

Formation à l'accueil et développement de l'intelligence émotionnelle :

→ L'EXEMPLE DES BIBLIOTHÈQUES DE ROUEN

FRANÇOISE HECQUARD

Directrice des bibliothèques de Rouen
fhecquard@rouen.fr

Titulaire du DCB, d'un DESS de direction de projets culturels et d'un DEA de formation d'adultes, **Françoise Hecquard** est la directrice des bibliothèques de Rouen. Elle a auparavant dirigé la bibliothèque départementale des Yvelines et été ingénieur pédagogique à Médiadix. Auteur d'articles, notamment dans le BBF, elle a dirigé les éditions 1991 et 1996 du *Métier de bibliothécaire* (Éd. du Cercle de la librairie). Elle est également coauteur d'*Initiation au catalogage* (CNFPT, 1997) et de *Devenir bibliothécaire-formateur : organiser, animer, évaluer* (Éd. du Cercle de la librairie, 2003).

ILIOS KOTSOU

Dynamic Solutions
Université catholique de Louvain
(Belgique)
ilios.kotsou@gmail.com

Titulaire d'un master en sciences du travail et d'un diplôme en thérapie systémique brève, **Ilios Kotsou** est chercheur dans le domaine des émotions à la faculté de psychologie de l'Université catholique de Louvain et codirecteur de la société de conseil et de formation Dynamic Solutions. Il est l'auteur de *L'intelligence émotionnelle* (Meschers, Bernet-Danilo, 2007) et d'*Intelligence émotionnelle et management* (De Boeck, 2008).

Le contexte des bibliothèques rouennaises en 2007

Fin 2006, le réseau des bibliothèques de Rouen venait de perdre l'essentiel de son équipe de direction : cinq des sept cadres avaient quitté le navire, pour diverses raisons, durant les six derniers mois. Depuis 2003, la ville préparait son projet de grande médiathèque à vocation régionale (12 000 m² de shon – surface hors œuvre nette). Une équipe spécifique constituait les collections contemporaines (180 000 documents à terme), créées en grande partie *ex nihilo*. L'équipe chargée du patrimoine se consacrait au conditionnement accéléré des fonds anciens (environ 300 000 unités), en vue de leur déménagement. Seules ces deux équipes, installées dans la bibliothèque patrimoniale avec les services centraux du réseau, étaient censées intégrer le nouvel équipement, augmentées d'un certain nombre de recrutements étalés de 2006 à 2010. Les personnels des cinq établissements de quartiers n'étaient que partiellement sollicités : pour contribuer, dans la mesure de leurs affinités et de leur temps, aux acquisitions en cours, pour participer à une réflexion générale sur le projet, dans le cadre de groupes de travail transversaux mis en place sur différents grands thèmes du futur fonctionnement.

Pour mener à bien le grand projet, les espaces d'accueil du public à la bibliothèque patrimoniale avaient été

considérablement réduits dès 2003 et une partie importante des collections, en cours de récolement, indexation ou conditionnement, n'était plus accessible. À l'échelon individuel, le service public était devenu restreint et considéré comme un aspect secondaire du travail. Il était de toute manière évident, en interne en tout cas, qu'étant donné la masse des chantiers à finaliser dans un délai court, il n'était guère possible de faire autrement. Cependant, cela n'avait rien d'aussi évident pour les publics et les partenaires qui continuaient à « toquer à la porte » pour obtenir des réponses rapides à leurs diverses demandes.

Paradoxalement, le projet de grande médiathèque semblait souffrir à la fois d'un manque notable de visibilité et de réel soutien, aussi bien de la part de la population que de celle des autres services municipaux, et, étonnamment, au sein même des bibliothèques. Il ne semblait non plus générer aucune impatience enthousiaste, malgré son ambition et la qualité architecturale du bâtiment programmé. De plus, la notion de lecture publique et ses évolutions des dernières années, d'une part, l'évolution radicale des pratiques professionnelles locales que l'ouverture de ce nouvel établissement allait entraîner, d'autre part, ne paraissaient pas avoir fait l'objet d'une véritable réflexion collective, encore moins d'une appropriation par le personnel.

À l'arrivée de la nouvelle directrice, le constat sur le fonctionnement interne de l'établissement était celui d'un dynamisme relatif, d'un regard

globalement négatif de la plus grande partie de l'équipe sur le projet en cours et d'un fossé assez marqué, en matière de culture et de pratiques professionnelles, entre les différents pôles d'activité, en particulier entre les agents basés à la bibliothèque centrale et les agents des bibliothèques de quartier.

Par conséquent, il est d'emblée apparu indispensable de mettre en place un processus d'appropriation rapide, sous une forme ou une autre, la grande médiathèque devant ouvrir ses portes en juin 2010, soit deux ans et demi plus tard.

Objectifs et état d'esprit du projet de formation à l'accueil

L'accueil a été immédiatement identifié comme, à la fois, la pratique-métier la plus susceptible d'être partagée par tous et la partie la plus visible de l'offre de service pour la population.

Une formation collective à l'accueil a donc été proposée comme le cœur de la démarche à mettre en place d'urgence, avec deux objectifs : améliorer et harmoniser les pratiques, en créant un état d'esprit collectif ; travailler par ce biais à la cohésion d'équipe et effacer progressivement les fossés existant entre les différentes catégories professionnelles. Ce projet et son positionnement ont été rapidement validés par tous les niveaux hiérarchiques et immédiatement pris en charge par la direction des ressources humaines (DRH).

Dans le cadre du projet « médiathèque », un des groupes de travail avait été constitué pour réfléchir au futur fonctionnement de l'accueil. Ce groupe, animé par la directrice et composé de dix agents représentatifs de presque tous les métiers du réseau (agent d'accueil de la bibliothèque patrimoniale, bibliothécaires des pôles quartiers, politique documentaire et patrimoine, médiatrice du livre) s'est donc vu tout désigné pour contribuer à la rédaction d'un cahier des charges pour la mise en place du dispositif de formation. Ce travail a été réalisé avant l'été 2007, avec l'accompagnement de la DRH. L'appel d'offres a

été lancé à l'automne 2007. Quand la nouvelle municipalité est arrivée, en mars 2008, la procédure en cours a été interrompue pendant quelques semaines. Puis la décision a été prise de la mener à son terme, ses objectifs restant valables quels que soient les choix qui seraient faits quant au projet de grande médiathèque.

Le cahier des charges

Les premières réflexions ont porté sur les contenus souhaités. Les différents comportements à mettre en œuvre à l'accueil ont été listés, ainsi que les difficultés que les agents pouvaient rencontrer. On a ainsi distingué, notamment, un accueil de type « général », pouvant potentiellement être assuré par tous les agents, quel que soit leur métier de base, et un accueil de type « bibliothéconomique », nécessitant une formation dans ce domaine. Ce deuxième type d'accueil, comprenant en particulier l'obligation

Les bibliothèques de Rouen en quelques chiffres (répartition du personnel et des équipements en 2009)

96 postes inscrits au tableau des effectifs, répartis sur :

- 6 lieux (1 bibliothèque patrimoniale hébergeant également les services centraux et 5 bibliothèques de quartier)
- 6 pôles d'activités :
 - Administration-Maintenance (12 agents)
 - Bibliothèques de quartier (40 agents)
 - Politique documentaire et dépôt légal (équipe « médiathèque » jusqu'en septembre 2008) (11 agents)
 - Informatique et développement numérique (4 agents)
 - Médiation culturelle (5 agents)
 - Patrimoine (14 agents)
- + 1 directrice (conservateur de bibliothèque) et 1 chef de projet du nouveau plan de lecture publique (attaché administratif)
- 3 filières statutaires (administrative, culturelle, technique), avec 22 cadres dont 17 de catégorie A

de bien connaître les collections et les outils pour y accéder, afin de conseiller les usagers de manière adaptée, a finalement été exclu du dispositif, l'autre aspect de la démarche comportant déjà de nombreuses compétences transversales à acquérir pour tous. Ont aussi été identifiés différents types de publics, notamment ceux considérés comme « difficiles » et les publics présentant un handicap, les uns et les autres impliquant une approche spécifique.

De la grande médiathèque au nouveau Plan de lecture publique : quelques dates

2003-2007

Mise en route du projet de BMVR

Octobre 2007

Pose de la première pierre du bâtiment construit par Rudy Ricciotti

Mi-mars 2008

Changement de municipalité. Mise en suspens du projet

Mi-juin 2008

Décision d'arrêter le projet de grande médiathèque

Mi-juillet 2008

Décision de mettre en place un Plan de lecture publique, axé sur la proximité

Mi-septembre 2008

Lancement du nouveau Plan de lecture publique

Mi-avril 2009

Première phase du Plan. Ouverture de nouveaux services dans certaines bibliothèques du réseau

À venir

Septembre 2009

Réorganisation de l'espace d'accueil de la bibliothèque patrimoniale

Décembre 2009

Finalisation de la *Charte d'accueil*

Juin 2010

Ouverture d'une nouvelle bibliothèque de proximité dans une partie du bâtiment de R. Ricciotti

Septembre 2013

Ouverture d'une huitième bibliothèque de proximité

L'ensemble de ces éléments a ensuite été rassemblé dans plusieurs modules thématiques et assorti de souhaits en matière pédagogique. Il s'agissait essentiellement d'acquiescer ou d'améliorer des pratiques et la partie théorique devait rester relativement succincte. Sur cet aspect, d'ailleurs, plusieurs conférences ont été organisées, et continuent de l'être, à l'intention de l'ensemble des agents, depuis octobre 2007¹.

Dans un premier temps, le cahier des charges a été soumis au CNFPT (Centre national de la fonction publique territoriale), qui, vu ses modes de fonctionnement, n'a pas pu répondre. Un appel d'offres spécifique a donc été lancé fin 2007.

La procédure de sélection

Un comité de suivi de la procédure² s'est constitué, transformé par la suite en comité de pilotage du processus dans son ensemble.

Le dispositif était assez important puisqu'il était destiné à près de 100 agents et devait s'étaler sur une année, à raison de 60 à 80 jours de formation, répartis, selon le découpage que proposerait le prestataire, sur 5 à 8 modules. Plusieurs critères discriminants ont été établis, assortis d'une grille d'analyse détaillée et d'une pondération des points attribués, avec 60 % accordés à la prestation elle-même et 40 % au prix proposé. Sept offres ont été reçues.

Les principaux critères de sélection portaient sur :

- la capacité du soumissionnaire à encadrer correctement le dispositif (niveau d'ingénierie pédagogique). À cet égard, le nombre de formateurs

Calendrier du projet de formation

Juin 2007

Lancement du projet de formation.
Réunions du groupe de travail

Août 2007

Finalisation du cahier des charges

Octobre 2007

Début de l'élaboration du DCE (dossier de consultation des entreprises) avec la direction des ressources humaines

Janvier 2008

Lancement de l'appel d'offres

Mars 2008

Analyse des 7 dossiers reçus

Mi-mars/mi-avril 2008

Changement de municipalité.
Mise en suspens du projet

Début mai 2008

Élaboration de grilles d'analyse.
Auditions de 5 soumissionnaires

Début juin 2008

Commission d'appel d'offres statuante.
Validation du choix de Dynamic Solutions

Mi-juillet 2008

Première visite à Rouen des formateurs de Dynamic Solutions.
Premier comité de pilotage.
Première rencontre avec le groupe de travail

Octobre 2008 – décembre 2009

Déroulement du dispositif

Novembre 2008 – décembre 2009

Accompagnement du groupe *Charte d'accueil*

Décembre 2009

Fin du dispositif
(mais une session supplémentaire des modules 1 et 2 à prévoir sur 2010 pour les derniers recrutés)

dagogie s'appuie à la fois sur de nombreux échanges et sur des mises en situation ;

- l'expertise des formateurs : le contenu du cahier des charges orientait le domaine d'intervention sur les aspects relationnels de la démarche d'accueil (la bonne attitude à adopter selon les cas de figure, la gestion du stress, les procédures internes à mettre en place collectivement...). Il était aussi nécessaire que le prestataire ait une bonne connaissance des services publics, de leurs missions et de leurs contraintes particulières. La connaissance des bibliothèques avait été considérée comme un plus, mais pas comme une exigence.

Une autre dimension a émergé de l'examen des dossiers : après avoir écouté la conférence de Marielle de Miribel, il apparaissait aux agents participant au comité de suivi que l'état d'esprit – la « philosophie » – de la démarche d'accueil préconisé(e) par les formateurs était un élément essentiel de la sélection à opérer. En effet, il est évident qu'une fois seul face à un groupe, un formateur, s'il est convaincu de son propos, distille forcément sa propre vision des choses. Un des objectifs du dispositif de formation était de mettre en place un état d'esprit de l'accueil, construit collectivement, avec l'accompagnement du formateur. Il fallait absolument savoir à l'avance comment ce dernier appréhendait le sujet et où il mettait la priorité.

Par conséquent, avec ce regard particulier sur les présentations faites par les soumissionnaires, trois approches ont pu être distinguées : l'accueil accordant la priorité au respect des interdits (centrage sur les besoins de l'institution) ; l'accueil de type marketing (l'usager comme client) ; l'accueil plaçant les besoins et le confort de la personne humaine au centre des préoccupations, que ce soit l'agent accueillant ou la personne accueillie.

À la grande déconvenue de l'ensemble des membres du comité, il est vite apparu que les prestataires expérimentés dans la formation de bibliothécaires privilégiaient systématiquement le respect des interdits et semblaient voir là la seule approche possible de l'accueil dans un service public. Cette façon de voir était assortie d'une

proposés, la réactivité potentielle en cas d'aléas de planning, la qualité des supports pédagogiques qui seraient distribués, les outils de suivi et d'évaluation ont été examinés avec soin ;

- la démarche pédagogique : comme cela a été évoqué plus haut, il ne s'agissait pas d'une formation théorique, mais d'une mise en œuvre d'outils et d'une mise en commun de pratiques à harmoniser et améliorer. Il était donc indispensable que la pé-

1. Conférences sur les thèmes des publics des bibliothèques par Christophe Evans (BPI), de l'évolution du métier de bibliothécaire par Jean-François Jacques (Ville de Paris) et de l'accueil en bibliothèque publique par Marielle de Miribel (Médiadix).

2. Ce comité était composé de la DRH, de la directrice des bibliothèques, du responsable administratif des bibliothèques et de deux agents issus du groupe de travail initial, l'un représentatif de la bibliothèque centrale et de l'ex-équipe « médiathèque », l'autre des bibliothèques de quartier.

tendance à considérer avant tout les publics comme une nuisance potentielle qu'il fallait apprendre à juguler.

Bien qu'intéressante sur un certain nombre d'aspects, la vision marketing de plusieurs des sociétés les entraînait à affirmer que leur « philosophie » de l'accueil serait celle qu'on leur suggérerait d'avoir, ce qui ne pouvait répondre à la demande, puisque leur mode d'approche était dès l'amont un des critères de sélection. De plus, comme cela a été dit plus haut, pour encourager une évolution collective positive de la démarche d'accueil et puisqu'il s'agissait de travailler sur des comportements dans la relation à l'utilisateur, il était important que les intervenants soient eux-mêmes imprégnés d'un certain état d'esprit, autrement dit que leur façon d'être reflète leurs propos.

Par conséquent, c'est l'approche centrée sur la personne qui a été privilégiée. Et, bien que tous les soumissionnaires aient présenté des compétences approfondies en matière de psychologie et de connaissance des différents publics à accueillir, bien que plusieurs d'entre eux aient également démontré un haut niveau d'ingénierie pédagogique, il faut bien constater que Dynamic Solutions s'est révélé la seule société à présenter, de ce dernier point de vue, une philosophie solide et largement argumentée.

Le concept d'intelligence émotionnelle

Dans la sphère professionnelle, les émotions ont longtemps été mal considérées, aux antipodes des facteurs permettant un management performant. Perçues comme des éléments perturbateurs qui troublent le jugement, font commettre des actes inconsidérés ou affectent négativement les prises de décision, opposées à la « raison » nécessaire à une bonne gestion, elles ont, assez logiquement, été bannies du cadre organisationnel.

Autant le savoir pourtant, plus personne n'oppose à présent les émotions à la raison. De nombreuses études ont rendu ce clivage caduc. Les découvertes récentes en neurosciences affectives et en psychologie des émotions ont bouleversé cette vision et remis

Structure et calendrier du dispositif de formation

Module	Nombre de jours/ nombre de sessions	Période	Nombre de stagiaires
1 Accueil en médiathèque	3 jours / 7 sessions + 1 en 2010	D'octobre 2008 à janvier 2009	Tout le personnel (96)
2 Gestion de crise et de personnalités difficiles en médiathèque	3 jours / 7 sessions + 1 en 2010	De février à juin 2009	Tout le personnel (96)
3 Accueil des personnes handicapées	1 jour / 3 sessions	Octobre 2009	36
4 Accueil des groupes	2 jours / 2 sessions	Septembre et novembre 2009	36
5 Accompagnement des encadrants sur l'organisation de l'accueil	2 jours / 2 sessions + 2 jours / 1 session	Novembre et décembre 2009	22
Accompagnement du groupe de travail accueil	6 demi-journées	De novembre 2008 à décembre 2009	10
Ergonomie des banques d'accueil	1 jour / 1 session	Octobre 2009	12

en cause cet antagonisme. Notre fonctionnement dans la vie professionnelle nous le prouve chaque jour : avec des émotions bien utilisées, le travail n'en est que facilité. Désormais, en période de changement, voire de crise, les compétences émotionnelles apparaissent comme indispensables. Mais comment faire quand on ne se sent pas à l'aise avec ses émotions, voire plutôt handicapé par ce que l'on identifie quelquefois comme des entraves inutiles à un fonctionnement rationnel ? Comment s'en faire des alliées plutôt que des ennemies ? Et comment les identifier, les écouter, mais aussi comment percevoir ou réagir à celles de l'autre dans des situations où nos comportements habituels ne fonctionnent pas toujours comme on le souhaiterait ? C'est à ces questions que nous propose de répondre l'intelligence émotionnelle.

La première conceptualisation de l'intelligence émotionnelle, en 1990, revient aux chercheurs américains Peter Salovey et John Mayer. Ils définissent l'intelligence émotionnelle comme l'habileté à percevoir, comprendre, gérer et utiliser les émotions pour faciliter la pensée. Ces premières recherches passent inaperçues jusqu'à ce que le concept soit popularisé, suite

à la parution du best-seller de Daniel Goleman, *L'intelligence émotionnelle*³.

L'intelligence émotionnelle a donné lieu à un véritable engouement et au développement parallèle d'un vaste marché. Avec ses côtés positifs : le concept devient accessible à tous. Mais l'effet de mode attire aussi – comme dans tous les domaines – des individus qui inscrivent les émotions sur n'importe quelle intervention pour des raisons de marketing. Pour autant, la science nous montre aujourd'hui que les compétences émotionnelles sont cruciales dans presque tous les champs de notre vie, tant personnelle que professionnelle.

Si de nombreux modèles existent dans le champ de l'intelligence émotionnelle, il semble acquis que les compétences principales sont l'identification, l'expression, la compréhension et la gestion des émotions. Ces compétences ont toutes une double dimension, en ce qu'elles se rapportent tant à la gestion de notre propre vécu qu'à notre interaction avec les autres.

Les recherches dans le domaine de l'intelligence émotionnelle ont de

3. Daniel Goleman, *L'intelligence émotionnelle*, Paris, J'ai Lu, 2003.

plus souligné que la prise en compte de nos émotions est essentielle à de nombreux égards. Selon de nombreuses études menées par Antonio Damasio (auteur de l'excellent ouvrage *L'erreur de Descartes*), un des exemples les plus frappants touche la prise de décision. Sans émotion, l'intelligence est aveugle. Un individu coupé de ses émotions est en fait paradoxalement incapable de faire les bons choix : en effet, le processus même d'élaboration d'une décision implique l'intervention des émotions. Dans le cours de ce processus, on fait implicitement appel à un grand nombre d'informations et d'expériences vécues. L'émotion est, d'après Antonio Damasio, ce qui permet de prendre en compte le fruit de ces expériences passées. Privé de cette source d'information, on est incapable de prendre une décision adaptée.

Par ailleurs, au-delà de la prise de décision, les émotions et la manière dont nous les gérons ont une influence directe et/ou indirecte sur de nombreux autres paramètres en jeu dans la vie des organisations. On peut citer la qualité des relations interpersonnelles, la satisfaction au travail, l'absentéisme, le niveau de stress, le mode de leadership, la performance et l'engagement des équipes. L'intelligence émotionnelle, c'est apprivoiser ses émotions et se réconcilier avec elles, ce qu'il ne faut pas confondre avec un « management par l'émotion » ou avec la manipulation par l'affectif. La nuance est de taille.

Il faut également souligner que le registre des compétences émotionnelles ne s'oppose pas à celui du rationnel (notamment caractérisé par le fameux QI), il vient au contraire le compléter et interagir avec lui. Comme le souligne Damasio, « *le cerveau qui pense, qui calcule et qui décide n'est pas autre que celui qui rit, qui pleure, qui aime, qui éprouve du plaisir et du déplaisir*⁴ ». Les émotions sont fondamentales, indispensables et ne peuvent être dissociées de la raison.

L'intelligence émotionnelle peut dès lors être envisagée comme l'interaction harmonieuse des fonctions

et potentialités émotionnelles et des capacités cognitives. Un individu dominé par ses émotions ne sera souvent pas adapté à son environnement et sera considéré comme ayant des comportements dysfonctionnels. Ce sera également le cas d'un individu coupé de ses émotions.

“L'intelligence émotionnelle peut être envisagée comme l'interaction harmonieuse des fonctions et potentialités émotionnelles et des capacités cognitives”

Au-delà de l'effet de mode qui ferait de l'intelligence émotionnelle un remède miracle, il reste que savoir gérer ses émotions, qui font partie intégrante de l'individu, est un atout considérable pour concilier bien-être au travail et résultats, harmonie et efficacité. Qui plus est dans un environnement difficile comme celui que nous connaissons aujourd'hui.

Le rôle de l'intelligence émotionnelle dans une démarche d'accueil

L'accueil dans une organisation a une importance cruciale. L'image que les personnes se font de celle-ci dépend le plus souvent des premiers contacts qu'elles ont avec elle, et donc de sa façon d'accueillir.

Dans les bibliothèques, l'accueil a longtemps été un aspect négligé du fonctionnement. Négligé non pas par le temps que l'on consacre à l'assurer, mais par le temps que l'on consacre à l'organiser en amont et à l'évaluer en aval. Pourtant, au début du xx^e siècle, Eugène Morel⁵ alertait déjà les bibliothécaires sur son importance et sur la manière dont il pouvait être amélioré. Même si on peut ne pas être d'accord avec les conseils qu'il donnait alors, les sociologues constatent de nos jours l'importance du rôle social des bibliothèques, la tendance de plus en plus forte des usagers à séjourner sur les sites et, donc, la nécessité, pour les établissements, de faciliter la rencontre des publics, dans une ambiance familiale et conviviale.

On ne peut cependant que constater que placer la démarche d'accueil au centre des pré-occupations dans les bibliothèques reste loin d'être systématique. Pour preuve, le nombre extrêmement restreint de publications spécifiquement

consacrées au sujet (voir bibliographie en fin d'article), en France tout du moins, alors même que la question est abordée de manière superficielle dans bon nombre d'articles sur le métier. De plus, les bibliothèques françaises ayant créé un « service des publics » ou un « service de l'accueil », au sein de leur organigramme, sont peu nombreuses, surtout si l'on excepte les très grands établissements. Les recrutements de personnels spécifiquement ou majoritairement chargés de cette organisation sont également très peu nombreux.

La manière dont l'accueil s'organise pour être efficace, cette notion même d'efficacité, et, a fortiori, les compétences qui doivent être développées

4. Antonio R. Damasio, *L'erreur de Descartes : la raison des émotions*, Paris, Odile Jacob, 2008.

5. Eugène Morel, *La librairie publique*, Paris, Armand Colin, 1910.

pour l'assurer, restent donc encore des thèmes peu abordés. Pourtant, l'accueil présente des dimensions organisationnelles (spatiales, réglementaires, fonctionnelles...) qui doivent être soigneusement mises à plat et ajustées en fonction des objectifs que la bibliothèque souhaite se donner dans ce domaine (notamment, si elle a élaboré une charte sur ce sujet). De plus, toutes les belles résolutions que l'on se donne, toutes les procédures que l'on rédige, ne pourront avoir d'efficacité si les premiers concernés – à savoir les agents qui assument la tâche, en contact direct avec le public – n'ont pas appris à gérer la situation de manière responsable, autonome et confortable, pour eux-mêmes comme pour les publics accueillis. Malheureusement, des générations entières de bibliothécaires ont été recrutées sur l'idée que la constitution des collections était le cœur du métier et l'essentiel des savoirs et savoir-faire à développer pour assurer les missions dévolues aux bibliothèques. Beaucoup d'entre eux ont même choisi cette voie parce qu'ils préféraient les livres au contact avec leurs contemporains.

Il est donc devenu majeur de se pencher sur le développement de compétences dans cet aspect particulier du métier, pour lequel la très grande majorité des personnels n'a pas été spécifiquement formée et n'a, souvent donc, que peu d'appétence. Et c'est pour cette raison que les formations sur ce sujet ont heureusement commencé à se développer.

Même si la fonction accueil est essentielle et reconnue comme telle, elle reste délicate à prendre en charge : les personnes qui accueillent sont en première ligne et reçoivent, avec l'optique de les aider le mieux possible, des usagers qui sont parfois difficiles à vivre, mécontents et agressifs. Ces difficultés peuvent être encore plus grandes lorsque certains usagers ont des comportements dérangeants ou contraires aux règles et qu'il faut le leur faire remarquer. Un accueil de qualité demande donc à la fois des capacités de communication et des compétences de gestion de soi et des autres, voire des compétences de gestion de l'agressivité et des conflits. Toutes ces compétences peuvent s'épanouir et

être mises en valeur dans un apprentissage de la gestion des émotions.

Gérer ses émotions

En termes de régulation des relations – un point clef de la fonction accueil – la manière dont nous exprimons et gérons nos propres émotions aura un impact évident sur nos interlocuteurs. En effet, les émotions conduisent souvent à l'escalade dans le conflit. Dès lors, savoir les gérer est une des dimensions essentielles de la gestion de la relation et de la résolution des difficultés de celle-ci. Si, par exemple, une personne chargée de l'accueil parvient à ne pas faire « payer » à ses premiers interlocuteurs le stress engendré par les embouteillages qu'elle a rencontrés sur son trajet domicile-travail, les compétences en intelligence émotionnelle qu'elle manifeste ainsi auront déjà eu une influence positive nette sur la qualité des relations. L'intelligence émotionnelle permet de mieux résister au stress et a des implications à long terme sur la santé et le bien-être.

Les recherches sur la contagion émotionnelle illustrent bien l'impact de notre état émotionnel sur nos interlocuteurs. Elles montrent que toutes les émotions (joie, peur, colère) passent inconsciemment d'une personne à l'autre en quelques millisecondes. Lorsqu'un individu exprime une émo-

tion, on observe chez ses interlocuteurs une tendance naturelle à imiter ses expressions faciales, sa posture, son langage corporel, son ton ou encore le rythme de son discours. Ces réactions musculaires peuvent amener à ressentir l'émotion au point d'activer les mêmes neurones que si elle était personnellement vécue. Il est donc important pour un agent d'accueil, qui peut se trouver en contact avec des personnes négatives, voire agressives, de savoir gérer ses propres émotions.

Quand il s'agit de prendre en charge des situations d'accueil difficiles, comme face à une personne agressive ou à un conflit, les compétences émotionnelles ont donc toute leur importance. La recherche a ainsi montré que certains comportements permettaient de créer un climat relationnel favorable, alors que d'autres étaient au contraire potentiellement générateurs de conflits.

Former les agents des bibliothèques à l'intelligence émotionnelle, dans le cadre de leur fonction d'accueil, a donc l'intérêt de les aider à assumer à la fois leurs propres difficultés émotionnelles et celles auxquelles ils doivent faire face. Mieux conscients de leurs propres réactions, ils comprennent aussi plus facilement celles des publics accueillis. Ils apprennent également à identifier leurs propres besoins, en même temps que ceux des publics, et sont donc mieux à même d'apporter la réponse adéquate, en mé-

“Un accueil de qualité demande à la fois des capacités de communication et des compétences de gestion de soi et des autres, voire des compétences de gestion de l'agressivité et des conflits”

nageant, pour ce faire, une ambiance relationnelle équilibrée et conviviale. De plus, cet apprentissage a un impact sur le reste du contexte relationnel de travail, notamment sur le fonctionnement d'équipe, car le préalable à un véritable développement de compétences dans ce domaine suppose d'accepter le postulat qu'une relation facile ou difficile relève d'une responsabilité partagée. Il ne s'agit plus de stigmatiser qui que ce soit mais de trouver la solution qui convient aux deux parties en présence, en envisageant le besoin de l'autre en même temps que le sien et en équilibrant l'approche empathique et l'approche assertive⁶.

Expérience et démarche pédagogique de Dynamic Solutions

Dynamic Solutions privilégie la formation et le conseil pour le secteur public et a acquis dans ce domaine une solide expérience. Depuis une dizaine d'années, la société anime des formations de qualité en management humain pour les fonctionnaires des administrations locales, régionales, para-régionales et nationales. Elle a une expérience diversifiée en ce qui concerne les compétences relationnelles. Elle forme notamment les employés des guichets de la ville de Bruxelles et de différentes autres grandes métropoles. Elle forme aussi les médiateurs chargés de résoudre les problèmes entre direction d'école, élèves et enseignants ou encore les coordinateurs de terrain de Médecins sans frontière. Ces situations ont toutes en commun un contexte émotionnellement chargé.

La pédagogie mise en œuvre se veut inductive, participative et fortement dynamique. La théorie ou les stratégies sont « découvertes » au travers de mises en situations qui ont un

sens pour le participant. Cependant, l'optique de ces mises en situation n'est pas de faire du psychodrame, mais de donner des outils pratiques utilisables au quotidien.

Un programme de formation efficace pour l'apprentissage de compétences émotionnelles doit répondre à plusieurs critères. Il doit :

- *Correspondre spécifiquement aux compétences émotionnelles.* Depuis que l'intelligence émotionnelle est devenue un concept « à la mode », de nombreuses formations existantes ont été relookées en formation sur l'intelligence émotionnelle, sans pour autant apporter de plus-value en la matière.

- *Proposer aux participants d'expérimenter leurs apprentissages.* Les études de cas, jeux de rôles, démonstrations à travers une pédagogie participative variée et stimulante permettent un meilleur apprentissage. Les vécus en formation constituent autant d'expériences de référence. Le *feed-back* des formateurs est aussi très important : les habitudes et conditionnements émotionnels sont souvent inconscients et un regard extérieur est dès lors très utile. Comme nous l'avons déjà montré, les émotions positives ont un effet majeur sur les ressources des participants. La relation avec les formateurs est donc d'une grande importance. Une ambiance de formation chaleureuse et dynamique, la présence judicieuse de l'humour sont encore des facteurs d'intégration importants.

- *S'inscrire dans la durée et donner des occasions aux participants de pratiquer.* Il est important d'encourager les participants à mettre les nouveaux comportements régulièrement en pratique. Le suivi d'une formation est une des conditions de sa réussite car la seule pratique en formation ne suffit pas. La formation transmet des connaissances et des outils que seule la répétition permettra d'intégrer réellement.

Dans cette optique, tous les formateurs de la société ont développé des compétences dans le domaine de l'intelligence émotionnelle, qu'ils appliquent aux différents aspects du management des organisations. Un suivi régulier des derniers développements scientifiques dans ce domaine est par ailleurs assuré en permanence.

Mise en œuvre de la formation et premiers constats

Aujourd'hui, nous sommes à mi-chemin du deuxième module consacré à l'accueil des personnalités difficiles.

Avant qu'elle ne commence, la formation a été évoquée à de nombreuses reprises auprès des agents, en réunion générale du personnel. Puis, un questionnaire de recueil des attentes a été diffusé à destination de Dynamic Solutions : chaque équipe (pôles d'activités et bibliothèques de quartier) y a travaillé librement et le document a été directement transmis, sans « censure » de la direction. Par ailleurs, le groupe de travail sur l'accueil joue le rôle de « groupe test » et est systématiquement le premier à suivre chacun des modules. Il a pour mission de répondre ensuite aux questions posées par le reste du personnel. En plus des questionnaires d'évaluation compilés par les formateurs à la fin de chaque session, les deux agents membres du comité de pilotage recueillent, avant chaque réunion de celui-ci, les commentaires, critiques, suggestions de leurs collègues, ce qui permet de suivre la manière dont l'ensemble du processus est reçu et de réajuster éventuellement la démarche.

Il est évident qu'une partie du personnel est allée à la formation en « traînant les pieds » et cela pour diverses raisons : au démarrage de la formation, en octobre 2008, l'équipe venait de prendre de plein fouet la décision d'arrêter le projet de grande médiathèque et les questions d'accueil, bien que pérennes et problématiques sur bon nombre d'aspects dans le fonctionnement des bibliothèques, semblaient, à cette période, bien secondaires par rapport à d'autres préoccupations concernant l'avenir de l'établissement et l'avenir professionnel même de certains des agents ; ensuite, le dispositif a drainé l'essentiel des crédits du plan de formation sur l'année 2008, empêchant ceux qui le souhaitaient de suivre d'autres stages payants sur des thématiques professionnelles qu'ils considéraient comme prioritaires sur le plan individuel ; enfin, les caractères obligatoire et transversal de la for-

6. Assertivité : capacité à s'exprimer et à défendre ses droits sans empiéter sur ceux des autres. Elle correspond à une attitude de fermeté par rapport aux événements et à ce que l'on considère comme acceptable ou non, de façon à développer des relations plus harmonieuses (Wikipédia).

mation, quelle que soit sa pertinence éventuellement reconnue, ont entraîné quelques vives réactions de principe. À cela s'est ajouté le choix, fait par le comité de pilotage avec l'accord des formateurs, de mélanger dans chaque groupe tous les types de personnels, quels que soient leurs fonctions ou grades. Cela voulait notamment dire

“Il ne s'agit pas tant de découvrir des 'recettes' pour mieux gérer les publics à l'accueil, que de mieux appréhender son propre mode de fonctionnement pour mieux s'adapter aux différentes situations”

qu'un membre de l'équipe de direction était présent à chaque session, non pas pour «surveiller» ce qui se faisait mais pour se former lui-même, en profitant de l'expérience de terrain des autres stagiaires. Certains agents ont pu mal réagir à cet état de fait, même si la plupart d'entre eux ont, d'un autre point de vue, trouvé très positif cette possibilité de découvrir de plus près la diversité des métiers de l'établissement et certains de leurs collègues qu'ils croisent rarement.

À l'issue du premier module néanmoins, les notes étaient globalement de très bon niveau, tant du point de vue des contenus apportés, que du point de vue de la qualité de l'ambiance et des relations avec les

formateurs. L'approche a cependant pu paraître surprenante et même dérangeante à certains, car elle met en évidence la nécessité d'évoluer soi-même pour faire évoluer la relation. Il ne s'agit pas tant de découvrir des «recettes» pour mieux gérer les publics à l'accueil, que de mieux appréhender son propre mode de fonctionnement

pour mieux s'adapter aux différentes situations. Elle insiste aussi sur l'intérêt qu'il y a à se sentir bien pour bien accueillir et donc à ne pas négliger son propre confort, tout en veillant à celui du public. Cette façon d'aborder les choses ne peut, bien entendu, se circonscrire au contexte de l'accueil. Elle peut notamment s'extrapoler dans le travail en équipe. D'ailleurs, une partie des agents qui suivent la formation ne fait pas de service public au sens strict (personnels administratifs, personnels d'entretien, équipe informatique, équipe de direction). L'ambiance entre les membres du personnel et le dynamisme global s'en ressentent par conséquent, dès à présent, de manière visible.

Avant que le processus ne débute, la nouvelle municipalité, arrivée en mars 2008, a donc annoncé l'arrêt du projet de grande médiathèque (juin), puis, quelques semaines plus tard (septembre), le lancement d'un nouveau plan de lecture publique, dont les premiers résultats concrets devaient voir le jour dans les mois qui suivaient. Il a fallu que l'équipe des bibliothèques mette en place des modes de fonctionnement et une réactivité totalement inédits pour répondre à cette demande. Si l'électrochoc de l'arrêt du projet a sans nul doute eu un impact fort sur l'état d'esprit des uns et des autres, le travail sur l'intelligence émotionnelle, réalisé dans le cadre de la formation, n'a pu que contribuer à aider chacun à rebondir.

Les derniers travaux menés dans divers groupes transversaux sur la mise en place d'une nouvelle offre de services, sur la création de banques d'accueil d'un nouveau genre, sur la réalisation d'un magazine d'actualités, sur la communication de l'établissement... ont permis de mettre en évidence une implication et une volonté de modernité, orientées vers l'intérêt des publics, qui ne se manifestaient pas de manière aussi vive auparavant.

À la fin 2009, le groupe de travail spécifique sur le sujet fera passer en conseil municipal un nouveau règlement intérieur et une charte de l'accueil et des services qui refléteront sans nul doute un état d'esprit radicalement différent de celui qui était omniprésent début 2007. ●

Avril 2009

Bibliographie

- Bertrand Calenge, *Accueillir, orienter, informer : l'organisation des services aux publics dans les bibliothèques*, Paris, Éd. du Cercle de la librairie, 1999, 444 p.
- Daniel Goleman, *Surmonter les émotions destructrices : un dialogue avec le dalai-lama*, Pocket, 682 p. (Évolution).
- Ilios Kotsou, *L'intelligence émotionnelle*, Éditions Bernet-Danilo, 2007, 62 p. (Essentialis).
- Ilios Kotsou, *Intelligence émotionnelle et management : comprendre et utiliser la force des émotions*, Bruxelles, De Boeck, 2008, 200 p. (Manager RH).
- *Organiser l'accueil en bibliothèque*, sous la dir. de Nic Diamant, Villeurbanne, IFB, 1997, 198 p. (La Boîte à outils ; 6).