvent ensuite être traitées dans des tableaux dynamiques croisés. Et c'est sans doute la question des publics qui rend difficile l'évaluation des services et de l'accueil en particulier[193]. Il faut donc sans doute rester modeste dans ses objectifs d'évaluation, prudent dans ses interprétations, en s'interrogeant soigneusement sur le degré de complexité des données qu'une équipe est capable d'absorber[194]. C'est pourquoi, nos propositions ne constitueront que quelques pistes, des rappels tirés de littérature consacrée au sujet.

Si évaluer permet de mesurer le chemin parcouru, les résultats de l'évaluation sont aussi un élément important de motivation pour les équipes et, dans le cadre d'une démarche qualité, le moyen de réaliser des ajustements. En effet, l'évaluation ne constitue pas une fin en soi mais elle permet d'entretenir la dynamique d'un projet, du fonctionnement d'un service.

Cette évaluation de l'accueil nous semble concerner trois niveaux différents :

- **l'établissement** ou le réseau : une bonne connaissance du cadre dans lequel est mise en œuvre une politique d'accueil est indispensable. L'évolution du cadre, du système que constitue la bibliothèque entraîne automatiquement des ajustements concernant l'accueil[195].

- **le service de l'accueil lui-même** : on pourra essayer de mesurer ici la satisfaction du public, la conformité du déroulement de la relation d'accueil avec sa programmation, et dans ce sens la connaissance et le respect des procédures et de routines. Une attention d'autant plus grande sera portée à l'observation de l'accueil « qu'elle est en quelque sorte le baromètre de la bonne santé de la bibliothèque concernée[196] », c'est-à-dire qu'elle permet de repérer les dysfonctionnements du système, dont l'origine se trouverait éventuellement ailleurs.

- **le personnel** : c'est grâce à l'entretien d'évaluation que l'on pourra vérifier si les objectifs assignés à chacun ont été respectés.

---

[193] CALENGE, Bertrand, *Accueillir, Orienter, Informer*, op. cit., p. 397, 398.

[194] Le recours à la norme ISO 11620 sur les indicateurs de performance des bibliothèques, est pourtant précieux parce qu'il permet d'appliquer certains indicateurs, dont la pertinence n'est pas remise en cause. Pourtant, la confrontation de la norme, avec le territoire concerné resterait délicate concernant l'évaluation des services (selon A. Buffeteau « Indicateurs prestations documentaires », document de présentation, Journée ISIDORA – Grenoble, 1er juillet 2008. http://www.extpdf.com/iso-11620-pdf.html#a4 [consulté le 28 décembre 2012].

[195] L'évaluation pratiquée au SICD II de Grenoble est particulièrement ambitieuse et consécutive à une profonde réorganisation : « l'objectif était de doter la bibliothèque d'un outil fiable d'aide à la décision. » Il s'agit d'un exemple d'évaluation globale et participative de l'activité de la bibliothèque, à l'exclusion de l'évaluation des personnels. DELCARMINE, Nadine, « L'évaluation du service : Focus sur le service interétablissements de coopération documentaire (SICD2) de Grenoble », *BBF*, t. 55, n°4, 2010.

[196] MIRIBEL, Marielle de, *Accueillir les publics, comprendre et agir, op. cit.*,p. 50. La même idée est d'ailleurs exprimée quelques pages plus loin : « la fonction d'accueil est une fonction sensible, en ce sens qu'elle est un révélateur, au sens photographique du terme, de dysfonctionnements internes éventuels. » (p. 67).

(cc) BY-NC-ND

3.3.2. Les moyens de l'évaluation

Rappelons que la construction de l'évaluation se fait de préférence au moment de l'élaboration des objectifs, c'est-à-dire en amont de la réalisation d'un projet. De nombreux outils peuvent être utilisés pour évaluer l'accueil, ils ne nécessitent pas tous les même moyens financiers et humains.

L'élaboration d'indicateurs et la construction de tableaux de bord.

Christelle Di Pietro rappelle dans l'e-dossier accompagnant le dernier numéro du BBF consacré à l'évaluation, qu' « on n'évalue pas une petite bibliothèque de commune comme un service commun de la documentation (SCD) ou une bibliothèque nationale[197] ». Les indicateurs utilisés, leur nombre ne seront en effet pas les mêmes.

On pourra ainsi mesurer le temps passé en moyenne dans une relation de premier accueil, savoir qui a l'initiative de la relation bibliothécaire - usager, connaître le nombre des actions de médiation proposées par la bibliothèque, le nombre de situations conflictuelles recensées…

Des enquêtes[198]

- Le renseignement des statistiques nationales sera également un point de départ (l'Observatoire de la lecture publique[199]) pour disposer d'éléments généraux.
- En bibliothèque universitaire des enquêtes de type Libqual+ pourront être menées afin de mesurer la satisfaction des usagers[200]. Elles ont l'avantage d'une évaluation qui facilite le *benchmarking*.
- Des enquêtes quantitatives « sur mesure » pourront aussi être menées, sur des échantillons significatifs[201], éventuellement menées par des prestataires.
- Des baromètres[202], enquêtes permanentes où le public donne son avis sur deux ou trois questions, en ligne notamment, apporteront des réponses limitées mais permanentes. Elles sont pourtant rares en bibliothèque[203].

---

[197] http://bbf.enssib.fr/e-dossier/2010/4 [consulté le 28 décembre 2012].

[198] Pour cerner les enjeux et la méthodologie de l'enquête : EVANS, Christophe (dir.), *Mener l'enquête : guide des études de public en bibliothèque*, Villeurbanne, presses de l'enssib, 2011 (collection la boîte à outils).

[199] Observatoire de la lecture publique : http://www.observatoirelecturepublique.fr/OBSERVATOIRE_DE_LA_LECTURE_PUBLIQUE_WEB/FR/Accueil.awp [consulté le 28 décembre 2012].

[200] « LibQual+ vise à mesurer la qualité du service de nombreuses bibliothèques universitaires et de recherche. Le questionnaire de LibQual+ évalue la qualité des services des bibliothèques à partir de la perception des usagers. Il recense les écarts entre la qualité minimale de service acceptée par l'usager, la qualité souhaitée et la qualité perçue dans la bibliothèque la plus souvent fréquentée. » (source : site de l'Université Paris Créteil Val de Marne, http://bibliotheque.u-pec.fr/presentation/enquetes-usagers/foire-aux-questions-libqual-298669.kjsp#Qu%27est-ce_que_LibQual+ [consulté le 15 décembre 2012]).

On pourra par exemple consulter le document de présentation des résultats de l'enquête menée en 2011 à Science-Po qui comporte de nombreux points de comparaison avec d'autres bibliothèques : http://bibliotheque.sciences-po.fr/sites/default/files/pdfs/Libqual2011_Public.pdf [consulté le 28 décembre 2012].

[201] Comme celle, précédemment citée, menée à Roubaix en 2009.

[202] LEHU, Jean-Marc, *L'encyclopédie du marketing*, Paris, éditions d'organisation, 2004, p. 81 : « Baromètre : qualité d'une étude, qui, parce qu'elle est répétée dans le temps à intervalles réguliers, va permettre de réaliser des comparaisons et donc de percevoir une amélioration, une stagnation ou une détérioration de la variable mesurée. Pour qu'une étude soit considérée comme un baromètre valable, il est essentiel que les conditions méthodologiques mises en œuvre soient scrupuleusement les mêmes à chaque étude ».

[203] Nous n'avons pas trouvé d'exemple précis et actuel concernant l'accueil. Dans un courriel du 29 octobre 2012, Christophe Evans confirmait notre impression et incitait à la prudence : « Rares sont les établissements à ma connaissance qui se lancent toutefois dans des enquêtes barométriques très régulières sur ces questions. Ma position sur le sujet est que ce type d'enquête est délicat : il faut bien poser les questions, bien évaluer les réponses obtenues et s'il

(cc) BY-NC-ND

- Des enquêtes plus longues, qualitatives sont elles aussi précieuses, mais exigent des moyens importants. Des *focus group*[204] peuvent également être constitués.

L'observation directe et indirecte

Concernant l'observation directe du fonctionnement de l'accueil, il est intéressant que le responsable en charge de l'accueil participe lui-même à l'activité : il se donnera ainsi les moyens de mieux comprendre les situations décrites par les agents et de constater d'éventuels points de blocages (par exemple : l'incompréhension des usagers d'un point du règlement, des incivilités, des flux trop abondants). Une observation directe de fonctionnement de l'accueil sera aussi le moyen de contrôler la connaissance et le respect des procédures de la part du personnel.

Les remontées d'information de la part du personnel en charge de l'accueil sont elles aussi des sources d'information très importantes : échanges oraux, mais aussi rapports d'incidents, questions : un bon partage de ces informations souvent hétéroclites permet de bien connaître l'activité du service, c'est aussi un facteur de progrès du service. Pour favoriser cette circulation de l'information, des réunions *stand up* hebdomadaires pourront être organisées[205]. Des points d'étape réguliers pourront être organisés avec l'équipe complète et donner lieu à des comptes rendus. Dans cette activité évaluative moins formelle, les entretiens individuels d'évaluation seront également des sources d'information précieuses. On le voit, le recueil et l'analyse systématique de cette masse d'information est lui aussi un outil d'évaluation de l'activité.

Enfin, une attention particulière sera accordée aux informations en provenance du public : réclamation, cahier de suggestions. Ces moyens très différents d'évaluation seront bien entendu utilisés de façon conjuguée dans la limite des ressources financières et humaines de l'établissement. L'essentiel est donc de donner au travail d'accueil une dimension participative et connivente[206]. Cela revient à envisager l'accueil comme une relation dont le public participe, mais qui est également l'affaire de toute l'équipe. En somme, une relation interpersonnelle qui est la préoccupation de l'ensemble d'une structure, l'objet d'une attention et d'une réflexion collective, d'une communication élaborée qui vise à construire une image de marque.

Au terme de cette partie consacrée à la méthode, nous avons pointé des outils, décrit des démarches pour un ensemble qui reste néanmoins spécifique à chaque situation. Le contexte, l'analyse des besoins, les moyens disponibles

---

s'agit d'enquêtes quantitatives travailler à partir d'échantillons significatifs et représentatifs (ce qui malheureusement n'est pas souvent le cas) ».

[204] Cette méthode d'enquête qualitative approfondie sur un petit groupe a été utilisée tout récemment par une élève conservateur, pour une étude sur les « décrocheurs » : DUCROUX, Céline, *Les "décrocheurs" : enquête sur la non -réinscription en bibliothèque à Limoges et Saint Etienne*, mémoire d'étude, Villeurbanne, Enssib, 2012.

[205] Comme à la BU de Lyon I.

[206] « La connivence est un sentiment de proximité et de complicité ressenti par les consommateurs à l'égard d'une marque. La connivence marque / consommateur est souvent obtenue à l'aide de créations publicitaires humoristiques ou décalées ou à l'aide de campagnes évènementielles. » http://www.definitions-marketing.com/Definition-Connivence-publicite (consulté le 25 mars 2013). Ici nous entendons que la connivence désigne un sentiment de proximité et de complicité avec la bibliothèque, qui s'exprime au travers de la relation avec le bibliothécaire mais qui ne dépend pas seulement d'une relation spécifique interpersonnelle.

(cc) BY-NC-ND

induisent en effet des choix qui peuvent être très différents. L'accueil obéissant à des processus complexes, son amélioration requiert une approche globale et prudente : à défaut d'avoir été précise, nous avons tenté de montrer dans quel esprit travailler.

(cc) BY-NC-ND

CONCLUSION

L'accueil est aujourd'hui un enjeu majeur dans les services publics et dans les bibliothèques en particulier. En effet, l'augmentation légitime des exigences des citoyens, les impulsions au niveau étatique, le besoin partagé de reconnaissance individuelle par les agents comme par les usagers, les possibles incivilités d'un public peu enclin à l'accueil de ses pairs, dans un contexte de fréquentation en recul, stimulent la réflexion[207] et incitent à l'action.

Les comparaisons avec d'autres services et avec des entreprises sont aussi des aiguillons pour de nombreuses bibliothèques publiques ou universitaires qui se sont lancées dans des projets d'amélioration de l'accueil. Les marges de progrès sont importantes, ce qui est encourageant. Mais les exemples prouvent que le processus d'amélioration de l'accueil ne va pas de soi : les écueils sont nombreux et la gestion doit être particulièrement rigoureuse et constante. La méthode choisie doit permettre le dialogue constant de l'analyse et de la prospective. De plus, les résultats sont difficiles à anticiper : la dimension humaine d'un tel projet reste centrale, et la gestion des ressources humaines dans un système complexe reste un pari. La bibliothèque relève de la « pensée complexe » d'Edgar Morin, c'est sans doute la raison pour laquelle une démarche qualité lui convient bien.

S'interroger sur l'amélioration de l'accueil revient à interroger la conception qu'une équipe se fait du Service Public dans son ensemble, et non du seul service au public. C'est aussi mener une réflexion sur le vivre ensemble, pour faire en sorte que la bibliothèque reste un lieu ouvert à tous.

> [L'accueil est] un acte volontaire qui introduit un nouveau venu ou un étranger dans une communauté ou un territoire qui le transforme en membre de cette communauté ou en habitant légitime de ce territoire et qui, à ce titre, l'autorise à bénéficier de tout ou partie des prérogatives qui s'attachent à son nouveau statut[208].

Il s'agit d'un défi complexe et passionnant : bien accueillir n'est pas seulement un enjeu professionnel, c'est aussi un enjeu politique qui réinterroge les missions fondamentales des bibliothèques.

---

[207] On constate son dynamisme à travers les nombreuses études et publications.

[208] GOUIRAND, Pierre, *op. cit.*, p. 241.

(cc) BY-NC-ND

Bibliographie

1. Éléments de contexte politique social et culturel

DONNAT, Olivier, *Les pratiques culturelles des Français à l'ère numérique : l'enquête 2008*, Paris, La Découverte – Ministère de la Culture et de la Communication, 2009.

EHRENBERG, Alain, *La société du malaise*, Paris, O. Jacob, 2010.

RIFKIN, Jeremy, *L'âge de l'accès : la nouvelle culture du capitalisme*, Paris, La Découverte, 2005.

MORIN, Edgar, *Introduction à la pensée complexe*, Paris, Seuil, 1990.

MAURIN, Éric, *Le ghetto français*, Paris, Seuil, 2004.

MAURIN, Éric, GOUX, Dominique, *Les nouvelles classes moyennes*, Paris, Seuil, 2012 (collection « la république des idées »).

2. L'accueil : une importance croissante

ARIENTA, Jean-François, BODIN, Christian, *Accueil du public et gestion des émotions*, Paris, Berger-Levrault, 2011.

CANDIARD, Bernard, *L'Amélioration de l'Accueil des Usagers dans l'Administration*, Paris, la Documentation française, 2003.

GELIN, Sandrine, KHUÊ-LINH, Truong, *Adopter l'accueil-attitude : un accueil de professionnel efficace, rapide et bienveillant*, Paris, Eyrolles Éd. d'Organisation, 2008.

CUDICIO, Catherine. *Soignez l'accueil dans votre entreprise*, Paris, Éd. d'Organisation, 2003.

GOUIRAND, Pierre, *L'accueil : théorie, histoire, pratique*, Paris, l'Harmattan, 2011.

HERMEL, Laurent, *L'accueil client*, Saint Denis la Plaine, AFNOR, 2012 (100 questions pour comprendre et agir).

HUDSON, Kenneth, « Redonner un sens à la notion d'accueil », *Publics et Musées*, n°4, 1994, p. 89-99, en ligne : http://www.persee.fr/web/revues/home/prescript/article/pumus_1164-5385_1994_num_4_1_1255 [consulté le 15 décembre]

BY-NC-ND

MARTIN, Marie-Agnès, *Les clés de l'accueil*, Chambéry, Le Génie des Glaciers, 2008,158 p.

3. Les évolutions en bibliothèque.

Actualité, Prospective et comparaisons

Archimag, guide pratique n° 42, « bibliothèques : les nouveaux usages », février 2011.

AROT, Dominique, BERTRAND, Anne-Marie, DAMIEN, Robert, *et al.*, *Horizon 2019 : bibliothèques et prospective*, Villeurbanne, Presses de l'enssib, 2011 (collection Papiers. Série généalogie).

BERTRAND, Anne-Marie, *Bibliothèque publique et public library : essai de généalogie comparée*, Villeurbanne, Presses de l'enssib, 2010 (collections papiers. Série généalogies).

BERTRAND, Anne-Marie *et al.*, *Quel modèle de bibliothèque ?*, Villeurbanne, Presses de l'enssib, 2008 (collection Papiers. Série Généalogies).

CALENGE, Bertrand (dir.), *Bibliothécaire, quel métier ?*, Paris, Éditions du cercle de la librairie, 2004 (collection Bibliothèques).

JACQUINET, Marie-Christine (dir.), *Créer des services innovants : stratégies et répertoires d'actions pour les bibliothèques*, Villeurbanne, Presses de l'enssib, 2011 (collection La boîte à outils).

LAHARY, Dominique, « Penser la bibliothèque en concurrence », *Bulletin des Bibliothécaires de France*, t. 57, n° 4, 2012. En ligne : http://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2012-04-0006-001 [consulté le 20 décembre 2012].

POISSENOT, Claude, *La nouvelle bibliothèque : contribution pour la bibliothèque de demain*, Voiron, Territorial Éditions, 2009 (collection Dossier d'experts).

Le troisième lieu

SERVET, Mathilde, *Les bibliothèques troisième lieu*, mémoire d'étude, Villeurbanne, École nationale supérieure des sciences de l'information et des bibliothèques, 2009. En ligne : http://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/document-21206 [consulté le 20 décembre 2012].

SERVET, Mathilde, « Les bibliothèques troisième lieu, une nouvelle génération d'établissements », *BBF*, t.55, n°4, 2010.
En ligne : http://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2010-04-0057-001 [consulté le 20 décembre 2012].

(cc) BY-NC-ND

Les horaires d'ouverture des bibliothèques

Tempo Territorial, *Ouvrir les médiathèques le dimanche*, Les mardis de Tempo, 25 janvier 2011. Consultable en ligne : http://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/document-56573 [consulté le 23 novembre 2012]

PERRIN, Georges, *Améliorer l'accueil dans les bibliothèques : Propositions pour une extension des horaires d'ouverture,* rapport à Madame la ministre de l'enseignement supérieur et de la recherche et à Madame la ministre de la culture et de la communication, rapport - n° 2008-001, Inspection générale des bibliothèques.

4. Les spécificités de l'accueil en bibliothèque

ARCHAMBAUD, Mélanie; COVAL, Jean-Marcand DA SILVA, Christophe, *Le travail d'accueil en Bibliothèque,* Mémoire de recherche, Villeurbanne, École nationale supérieure des sciences de l'information et des bibliothèques, 2006.

CALENGE, Bertrand, *Accueillir, orienter, informer : l'organisation des services aux publics dans les bibliothèques*, 2e éd., Paris, Éd. du cercle de la librairie, 1999 (collection Bibliothèques).

CHEKIB, Vincent, *L'accueil des publics en bibliothèque : une pratique politique d'ouverture sans se perdre ni exclure,* mémoire d'étude, Villeurbanne, École nationale supérieure des sciences de l'information et des bibliothèques, 2008. En ligne : http://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/document-1985 [consulté le 20 décembre 2012].

DIAMENT, Nic *et al., Organiser l'accueil en bibliothèque*, Villeurbanne, Institut de formation des bibliothécaires, 1997 (La Boîte à outils).

ECO, Umberto, *De bibliotheca*, Caen, L'échoppe, 1986.

GARDEN, Annie, « Organiser l'accueil », *BBF*,1998, t. 43, n° 3, p. 95-96. En ligne : http://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-1998-03-0095-009 [consulté le 15 décembre 2012]

MIRIBEL, Marielle de, avec la collaboration de LIZÉE, Benoît, et FARAGASSO, Tony, *Accueillir les publics : comprendre et agir*, Paris, Éd. du cercle de la librairie, 2009 (collection Bibliothèques).

MIRIBEL, Marielle de, la fonction accueil au sein d'une médiathèque, http://fr.slideshare.net/unpetitcabanon/la-fonction-accueil-en-bibliothque#btnNext [consulté le 15 décembre 2012]

BY-NC-ND

SARTIAUX, Yves, « L'accueil en bibliothèque », *BBF*, 54, n°4, 2009, 43, n°2, 1998. En ligne : http://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-1998-02-0077-008 [consulté le 15 décembre 2012].

TUGAULT, Tiphaine, *La pensée et l'organisation de l'accueil*, mémoire d'étude, Villeurbanne, École nationale supérieure des sciences de l'information et des bibliothèques, 2010.
En ligne : http://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/document-48313 [consulté le 20 décembre 2012].

Les publics et la relation d'accueil

BERTRAND, Anne-Marie, *Accueillir les absents,* Actes du 53ème congrès de l'Association des Bibliothécaires de France organisé à Nantes, 8-11 juin 2007. En ligne : http://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/notice-1507 [consulté le 18 octobre 2012]

BERTRAND, Anne-Marie, *Bibliothécaires face au public*, Paris, BPI, Centre Pompidou, 1995 (collection études et recherches).

DEPARDAY, Clotilde, « Et maintenant, qua vais-je faire ? De l'étude de public au projet d'établissement : la médiathèque de Roubaix », *BBF*, t. 55, n°5, 2010.

DEIRIOZ, Cécile, *Les publics : facteur d'évolution ? Changements organisationnels dans les musées et les bibliothèques*, mémoire d'étude, Villeurbanne, Enssib, 2008.

GARAND, Claire, *Les interactions de face-à-face dans les bureaux d'accueil en bibliothèque*, mémoire d'étude, Villeurbanne, École nationale supérieure des sciences de l'information et des bibliothèques, 2008. En ligne : http://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/document-2057 [consulté le 20 décembre 2012].

SPIESER, Adèle, *Fais pas ci fais pas ça : les interdits en bibliothèque*, Mémoire d'étude, Villeurbanne, École nationale supérieure des sciences de l'information et des bibliothèques, 2011. En ligne : http://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/document-56967 [consulté le 20 décembre 2012].

VERNEUIL, Anne, *Il est expressément autorisé de…,* communication prononcée lors de la journée thématique organisée le 31 mai 1012 à l'enssib « Bibliothèques d'enfer(s) : interdits, contraintes et libertés en bibliothèque ». A écouter en ligne : http://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/document-56992 [consulté le 18 décembre].

Les modalités de l'accueil : dispositifs et services

BIANCHI, Florence, « Repenser l'accueil des publics : Valoriser les espaces, les services, les collections », *BBF*, t.54, n°1, 2009. En ligne :

BY-NC-ND

http://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2009-01-0096-010 [consulté le 15 décembre 2012].

COLINET, Élodie, *Halls d'entrée de bibliothèques : entre seuil et accueil,* mémoire d'étude, Villeurbanne, École nationale supérieure des sciences de l'information et des bibliothèques, 2009. En ligne : http://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/document-48293 [consulté le 20 décembre 2012].

MAGGIORE, Evelyne, *Le prêt automatisé à la médiathèque Hélène Berr (Paris) : bilan et perspectives*, projet professionnel personnel, École nationale supérieure des sciences de l'information et des bibliothèques, 2010. En ligne : http://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/document-49225 [consulté le 20 décembre 2012].

MARTIN, Émilie, *Apports de l'automatisation pour des services d'accueil rénovés et étendus au SCD de l'Université de Technologie de Troyes*, projet professionnel personnel, École nationale supérieure des sciences de l'information et des bibliothèques, 2008.
En ligne : http://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/document-2011 [consulté le 20 décembre].

TUGAULT, Tiphaine, *L'infomobile : un service du SCD de Paris 8 Saint-Denis*, mémoire d'études « Service et publics », Villeurbanne, École nationale supérieure des sciences de l'information et des bibliothèques, 2009.

La formation à l'accueil

HECQUARD, Françoise, KOTSOU, Ilios, **«** Formation à l'accueil et développement de l'intelligence émotionnelle **:** L'exemple des bibliothèques de Rouen **»,** *BBF*, t.54, n°4, 2009. En ligne : http://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2009-04-0073-015 [consulté le 15 décembre 2012].

KOENIG, Marie-Hélène, CHOQUET, Marie-Christine, « De l'être au paraître et du paraître à l'être : quand les bibliothécaires se forment à l'accueil », *BBF*, t.40, n°1, 1995. En ligne : http://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-1995-01-0035-005 [consulté le 15 décembre 2012].

MIRIBEL, Marielle de (dir.), *Se former à l'accueil : éthique et pratique,* Paris, Éd. du cercle de la librairie, 2012 (collection bibliothèques).

5. L'accueil au sein des démarches qualité et du marketing des bibliothèques

La démarche qualité

DOUMBO, Aurélie Fatou, *Eléments pour la mise en place d'une démarche qualité*

BY-NC-ND

au sein du service de documentation de l'IUFM d'Aquitaine, dossier d'aide à la décision, Villeurbanne, École nationale supérieure des sciences de l'information et des bibliothèques, 2010. En ligne : http://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/document-48971 [constulté le 20 décembre].

FRANCE QUALITE PUBLIQUE, *L'accueil et la relation usagers/clients/citoyens - services publics*, Paris, la Documentation française, 2004.

MAYÈRE, Anne, MUET, Florence, « La démarche qualité appliquée aux bibliothèques et services d'information », *BBF*, t.43, n°1, 1998. En ligne : http://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-1998-01-0010-001 [consulté le 15 décembre 2012]

AFNOR, Qualibib : Guide pratique pour l'amélioration de la qualité de l'accueil et des services dans les bibliothèques et centres de documentation, 2009. http://www.bivi.fonctions-documentaires.afnor.org/livres-blancs/qualibib [consulté le 2 novembre 2012]

FRANCE, Direction générale de la modernisation de l'État, Référentiel Marianne. http://www.modernisation.gouv.fr/fileadmin/Mes_fichiers/pdf/ReferentielMarianneV2log_10_mai_08.pdf [consulté le 2 novembre 2012]

Marketing des services d'information et des bibliothèques

BOURGEON-RENAULT, Dominique (dir.), *Marketing de l'art et de la culture*, Paris, Dunod, 2009.

EIGLIER, Pierre, LANGEARD, Éric, *Servuction : le marketing des services*, Paris, McGraw-Hill, 1987.

GUITTON, Marcelle, *Objectif : la qualité de l'accueil. Evidence ou complexité ?*, Projet de recherche pour le DSB sous la direction de Jean-Michel Salaün, Villeurbanne, École nationale supérieure des sciences de l'information et des bibliothèques, 1992.

IBNLKHAYAT, Nozha, *Marketing des systèmes et services d'information et de documentation : traité pour l'enseignement et la pratique du marketing de l'information*, Sainte-Foy (Québec), Presses de l'université du Québec, 2005.

JACQUES, Jean-François. « Le marketing et les bibliothèques », *BBF*, t.50, n°2, 2005, p.88-90. En ligne : http://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2005-02-0088-004 [consulté le 3 novembre 2012].

LEHU, Jean-Marc, *L'encyclopédie du marketing*, Editions d'organisation, Paris 2004.

MUET, Florence, SALAÜN, Jean-Michel, *Stratégie marketing des services d'information : bibliothèques et des centres de documentation*, Paris, Éd. du cercle

(cc) BY-NC-ND

de la librairie, 2001 (collection Bibliothèques).

QUATREBARBES, Bertrand de, *Usagers ou clients : écoute, marketing et qualité dans les services publics*, 2e éd., Paris, Éditions d'Organisation, 1998 (collection service public).

RENAUDIN, Coline, *Service public et marketing, l'utilisation du marketing par les bibliothèques publiques*, mémoire d'étude, Villeurbanne, École nationale supérieure des sciences de l'information et des bibliothèques, 2009. En ligne : http://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/document-21309 [consulté le 20 décembre 2012].

SALAÜN, Jean-Michel, *Marketing des bibliothèques et des centres de documentation*, Paris, Éd. du cercle de la librairie, 1992 (collection Bibliothèques).

SUTTER, Éric, *Le marketing des services d'information : pour un usage de l'information documentaire*, Paris, ESF éditeur, 1994 (collections Systèmes d'information et nouvelles technologies).

CHAUMIER, Jacques, SUTTER, Éric, *Documentalistes, ajoutez de la valeur à vos services*, Paris, ADBS édition, 2007.

6. Sociologie du travail et des organisations, ressources humaines.

LENHARDT, Vincent, *Les responsables porteurs de sens : culture et pratique du coaching et du team-building*, nouv. éd., Paris, Insep Consulting éd., 2002.

PIERSON, Marie-Louise, *L'intelligence relationnelle*, 2e éd., Paris, Éd. d'Organisation, 2003.

PIERSON, Marie-Louise, *Valorisez votre image*, Eyrolles, 2004.

WELLER, Jean-Marc, *L'État au guichet : sociologie cognitive du travail et modernisation administrative des services publics*, Malakoff, Desclée de Brouwer, 1999.

7. La place de l'accueil dans les référentiels métiers

REY, Laurence, *Les nouvelles compétences en bibliothèque : profils de poste et plans de formation des personnels au regard de l'évolution des services*, mémoire d'étude, Villeurbanne, École nationale supérieure des sciences de l'information et des bibliothèques, 2010. En ligne : http://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/document-48301 [consulté le 20 décembre 2012].

FRANCE, Ministère de l'éducation nationale et de l'enseignement supérieur, *Le référentiel de la filière bibliothèque : Bibliofil'*. http://cache.media.enseignementsup-

(cc) BY-NC-ND

recherche.gouv.fr/file/15/6/156.pdf [consulté le 26 décembre 2012].

FRANCE, Ministère de la culture, Bibliothèque nationale de France, *Le référentiel des emplois et des compétences*, 2011. http://www.bnf.fr/emploi/pdf/referentiel_emplois_competences.pdf [consulté le 27 décembre 2012].

FRANCE, Ministère de la fonction publique, *Dictionnaire interministériel des compétences des métiers de l'État*, 2011. http://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/publications/politiques_emploi_public/dico_aout2011.pdf [consulté le 28 décembre 2012]

FRANCE. Centre national de la Fonction Publique Territoriale, *Le répertoire des métiers territoriaux*. http://www.observatoire.cnfpt.fr/metiers/?YWN0aW9uPWxzdCZpZF9jaGFtcF9pbnRlcj00JmlkX2ZhbWlsbGU9MzM [consulté le 26 décembre 2012].

8. L'évaluation dans les bibliothèques.

ADBDP, JACQUET, Amandine, « Évaluer l'activité en bibliothèque », 1er congrès mondial de l'AIFBD, à Montréal du 3 au 6 août 2008. http://www.adbdp.asso.fr/IMG/pdf_Evaluerlactiviteenbibliotheque.pdf [consulté le 28 décembre 2012]

GIAPPICONI, Thierry, *Manuel théorique et pratique d'évaluation des bibliothèques et centres documentaires*, Paris, éd. Cercle de la librairie, 2001 (collection Bibliothèques).

Evaluations, *BBF*, t.55, n°4, 2010. http://bbf.enssib.fr/sommaire/2010/4 [consulté le 29 décembre 2012]
e-dossier réalisé par Christelle Di Pietro : http://bbf.enssib.fr/e-dossier/2010/4 [consulté le 29 décembre 2012].

Evaluation et prospective, *BBF*, t. 53 , n°3, 2008. http://bbf.enssib.fr/sommaire/2008/3 [consulté le 28 décembre 2012].

EVANS, Christophe (dir.), *Mener l'enquête : guide des études de public en bibliothèque*, Villeurbanne, presses de l'enssib, 2011 (collection la boîte à outils).

BY-NC-ND

Table des annexes

GUIDE POUR L'ACCUEIL DU PUBLIC DE LA MEDIATHEQUE D'HYERES LES PALMIERS ANNEXE 1 93

GUIDE DE L'ACCUEIL COURANT ET DE L'ACCUEIL PARTICULIER DE LA BU DE LYON ANNEXE 2 98

(cc) BY-NC-ND

ANNEXE 1 : GUIDE POUR L'ACCUEIL DU PUBLIC DE LA MEDIATHEQUE D'HYERES LES PALMIERS.

Bienvenue à la médiathèque d'Hyères-les-Palmiers

Accueillir est un métier

Ce guide formalise les règles à adopter et les conduites à tenir en présence du public afin de :

1°) Rendre un service de qualité commun à l'ensemble des agents amenés à être en contact avec le public

2°) Participer à la valorisation de l'image de la médiathèque

Guide remis à : .....

Médiathèque d'Hyères le : .....

L'agent :

La directrice :

Sommaire

1. Connaissance de la médiathèque

2. Sécurité

3. Bien accueillir le public : quelques principes de base

4. Gestion administrative de l'accueil

5. Règlement du service

6. Gestion des conflits

7. Inscriptions

8. Prêt des documents

9. Aménagement des espaces intérieurs

1. La connaissance de la médiathèque est indispensable pour fournir un renseignement de qualité :

• Connaissance de l'organisation, de la répartition des fonds, du règlement intérieur, des consignes.

• Connaissance des différentes ressources de la médiathèque.

• Connaissance des supports d'information destinés au public (catalogue Orphée, affichage, tracts, communication culturelle...) .

En remettant à chaque nouvel inscrit le guide du lecteur et le règlement intérieur, expliquez-lui les règles essentielles de notre fonctionnement.

La rigueur et la continuité dans l'application du règlement et des consignes sont un gage du sérieux de notre organisation.

2. Sécurité

Responsable :

Tout problème matériel ou physique lié au bâtiment est à signaler à l'équipe des médiateurs qui est seule habilitée à prendre les mesures nécessaires (alarme, décision d'évacuer, panne...).

Numéro de téléphone des médiateurs : Poste 26 :

(cc) BY-NC-ND

3. L'accueil du public est notre mission, voici quelques éléments qui vous aideront dans votre action

• Portez votre badge de manière visible et lisible.

• Appliquer les règles habituelles de politesse : sourire, contact visuel, bonjour, au revoir, merci... même s'il n'y a pas de retour de la part de l'usager !

• Présentation et attitude adaptée : ni chewing-gum, ni boisson, ni nourriture.

• Tenue vestimentaire propre et correcte. (art. 2 du règlement intérieur)

• Se montrer disponible et rester face au public : ni lecture captivante ni conversation privée.

• Accompagner le visiteur vers le service demandé ou l'objet de sa demande.

• Écouter la demande et la reformuler au besoin : adopter un langage clair, précis et adapté à la personne : voix suffisamment forte pour être entendue de l'interlocuteur sans pour autant gêner les autres usagers.

• Discrétion, empathie, respect de l'individu : être mobile et réactif, aider les collègues sur les postes les plus sollicités, permuter sur les postes de retour par binôme...

La présentation téléphonique est la première image que nous donnons à l'extérieur : elle doit être soignée.

• Amabilité : un sourire s'entend, même au téléphone !

• Appel extérieur : « Médiathèque d'Hyères, bonjour. »

• Appel interne : (mairie, services) se présenter : «Michel Dupont, bonjour »

Transfert d'un appel à un collègue : « Ici Untel, je te passe Madame Dupont »

4. La gestion pratique de l'accueil

Responsable :

Des plannings de présence sont établis par la responsable de l'accueil des publics : ils sont affichés à la banque d'accueil. Vous devez impérativement vous y reporter pour connaître vos horaires de permanence.

• Chaque espace pourvoit à la présence d'un collègue à la banque d'accueil (rez-de-chaussée) par tranche d'une ou deux heures : le relais se passe impérativement à la banque d'accueil.

• En cas d'absence de la personne prévue au planning, c'est le responsable de l'espace qui pourvoit à son remplacement au sein de son équipe.

• En cas d'absence imprévue, il va de la responsabilité de chacun d'avertir son chef de service.

• En cas de faible affluence à l'accueil : une partie de l'équipe prévue à l'accueil peut être libérée à la demande et avec l'autorisation du responsable de l'accueil des publics ou de son suppléant (membre de l'équipe de direction). Chaque agent signale où il sera joignable et devra se rendre immédiatement disponible en cas d'appel (dans tous les cas, il doit toujours rester au moins 3 personnes présentes à la banque d'accueil).

• Les informations enregistrées sur la base Orphée sont strictement confidentielles. Chacun est responsable du maintien de cette confidentialité sur le secret professionnel (cf. art. 26 loi du 13.07.83).Tout usager peut demander à prendre connaissance de son dossier auprès du responsable de l'accueil des publics et sur présentation d'une pièce d'identité (cf. loi Informatique et libertés). Tout message doit être rédigé. Il est signé par son auteur de manière compréhensible et neutre (pas de jugement de valeur).

• Les autorisations parentales sont transmises par l'agent responsable de la tenue de la banque d'accueil ou son suppléant, à l'agent de la logistique chargé de leur classement.

Questions et problèmes divers liés à l'accueil : les noter sur la fiche de suivi accueil et la déposer dans le casier de la responsable de l'accueil des publics.

5. La Qualité de service nécessite :

• La présence de chaque agent à son poste 3 minutes avant l'ouverture.

(cc) BY-NC-ND

• Un renseignement ou une orientation claire : que ce soit en face à face ou au téléphone, l'agent est en contact avec un interlocuteur qui attend une réponse. Vous êtes considéré(e) comme une personne de référence représentant l'établissement. S'il n'est pas possible de répondre à une demande, ne pas hésiter à le dire et orienter vers la personne compétente (ou à défaut, donner les coordonnées sur une carte de visites accueil).

• Solidarité d'équipe : veiller à ne jamais laisser un collègue seul, particulièrement en logistique.

• Temps de pause : 15 minutes maximum* par demi-journée, tout compris !

• Les samedis : les chefs de service veillent au remplacement de leurs agents en congés pour assurer les permanences à l'accueil (binôme, formulaire de permutation). En cas d'affluence, les différents services peuvent être sollicités par la responsable du service accueil des publics.

• La consommation de nourriture et de boisson est permise uniquement dans la cuisine ou au coin café (ne pas se promener avec son gobelet dans les étages). Il est bien entendu que la bouteille d'eau personnelle est autorisée.

Les congés (p. 3 à 6 du Guide pratique des congés, Ville d'Hyères)

6. Pour vous aider face aux situations difficiles, quelques attitudes à adopter pour gérer les conflits :

- Montrer une attitude empathique et ouverte.

- Faire preuve de souplesse et de fermeté.

- Expliquer posément et clairement les éléments du règlement.

- Lorsqu'un usager élève la voix ou se montre incorrect, ne pas s'énerver : le fait de garder un ton de voix inférieur au sien contribue à calmer la situation.

- Entendre l'interlocuteur et son problème.

- Bien écouter et reformuler sa demande.

- Résoudre le problème en s'appuyant sur des documents officiels : règlement intérieur, guide du lecteur…

- Ne pas intervenir dans la résolution d'un conflit géré par un collègue, sauf s'il vous sollicite.

- Ne jamais laisser un collègue seul face à un usager agressif ou belliqueux : les usagers doivent comprendre immédiatement que l'équipe est cohérente et soudée.

- Dans tous les cas, marquer sa présence sans pour autant prendre part à la discussion.

- En cas d'impasse, faire appel à un collègue ou à un responsable de service pour prendre le relais.

- Toujours fournir une réponse ou une proposition de solution.

- En cas d'échec de la relation, s'adresser au responsable accueil des publics, au chef sécurité ou à la direction.

Faites part à vos collègues de vos expériences et discutez-en lors des réunions hebdomadaires de service.

7. Les modalités d'inscription

Toute personne désirant s'inscrire à la médiathèque doit se présenter préalablement à « l'Accueil – Caisse ». Après vérification des documents et encaissement éventuel par le régisseur, la personne, munie soit du récépissé de la trésorerie principale, soit du coupon de gratuité visé par le régisseur, sera dirigée vers un poste «Accueil-Inscriptions » libre.

Les agents présents aux postes d'inscription vérifieront que les usagers sont munis de l'un de ces deux documents avant de procéder à l'inscription au vu des documents requis.

Tous les adhérents reçoivent en s'inscrivant le Guide du lecteur et le règlement intérieur de la médiathèque qui les informent des conditions de prêt et de retour ainsi que des formalités en cas de retard ou de remboursement éventuel d'un document. L'agent commentera ce guide ainsi que le règlement aux futurs usagers en insistant bien sur les circuits d'emprunt des documents. Il soulignera la nécessité, le cas échéant, de passer d'abord en Cinémusique.

8. Le prêt des documents

(cc) BY-NC-ND

Les usagers peuvent emprunter 12 documents par carte :

• Voir guide du lecteur.

Documents exclus du prêt :

- Exemplaire le plus récent d'une revue

- Usuel (encyclopédie, dictionnaire…)

Prolongation : possible une fois, sauf document libellé « nouveauté ». La prolongation peut être effectuée par téléphone.

Retours : le retour de TOUS les documents se fait aux 2 postes retour du rez-de-chaussée.

Bien lire les messages qui s'affichent au retour des documents.

Ne pas laisser emprunter un document qui vient de rentrer.

Vérifier avant de passer en retour, si le document est complet : livret, disque, boitier, pochette...

(une fiche de signalement des anomalies est disponible aux deux postes RETOUR).

Reconnaître et trier les documents selon leur espace d'appartenance.

Les placer sur les chariots ou dans les paniers prévus à cet effet.

Retards : au 2e rappel écrit, la carte est bloquée.

L'usager pourra à nouveau emprunter après l'expiration du délai de sanction.

Il est impératif d'appliquer cette sanction de retard afin de « protéger »

le fonctionnement normal de la médiathèque.

En cas de conflit sur ce sujet, appeler immédiatement un responsable.

9. Aménagement des espaces intérieurs

- Les banques d'accueil sont un espace collectif : elles doivent être conviviales et accueillantes.

- Les banques doivent être nettes et propres.

Avant chaque ouverture, la responsable de la régie vérifiera la présence des documents d'inscription (autorisations parentales, cartes de lecteur, règlement intérieur, guide du lecteur…) et leur réassortiment.

- Documents de communication : après avoir donné le ticket de retour des emprunts, signalez, quand la situation le permet, les documents de l'actualité culturelle de la médiathèque. N'hésitez pas à dire : « Cette semaine, la médiathèque vous invite à découvrir... à entendre... »

- Rayonnages et kiosques :

Ils doivent faire l'objet d'un rangement régulier. Veiller dans la mesure du possible à ce qu'il n'y ait pas de documents couchés ou empilés les uns sur les autres.

Le rangement exige :

• Connaissance du classement.

• Rigueur, persévérance et régularité.

• Sens du travail en équipe pour partager équitablement la tâche entre tous les agents.

Le rangement apporte :

• Une opportunité de s'informer sur les collections.

• Une occasion de se former au métier.

« Un document mal rangé est un document perdu »

Signalétique :

(cc) BY-NC-ND

Tout document d'information sale, usé, erroné, ou obsolète doit être immédiatement signalé au service Action culturelle/Communication qui est responsable de la cohérence et de la mise à jour de l'affichage.

L'accueil du public est un moment clé. Par l'excellence de l'accueil le nouvel inscrit est convaincu mais aussi fidélisé. Chacun est responsable du succès de la médiathèque.

Bibliographie :

- Loi Informatique et libertés
- Loi du 12.04.2000 sur la transparence administrative
- Code du travail
- Code pénal
- L'Accueil en bibliothèque, Cercle de la Librairie
- Stage accueil Marielle de Miribel
- Stage accueil Médiadix, 2006
- Stage accueil et gestion des conflits, 2007

Un usager mécontent le dira à 11 personnes.

Un usager satisfait le dira à 4 personnes.

* Rappel de la législation : la pause est une tolérance ; la loi l'impose dans le seul cas d'un travail continu de 6 heures consécutives.

(cc) BY-NC-ND

ANNEXE 2 : GUIDE DE L'ACCUEIL COURANT ET DE L'ACCUEIL PARTICULIER DE LA BU DE LYON I

Nous reproduisons ici la table des matières du guide ainsi que ses premières pages qui comportent un guide de bonnes pratiques en dix points.

Table des matières

Avertissements
1. Vocabulaire
2. Contexte de l'élaboration de ce guide
3. Contenu du guide

Guide de l'accueil courant
A quoi sert l'accueil en Bibliothèque Universitaire
Guide des bonnes pratiques de l'accueil courant

Guide de l'accueil particulier
Avertissements
Incontournables
Analyse des situations types et des phrases types
1. Les lecteurs sont nombreux
2. Les lecteurs parlent fort
3. Les lecteurs utilisent leur téléphone portable
4. Le lecteur mange ou boit
5. Le lecteur essaie d'échapper à la vigilance du personnel
6. Le lecteur manifeste des états d'âme
7. Le lecteur est dangereux
8. Le lecteur vole
9. Le lecteur est en danger
10. La BU a commis une erreur
11. Le personnel est sollicité sur de multiples services, dont certains peuvent être défaillants
12. Le fonctionnement de la BU entraîne des situations difficiles
13. Le personnel doit gérer une personne stressée
Bibliographie - webographie

AVERTISSEMENTS
1. Vocabulaire

Accueil courant : accueil de tous les jours n'entraînant aucune situation difficile, conflictuelle ou stressante pour les Agents assurant l'accueil.
Accueil particulier : accueil comportant un facteur difficile, conflictuel ou stressant pour l'Agent en situation d'accueil.
Par exemple : un lecteur entraîne l'Agent en situation d'accueil dans un conflit, ou lui délivre une phrase déstabilisante.

2. Contexte de l'élaboration de ce guide :

Ce guide a été élaboré lors d'une formation à l'accueil regroupant toutes les personnes qui interviennent, même à temps partiel, sur le site de la Doua de la Bibliothèque Universitaire de Sciences.
La formation s'est déroulée en 3 temps :

- Une première journée permettant de poser un vocabulaire commun autour des différents publics accueillis, de l'accueil et de ses fonctions ;
- Une deuxième journée qui a permis :

(cc) BY-NC-ND

- d'aborder des éléments théoriques de communication appliqués à l'accueil, ainsi que des éléments de gestion des situations difficiles et de gestion du stress,
- d'identifier des éléments complémentaires à la charte des bonnes pratiques d'accueil existant à l'époque autour de l'accueil dit courant,
- d'identifier d'une part les situations particulières difficiles, conflictuelles ou stressantes que les personnels ont vécu ou seraient susceptibles de vivre en situation d'accueil, et d'autre part les phrases types qui pourraient être prononcées par les lecteurs et qui pourraient provoquer déstabilisation ou stress ;

➢ Une troisième journée qui a permis d'apporter des comportements types à adopter dans les situations difficiles, stressantes ou conflictuelles, mais aussi des réponses types à utiliser face aux phrases types.

3. Contenu du guide

Ce guide contient des réponses concrètes aux phrases et situations identifiées lors de la formation.
Ces réponses ne constituent en aucun cas les réponses idéales pour chaque cas cité. Mais elles peuvent permettre aux Agents vivant ces situations ou entendant ces phrases d'avoir une idée de la manière de se comporter, ou de se forger par eux-mêmes leurs propres réactions.
Les éléments produits et construits par les Agents de la Bibliothèque Universitaire ont été compilés par le formateur de MEDIAT Rhône-Alpes qui s'est fait le facilitateur et le vecteur des travaux des différents groupes en formation.

Guide de l'accueil courant :

A QUOI SERT L'ACCUEIL EN BIBLIOTHEQUE UNIVERSITAIRE ?

Les principales fonctions de l'accueil identifiées par les personnels en formation sont les suivantes :

➢ Offrir un lieu et des espaces vivants, accueillants et confortables pour assurer des conditions de travail optimales
➢ Offrir des services adaptés et diversifiés
➢ Faire venir et revenir

➢ Satisfaire les attentes et besoins du public
➢ Faciliter les conditions d'utilisation de la BU
➢ Informer, renseigner et orienter
➢ Assurer une médiation
➢ Accompagner et former
➢ Favoriser l'autonomie des usagers

➢ Etre présent et savoir s'adapter
➢ Assurer la sécurité
➢ Faire appliquer le règlement
➢ Réguler les comportements excessifs

Afin de répondre à ces grandes fonctions, il est recommandé de mettre en œuvre les bonnes pratiques suivantes :

GUIDE DES BONNES PRATIQUES DE L'ACCUEIL COURANT

☺ Je suis visible et reconnaissable
- Je porte mon badge
- Je reste visible en tant que personnel de la BU

☺ J'adopte une posture adaptée à l'accueil
- Je représente l'institution et je donne l'exemple
- Je porte une tenue correcte
- J'adopte une posture ouverte et en approche

(cc) BY-NC-ND

- Je suis disponible
- Je suis courtois, aimable et souriant
- Je suis poli, respectueux
- Je suis discret

☺ Je sais m'exprimer

- Je sais prendre la parole devant un public ou au micro
- J'ai un langage adapté et précis
- Je pratique la répétition et la reformulation

☺ Je réponds à la demande

- J'identifie la demande
- Je la fais reformuler si nécessaire
- Je sais recadrer le cas échéant et ainsi limiter mon champ d'action
- Je suis pédagogue

☺ Je suis réactif et proactif

- Je sais anticiper les demandes
- Je sais réagir en cas d'urgence ou de danger

☺ Je sais montrer au lecteur

- Je sais orienter ou guider le lecteur
- J'accompagne le lecteur physiquement et géographiquement si nécessaire

☺ Je reste compétent

- J'ai des compétences en recherche bibliographique
- Je connais les consignes, les procédures qualité et sécurité internes
- Je me forme et me tiens informé
- Je connais les sources d'informations internes
- Je connais les bâtiments, les services proposés et les collections
- Je sais où retrouver la réponse à une question spécifique
- Je suis autonome

☺ Je sais réguler

- Je connais et je respecte le règlement intérieur
- Je veille au respect du règlement intérieur

☺ Je sais en référer

- Je connais les personnes référentes en interne et leurs fonctions
- Je connais l'organisation et le fonctionnement de la BU
- Je fais remonter et redescendre les informations
- Je sais demander de l'aide aux collègues ou à la hiérarchie

☺ Je sais m'adapter

- Je m'adapte en fonction des publics, des besoins et des situations
- Je sais gérer des tâches multiples
- Je sais hiérarchiser des tâches concomitantes
- Je reste patient

☺ Je sais communiquer au téléphone

- Je suis réactif
- J'identifie la demande
- Je la fais reformuler si nécessaire
- Je sais recadrer le cas échéant
- Je suis clair et concis dans ma réponse

(cc) BY-NC-ND