

## Penser les parcours professionnels à l'échelle d'une « filière-métiers »

### Le pari d'un acteur intersectoriel de la relation client



Jean-Paul  
CADET  
Samira  
MAHLAOUI  
(Céreq)

Espace potentiel de mobilité intégrant tous les métiers et emplois d'une même famille professionnelle à l'échelle intersectorielle, la filière-métiers peut être un levier pour gérer et sécuriser des parcours en devenant le siège d'une réflexion et d'une action collectives. Tel est le principal enseignement de l'expérience d'un réseau d'acteurs intersectoriel et paritaire qui cherche, non sans incertitudes et limites, à structurer et représenter la filière-métiers de la relation client.



FILIÈRE  
PROFESSIONNELLE  
METIER DE LA  
FONCTION  
COMMERCIALE  
SECURISATION DES  
PARCOURS  
PROFESSIONNELS  
CHEMINEMENT  
PROFESSIONNEL  
PARTENAIRES  
SOCIAUX  
RESPONSABILITE  
SOCIALE  
D'ENTREPRISE  
RELATION DE  
SERVICE

Les approches en termes de filière économique sont souvent mobilisées pour réfléchir à l'évolution et à la prospective des métiers par-delà les entreprises et les branches professionnelles. Elles figurent ainsi au cœur des exercices de vision prospective partagée des emplois et des compétences que mène le Céreq avec France Stratégie [1]. À côté de la filière économique, verticale, s'apparentant à une chaîne d'activités qui concourent à la production d'une catégorie de biens ou services (comme la filière automobile), la filière-métiers, horizontale, regroupant les métiers et les emplois d'une même famille professionnelle à l'échelle intersectorielle, offre un autre cadre possible de réflexion sur l'évolution des métiers. Elle peut aussi constituer un espace pertinent pour gérer et sécuriser les parcours professionnels, en favorisant les logiques transversales de réflexion et d'action.

Une expérience innovante dans le domaine de la relation client apporte un éclairage à ce sujet. Elle est portée par l'Institut national de la relation client (INRC), un organisme qui implique des entreprises de divers secteurs et les partenaires sociaux et entend incarner la filière-métiers de la relation

client (cf. encadré 1). Par « relation client », il faut comprendre cette fonction, de nature transversale, ayant vocation à prendre en charge, directement, en support ou en management, à distance (téléphone, mail, réseaux sociaux, digital...) ou en face à face, toutes les actions de contact entre les organisations et leurs clients (vente et commercialisation de biens et services, conseil, satisfaction, fidélisation...)(cf. encadré 2) [2].

Dans quelle mesure les travaux conduits par cet institut favorisent-ils et organisent-ils une forme transversale de mobilité au sein de la filière-métiers de la relation client, qui puisse contribuer à la gestion et à la sécurisation des parcours professionnels ? Les éléments de réponse présentés ici s'appuient sur une intervention du Céreq auprès de cet acteur [3], qui a consisté à accompagner sa réflexion sur les enjeux en la matière, via l'implication de représentants d'entreprises et des partenaires sociaux (cf. encadré 3). Cette intervention ayant ciblé les métiers de conseiller clientèle, exercés soit à distance dans un centre d'appel, soit en boutique ou en agence, ce sont ces métiers qui seront privilégiés ici. Ils représentent à eux seuls un volume d'emplois important : près de 850 000 au milieu



## 1 L'INRC, un acteur intermédiaire et intersectoriel de la relation client

L'Institut national de la relation client (INRC) a été créé en 2014 par de grands groupes (Engie, BNP Paribas, Orange...), en lien avec les partenaires sociaux (CFDT, CFE-CGC, CFTC, CGT, FO, CPME, MEDEF) et à la suite de la mission nationale de la relation client, portée par le gouvernement entre 2008 et 2012. Il fédère sous forme d'association un réseau d'entreprises (une soixantaine actuellement, relevant de secteurs diversifiés), et dispose d'un budget annuel de 1,7 million d'euros ( cf. [www.inrc.fr](http://www.inrc.fr) ).

L'INRC cible toutes les interactions entre les clients et les entreprises/marques, et se donne pour objectif de « *mettre l'humain au centre d'une relation client d'excellence* ». Partant, il promeut des démarches visant à optimiser la performance de la relation client de ses entreprises adhérentes ou clientes, dans les domaines de l'emploi, du recrutement, de la formation et de la responsabilisation sociale. Il conduit aussi des travaux de prospective et des expérimentations. Toutefois, sa principale originalité est de reposer sur une gouvernance qui s'appuie sur deux instances paritaires : le comité stratégique de la filière de la relation client, qui propose les actions thématiques à envisager, et le comité d'orientation opérationnelle, qui décide des actions concrètes et des expérimentations à mettre en œuvre, et procède à leur évaluation avant d'en assurer la diffusion. Intégrant les entreprises fondatrices et les partenaires sociaux, cette gouvernance est censée garantir la mission d'intérêt général de l'INRC et faciliter sa collaboration avec les pouvoirs publics (Etat, Régions).

de la décennie 2010 (données de la DARES portant sur la famille des vendeurs), auxquels s'ajoutent 200 000 conseillers clientèle des banques et assurances (estimation de l'INRC à partir de données issues des observatoires des métiers correspondants).

### La recherche d'enjeux partagés par-delà les différences

L'intervention du Céreq a permis d'identifier des enjeux partagés, c'est-à-dire perçus à la fois par les entreprises et les partenaires sociaux, concernant la gestion et la sécurisation des parcours des conseillers clientèle à l'échelle de la filière-métiers. Un premier grand enjeu a trait à la nécessité de susciter l'intérêt pour ce métier, en raison de sa faible attractivité et de conditions d'emploi et de travail jugées médiocres. Le deuxième enjeu identifié collectivement renvoie au besoin de renforcer les compétences des conseillers clientèle dans le

contexte de la digitalisation. Ce processus contribue en effet à modifier profondément leur métier, techniquement (usage accru des canaux numériques, expansion du travail multicanal, retour de l'écrit, appel à une plus grande expertise pour traiter les demandes plus complexes des clients...) mais aussi « humainement » (développement de l'écoute, la personnalisation, le conseil...) [4]. Troisième grand enjeu : assurer le maintien ou la progression dans l'emploi pour quantité de conseillers clientèle, contraints ou désireux de connaître une mobilité au-delà du seul espace que dessine leur métier. Avec ses effets qualitatifs et la diminution du volume d'appels téléphoniques qu'elle est supposée engendrer à terme, la digitalisation devrait entraîner des reconversions pour nombre de téléconseillers. De même, les conseillers en poste, surtout les plus jeunes et diplômés, semblent vouloir de plus en plus souvent évoluer rapidement, notamment au sein de la filière-métiers : vers les fonctions classiques d'encadrement de proximité mais aussi vers d'autres segments de la relation client que le leur (passer d'un centre d'appel à un magasin par exemple) ou vers les emplois de la filière-métiers en développement (conseillers clientèle spécialisés, médias sociaux...).

Ces trois enjeux renvoient finalement à deux finalités dans lesquelles les acteurs se sont reconnus : d'une part, l'amélioration de la performance économique ou de la compétitivité par la qualité de la relation client et la montée en compétence des conseillers clientèle, et d'autre part, le fait de permettre sinon de renforcer leur employabilité tout le long de leur parcours professionnel par une responsabilisation sociale accrue, en particulier de leur entreprise. Les enjeux précités interpellent également l'offre de formations qualifiantes et de certifications, l'existant n'étant pas jugé suffisamment à la hauteur pour rendre les métiers de conseiller clientèle attractifs, accompagner leur mutation et favoriser les nécessaires mobilités professionnelles.

De fait, une convergence s'est manifestée entre les interrogations des entreprises et des partenaires sociaux. Parmi les différences néanmoins observées, les représentants des organisations syndicales de salariés (OS) ont été particulièrement sensibles à la problématique de l'employabilité, alors que les représentants des entreprises et des organisations patronales (EOP) ont davantage référé leurs propos à celle de la performance. Chacun a également apporté des nuances ou des prolongements à ces enjeux. Par exemple, s'agissant de l'employabilité à garantir aux conseillers clientèle dans le contexte des profondes transformations de leur métier, les représentants des OS ont mis l'accent sur les différentes menaces qui pèsent aujourd'hui sur elle (risques psychosociaux, d'inaptitude, d'exclusion...), tandis que les représentants des EOP ont mis en avant la question de l'adapta-

## 2 La filière-métier relation client

*Penser de façon transversale et intersectorielle les parcours professionnels*

### METIERS DE LA RELATION CLIENT

Toute fonction ayant vocation à prendre en charge, directement, en support ou en management :

*Le conseil, la vente, la commercialisation*



*La satisfaction, la fidélisation des clients*



### ECHELLE INTERSECTORIELLE

Une même famille professionnelle par-delà les différences d'entreprises et de branches.

### APPROCHE HORIZONTALE

Mobilité professionnelle entre des emplois & métiers transversaux à différents secteurs d'activité.

tion permanente des salariés et des efforts en formation ou en accompagnement correspondants.

Le processus de consultation et de mise en débat institué dans le cadre de l'intervention du Céreq, même s'il n'est pas de même nature que le dialogue social institutionnel tel qu'il se pratique dans les entreprises ou les branches, a permis le dépassement de ces différences. Les acteurs associés à la démarche s'y sont engagés en se libérant relativement de leurs logiques d'organisation, et en se montrant enclins au partage d'idées et d'analyses. Mandatés pour la plupart par leur organisation syndicale au vu de leur connaissance de la relation client, ou par leur entreprise en raison de leurs responsabilités (directeurs de service relation client ou responsables RH d'entités incluant pareil service), ils se sont impliqués avec un esprit coopératif en privilégiant leur vécu professionnel.

Le résultat de cette démarche, validé *in fine* par l'instance de gouvernance paritaire de l'INRC, ne prétend pas être une conception de la thématique des parcours partagée par toute la filière-métiers. L'ensemble des entreprises, de tous les secteurs d'activité, qui sont de fait très loin d'être toutes adhérentes à cet institut, n'entendent pas nécessairement fonder leur performance sur la qualité distinctive de leur relation client et donc sur le haut niveau de compétence de leurs conseillers clientèle. De fait, bien que le travail d'identification des enjeux se soit situé à l'échelle de la filière-métiers, il s'est inscrit dans une certaine conception de cette filière, nourrie par ce projet d'« humaniser » la relation client dans le contexte actuel de la digitalisation.

Des incertitudes persistent pourtant sur la solidité de cette identification pour l'ensemble des organisations susceptibles de se reconnaître dans les enjeux identifiés, y compris pour les adhérentes de l'INRC. Notamment, une forte incertitude concerne les centres de relation client (CRC) externalisés et le comportement des donneurs d'ordre à leur égard. Ces CRC restent soumis à la pression exercée sur les

tarifs de leurs prestations par les donneurs d'ordre. De plus, ces derniers peuvent être à tout moment tentés par l'*offshorisation*, c'est-à-dire l'externalisation de leur relation client dans des pays à bas coût de main-d'œuvre. Les divergences d'intérêt, encore très marquées entre ces deux types d'entreprises, contribuent ainsi à hypothéquer la construction d'une rhétorique partagée à l'échelle de la filière-métiers.

### La mise en place d'actions originales dans un cadre dominé par les entreprises et les branches

Depuis sa création, l'INRC conduit des actions liées à la gestion des parcours à l'échelle de la filière-métiers: Elles portent sur la production et le partage de connaissances, la mise à disposition d'outils et de procédures, l'engagement de partenariats et d'opérations dans les domaines de la formation, du recrutement, de la certification et de la responsabilisation sociale.

À titre d'exemple, cet organisme a conçu en 2018 une certification afin de favoriser la sécurisation des parcours des conseillers clientèle, leur mobilité interentreprises, mais aussi la valorisation de leur métier, leur motivation et leur fidélisation. Intitulée « Réussir une expérience de relation client », inscrite au Répertoire spécifique et donc reconnue par les pouvoirs publics, cette certification évalue et valide certaines compétences développées par les conseillers clientèle ayant au moins 6 mois d'expérience quel que soit leur secteur d'activité et le canal. En référence à divers travaux et initiatives d'institutions internationales (OCDE, Forum économique mondial), et d'universités (Genève, Louvain...) et en s'inspirant tout particulièrement du programme CASEL\*, développé aux Etats-Unis, l'accent est mis sur les compétences dites « socio-émotionnelles » (ex : « conduire l'échange en faisant preuve d'une constante écoute du client et d'une réceptivité bienveillante aux signaux qu'il émet », « encourager le client à faire savoir sa satisfaction par les outils existants mis à disposition

\* CASEL : L'organisation nord-américaine Collaborative for Academic, Social and Emotional (CASEL) étudie l'impact des compétences socio-émotionnelles à l'école depuis plus de 20 ans. Elle les classe en cinq grands domaines : la connaissance de soi ; la maîtrise de soi ; les compétences relationnelles ; la prise de décisions responsables ; la conscience sociale. Les enseignants impliqués dans le programme sont formés à l'acquisition de ses compétences [5].

### 3 Une étude de cas fondée sur un accompagnement du Céreq

Cette étude de cas mobilise deux types d'observation et d'analyse. En premier lieu, le Céreq a accompagné cet institut dans une réflexion sur les enjeux liés à la gestion et la sécurisation des parcours des conseillers clientèle dans l'objectif d'identifier, à l'échelle de la filière métiers, les principaux besoins et problèmes rencontrés par les entreprises et les partenaires sociaux face à ces enjeux. Inspirée de méthodes participatives pratiquées en sciences politiques, la démarche s'est traduite par :

- la réalisation d'entretiens préalables avec 10 représentants d'entreprises ou d'organisations patronales (EOP) de secteurs très diversifiés (banque, relation clients à distance, énergie, e-commerce, télécommunications, tourisme...), et 4 représentants de confédérations syndicales de salariés (CS) ;
- la réunion à 2 reprises de 2 groupes, l'un formé de représentants d'EOP (14), l'autre de représentants de CS (7), pour discuter et compléter les diagnostics issus de ces entretiens ;
- la conclusion par 2 réunions impliquant les membres des 2 groupes afin de mutualiser, confronter les points de vue, et cibler des priorités parmi les enjeux identifiés et débattus.

En second lieu, et afin de connaître les actions mises en place par cet institut à la suite de ce processus, le Céreq a mené des entretiens avec ses responsables et analysé la documentation produite.



**\*\* RSE : Responsabilité sociale des entreprises.** La conception de la RSE adoptée ici est celle de la norme internationale ISO 26 000, cadre de référence de la Responsabilité Sociétale des Organisations. Au cœur de cette conception se trouve la volonté de l'organisation, d'une part, d'intégrer des considérations sociales et environnementales dans ses prises de décisions, et d'autre part, d'être en mesure de répondre des impacts de ses décisions et activités sur la société et l'environnement.

**OPCO • opérateurs de compétences, qui remplacent depuis début 2019 les organismes paritaires collecteurs agréés (OPCA).**

## → En savoir plus

[1] Penser ensemble les métiers du futur, D. Brochier, Céreq Bref n°381, 2019.

[2] Défis horizon 2030, 5 ans seulement pour agir !, INRC, rapport 2017.

[3] Les enjeux liés à la gestion et à la sécurisation des parcours au sein des métiers de la relation client, S. Mahlaoui, J-P. Cadet, Net.Doc n°159, Céreq, 2016.

[4] Le Digital comme moyen de ré-humaniser la Relation Client, Eurogroupe Consulting, INRC, 2019.

[5] Handbook of Social and Emotional Learning: Research and Practice, J-A Durlak, C-E Domitrovich, R-P Weisberg, T-P Gullotta, Guilford Press, 2016.

➤ S'inscrire à la lettre d'information

par l'entreprise », etc. [5]). Autre exemple : l'INRC commercialise et attribue un label original de RSE\*\* intitulé *Human for Client*. Conforme aux exigences internationales de la RSE, il évalue la performance sociale d'une organisation sur la totalité de sa relation client, tous canaux de contact et métiers confondus. Son référentiel comporte des indicateurs sur la fidélité des salariés ou prestataires, la gestion des emplois et des parcours professionnels. Ces indicateurs signalent les engagements demandés aux entreprises et montrent les actions qu'elles ont à entreprendre pour être labellisées.

Ces actions se veulent originales et complémentaires par leur adossement effectif à l'échelle de la filière-métiers. Ainsi, en se centrant sur les compétences socio-émotionnelles, les concepteurs de la certification ont adopté une vision transversale du métier de conseiller clientèle, indépendamment de l'organisation où il est exercé et du type de client ciblé ou de produit commercialisé. Ces concepteurs (cadres d'entreprise, représentants des partenaires sociaux) ont également choisi ce domaine en considérant qu'il faisait défaut dans l'offre de certifications existante.

Par ailleurs, le travail de construction d'alliances mené par l'INRC auprès des entreprises, des branches et des pouvoirs publics a notamment permis d'engager des partenariats avec les acteurs publics. L'institut a par exemple été à l'origine, en tant qu'acteur intermédiaire, de la création d'un Campus des métiers et des qualifications dédié à la relation client en région PACA, ayant pour objectifs de mettre en réseau les établissements de formation concernés et de faciliter leur coopération avec le monde professionnel. Plus récemment, son label de RSE a été retenu par l'Etat parmi les labels sélectionnés pour encourager le développement de la RSE dans le cadre du dispositif Plateforme RSE. La dimension paritaire donne à l'INRC une aura favorable vis-à-vis des pouvoirs publics, dont ne disposerait sans doute pas un groupement transversal de professionnels ou d'entreprises coupé des décideurs ou des représentants des salariés. Tout ceci s'inscrit dans une dynamique de l'action publique favorable à l'idée unificatrice de la relation client, comme en témoigne encore l'évolution des diplômés de la spécialité Commerce (ex : rapprochement des 2 bacs pros vente et commerce dans un seul diplôme à options).

Toutefois, les actions mises en place restent pour l'instant limitées par rapport à l'ampleur des enjeux. La plupart ont à ce jour une portée relativement réduite et doivent encore se déployer. Ainsi,

le label de RSE n'a été jusqu'ici attribué qu'à une trentaine de structures au plus (représentant environ 60 000 emplois). En outre, ces actions tendent à se limiter au champ forcément restreint des firmes adhérentes à l'INRC. Ajoutons que certaines actions semblent encore manquer à l'appel. Tel est le cas de démarches qui pourraient consister à aménager des passerelles entre différents métiers de la relation client exercés dans des entreprises de branches distinctes (par exemple, entre relation client à distance et grande distribution), alors qu'il s'agit d'une attente partagée pour fluidifier aujourd'hui des parcours.

Ces limites peuvent être attribuées à la jeunesse de cet institut, à la temporalité dont il a besoin pour intéresser et fédérer plus d'entreprises, se faire davantage reconnaître, concevoir et déployer ses actions. Mais elles dénotent surtout une difficulté à faire admettre la filière-métiers comme un espace de référence pour l'action collective, du fait qu'elle demeure un « objet social non identifié » dans le cadre institutionnel français. Peu ouvert à priori sur les démarches transversales, ce cadre est investi et structuré par les branches et les entreprises, ainsi que par les OPCO pour ce qui est de la formation et de la construction des parcours. Au sein même de l'INRC, il est d'ailleurs admis qu'il n'est pas toujours facile de se comprendre et d'œuvrer ensemble quand on relève de différentes branches et conventions collectives.

● — Toujours est-il que les travaux restitués ici confirment la possibilité d'identifier des enjeux partagés entre représentants des salariés et des entreprises, et l'intérêt de mettre en place des actions singulières autour de la gestion de parcours professionnels à l'échelle d'une filière-métiers. Au final, cette expérience révèle ce type de filière comme un espace à valoriser pour concourir à la construction et la sécurisation de parcours, et ce d'autant plus quand les métiers concernés sont transversaux (métiers d'appui ou renvoyant à des fonctions transversales comme la relation client ou la maintenance). Cette expérience plaide donc pour que davantage d'acteurs en capacité de conduire, à l'échelle de pareilles filières-métiers, des réflexions et des actions collectives puissent émerger et se faire reconnaître dans le paysage institutionnel. D'ailleurs, alors que les OPCO renvoient à des champs professionnels élargis ou des filières économiques, et donc à des mailles plus étendues que les anciens OPCA, le moment n'est-il pas devenu plus propice pour mieux accueillir de tels acteurs et leur prétention à la transversalité ? ● —

**Céreq**

DEPUIS 1971  
Mieux connaître les liens formation - emploi - travail.  
Un collectif scientifique au service de l'action publique.

+ d'infos et tous les travaux  
sur [www.cereq.fr](http://www.cereq.fr)



Établissement public national sous la tutelle du ministère  
chargé de l'éducation et du ministère chargé de l'emploi.

BREF N°390|2020 Bulletin de Recherches Emploi Formation du Céreq

Directrice de la publication :  
Florence Lefresne  
Secrétariat de rédaction et mise en page :  
Stéphanie Vincent

Dépôt légal à parution / Publication gratuite / ISSN 0758-1858  
Centre d'études et de recherches sur les qualifications  
10, place de la Joliette CS 21321 • 13567 Marseille Cedex 02  
T. +33 (0)4 91 13 28 28 • F. +33 (0)4 91 13 28 80