



Études

Opinion

Ouvertures

Territoires

« Bonjour, que puis-je pour vous ? » Les emplois d'accueil et leur professionnalité

Accueillir le public suppose une véritable professionnalité. Par-delà la diversité des emplois concernés, celle-ci s'exprime avant tout dans la composante relationnelle de l'activité. Elle comporte également une face moins visible, faite d'auto-organisation et de « pêche à l'information ». Certaines évolutions actuelles risquent cependant d'entraver ce « savoir-accueillir ».

accueil métiers
savoir professionnel
formation
emploi type
individus
travail méthode ETED

Jean-Paul **Cadet** (Céreq)

Valérie **Gossemaue**
(centre associé régional du
Céreq pour la région Pays
de Loire)

Samira **Mahlaoui** (Céreq)

Fred **Séchaud** (Céreq)

Propositions du Céreq

Veiller à ce que les formations à l'accueil prennent en compte les dimensions relationnelle et « cachée » de la professionnalité.

Mettre en débat, au sein des organisations, les décisions et les évolutions à l'origine des tensions freinant le déploiement de cette professionnalité.

Longtemps ignoré et même souvent considéré comme un simple emploi de reclassement ou d'aménagement de fin de carrière, l'accueil du public au sein des entreprises et des administrations tient désormais une place de plus en plus importante. La référence à l'utilisateur/client est à présent au cœur de l'activité de tous les salariés et en premier lieu de ceux qui sont en contact direct avec lui. Aujourd'hui, les organisations sont particulièrement sensibles à leur image via l'accueil qu'elles réservent à leurs usagers/clients. Elles en font un déterminant de leur performance, de leur qualité de service ou de production. Le développement d'Internet et de l'automatisation de certains actes aux guichets est en effet loin d'avoir supprimé toute interaction physique ou téléphonique.

Dans ce contexte, les emplois pour lesquels l'accueil est une activité prépondérante tendent à se professionnaliser au sein des organisations. Cela se traduit par une diversification et une adaptation accrue de ces emplois à leur contexte d'exercice. Cela passe aussi par le développement et l'expression d'une professionnalité à forte

dimension relationnelle, qui leur est à la fois propre et commune.

Une grande diversité d'emplois

Nombreuses sont les situations de travail dans lesquelles l'activité d'accueil occupe une place centrale. Sont concernés les métiers d'accueil à proprement parler mais aussi, de façon élargie, tous les métiers qui supposent d'une manière ou d'une autre de recevoir des usagers/clients ou de réceptionner des appels téléphoniques et dans lesquels l'accueil constitue ainsi une facette essentielle. Les métiers de vendeur, de technicien de service après-vente ou de secrétaire en sont des exemples types.

Les emplois d'accueil à part entière prennent eux-mêmes des dénominations très différentes : hôtesse d'accueil, chargé d'accueil, hôtesse standardiste, agent d'accueil... Certains sont désormais externalisés et gérés par des entreprises spécialisées proposant leurs prestations, tandis que d'autres restent intégrés aux organisations. Les missions attribuées à ces emplois sont elles-mêmes aussi variées que ●●●

Encadré 1 • La méthode ETED

La méthode ETED, (pour Emploi-type étudié en dynamique) mise au point par Nicole Mandon, est issue de la recherche en sociologie et en analyse du travail. Elle contribue à apporter une meilleure connaissance des emplois, de leurs évolutions et de leurs exigences. Elle privilégie les personnes et leurs pratiques concrètes et s'appuie sur des entretiens individuels. Cette méthode débouche sur l'identification d'emplois-types, c'est-à-dire sur des regroupements d'emplois ou de situations de travail élaborés à partir de finalités et de rôles organisationnels jugés communs. Ces emplois-types peuvent prendre des formes très variables selon les personnes qui les occupent ou les organisations dans lesquelles ils sont exercés. Dans le cadre de nos investigations, l'analyse ETED a porté sur des enquêtes dans quatre collectivités locales, deux ministères, une banque, une entreprise agroalimentaire, une gare, un aéroport et une compagnie maritime.

●●● floues : recevoir, orienter, répondre aux demandes de l'utilisateur/client, voire anticiper ses désirs, favoriser sa satisfaction...

L'analyse réalisée sous l'angle de la méthode ETED (cf. encadré 1) a confirmé cette grande diversité des emplois directement concernés par une activité d'accueil. Elle débouche sur deux figures typiques de l'accueil : l'**accueil central** et l'**accueil sectorisé**.

La première figure repérée correspond à celle de l'emploi-type d'agent d'accueil physique et/ou téléphonique que l'on rencontre couramment dans les différentes organisations publiques ou privées. Cet agent a pour principale mission de veiller à la satisfaction des visiteurs qui se présentent à lui, ou des appelants, en respectant les procédures de sécurité en vigueur et en orientant de manière précise ces personnes vers le bon interlocuteur, apte à traiter leurs demandes. L'agent doit réguler les flux pour réduire les temps d'attente, ceci sans aller jusqu'à prendre part à la production du service proposé par l'établissement qui l'emploie.

Pour la seconde figure identifiée, l'appartenance sectorielle impacte significativement l'activité d'accueil car celle-ci fait partie intégrante de la production du service. Illustrons ceci par deux emplois-métiers : celui d'agent d'escale et de chargé d'accueil au sein d'une banque. L'agent d'escale, propre au secteur du transport, veille à la prise en charge optimale des besoins d'information et d'orientation des voyageurs en participant aux opérations de lutte contre la fraude et de sécurisation des espaces de transit. Il doit réduire au maximum les inconvénients générés par les aléas liés aux différents problèmes qui peuvent impacter le trafic. Il assiste les passagers dans leur recherche de solutions en cas de ruptures dans les correspondances, ou de départ fortement différé. Pour sa part, le chargé d'accueil commercial de la banque contribue à la satisfaction et à la fidélisation des clients (particuliers ou professionnels) en assurant leur accueil physique et téléphonique et en les recevant pour traiter leurs opérations

ETED • *Emploi-type étudié en dynamique*

RGPP • *Révision générale des politiques publiques*

bancaires courantes et leur proposer des produits et services bancaires complémentaires.

Un rôle d'interface exigeant

Les agents d'accueil jouent un rôle d'interface entre la structure et le public, comme entre les différents rouages internes de l'organisation qui permettent la prise en charge des usagers/clients. Très dépendantes de leur contexte d'exercice, les activités relationnelles se trouvent donc au cœur du métier. Leur efficacité détermine pour une grande part la qualité du service rendu. D'où une **professionnalité dans laquelle la dimension relationnelle est centrale**. Cette dimension repose sur des savoirs d'action qui s'expriment dans la conduite de multiples interactions verbales et gestuelles.

Le travail relationnel d'accueil s'incarne dans un ensemble d'activités visant à recevoir le public, le renseigner, l'orienter ou le guider, et au cours desquelles l'agent d'accueil s'adresse à son interlocuteur, en adaptant l'intonation de sa voix, son attitude corporelle ou sa gestuelle selon les circonstances. L'adaptation du registre de langage en fonction des publics, la maîtrise du vocabulaire, la courtoisie et la fermeté requièrent une analyse très fine d'informations issues d'une écoute attentive. Il en est de même concernant le déplacement physique de l'agent d'accueil allant au-devant des usagers de manière alerte ou discrète et qui est fondé sur l'analyse d'une situation-problème immédiatement observable dans un espace donné (un hall de gare, de mairie...).

On perçoit ici comment, sur le plan comportemental, l'art relationnel de l'accueil peut difficilement être réduit à l'application de « scripts » de communication visant à canaliser les interactions dans un déroulement standardisé de questions et de réponses préétablies. En effet, pour l'agent d'accueil face à son public, il s'agit d'observer un comportement et d'analyser un discours de façon à décrypter et comprendre au mieux une situation.

La « co-production » du service, où chaque partie s'engage dans un échange d'informations, mobilise aussi la subjectivité du professionnel. Il fonde nécessairement son appréciation de la situation sur la sincérité des actes et des paroles de son interlocuteur. Cette appréciation subjective lui permet d'adapter sa réponse, quitte à déroger aux règles prescrites pour satisfaire le demandeur. Or, malgré la simplicité de son déroulement, le « comportement d'accueil » est confronté à divers aléas, à des dysfonctionnements dans les rouages internes de l'organisation, sur lesquels l'agent d'accueil ne peut lui-même intervenir (une file d'attente, une panne informatique...). Il doit donc évaluer, de façon quasi permanente, les ressources dont il dispose pour inventer les solutions qui vont permettre au travail d'accueil de se faire.

Certaines évolutions à caractère économique, organisationnel ou sociologique tendent pourtant à soumettre les activités d'accueil à des enjeux et des incertitudes susceptibles d'en entraver la bonne réalisation. Dans les services publics, les contraintes budgétaires, accentuées par la RGPP, entraînent des diminutions d'effectifs avec des répercussions négatives sur les prestations d'accueil. Dans les secteurs public et privé, le développement des certifications-qualité et l'externalisation modifient les relations avec les usagers, qui deviennent plus prescriptives.

En outre, les agents constatent le manque croissant de sociabilité et de courtoisie du public, ce qui rend le travail d'accueil plus pénible. Ils estiment que les usagers/clients sont de plus en plus exigeants et impatientes, de moins en moins à l'écoute et réceptifs. Plus globalement, ils continuent à souffrir d'une dévalorisation de leur métier de la part du public, sans forcément bénéficier en retour de formations ou de moments d'échange suffisants pour les aider à réfléchir sur les postures à adopter en situation.

Ces diverses évolutions mettent donc à dure épreuve la mission d'accueil, toutes ces contraintes limitant finalement les possibilités pour l'agent d'accueil de développer son autonomie et sa professionnalité.

La face cachée de la professionnalité

Pour assurer leur rôle d'interface, les agents d'accueil exercent tout un travail en coulisses consistant à préparer et à organiser leur activité. Ce travail requiert des savoirs d'action complémentaires, certes moins exposés que ceux manifestés en situation d'accueil, mais tout aussi nécessaires.

Il leur incombe tout d'abord la gestion de l'espace et du temps de travail, surtout quand ils ont à combiner accueil physique et téléphonique. Ils doivent ainsi être en mesure d'aménager leur environnement de travail de la manière la plus ergonomique possible pour conduire au mieux leur activité, en face-à-face et au téléphone, et améliorer leur confort et leur sécurité. Ils doivent aussi savoir auto-organiser leur temps de travail de façon à équilibrer au mieux les séquences consacrées respectivement aux deux formes d'accueil.

Tout le travail visant à recueillir et assimiler l'information est également essentiel. Pour rendre un service de qualité, les agents doivent en effet mémoriser diverses informations sur les missions, les produits, l'organisation de leur structure, sur des réglementations et des procédures... Cet effort d'assimilation est constant, mais a lieu pour l'essentiel durant les temps morts. L'enjeu consiste pour les agents à se tenir en permanence au courant des changements, si besoin en partant « à la pêche aux informations » pour actualiser leurs connaissances. Les agents d'accueil sont aussi amenés à mettre à jour, sinon à créer leurs outils ou supports d'information (répertoires, bases de données, documentation, signalétique...). Ceci exige de la méthode ainsi qu'une capacité à utiliser les technologies de l'information et de la communication.

En outre, si les personnels d'accueil sont les représentants les plus exposés du « front office », une partie de leur activité s'exerce également en « back office ». Cette activité s'accomplit en équipe, ou en réseau. Rattachés à un service et donc à une hiérarchie, ils forment souvent, au moins dans les grandes structures, des collectifs (« brigades », « lignes d'accueil »...). La recherche et la production des informations utiles à la

Pour en savoir plus, le rapport complet de l'étude :

Au cœur des activités d'accueil - Certifications, emplois, savoir-faire, évolutions, prospective, S. Mahlaoui (coord.), J.-P. Cadet, C. Guitton, V. Gosseaume, P. Kalck, F. Kogut-Kubiak, C. Labruyere, F. Sechaud, Net.doc, n° 80, 2011.

A télécharger sur : <http://www.cereq.fr>

Encadré 2 • Deux situations, deux illustrations de la professionnalité

Comprendre la demande téléphonique d'un usager

Il n'est pas facile de comprendre la demande des appelants et de les renseigner ou de les orienter vers les services qui les concernent. La demande est parfois imprécise, voire mal exprimée. Il faut alors aider l'appelant à mieux la clarifier en le questionnant, en reformulant ses propos. Il faut aussi savoir trier parmi les informations qu'il transmet, les réordonner. Ensuite, il convient de lui passer le service correspondant à sa demande en prenant soin de lui dire : « *Si cela ne correspond pas, vous allez revenir au standard, et on essaiera un autre service ou une autre direction* ». L'agent cherche aussi à appeler souvent lui-même le service concerné pour vérifier s'il s'agit bien du bon service. Bien sûr, cette façon de procéder contraste avec l'exigence de rapidité assignée aux agents. Quand une personne ne formule pas précisément sa demande, il faut savoir prendre un peu de temps avec elle pour l'aider et « ne pas bâcler le travail d'orientation et de mise en relation avec les services ».

Jouer à « la femme orchestre »

Quand l'hôtesse se charge de l'accueil physique et du standard, il importe qu'elle sache jongler entre les deux et jouer à « la femme orchestre ». Au téléphone, l'hôtesse ne peut répondre aux demandes des visiteurs et inversement. Sauf au cours des temps morts, il y a forcément quelqu'un qui attend au téléphone ou devant elle, voire même plusieurs personnes. La gestion des mises en attente n'est pas simple. L'hôtesse tend à faire davantage patienter les personnes au téléphone car l'accueil physique prédomine en général à ses yeux. En même temps, il faut savoir reprendre la file d'attente téléphonique en suscitant la compréhension des visiteurs. Des mécontentements peuvent cependant surgir, surtout au téléphone. Les appelants ont attendu longtemps, ils n'ont pas réussi à avoir le service qu'ils souhaitaient. N'agissant pas à visage découvert, ils adoptent alors un langage moins retenu. Dans tous les cas, il incombe à l'hôtesse de ne pas perdre son calme, de prier les mécontents de l'excuser pour l'attente occasionnée et de leur expliquer les raisons en espérant faire appel à leur bon sens.

Encadré 3 • Une étude abordant l'accueil dans toutes ses composantes

Le Céreq a réalisé, en 2010-2011, une étude sur le travail des agents d'accueil, pour le compte de la direction générale de l'enseignement scolaire (DGESCO) du ministère de l'Éducation nationale. Ce travail s'inscrivait dans le prolongement de la rénovation du baccalauréat professionnel Services-Accueil-Assistance-Conseil (aujourd'hui Accueil-Relations clients/usagers) et dans une perspective d'approfondissement des questions soulevées.

L'activité y est appréhendée dans toute sa complexité et sa diversité. L'étude aborde la question des emplois, les finalités, la professionnalité et les tendances d'évolution. Elle a articulé plusieurs approches : l'état des lieux des certifications visant des emplois dont l'accueil est au moins une activité identifiée ; l'analyse du travail fondée sur la méthode ETED ; l'animation d'un groupe de professionnels de l'accueil de diverses institutions ; une analyse prospective.

prestation d'accueil sont en grande partie l'affaire de ces collectifs.

Globalement, l'activité génère des formes de solidarité et de coopération, en particulier quand il s'agit d'élaborer une réponse appropriée à une question complexe ou de faire face à une situation difficile (un conflit, une forte affluence...). Par ailleurs, elle implique un dialogue avec d'autres services en interne et avec des structures extérieures. Ce contact direct permet à la fois d'orienter le public à bon escient, de vérifier, mettre à jour et faire circuler des informations, d'assurer la sécurisation de l'espace, via notamment une action menée en commun avec le service et les agents chargés de la sécurité. Aussi, la capacité à travailler en équipe et à s'inscrire dans des réseaux de correspondants internes et externes s'impose-t-elle comme un autre élément de la professionnalité de l'agent.

Cette face cachée de la professionnalité risque pourtant d'être faiblement reconnue. Le travail mené en coulisses est susceptible d'être négligé alors que les pratiques d'externalisation des services d'accueil se développent et contribuent à rendre l'inscription dans un réseau de relations internes et externes plus compliqué pour les agents. Ce travail risque aussi d'être passé sous silence à l'heure où beaucoup d'organisations s'engagent dans des démarches-qualité conduisant à formaliser et à contrôler davantage l'activité d'accueil. Ces démarches se focalisent sur le nombre de personnes reçues et tendent donc à minorer l'important travail à réaliser en coulisses. Il faut dire qu'elles interviennent souvent dans des contextes marqués par des réductions d'effectifs, diminuant les marges de manœuvre et saturant les temps consacrés à l'accueil.

De plus, on constate une montée de la polyactivité qui complique l'exercice du métier. Les personnels se voient attribuer des fonctions annexes : prise en charge de multiples tâches administratives ou commerciales, maintenance de premier niveau des équipements informatiques mis à disposition du public... Parfois vécues comme enrichissantes, elles peuvent aussi réduire leur disponibilité pour préparer et organiser l'accueil à proprement parler.

Loin de se réduire à de la simple courtoisie, l'activité d'accueil suppose ainsi une réelle professionnalité. Or, nombre d'évolutions, qui poussent à une prescription aussi systématique qu'inappropriée, freinent son déploiement.

De là résultent en définitive deux enjeux. Tout d'abord, il importe que les formations prennent en compte les différentes facettes de cette professionnalité. Le développement de formations continues et de certifications dédiées, et surtout l'existence d'un bac pro spécifique, vont dans ce sens. Mais il convient de veiller à ce que ces formations insistent, en termes de contenus et de modalités pédagogiques, sur les dimensions relationnelle et « cachée » de l'activité. Ensuite, sur le plan managérial, l'enjeu consiste à réduire les tensions constatées. Cela peut se traduire, par exemple, par la recherche d'alternatives aux réductions d'effectifs, ou par des démarches-qualité conçues davantage avec le concours des titulaires d'emploi. Cela passe en tout cas par une mise en débat de ces évolutions en interne. Il en va de la qualité du service assuré et de la capacité des organisations à recevoir et à satisfaire leur public. ■

À lire également

Contraintes et ambivalences du travail d'accueil du public, Y. Siblot, *Information sociales*, n°158, 2010/2

Analyser le sens et la complexité du travail. La méthode ETED, N. Mandon, l'Harmattan, collection Action et Savoir, Paris, 2009.

Quand faire c'est dire, ou la reconnaissance du travail verbal dans l'activité d'accueil, A. Pochat, P. Falzon, Communication et travail, 25^e congrès de la SELF, Octarès Edition, 2000.

réagir sur
www.cereq.fr

Bref n°297-1 • mars 2012

Bulletin de recherche
emploi-formation du Céreq

Directeur de la publication

Francis Fonderflick

Secrétariat de rédaction et mise en page

Elsa Personnaz

**Centre d'études
et de recherches
sur les qualifications**

10, place de la Joliette,
BP 21321,
13567 Marseille cedex 02
T 04 91 13 28 28

www.cereq.fr

Commission paritaire
n° 1063 ADEP.

Reproduction autorisée à condition
expresse de mentionner la source.

Dépôt légal juin 2012

Imprimé au Céreq

Publication gratuite

ISSN 2116-6110

ministère
du Travail
de l'Emploi
et de la Santé

ministère
Éducation
nationale
supplément
vie associative

ministère
de la Santé