

Les enjeux liés à la gestion et à la sécurisation des parcours au sein des métiers de la relation client

Diagnostic et propositions méthodologiques

Samira Mahlaoui

Responsable animation nationale du réseau des centres associés - Céreq

Jean-Paul Cadet

Département Travail, emploi, professionnalisation (DTEP) - Céreq

Céreq

10 place de la Joliette
BP 21321
Marseille Cedex 02

SYNTHÈSE

Aujourd'hui, les parcours au sein des métiers de la relation client posent plus que jamais la question de leur gestion. C'est pourquoi l'Institut National de la Relation Client (INRC) a lancé une réflexion sur les enjeux en ce domaine, avec le concours du Céreq. Cette réflexion visait précisément deux objectifs :

- établir un diagnostic des enjeux liés à la gestion et à la sécurisation des parcours au sein des métiers de la relation client, en les identifiant, en les formulant, et si possible en les hiérarchisant et en repérant ceux qui sont prioritaires ;
- formuler à partir de ce diagnostic des propositions pour l'élaboration par l'INRC d'un futur projet d'étude sur ces parcours et leur gestion, suivant les attentes et les préoccupations des entreprises et des partenaires sociaux.

L'action a été organisée sur la base d'une démarche ascendante, sous la forme d'une analyse d'enjeux et à l'appui d'entretiens et de réunions avec des représentants d'organisation syndicale de salariés, d'entreprise et d'organisation patronale.

Au terme de l'analyse d'enjeux effectuée, l'intérêt aujourd'hui de concevoir et de réaliser une étude à l'échelle de la filière relation client sur les parcours professionnels se trouve pleinement confirmée. Les enjeux abordés par les différents acteurs interviewés ou impliqués dans cette analyse des enjeux liés à l'entrée dans les métiers, au maintien dans ces métiers, enjeux liés aux mobilités professionnelles et enjeux « transversaux » apparaissent amples et de nature souvent stratégique. Une certaine convergence semble exister entre les préoccupations et les interrogations des entreprises et des partenaires sociaux.

Quelques priorités ressortent. Concernant l'entrée dans les métiers de la relation client, ce sont les questions liées à leur attractivité et à l'accompagnement de la professionnalisation et de l'intégration des débutants qui ont tendance à être privilégiées. Pour ce qui est du maintien dans ces métiers, les principales interrogations portent tout à la fois sur les conditions de leur valorisation du point de vue de leur sens et de leurs finalités, sur la capacité à anticiper leurs profondes évolutions attendues à moyen terme, sur la qualité effective des emplois auxquels ils se rapportent (sur le plan des statuts, des salaires, des perspectives d'évolution), ainsi que sur les possibilités de leur aménager des aires de mobilités externes (mobilités intra-métiers intra-sectorielles ou intersectorielles).

Les enjeux prioritaires liés à la gestion des mobilités professionnelles renvoient quant à eux à l'organisation de passerelles entre les différents métiers ou segments de la relation client (par exemple entre centres d'appel et magasins) ; à la préparation des reconversions (dans le domaine de la relation client par téléphone) et des évolutions de carrière (vers les métiers de la relation client de demain) qui sont annoncées pour les prochaines années ; à la nécessité de reconnaître davantage les besoins et les demandes de formation qualifiante des salariés ; à l'aménagement en interne de mobilités autres que les traditionnelles mobilités ascendantes vers les fonctions d'encadrement.

Enfin, s'agissant des enjeux transversaux, les acteurs de la filière mettent en tête de leurs préoccupations le défi que pose la question des parcours et de leur gestion quant à la capacité des différentes branches et entreprises rattachées à l'INRC à travailler effectivement de concert et à la possibilité de tenir compte en même temps de la diversité des contextes organisationnels, sectoriels et professionnels. Trône aussi parmi ces enjeux transversaux la question de la nécessaire « professionnalisation » des salariés (montée et maintien en compétence) pour assurer une performance économique fondée de plus en plus sur la valeur apportée aux clients.

De cette analyse, découlent dès lors nos propositions pour un futur projet d'étude portant sur la gestion et la sécurisation des parcours au sein des métiers de la relation client.

La problématique générale de l'étude pourrait être résumée de la façon suivante : comment gérer et sécuriser au mieux les parcours au sein des métiers de la relation client dans le cadre d'une « filière-métier », sans renier pour autant la réalité des contextes d'entreprise, sectoriels et professionnels dans lesquels se construisent ces parcours, et dans une double optique de performance économique et de performance sociale ?

Le questionnement porterait alors sur les logiques et les conditions par lesquels les salariés s'insèrent, se maintiennent dans les métiers de la relation client et effectuent des mobilités professionnelles à partir de ces métiers, en privilégiant les enjeux prioritaires précités.

Pour concrétiser le projet d'étude et apporter des réponses à ce questionnement, le Céreq propose dès lors une méthode globale, formée de quatre éléments inter-reliés, mais potentiellement isolables et traitables à part :

- *1^{ère} élément : la définition d'un langage commun sur la gestion et la sécurisation des parcours professionnels, à travers l'élaboration d'un glossaire.*
- *2^{ème} élément : la réalisation d'un état des lieux, sous la forme d'une revue de littérature académique et professionnelle et d'une exploitation des enquêtes et sources statistiques disponibles ; il est surtout proposé à ce sujet une exploitation spécifique du dispositif des enquêtes Génération du Céreq, qui a pour objet d'analyser l'insertion des jeunes sortant du système scolaire.*
- *3^{ème} élément : la réalisation d'une enquête longitudinale ad hoc auprès des salariés de la filière relation client, comportant un volet quantitatif (interrogation des salariés pour faire la rétrospective de leur parcours et ré-interrogation éventuelle des mêmes salariés trois ans après) et un volet qualitatif (en amont du volet quantitatif pour poser les bonnes hypothèses et approfondir certaines dimensions peu ou mal appréhendables par la voie d'une enquête par questionnaire).*
- *4^{ème} élément : la réalisation d'une enquête ad hoc auprès des entreprises, pour replacer l'étude des parcours dans leur contexte, identifier les pratiques gestionnaires mises en place, bénéficier du regard « employeurs » et le croiser avec celui des « salariés » ; dans une perspective d'évaluation, ces entreprises pourraient être réinterrogées également trois ans après leur première interrogation.*

La réalisation de ce projet nécessite cependant une définition préalable du périmètre effectif des métiers à considérer au sein de la filière de la relation client. Sans doute faut-il aller plus loin que les seuls conseillers relation client à distance ou en face-à-face, tout en sachant délimiter ce périmètre.

SOMMAIRE

INTRODUCTION	5
1 – DÉMARCHE	6
1.1– De quoi parlons-nous précisément dans le cadre de cette action ?.....	6
1.2 – La constitution d’un groupe d’acteurs « pertinents ».....	6
1.3 – La conduite d’entretiens « préalables ».....	7
1.4 – L’organisation de quatre séances de discussion/confrontation.....	8
1.5 – L’organisation d’une interrogation spécifique.....	8
2 – IDENTIFICATION DES PRINCIPAUX ENJEUX LIÉS À LA GESTION ET À LA SÉCURISATION DES PARCOURS	9
2.1 - Employabilité, performance, filière, contextualisation : quatre grandes problématiques en toile de fond.....	9
2.2 – Les principaux enjeux liés à l’accès aux métiers.....	10
2.3 – Les principaux enjeux liés à l’évolution au sein des métiers.....	11
2.4 – Les principaux enjeux liés à la sortie des métiers.....	13
3 – PISTES MÉTHODOLOGIQUES	15
3.1 – Problématique générale.....	15
3.2 – Questionnement.....	16
3.3 – Méthodologie.....	17
ANNEXE 1 : IDENTIFICATION DES ENJEUX LIÉS A L’ENTRÉE DANS LES MÉTIERS	21
1 – Pour les représentants des organisations syndicales de salariés.....	21
2 – Pour les représentants des entreprises et des organisations patronales.....	22
ANNEXE 2 : LES ENJEUX LIÉS AU MAINTIEN DANS LES MÉTIERS	24
1 – Pour les représentants des organisations syndicales de salariés.....	24
2 – Pour les représentants des entreprises et des organisations patronales.....	26
ANNEXE 3 : LES ENJEUX LIÉS AUX MOBILITÉS PROFESSIONNELLES	28
1 – Pour les représentants des organisations syndicales de salariés.....	28
2 – Pour les représentants des entreprises et des organisations patronales.....	30
ANNEXE 4 : LES ENJEUX TRANSVERSAUX	32
1 – Pour les représentants des organisations syndicales de salariés.....	32

2 – Pour les représentants des entreprises et des organisations patronales.....	34
ANNEXE 5 : CONFRONTATION DES ENJEUX IDENTIFIÉS PAR LES DEUX SOUS-GROUPES.....	36
1 – Les enjeux liés à l’entrée dans les métiers.....	36
2 – Les enjeux liés au maintien dans les métiers.....	37
3 – Les enjeux liés à la sortie des métiers.....	39
4 – Les enjeux « transversaux ».....	41
5 – Quelques commentaires.....	43
ANNEXE 6 : HIÉRARCHISATION ET REPÉRAGE DES ENJEUX PRIORITAIRES.....	45
1 – Résultats.....	45
2 – Repérage des enjeux prioritaires.....	50

INTRODUCTION

Aujourd'hui, les parcours au sein des métiers de la relation client posent plus que jamais la question de leur gestion. Dans un contexte où la Relation Client est désormais au cœur de la stratégie de nombre d'entreprises, qui misent sur une compétitivité fondée avant tout sur une différenciation par la qualité et le service apportés à la clientèle, ces parcours et plus largement la gestion des personnels qui exercent ces métiers deviennent **des thématiques de management clefs**, au même titre que l'attention accrue portée aux clients.

Ce contexte n'est d'ailleurs **pas forcément des plus sécurisants**. La digitalisation des activités, les transformations organisationnelles qui s'opèrent, l'évolution des attentes et des comportements de la clientèle interrogent le devenir des métiers de la relation client et par là même celui des personnels concernés en termes d'employabilité et d'adaptabilité, alors même qu'il s'avère très difficile d'en faire la prospective pour les prochaines années.

Un tel contexte justifie en tout cas de considérer plus spécifiquement la Relation Client, qui est un champ professionnel de nature transverse à l'ensemble des secteurs d'activité. Il s'agit en l'occurrence de l'appréhender comme **une « filière » à part entière**, non pas en tant que chaîne d'activités concourant à la production d'une catégorie de biens ou services analogues (comme on parle par exemple de la filière automobile ou de la filière aérospatiale), mais en tant que « filière métier », regroupant des activités et des métiers où la relation client est majeure, sinon dominante. Et la gestion des parcours au sein de ces métiers apparaît comme une excellente entrée pour favoriser une approche et une structuration de la Relation Client en termes de filière métier. Cette gestion est en effet en mesure de justifier des réflexions et des actions intersectorielles ou interbranches, pour ne pas dire interprofessionnelles. Elle a souvent de fait une portée interentreprises quand elle vise à aménager des passerelles entre différentes entreprises ou à répondre à des pertes d'emploi.

Ainsi, on peut comprendre l'intérêt partagé aujourd'hui par l'Institut National de la Relation Client (INRC) pour la question des parcours au sein des métiers de la relation client et de leurs modalités de gestion et de sécurisation, et plus particulièrement son lancement, en 2015, d'une **action exploratoire** visant à identifier et à analyser les enjeux en ce domaine, et dont l'animation a été confiée au Céreq.

Cette action a précisément poursuivi deux objectifs :

- **établir un diagnostic** des enjeux liés à la gestion et à la sécurisation des parcours au sein des métiers de la relation client, en les identifiant, en les formulant, et si possible en les hiérarchisant et en repérant ceux qui sont prioritaires ;

- **formuler** à partir de ce diagnostic **des propositions pour l'élaboration par l'INRC d'un futur projet d'étude** sur ces parcours et leur gestion, suivant les attentes et les préoccupations des entreprises et des partenaires sociaux.

L'action a principalement été organisée sur la base d'une **démarche ascendante**, sous la forme d'une analyse d'enjeux inspirée d'une méthodologie utilisée en sciences politiques, et à l'appui d'entretiens et de réunions avec des représentants d'organisation syndicale de salariés, d'entreprise et d'organisation patronale.

Pour les réunions, les représentants d'organisation syndicale de salariés et les représentants d'entreprise et d'organisation patronale ont d'abord été séparés pour faciliter la prise de parole, puis regroupés *in fine* pour confronter et mutualiser les réflexions et les propositions des deux sous-groupes ainsi constitués au préalable.

La première partie de ce rapport présente plus en détail cette démarche. La deuxième partie expose de façon synthétique ses principaux résultats, quant à l'identification des enjeux prioritaires liés à la gestion et à la sécurisation des parcours au sein des métiers de la relation client. De nature conclusive, la troisième partie dégage des pistes envisageables pour échafauder un projet d'étude sur cette thématique, visant à répondre en particulier aux principaux enjeux identifiés. Enfin, les annexes retracent tout le processus de travail effectué : d'abord, l'identification des enjeux relatifs à l'accès aux métiers, au maintien et à l'évolution au sein de ces métiers, à la réalisation de mobilités professionnelles depuis ces métiers, effectuée par les deux sous-groupes ; puis, la confrontation des différents enjeux ainsi repérés dans le cadre d'un seul groupe de travail ; et enfin, l'identification et la formalisation de ceux qui apparaissent finalement prioritaires.

1 – DÉMARCHE

1.1– De quoi parlons-nous précisément dans le cadre de cette action ?

Avant de présenter les différentes étapes de la démarche mobilisée, il importe de bien cadrer l'action entreprise, en définissant d'emblée ses principaux termes et contours.

La notion de parcours professionnel est bien centrale. Il nous semble important d'appréhender cette notion de façon à la fois interactive et processuelle. Le parcours professionnel d'un individu est défini comme le fruit de la rencontre dynamique entre les situations et enjeux qui l'ont caractérisé au fil du temps à titre personnel et les contextes et stratégies des entreprises auxquelles il a été confronté en qualité de salarié. Les parcours au sein des métiers de la relation client sont considérés de manière ample : de l'accès à ces métiers jusqu'au moment où en sort, en passant par la phase de maintien dans ces métiers.

Par **gestion des parcours**, il faut entendre toute décision ou action, (inter-)organisationnelle ou individuelle, qui vise à orienter ou au moins à influencer l'évolution d'un ensemble de parcours ou d'un parcours en particulier. Par **sécurisation des parcours**, comprenons toute décision ou action, (inter-)organisationnelle ou individuelle, qui vise à éliminer ou au moins à réduire les risques qui pèsent sur un ensemble de parcours ou un parcours en particulier (perte d'emploi, exclusion interne, jugement d'inaptitude, obsolescence des compétences, difficulté à faire reconnaître son expérience sur le marché du travail, échec lors de la prise d'une nouvelle fonction), avec l'idée d'assurer une certaine continuité en termes d'emploi (ou sécurité dans l'emploi).

La notion d'enjeu est également, de fait, au cœur de l'action menée. Littéralement, un enjeu correspond à ce qui est à « gagner » ou à « perdre ». Plus généralement, il se rapporte à tout ce qui constitue une problématique, une préoccupation, une interrogation propre à un acteur ou un groupe d'acteurs « pertinent » par rapport au sujet abordé, c'est-à-dire en mesure d'avoir une influence significative. En l'espèce, les enjeux considérés ici renvoient aux problèmes perçus ou aux questions posées par les entreprises et les partenaires sociaux (organisations syndicales de salariés et organisations patronales) concernant la thématique de la gestion des parcours au sein des métiers de la relation client.

L'usage de cette notion nous conduit dès lors à entreprendre **une analyse d'enjeux**. Via une démarche ascendante, inspirée de la science politique, il s'agit d'abord d'identifier et de formuler les enjeux liés à cette thématique, du point de vue d'acteurs sollicités et considérés comme pertinents, et sur la base de diagnostics établis en termes d'atouts/points faibles et d'opportunités/risques. Ensuite, le travail consiste à tenter de hiérarchiser et de prioriser les enjeux identifiés, notamment en vue de définir des objectifs de production de connaissances, d'informations ou d'analyses, susceptibles d'annoncer à terme l'engagement d'investigations et donc d'un projet d'étude.

L'analyse d'enjeux effectuée n'a pas vocation, par ailleurs, à couvrir à ce stade tous les métiers de la relation client. Par commodité, et pour faciliter le recueil et la confrontation des points de vue d'acteurs, il a été décidé, par l'INRC et le Céreq, de se focaliser dans un premier temps sur **deux figures typiques des métiers de la relation client**, de premier niveau de qualification : le conseiller relation client à distance (CRCD), lequel évolue au sein d'un centre d'appels ou de contact client, et le conseiller relation client en face à face, qui intervient en boutique, en agence ou en magasin. Le choix de cette focalisation ne préjuge en rien de la délimitation du champ d'analyse qui sera opérée dans le cadre du futur projet d'étude.

1.2 – La constitution d'un groupe d'acteurs « pertinents »

La première étape de la démarche a consisté à constituer le groupe d'experts-acteurs amenés à se prononcer sur les enjeux liés à la gestion des parcours au sein des métiers de la relation client.

C'est l'INRC qui s'est chargé de repérer et d'inviter ces acteurs, en puisant dans son réseau d'adhérents et de participants, et avec le souci d'avoir autant que possible une diversité de profils et de situations sectorielles ou organisationnelles qui soit représentée.

Le choix a été fait d'avoir une représentation paritaire, donc composée de responsables d'entreprise et d'organisation patronale d'une part, et de représentants d'organisation syndicale de salariés d'autre part.

Ces acteurs étaient invités à participer à des entretiens individuels et/ou à une série de trois réunions (entre janvier et mai 2015).

En tout, 14 représentants d'entreprise ou d'organisation patronale, 7 représentants d'organisation syndicale de salariés et 2 représentants de l'INRC ont ainsi participé d'une manière ou d'une autre à l'action (entretien ou présence à au moins l'une des réunions).

1.3 – La conduite d'entretiens « préalables »

L'étape suivante a correspondu à la réalisation d'entretiens avec un certain nombre de ces acteurs-experts.

Ces entretiens ont été qualifiés de « préalables », car ils ont précédé un cycle de trois réunions, appelées à former le cœur de l'action. Ils avaient vocation à **faciliter la préparation de ces réunions**, en fournissant le matériau nécessaire.

Ils ont concerné **10 représentants d'entreprise ou d'organisation patronale et 4 représentants d'organisation syndicale de salarié**.

Avec pour objectif d'aider à identifier les enjeux relatifs à la gestion et à la sécurisation des parcours professionnels des conseillers relation client, ces entretiens ont notamment porté sur :

- ce qui préoccupe les acteurs interrogés (soit en tant que représentant d'une entreprise, soit en tant que membre d'une organisation syndicale) dans le domaine de la relation client au sens large, à distance ou en face à face ;
- la manière dont ils appréhendent le métier de conseiller relation et ses principales évolutions ;
- les raisons pour lesquelles ils ont accepté de participer à une action visant à réfléchir sur la gestion et la sécurisation des parcours des conseillers relation client ;
- le sens que possède pour eux le fait de gérer et de sécuriser de tels parcours professionnels ;
- le recrutement des conseillers relation client, notamment quand ils débutent (profils, processus) ;
- leur intégration et leur professionnalisation (modalités, déroulement) ;
- les conditions par lesquelles ils préservent leur emploi et leur employabilité au fil du temps, notamment quand ils se confrontent à d'importantes transformations de leur activité ;
- le devenir de ceux qui en viennent à quitter leur emploi, de façon volontaire ou non ;
- la gestion des mobilités internes et externes qui les concernent (modalités, déroulement) ;
- à noter que la plupart de ces entretiens ont été réalisés au téléphone (un seul a pris une forme écrite).

1.4 – L'organisation de quatre séances de discussion/confrontation

Le groupe de travail concerné *a priori* par ces quatre réunions a finalement été constitué de personnes interviewées préalablement, invitées à prendre le relais d'autres personnes interviewées ou pour lesquelles il ne fut pas possible de prévoir un entretien téléphonique.

Ce groupe a d'abord été divisé en **deux sous-groupes**. L'un était composé des représentants d'entreprise et d'organisation patronale, l'autre des représentants d'organisation syndicale de salariés. Ce choix a été fait pour faciliter dans un premier temps la prise de parole des partenaires sociaux, étant entendu que la gestion des parcours des conseillers relation client risquait de se révéler un sujet potentiellement sensible.

L'essentiel de la démarche a tenu, conformément au cahier des charges de l'opération prévue, en trois réunions au cours du premier semestre 2015 :

- **1ère séance** (en sous-groupes, les 10 et 13 février 2015) : identification et analyse des enjeux relatifs à l'accès aux emplois de conseillers relation client, à la professionnalisation et au maintien dans ces emplois ;
- **2ème séance** (en sous-groupes, le 8 avril 2015) : identification et analyse des enjeux liés à la gestion des mobilités ;
- **3ème séance** (regroupement, le 20 mai 2015) : mutualisation et confrontation des productions des sous-groupes et des idées/analyses avancées par les uns et les autres ; échanges autour de pistes méthodologiques et de scénarios d'investigation envisageables pour étudier les parcours professionnels au sein de la filière relation client et leur gestion.

Une **quatrième séance** a été organisée à l'initiative de l'INRC (regroupement, le 15 juin 2015), avec pour objet de déterminer les enjeux prioritaires et de faire l'ébauche d'un plan d'actions pour y répondre (objectif non prévu en tant que tel au départ, mais proposé en complément par l'INRC pour opérationnaliser davantage la démarche).

Il faut noter que ces réunions se sont toutes tenues à Paris, dans les locaux de l'INRC, avec quelquefois une participation à distance pour certains acteurs (téléphone ou visio).

Ajoutons que la participation à ces séances a été loin d'être optimale, bon nombre d'acteurs du groupe manquant de disponibilité pour être présents, notamment à toutes les réunions.

1.5 – L'organisation d'une interrogation spécifique

Lors de la troisième séance, et entre cette séance et la quatrième, le Céreq a demandé (directement en séance ou alors ensuite par mail) que les membres du groupe de travail se positionnent par rapport à une liste d'enjeux, résultant du rapprochement effectué entre ceux identifiés par les représentants des organisations syndicales de salariés et ceux identifiés par les représentants des entreprises.

Les membres du groupe de travail devaient indiquer **le degré d'importance** qu'ils accordent à chacun des enjeux proposés, via une échelle d'importance, allant de « très important » à « pas important du tout ».

Le but de cette interrogation visait à aider le groupe et plus particulièrement les participants à la quatrième séance à **établir une hiérarchisation et une priorisation des enjeux**, les travaux et les échanges initiaux n'ayant pas permis d'aboutir véritablement à cela.

2 – IDENTIFICATION DES PRINCIPAUX ENJEUX LIÉS À LA GESTION ET À LA SÉCURISATION DES PARCOURS

Dans une perspective de diagnostic, nous relatons ici à grands traits les principaux enjeux identifiés et discutés par les différents acteurs sollicités dans le cadre de l'opération. Nous débutons par **quelques grandes problématiques** ayant trait, de manière générale, à la gestion des parcours au sein des métiers de conseillers relation client. Puis nous soulignons les enjeux majeurs qui se posent successivement sur **l'accès à ces métiers** (recrutement, professionnalisation, intégration), sur **l'évolution en leur sein** (maintien dans les emplois, développement professionnel, mobilités externes au sein des métiers) et sur **leur sortie** (mobilités professionnelles subies ou choisies, internes ou externes, au sein de la filière relation client ou en dehors).

Il faut noter d'emblée qu'**une certaine convergence s'est manifestée entre les préoccupations et les interrogations des entreprises et des partenaires sociaux** associés à cette action exploratoire, alors qu'elle n'était pas forcément attendue a priori, et ce malgré quelques différences et nuances constatées dans les sujets abordés et la façon de les exposer et de les traiter. Du coup, les principaux enjeux à considérer à propos de la gestion et de la sécurisation des parcours sont exposés ici sans faire une distinction systématique entre ceux identifiés par les représentants d'entreprise et d'organisation patronale et ceux portés par les représentants d'organisation syndicale de salariés. Seules quelques spécificités sont pointées¹.

2.1 - Employabilité, performance, filière, contextualisation : quatre grandes problématiques en toile de fond

La gestion et la sécurisation des parcours des conseillers relation client soulèvent au moins quatre enjeux de portée générale ou transversale, qui interpellent, chacun à leur façon, **les quatre niveaux d'action** auxquels elles renvoient : **le salarié ; l'entreprise ; la branche professionnelle ; la filière**.

En premier lieu, on trouve **l'enjeu d'employabilité**, à garantir aux conseillers relation client tout le long de leur parcours, à partir de l'entretien et du développement de leurs compétences et qualifications, mais aussi de façon plus générale selon l'évolution de leur situation et parcours de vie. Cet enjeu a été un peu plus développé par les représentants des organisations syndicales de salariés. Il se joue à vrai dire avant tout à l'échelle du salarié et de sa gestion, et ce dans un contexte de crise économique. Mais il convoque aussi directement la responsabilité des entreprises, à travers essentiellement les environnements de travail et les pratiques de management, plus ou moins favorables au maintien et à l'enrichissement de l'employabilité de leurs salariés, qu'elles mettent en œuvre. A propos du cas spécifique des centres de relation client (CRC) externalisés, l'attitude des donneurs d'ordre est également citée comme occasion de faire preuve de responsabilité sociale. On se situe donc, là, aussi au niveau de la performance sociale des entreprises.

Ensuite, il y a **un enjeu croissant autour de la performance économique des entreprises**. Celles-ci sont en effet de plus en plus souvent en quête d'une performance fondée sur la valeur apportée aux clients : élargissement et personnalisation des offres proposées, mais aussi et surtout qualité accrue de la relation nouée avec les clients, via notamment un recentrage sur les prestations à forte valeur ajoutée (conseil, accompagnement pour résoudre des problèmes complexes, etc.) et une exploitation des opportunités offertes aujourd'hui par la digitalisation. Cette orientation stratégique majeure implique alors d'assurer la montée et le maintien en compétence des conseillers relation client, c'est-à-dire leur professionnalisation. Elle amène ainsi les entreprises concernées à s'intéresser en priorité à la gestion de leur parcours, laquelle est donc mise directement au service de l'obtention de la performance économique. Mieux : leur performance sociale conditionne cette dernière, et réciproquement. D'ores et déjà, nombre d'entreprises ne s'y trompent pas en mettant « *l'humain* » au centre de leur fonctionnement.

La capacité des différentes branches et entreprises rattachées à l'INRC à travailler de concert sur la question des parcours et plus largement à structurer la Relation Client comme filière-métier via notamment le traitement de cette question est présentée comme un autre enjeu fondamental. En effet,

¹ Voir les premières annexes pour retrouver pareille distinction, ainsi que les commentaires ajoutés à la fin de l'annexe 5.

ce travail en commun et cette structuration ne vont pas de soi. Aujourd'hui, la « filière » de la relation client reste un « *objet social non identifié* » : périmètre non délimité, manque de structuration et de reconnaissance socio-institutionnelle. Faute d'un langage commun sur les emplois, les métiers, la gestion des parcours, les acteurs de la filière peinent encore à échanger sur leurs pratiques, à adopter une véritable vision transverse embrassant tous les métiers de la relation client (à distance, en face à face...), à mener des actions ensemble. Il n'est d'ailleurs pas facile de travailler de concert quand on relève de différentes branches et donc de différentes conventions collectives. Malgré des initiatives probantes comme l'élaboration (en cours) du CQPI Relation client, certains s'interrogent ainsi sur la volonté de toutes les entreprises et les branches liées à l'INRC de construire réellement quelque chose ensemble, et par conséquent de se constituer comme une filière qui fait sens et qui se montre capable d'agir.

Toutefois, en contrepoint avec cet enjeu de coopération et de structuration à l'échelle de la filière, il est rappelé **la nécessité de continuer à tenir compte en même temps de la diversité des contextes organisationnels, sectoriels et professionnels pour bien appréhender la question des parcours**. Alors que le travail interbranches et la structuration de la filière poussent de fait à épouser un raisonnement et des stratégies de nature transversale, il importe de replacer toujours les parcours dans les contextes où ils se construisent. Notamment, il y a lieu de bien prendre en compte les différences qui existent entre les métiers de la relation client, comme par exemple entre les métiers de face-à-face et ceux exercés à distance. De même, il convient aussi de prendre toute la mesure des contextes sectoriels et en particulier le rôle joué par les branches professionnelles, en tant qu'elles constituent le niveau d'action où s'élaborent les conventions collectives et donc un niveau de régulation difficilement écartable. De fait, on ne rencontre pas les mêmes situations et les mêmes préoccupations vis-à-vis de la question des parcours selon les différentes branches.

Enfin, il s'agit d'être attentif à tout ce qui différencie les entreprises et qui peut impacter de façon spécifique les parcours : leur taille ; leur type d'implantation géographique ; leur caractère internalisé ou externalisé ; les divers environnements de travail et pratiques de management qui les caractérisent de manière plurielle. Il est noté que toutes les entreprises ne sont pas (encore ?) en quête d'une performance fondée avant tout sur la qualité distinctive de leur relation client et donc sur le haut niveau de professionnalisme des personnels qui la prennent en charge. Certaines continuent à privilégier la compétitivité-coût et ont donc tendance à s'investir encore peu dans la gestion des parcours de leurs salariés. Parfois, cette attitude est largement contrainte, quand par exemple l'entreprise, à l'image de nombreux CRC externes encore aujourd'hui, est soumise à des donneurs d'ordre qui persistent à exercer une pression très forte sur ses prix.

2.2 – Les principaux enjeux liés à l'accès aux métiers

Concernant l'entrée dans les métiers de la relation client, ce sont les questions liées à leur attractivité et à l'accompagnement de la professionnalisation et de l'intégration des débutants qui ont tendance à être privilégiées.

Le manque d'attractivité des métiers de la relation client est perçu et vécu comme un grave problème, même si certaines entreprises (plutôt de grande taille et offrant des perspectives d'évolution de carrière) ou certains secteurs (bien ancrés, avec des diplômes spécifiques, comme par exemple le tourisme) apparaissent relativement à l'abri. Globalement, on constate que la main-d'œuvre jeune est loin de s'orienter vers les métiers de la relation client par goût. Ces métiers restent trop souvent dévalorisés et considérés comme peu qualifiants ou peu épanouissants. Pour certains acteurs, cela est dû à une dépréciation générale et injustifiée de la fonction relation client en France, que l'on ne rencontre pas dans les autres pays, ainsi qu'à un manque de « *sens marketing* » pour redorer le blason de métiers très valorisants en soi. Pour d'autres acteurs, les conditions objectives d'emploi, « *de et du* » travail ne sont pas toujours à la hauteur pour en faire des métiers attirants. Dans le domaine des CRC, on met l'accent sur l'absence de diplômes ou de certifications nationales spécifiques ou sur le manque de notoriété de l'existant (comme par exemple le titre professionnel de conseiller relation client à distance du ministère du travail). Cela entrave la reconnaissance sociale des métiers et donc leur attractivité. Résultat : le recrutement des conseillers relation client s'effectue trop fréquemment par défaut. Les personnes recrutées qui n'exercent pas leur métier par choix sont dès lors susceptibles de le quitter assez rapidement. En outre, nombre d'entre elles ne présentent pas un profil très adapté.

Ainsi, en plus d'améliorer l'attractivité des métiers, l'enjeu réside aussi plus que jamais dans **l'accompagnement de la professionnalisation et de l'intégration des salariés (jeunes ou non) qui débutent** dans ces métiers. A propos de cet enjeu, notons que la thématique de l'intégration est portée avant tout par les représentants des entreprises et des organisations patronales. Ils soulignent ainsi leur intérêt spécifique pour la question de la nécessaire assimilation de la « *culture d'entreprise* » par les débutants, au-delà du seul apprentissage technique de leur nouveau métier. Les représentants des organisations syndicales de salariés se limitent pour leur part à la question de la professionnalisation et donc des modalités d'acquisition des « *cultures-métiers* ».

Tous plaident en tout cas pour un accompagnement renforcé des débutants en entreprise, appuyé le cas échéant par les branches. On vient de le voir : le recrutement par défaut n'est pas toujours très favorable, y compris lorsqu'il concerne des personnes formées initialement aux métiers de la vente et du commerce. L'offre de formation initiale est d'ailleurs jugée inadaptée (inadéquation avec les besoins des entreprises, prise en compte insuffisante de la notion de « relation client », absence d'éléments fondamentaux comme le droit du travail). Et on s'interroge sur la capacité du système éducatif à adapter ses diplômes et formations en conséquence. Les acteurs font par ailleurs le constat qu'il y a beaucoup de départs pendant les trois premiers mois qui suivent le recrutement, notamment au sein des CRC : « *ça passe ou ça casse* ». De manière générale, ils déplorent un déficit d'accompagnement des débutants dans une majorité d'entreprises, un manque de structuration des pratiques, un recours à la simple « formation sur le tas » qui reste dominant dans de nombreux cas. De façon plus spécifique, ils font part des difficultés rencontrées dans les pratiques consistant, dans certaines entreprises, à reconverter des personnels de services back office ou de profil technique en qualité de conseillers relation client. Trop souvent, ces reconversions s'opéreraient « *du jour au lendemain* », sans donner aux salariés un temps suffisant pour s'y préparer.

Tout un ensemble de pratiques se développe pourtant en entreprise. Elles mériteraient d'être mieux connues et discutées pour être éventuellement transférées ou servir d'exemples à partir desquels il est possible de prendre appui. Parmi les pratiques évoquées, notons le recours aux formations certifiantes en alternance, portées souvent par les branches professionnelles. Ces formations se montrent favorables au recrutement mais aussi aux parcours d'insertion des bénéficiaires, en leur donnant « *l'opportunité d'avoir une expérience, de se faire un réseau, d'apprendre un métier* ». Insistons aussi sur les pratiques plus spécifiques des entreprises : mise en place et structuration de « *parcours professionnalisants* » ; organisation de « *cursus de formation initiale* », suivis de périodes d'intégration s'appuyant sur du tutorat ou du « *coaching* » et des systèmes d'e-learning ; promotion de démarches analogues de la part de certains donneurs d'ordre en direction de leurs prestataires de services... Des entreprises ont par ailleurs acquis une réelle expérience dans l'accompagnement des reconversions qu'elles conduisent en interne, pour amener certains de leurs personnels vers les métiers de la relation client. Toutes ces initiatives, tous ces investissements sont donc à analyser, ne serait-ce que pour interroger leur pertinence et leur intérêt à inspirer d'autres entreprises ou branches.

2.3 – Les principaux enjeux liés à l'évolution au sein des métiers

Pour ce qui est du maintien dans les métiers de conseillers relation client, les principaux enjeux tournent globalement autour des problèmes que posent le turnover à un certain nombre d'entreprises, la capacité des salariés à s'adapter aux évolutions de leur métier et la possibilité de sécuriser et de fluidifier leur parcours dans les emplois correspondants au-delà des frontières de leur seule entreprise.

Ici, il s'agit d'abord et avant tout de créer les conditions pour **valoriser les métiers de conseiller relation client du point de vue de leur sens et de leurs finalités, aux yeux des personnels qui les exercent**. En effet, ces derniers n'ont pas toujours une représentation très positive de leur métier, ni une conscience claire des compétences qu'ils mettent en œuvre. Leur entreprise ne les aide pas forcément à vrai dire en ce sens, et ils ne peuvent pas s'appuyer, le plus souvent, sur un diplôme ou une qualification spécifique acquise en amont ou bien ensuite en activité (surtout dans le domaine de la relation client à distance). Les conditions par lesquelles le travail s'effectue ne favorisent pas toujours non plus l'éclosion de pareille représentation ou conscience. Fonctionnement à flux tendus, pression des résultats, mise en concurrence des personnels, rythmes de travail soutenus, avec des pics d'activité susceptibles de générer stress et anxiété, situations conflictuelles fréquentes à gérer avec la clientèle : les métiers de la relation client restent souvent exigeants en termes de contenus et de conditions d'exercice. Il y a sans nul doute des efforts à consentir pour améliorer les conditions de et du travail, par exemple en réamé-

nageant les horaires dans un sens profitable aux salariés et à leur situation de vie, ou en s'évertuant à rendre le travail le plus formateur possible.

Afin de parvenir à maîtriser le turnover, sinon à fidéliser les personnels, l'action est également à mener au niveau de la qualité de l'emploi offert (statuts, salaires, perspectives d'évolution). A ce sujet, les acteurs ont surtout mis l'accent sur la faiblesse relative et fréquente des rémunérations pratiquées. Ils ont également pointé la nécessité de dynamiser la gestion des carrières et des mobilités, en accompagnant davantage les salariés via des entretiens réguliers et des formations et en saisissant à cet égard l'opportunité que constitue aujourd'hui la réforme de la formation professionnelle continue.

Cependant, pour sécuriser autant les performances organisationnelles que les parcours professionnels, l'enjeu est aussi d'**anticiper aujourd'hui les évolutions des métiers et des activités, ainsi que leurs effets à venir sur les personnels en termes de compétence et d'employabilité**. Ces évolutions, déjà largement amorcées mais amenées à se poursuivre et se systématiser dans les prochaines années, sont jugées très importantes. Citons, pêle-mêle, la « *montée en gamme* » de la relation client, avec un renforcement de sa dimension qualitative (accueil, écoute), un développement des logiques de conseil, de service et de fidélisation, une centration accrue sur les problématiques-clients complexes à l'ère de la montée du self care ; le renforcement simultané des exigences purement commerciales, dans des contextes concurrentiels de plus en plus souvent exacerbés ; la maîtrise d'offres toujours plus personnalisées, élargies (notamment en matière de services associées) et changeantes (ex : changement plus fréquent de donneur d'ordre dans les CRC externes) ; le règne croissant de la digitalisation, avec un développement des interactions-clients *via* les réseaux sociaux et les chats, du travail multicanal, et une revalorisation de l'expression écrite, notamment pour maîtriser les différents types d'écrits requis par les différents canaux utilisés ; la poursuite de la diffusion des outils type CRM ; le management plus fréquent de la relation client comme un « parcours » impliquant plusieurs canaux et professionnels, et intégrant les différents services de l'entreprise en contact avec les clients ; des exigences accrues dans la pratique des langues étrangères.

Or, à en croire plusieurs acteurs, ces évolutions qui conduisent à professionnaliser toujours plus les métiers de conseillers relation client restent insuffisamment anticipées aujourd'hui, de même que leurs conséquences potentielles sur les personnels et leur parcours. Les méthodologies pour réaliser ces anticipations demeurent en général insatisfaisantes, et les exercices de GPEC, trop souvent menés exclusivement « à chaud ». Cette situation est d'autant plus regrettable qu'elle hypothèque, comme le confient avant tout les représentants des entreprises et des organisations patronales, la capacité des entreprises à assurer la professionnalisation permanente de leur personnel, laquelle conditionne de plus en plus leur performance économique. Elle grève aussi à plus ou moins long terme l'employabilité des salariés en générant différents risques (risques psycho-sociaux, inaptitudes, exclusions internes), comme l'avancent cette fois plutôt les représentants des organisations syndicales de salariés.

Dans ce contexte, **l'aménagement de passerelles interentreprises (au sein du même secteur ou non) visant à faciliter la mobilité intra-métiers** apparaît comme un autre enjeu de premier plan. Sans doute, de telles passerelles fonctionnent-elles déjà, dessinant de véritables marchés professionnels du travail (ex : chargés de clientèle des banques, conseillers relation client de CRC externes). Certainement, des pratiques plus ou moins partenariales ou plus ou moins bâties selon une logique de réseau se déploient-elles ici-et-là pour construire et accompagner des mobilités interentreprises au sein des espaces professionnels que constituent les métiers de conseillers relation client (ex : mobilités de conseillers relation client de CRC externes vers les CRC internes de certains de leurs donneurs d'ordre).

Néanmoins, le besoin d'une meilleure organisation est ressenti pour étendre et développer ces passerelles. Langages différenciés des entreprises pour nommer les mêmes métiers et compétences ; rareté des réseaux d'entreprises relevant de différentes branches professionnelles ; difficultés pour mettre en place et faire fonctionner des dispositifs d'aide à la mobilité interentreprises comme le passeport formation : les différents écueils rencontrés sont ainsi évoqués par les acteurs. Par ailleurs, malgré l'existence ou le projet de quelques certifications spécialisées (ex : titre de conseiller relation client à distance du ministère du travail, projet de CQPI à l'échelle de la filière) susceptibles de favoriser des mobilités intra-métiers, le déficit général en matière de certification est à nouveau souligné ici. De fait, les conseillers relation client n'ont trop souvent que leur expérience à faire valoir sur le marché du travail, celle-ci n'ayant pas fait ou pu faire l'objet d'une validation via l'accès à une qualification.

2.4 – Les principaux enjeux liés à la sortie des métiers

Les enjeux prioritaires liés aux mobilités professionnelles à effectuer depuis les métiers de conseillers relation client renvoient en partie à **la distinction classique à faire entre mobilités « subies » et mobilités « choisies »**.

Concernant les mobilités professionnelles « subies », le principal enjeu réside dans **la préparation des reconversions qui s'annoncent inévitablement**. Les évolutions des métiers, des activités et des compétences, mentionnées ci-avant, ne pourront pas être totalement gérées sans entraîner pareilles reconversions. D'après plusieurs acteurs, elles s'opéreront surtout dans le domaine de la relation client par téléphone, affecté particulièrement par les mutations et pour lequel il faut s'attendre à des réductions sensibles d'emplois, au moins dans certaines entreprises. Plus que jamais, il s'agit donc d'anticiper et de préparer les mobilités professionnelles qu'entraîneront obligatoirement les reconversions en question, par des GPEC d'entreprise et territoriales conduites « à froid ». Il faudra aussi se donner le temps nécessaire pour accompagner les mutations qui sont à l'origine de ces reconversions.

S'agissant des mobilités professionnelles davantage « choisies », il y a lieu de **favoriser ou même de susciter l'émergence et la réalisation de tels projets chez les salariés**. Globalement, beaucoup semblent avoir des désirs d'évolution et de mobilité professionnelle. Plus ils sont jeunes ou diplômés, et plus ces désirs tendent à être intenses et à se révéler rapidement. Dans certaines entreprises, on observe cependant une insuffisante appétence à évoluer parmi les conseillers relation client, jugée a priori néfaste par certains représentants patronaux. C'est notamment le cas lorsque ces salariés bénéficient d'un statut qui les conforte relativement dans leur poste et les incite à ne pas prendre de risque. D'une manière ou d'une autre, c'est bien un management particulier que requiert la gestion de ces mobilités professionnelles.

Ce management passe sans doute à nouveau par une attention à la qualité du travail, à son environnement et à ses contenus, selon l'hypothèse suivant laquelle une « *bonne professionnalisation* » à son métier est une façon efficace de se préparer à y sortir « *positivement* » à terme. Il consiste aussi à aider les salariés à mieux se repérer parmi les métiers, leurs évolutions, leurs prérequis et les parcours pour y accéder. En effet, nombre d'entre eux ne se projettent pas assez ou de façon réaliste, faute de savoir le faire ou d'avoir assez d'informations sur les perspectives d'évolution envisageables. D'autre part, un tel management revient à reconnaître davantage les besoins et les demandes de formation qualifiante des salariés, et à mettre fin, par conséquent, à la méfiance qu'ont spontanément certaines entreprises vis-à-vis des salariés qui veulent suivre semblable formation, de peur de les voir partir ou demander une augmentation salariale à l'issue de cette formation. D'ores et déjà, des entreprises ont adopté ce management, en mettant en place des entretiens professionnels, des pratiques de coaching, des dispositifs d'aide à l'orientation (comme la fonction de conseiller carrière mobilité), en proposant à leurs salariés des formations qualifiantes ou diplômantes ou des démarches de VAE. Avec l'opportunité que représente la « *grande réforme de la formation continue* » (mise en place du CPF, généralisation de l'entretien professionnel), il devrait se diffuser plus largement dans les années à venir.

Partant, deux niveaux d'action sont prioritaires pour faciliter aujourd'hui ces « sorties » subies ou davantage choisies. Tout d'abord, au niveau interne, il importe que les entreprises sachent désormais **aménager, pour leurs conseillers relation client, des parcours de mobilité autres que les traditionnelles mobilités ascendantes vers les fonctions d'encadrement**. Ces mobilités ascendantes en interne ne peuvent d'ailleurs plus répondre à l'étendue et à la nature actuelles des besoins de mobilité professionnelle. En outre, elles tendent à s'avérer elles-mêmes moins opérantes. Pour alimenter les postes de managers de proximité dans les services relation client, on constate aujourd'hui une relative pénurie de candidats internes, compte tenu des conditions de rémunération et du contenu de ces postes, devenus moins attractifs aux yeux des salariés. De même, dans d'autres cas, on observe une montée en compétence de ces métiers de managers, qui contribue à dévaluer en partie les candidatures internes. Ajoutons que la crise économique tend aujourd'hui à « immobiliser » relativement les managers à leur poste dans certaines entreprises (comme par exemple au sein de CRC externes, confrontés actuellement à un marché sur-capacitaire), ce qui entrave en leur sein le mécanisme classique des promotions internes.

C'est donc bien d'autres mobilités internes, notamment de nature plus horizontale, qu'il convient surtout aujourd'hui de développer, dans une perspective de GPEC. Des mobilités vers les postes de conseillers relation client en agence ou en boutique pour les conseillers relation client des CRC, et

inversement ; vers les postes de conseiller relation client B to B ; vers des postes à profil plus technique (conseillers spécialisés, expertise) ; vers des postes support (formateurs...) ; vers les métiers de la relation client de demain, en particulier pour gérer les importantes reconversions à venir. Toutes ces possibilités en interne ont ainsi été évoquées.

Ensuite, au niveau externe, il s'agit avant tout d'**aménager des passerelles interentreprises avec d'autres segments ou métiers de la relation client** (par exemple entre centres d'appel et magasins). De telles mobilités pourraient notamment s'avérer très utiles aux PME et aux organisations où la « *mobilité des métiers* » est de fait relativement peu étendue, c'est-à-dire là où on ne dispose pas de possibilités et ressources organisationnelles extensibles pour construire et offrir des carrières diversifiées. Ces mobilités peinent toutefois à voir le jour car trop peu de fluidité se manifeste entre les différents segments de la relation client, à l'échelle interentreprises et en particulier intersectorielle : méconnaissance, langages trop spécialisés, « hiérarchie » implicite établie entre les différents segments. Plus généralement, l'environnement socioculturel reste peu favorable en France à la pratique des mobilités professionnelles externes (surtout lorsqu'elles s'accompagnent d'une mobilité géographique), et le contexte actuel de chômage de masse rend difficile la capacité à envisager pareilles mobilités. De fait, elles demeurent délicates à organiser, à instrumenter, à accompagner. Le manque de pratiques permettant de valider une expérience et des compétences acquises dans une entreprise et un segment de la relation client donnés, par l'accès à une qualification ou une certification à portée plus générale, contribue là encore à ces difficultés².

² A ce sujet, il faut néanmoins s'attendre à ce que le futur CQPI, édifié au niveau de la filière, concoure à fluidifier au moins en partie les mobilités entre les différents segments de la relation client sur le marché du travail.

3 – PISTES MÉTHODOLOGIQUES

Au terme de l'analyse d'enjeux effectuée, on peut dire que l'intérêt aujourd'hui de concevoir et de réaliser une étude à l'échelle de la filière relation client sur les parcours professionnels se trouve pleinement confirmée. Les enjeux abordés par les acteurs interviewés ou impliqués dans cette analyse apparaissent amples et de nature souvent stratégique. Une certaine convergence semble exister entre les préoccupations et les interrogations des partenaires sociaux. Quelques priorités paraissent se dégager.

Voilà donc, pour conclure ce rapport, nos propositions pour étayer, problématiser et instrumenter sur le plan méthodologique le principe d'un tel projet d'étude.

3.1 – Problématique générale

Comment gérer et sécuriser au mieux les parcours au sein des métiers de la relation client dans le cadre d'une « filière-métier » globale, sans renier pour autant la réalité des contextes d'entreprise, sectoriels et professionnels dans lesquels se construisent ces parcours, et dans une double optique de performance économique et de performance sociale ? Telle pourrait être la problématique générale permettant de donner un sens opérationnel au projet d'étude. A travers ses résultats, ce projet aurait ainsi pour principale vocation de documenter et d'analyser les pratiques de gestion et de sécurisation des parcours à l'œuvre dans ces métiers, en vue de favoriser leur amélioration, leur enrichissement par la promotion de pratiques complémentaires ou leur remplacement par des pratiques jugées a priori plus efficaces. L'ambition serait de couvrir toutes ces pratiques, celles mises en œuvre par les entreprises et les branches bien sûr, mais aussi celles menées à l'initiative de la filière, qui est en voie de structuration, et des individus eux-mêmes, en qualité d'acteurs autonomes dans la construction de leur parcours.

Ressortant du travail réalisé, au moins trois grands enjeux, qui renvoient chacun à un postulat essentiel, justifient de fait le projet. Tout d'abord, **la capacité des différentes entreprises et branches rattachées à l'INRC à travailler ensemble** et donc à structurer un fonctionnement original en filière autour des métiers de la relation client ne va pas de soi³. L'engagement au niveau de la filière d'une réflexion sur les parcours dans ces métiers et leurs modalités de gestion semble justement en mesure de favoriser une telle structuration, des actions dans ce domaine et liées à cette réflexion étant envisageables et organisables à ce niveau.

Ensuite, et un peu en contrepoint avec ce premier enjeu, il y a **le souci de ne pas trop se détacher des contextes organisationnels, sectoriels et professionnels** dans lesquels se trouvent et évoluent les métiers de la relation client, alors que la structuration de la filière pousse à adopter un raisonnement et des stratégies de nature transversale. La prise en compte de ces contextes apparaît d'ailleurs indispensable pour bien comprendre les parcours au sein de ces métiers et leurs conditions de gestion et de sécurisation. Elle montre aussi que les actions à valoriser sont de nature pluri-échelles : à l'échelle des entreprises, des branches, de la filière dans son ensemble

Enfin, **la « professionnalisation » des titulaires d'emploi des métiers de la relation client**, c'est-à-dire leur montée en compétence et leur maintien à niveau au fil du temps, **devient un élément clef de la performance économique de nombreuses entreprises**, à l'heure où elles développent plus que jamais des stratégies orientées clients, fondées avant tout sur leur capacité à proposer à leurs clients des interactions de qualité, à l'appui d'offres larges, personnalisées ou recentrées sur des prestations à forte valeur ajoutée (du conseil, de l'accompagnement pour résoudre des problèmes complexes, etc.). Une analyse des parcours au sein des métiers de la relation client n'a donc pas à s'inscrire dans le cadre classique de la seule recherche d'une performance sociale, à travers une approche en termes d'employabilité et plus largement de parcours de vie. Une telle analyse s'impose également comme étant indissociable d'une réflexion sur les modalités d'obtention de la performance économique. Elle suggère d'ailleurs l'existence d'un lien fort entre ces deux types de performance.

Reste cependant à ce stade à **déterminer le champ de cette analyse**, c'est-à-dire le périmètre d'emplois et de métiers concerné par la problématique précitée. Alors que l'action exploratoire menée jusqu'ici a porté principalement sur les métiers de conseiller relation client de premier niveau de qualification à

³ A l'évidence, si l'on décidait d'aller plus loin que cette seule logique de rattachement, en se situant clairement à l'échelle interprofessionnelle, cet enjeu apparaîtrait encore plus lourd de sens.

distance ou en face-à-face⁴ pour faciliter les échanges et les comparaisons, il semble à présent opportun d'élargir la « cible », en s'intéressant au moins à tous les métiers pour lesquels les contacts noués avec les clients représentent à la fois une composante et une finalité majeures de l'activité. Un travail de l'INRC, en cours de réalisation et visant à mieux délimiter la filière de la relation client, devrait prochainement permettre cet élargissement raisonné de la cible.

Les différents chantiers pilotés par l'INRC ont d'ailleurs partie liée avec la problématique générale esquissée ici. Le lancement d'une étude sur les parcours au sein des métiers de la relation client devra ainsi être mis en rapport avec l'ensemble de ces chantiers (ex : prospective des métiers ; élaboration d'un CQPI ; label de responsabilité sociale ; projets de campus des métiers et des qualifications).

3.2 – Questionnement

Pour nous, le questionnement du projet d'étude est sans doute à concevoir et à définir de manière à nouveau séquencée, en portant successivement sur l'accès aux métiers de la relation client, le maintien dans ces métiers et le fait d'en sortir. Il est également à imaginer de façon ample, tout en privilégiant les préoccupations et les interrogations qui ont été identifiées comme prioritaires.

L'accès aux métiers de la relation client

Il s'agira de se demander d'où viennent les personnels qui exercent les métiers de la relation client aujourd'hui, quels sont leurs profils et leurs éventuels trajets professionnels antérieurs, et dans quelle mesure et dans quelles circonstances ils sont venus à exercer pareil métier.

L'accent sera mis sur **la question majeure de l'attractivité des métiers**, à travers l'étude approfondie des motifs d'entrée dans les métiers. Qu'est-ce qui a joué dans le sens d'une éventuelle attirance ? Plus généralement, quelle est l'importance effective des « recrutements par défaut » ?

La focale sera également mise sur **les pratiques consistant à accompagner la professionnalisation et l'intégration des débutants** au sein des entreprises. Quelles sont ces pratiques ? Quels sont les contextes organisationnels et managériaux qui les favorisent ? Quels sont leurs effets ?

Le maintien dans les métiers de la relation client

L'interrogation portera ici sur la manière dont les professionnels évoluent au sein de leur métier, et plus particulièrement sur les conditions par lesquelles ils aspirent et/ou parviennent à s'y maintenir, à travers l'occupation d'un poste donné dans une entreprise, mais aussi à travers plus largement l'effectuation de mobilités interentreprises ou sur le marché du travail (avec le cas échéant des passages par des situations de chômage)⁵.

Au regard des enjeux identifiés comme prioritaires, on s'intéressera surtout au **rôle joué par la qualité de l'emploi** dans la fidélisation des personnels ou leurs mouvements intra-métiers. Comment interviennent les statuts, les salaires, les perspectives d'évolution qui leur sont offerts dans leur décision de rester ou pas à leur poste, de s'orienter vers telle ou telle entreprise ou vers tel ou tel secteur ? Et qu'est-ce qui est à améliorer ou à changer impérativement en la matière ?

Dans la même veine, on se focalisera sur **l'impact de la manière dont sont valorisés les métiers de la relation client et en particulier leur sens et leurs finalités** sur le maintien ou non des salariés dans ces métiers. Quels sont les différents éléments qui contribuent à cette valorisation, a priori source de fidélisation des salariés à leur poste ou condition de construction de parcours de mobilité inter-entreprises dans le cadre de leur métier ? Quels sont au contraire les éléments qui jouent dans le sens inverse ?

⁴ De l'aveu même de certains participants, l'action a privilégié le cas du conseiller relation client à distance (évaluant au sein d'un CRC externalisé ou au sein d'un CRC internalisé) sur celui du conseiller relation client en face à face, et cela en raison de la composition du groupe d'acteurs-experts.

⁵ Ces mobilités concernent de fait des postes suffisamment proches en termes d'activités et de finalités pour être considérés comme faisant partie du même métier. On raisonne ainsi ici en termes d'emploi-type.

Quels sont par ailleurs les passerelles interentreprises (en partie intersectorielles) qui s'opèrent de façon intra-métiers ? Jusqu'où peut-on parler d'un fonctionnement en termes de marchés spécifiques du travail ? Comment ces passerelles fonctionnent-elles, notamment quand elles sont aménagées ou suscitées par des entreprises ou des groupes d'entreprises ? Quels sont les facteurs qui les favorisent ou alors les défavorisent ?

Enfin, on se demandera comment les personnels en poste s'approprient les évolutions de leur activité en termes de contenus et d'exigences, et maintiennent ainsi au fil du temps leur employabilité dans leur métier. Sont-ils notamment en mesure d'anticiper celles prévues pour les prochaines années, et qui s'annoncent d'ampleur ? Sont-ils en mesure de s'y préparer ?

La sortie des métiers de la relation client

Vers quelles destinations professionnelles ou situations d'emploi les personnels qui quittent leur métier spécialisé dans la relation client se dirigent-ils ? Où vont-ils ? Qu'est-ce qui les amène ou les incite à agir de cette manière ? Et comment sont gérées ces mobilités professionnelles, internes aux entreprises ou de nature externe ? Telles seront les questions de base à se poser ici.

L'attention portera spécialement sur la façon dont les salariés se préparent à changer de métier, notamment quand ils sont amenés à se reconverter (mobilité subie) ou à évoluer en termes de carrière (mobilité choisie). En particulier, que font actuellement les entreprises pour préparer les futures reconversions attendues dans le domaine de la relation client téléphonique, ainsi que les prochaines évolutions professionnelles vers les métiers de la relation client de demain ?

L'étude se polarisera aussi sur la manière dont les besoins et les demandes de formation qualifiante ou de reconnaissance des acquis de l'expérience des salariés, qui révèlent souvent un désir de mobilité professionnelle à terme, sont accueillis et considérés en entreprise. La réforme de la formation continue va-t-elle à ce propos conduire à une meilleure reconnaissance de ces besoins et demandes ?

En termes de trajectoires, on portera une attention toute particulière à l'ensemble des mobilités internes autres que celles, d'ordre ascendant ou vertical, conduisant aux fonctions d'encadrement de proximité, en ce sens que ces dernières, classiquement dominantes, ne suffisent plus aujourd'hui à répondre aux demandes, possibilités et exigences d'évolution des personnels. Quelles sont donc ces autres mobilités internes pour les professionnels de la relation client ? Et comment se déroulent-elles ?

On examinera aussi en priorité toutes les passerelles qui s'opèrent, sur le marché du travail, entre les différents segments ou métiers de la relation client. Quels sont les déterminants de ces passerelles ? Dans quelle mesure se révèlent-elles possibles ? Qu'est-ce qui permet la reconnaissance nécessaire aux mobilités en question ? Comment, là encore, se réalisent, se vivent et, le cas échéant, s'aménagent de telles transitions inter-entreprises au sein de la filière ? Et quels sont les écueils et les obstacles rencontrés pour les favoriser ou les développer ?

3.3 – Méthodologie

Pour concrétiser le projet d'étude et apporter des éléments de réponse au questionnement suggéré, nous proposons une méthode globale de recueil des données formée de quatre éléments. Ceux-ci peuvent être considérés comme **les quatre pierres d'un édifice méthodologique complet et faisant système**. Mais ils peuvent être aussi, dans une certaine mesure, appréhendés comme des opérations réalisables isolément ou de façon progressive, dans **une logique de menu proposé à la filière**. En outre, nous en sommes forcément encore à un stade où ce sont plus des pistes méthodologiques qu'un cahier des charges dûment élaboré qui se trouvent formulées.

1^{ère} élément : la définition d'un langage commun

Le besoin a concrètement émergé au cours de l'action : il serait à présent opportun de concevoir et de faire admettre un langage commun sur la gestion et la sécurisation des parcours professionnels, parmi les différents acteurs parties prenantes de l'INRC et parmi ceux, *a fortiori*, qui seront impliqués dans le projet d'étude.

« Parcours », « gestion des parcours », « sécurisation des parcours », « professionnalisation », « employabilité », « compétences », « qualification », « certification », « filière relation client » : ces notions ont fleuri au cours de l'action. Il n'est pas sûr que chaque acteur mette le même sens derrière ces notions, pour lesquelles il existe de fait de multiples définitions.

Aussi, **le besoin d'un glossaire** se fait-il sentir. Il permettrait d'établir et de partager des conventions de langage autour de la thématique de la gestion et de la sécurisation des parcours au sein des métiers de la relation client. Ce serait un préalable avant le lancement de l'étude.

Le Céreq pourrait être chargé d'élaborer ce glossaire, à partir de son expertise conceptuelle sur la thématique des relations formation-emploi-travail et des matériaux déjà collectés à travers les interviews et les réunions avec les entreprises et les partenaires sociaux. Cette élaboration serait le fruit d'une première proposition ainsi établie par le Céreq, examinée, mise en débat, amendée et enrichie ensuite par l'INRC, dans le cadre d'un nouveau groupe de travail (composé si possible des mêmes représentants d'entreprise, d'organisation patronale et d'organisation syndicale de salariés que ceux qui ont été associés à la première opération).

2^{ème} élément : la réalisation d'un état des lieux

La réalisation d'un état des lieux, complétant le diagnostic élaboré dans ce rapport, permettrait par ailleurs de bien cadrer le « sujet » que représentent les parcours au sein des métiers de la relation client et leurs modalités de gestion.

Cet état des lieux viserait à rassembler l'information d'ores et déjà disponible pour commencer à apporter des éléments de réponse au questionnement.

Il pourrait prendre la forme de deux contributions complémentaires :

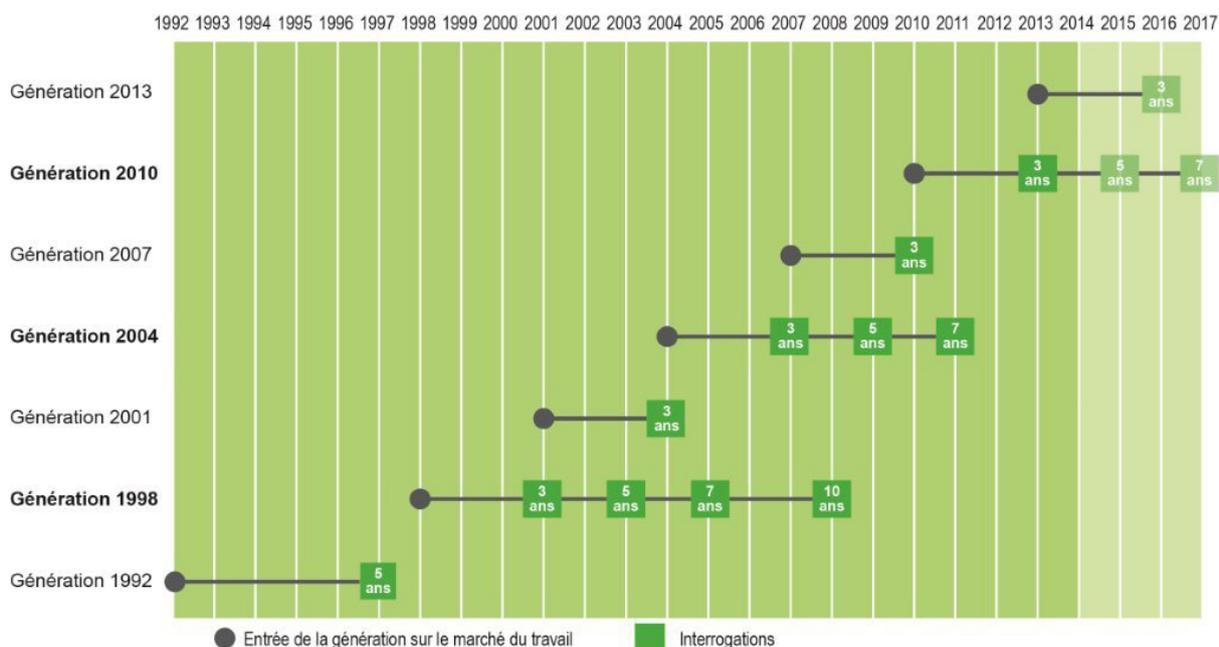
- **une revue de la littérature académique et professionnelle**, sur la thématique de la gestion des parcours au sein des métiers de la relation client ;
- **une exploitation des enquêtes et sources statistiques disponibles.**

L'usage des données de la statistique publique nécessiterait, en amont, **un travail de traduction du périmètre d'emplois et de métiers retenu par l'INRC** pour définir ce que représente la filière, **selon la nomenclature PCS de l'INSEE.**

Dans cette perspective, le Céreq propose tout particulièrement **une exploitation de ses enquêtes Génération**, dédiées à l'étude de l'insertion et des débuts de carrière des jeunes sortant du système scolaire.

Ces enquêtes constituent un dispositif conçu et piloté depuis plusieurs années par le Céreq (dans le cadre de son département Entrée et Evolutions dans la Vie Active), avec pour principal objectif de suivre les cheminements professionnels des jeunes à la sortie de leur formation initiale quel que soit leur niveau de formation (cf. schéma page suivante). Ce dispositif permet de comparer l'insertion dans la vie active des jeunes entre différents niveaux de sortie et avec la même conjoncture pour tous. Il offre des informations riches et diversifiées⁶ et prend en compte le temps nécessaire aux processus d'insertion et lié au début de carrière. Chaque enquête est réalisée tous les trois ans auprès d'un échantillon représentatif de l'ensemble des jeunes sortis du système scolaire trois ans plus tôt, avec parfois des ré-interrogations les années suivantes pour certaines enquêtes.

⁶ Sur la formation initiale des jeunes (parcours scolaire, plus haut diplôme, séjours à l'étranger, stage, professionnalisation dans l'enseignement supérieur, expériences de travail en cours d'études), sur la description de toutes les séquences d'emploi qu'ils ont connues depuis leur sortie du système scolaire (établissement de « calendriers professionnels »), sur leurs perspectives professionnelles, leurs caractéristiques individuelles et familiales

Le calendrier des enquêtes Génération⁷

Dans le cadre du projet d'étude, le Céreq propose **une exploitation spécifique de Génération 2010** (enquête réalisée par téléphone en 2013 de 33 500 jeunes interrogés parmi les 723 000 sortis pour la première fois du système éducatif en 2010).

Sous la forme d'une analyse dite « inversée » (on entre par des métiers et non par certaines spécialités de formation), on étudierait ainsi la manière dont sont alimentés les métiers de la relation client par les jeunes sortants du système scolaire : qui sont ces jeunes ? Quelle est la trajectoire de ceux qui exercent de tels métiers en 2013, au moment de l'enquête ? Que sont devenus les jeunes qui ont accédé à semblables métiers entre leur sortie du système scolaire en 2010 et la date de l'enquête, en 2013 ? Quelles sont les typologies de trajectoires observables ?

Afin d'apprécier les effets de la conjoncture et de constater les évolutions à caractère plus structurel qui s'opèrent au fil du temps, il serait possible d'**utiliser aussi une enquête plus ancienne, Génération 2004**, compte tenu de son échantillon relativement important.

D'ores et déjà, on peut dire que les échantillons de Génération 2010 et Génération 2004 permettent de concevoir le principe de cette exploitation spécifique. En effet, si on se limite par exemple aux emplois de vendeurs et de commerciaux non cadres, les effectifs des personnes interviewées ayant occupé un tel emploi pendant la « fenêtre d'observation » des deux enquêtes (les trois années ayant suivi la date de sortie du système scolaire) sont déjà suffisamment nombreux pour autoriser une exploitation significative.

Bien entendu, le recours à ce dispositif d'enquête statistique publique nécessiterait plus que jamais une traduction du périmètre de métiers retenu in fine par l'INRC en PCS (nomenclature de l'INSEE).

3^{ème} élément : la réalisation d'une enquête ad hoc auprès des salariés

En termes d'investigations, le Céreq propose surtout **la réalisation d'une enquête longitudinale quantitative ad hoc**. Cette enquête s'intéresserait cette fois à l'ensemble des salariés qui exercent un métier de la relation client, et non plus seulement aux jeunes en cours d'insertion. Il aurait pour objet de **tracer tout leur parcours dans une optique rétrospective**, mais aussi de **voir quelles sont leurs perspectives** et les pratiques qu'ils déploient pour tenter de les concrétiser.

⁷ D'après un document réalisé par Christophe Barret, responsable Ingénierie et gestion d'enquête au Département Entrée et Evolutions dans la Vie Active (DEEVA).

On pourrait donc imaginer l'organisation d'une enquête par questionnaire administrée par téléphone ou via Internet auprès d'un échantillon représentatif de ces salariés. Les résultats de cette enquête seraient ainsi immédiatement disponibles.

Trois ans après, il serait également possible de **réinterroger ces mêmes salariés**, dans l'esprit d'un suivi de cohorte ou d'un panel, mais avec la volonté de limiter ainsi le nombre des ré-interrogations pour des raisons économiques (ce type d'enquête coûte assez cher). Cette ré-interrogation serait intéressante pour bien apprécier les évolutions de situations (notamment les mobilités effectuées) et l'impact produit par des pratiques comme les formations suivies. Elle permettrait de réaliser une sorte d'évaluation des dispositifs et des actions appelées prochainement à être mises en place à l'initiative de la filière et des entreprises en matière de gestion des parcours.

L'un des principaux enjeux de méthode liés à cette double piste avancée par le Céreq consistera à constituer la base « entreprises » à partir de laquelle sera construit l'échantillon des salariés à interroger. Deux options se présenteront. D'un côté, on pourra opter pour une base représentative des entreprises en termes de taille et de secteurs d'appartenance, et passer par le répertoire SIRENE de l'INSEE ou les banques de données des branches pour construire cette base représentative. Mais il n'est pas sûr qu'il y aura suffisamment d'entreprises acceptant au final de participer à l'enquête et de délivrer ainsi des informations sur leurs salariés. De l'autre côté, on pourra faire le choix d'une enquête se limitant aux seules entreprises adhérentes à l'INRC pour champ d'analyse et donc à des entreprises susceptibles de jouer véritablement le jeu. Mais là il faudra admettre le « biais de sélection » inhérent à un tel choix et le manque de représentativité de l'enquête.

Par ailleurs, il s'avérera utile, avant de procéder à l'enquête quantitative par questionnaire, d'user d'une approche plus qualitative, à base d'entretiens biographiques en face à face. Ces entretiens permettront de poser des hypothèses au préalable et de construire ainsi le questionnaire de l'enquête. Ils permettront aussi d'accéder à des dimensions peu ou mal appréhendables par le biais d'une seule enquête quantitative, telles les dimensions proprement subjectives : logiques d'accès aux métiers, projets-anticipations des individus, rapport au travail...

4^{ème} élément : La réalisation d'une enquête ad hoc auprès des entreprises

Le Céreq fait également **la proposition d'une enquête quantitative par questionnaire menée en parallèle auprès des entreprises**. Cette proposition est importante car elle permettrait de croiser les regards des salariés et des entreprises, alors que les parcours résultent de leur interaction dynamique, selon notre approche. Elle autoriserait aussi plus aisément une analyse portant sur les déterminants organisationnels et managériaux des parcours au sein des métiers de la relation client, et par là même une identification des leviers « actionnables » pour infléchir sur ces parcours. Quel est notamment le rôle du travail, de sa qualité, de son organisation, versus celui des conditions d'emploi (statuts, salaire, perspectives) ? Quelles sont les différentes initiatives menées pour gérer et sécuriser les parcours (formation, parcours professionnalisants, aménagement de passerelles, aide à l'orientation de carrière, instrumentation de la réforme de la formation continue, etc.) ? Et surtout quels en sont les effets ? Etc.

Cette enquête spécifique auprès des entreprises concernerait de préférence et en priorité les entreprises sollicitées pour l'enquête menée auprès des salariés, afin de **faciliter le croisement des regards et le repérage des effets produits par les pratiques gestionnaires mises en place**.

On pourrait également organiser **une ré-interrogation des mêmes entreprises d'ici à trois ans**, de même que **des enquêtes qualitatives préalables** et ciblées sur des thématiques spécifiques ou des expériences originales, relatives par exemple à ce qui est considéré comme étant de « bonnes pratiques » en matière de gestion des parcours (fonctionnements en réseau d'entreprises, démarches collectives de VAE, structures ou cellules d'aide à l'orientation de carrière).

ANNEXE 1 : IDENTIFICATION DES ENJEUX LIÉS A L'ENTRÉE DANS LES MÉTIERS

Les enjeux liés à l'entrée dans les métiers de la relation client sont identifiés à l'appui d'un diagnostic en termes d'atouts-opportunités et de points faibles-risques, élaboré sur la base des entretiens préalables et des séances de travail (surtout la première).

Les points de vue et les propositions des deux sous-groupes sont clairement distingués à ce stade.

1 – Pour les représentants des organisations syndicales de salariés

Atouts & opportunités	Points faibles & risques
Des métiers à flux important de main-d'œuvre, pour lesquels il existe encore une forte demande permanente	Un recrutement par défaut, notamment en ce qui concerne le domaine des CRC externes et la main-d'œuvre jeune, qui est loin de s'orienter vers les métiers de la relation client par goût
Une extension du domaine d'application de la relation client	Un manque de certifications spécialisées dans le domaine de la relation client et une notoriété insuffisante pour celles qui existent
Un développement de la « diversité » en matière de recrutement (surtout dans le domaine de la relation client à distance)	Une tendance fréquente à ne recruter que des diplômés bac+2 et/ou plus, ce qui conduit à limiter la diversification des profils et à générer parfois des surqualifications à l'embauche
Une attention accrue aux cursus de formation et aux parcours professionnalisants mis en place pour les salariés débutants au sein des entreprises	Des discriminations à l'embauche qui perdurent, et s'opérant pour l'essentiel par l'apparence physique et vestimentaire (dans le face à face)
L'acquisition d'une expérience en matière d'accompagnement au changement dans certaines entreprises amenées à reconvertir, en interne, des personnels dans les métiers de la relation client	Une qualité du recrutement qui n'est pas toujours au rendez-vous, générant des échecs à l'entrée et des départs rapides, susceptibles de nuire au devenir professionnel des individus concernés
	Un déficit d'accompagnement des débutants dans une majorité d'entreprises et une pratique de la « formation sur le tas » qui continue à régner le plus souvent
	Des reconversions vers les métiers de la relation client qui s'opèrent encore trop souvent « <i>du jour au lendemain</i> », sans donner aux salariés un temps suffisant pour s'y préparer

De là, découlent les enjeux suivants, discutés et validés en sous-groupe :

- Rendre le métier et les conditions d'emploi et de travail **plus attractifs** et faire de ce métier un domaine vers lequel on s'oriente davantage **par goût**
- **Accompagner la professionnalisation** des débutants via un important investissement
- **Accompagner au changement** ceux qui subissent une reconversion ou un redéploiement

- Communiquer sur **les formations qualifiantes et les certifications** existantes et contribuer à en faire émerger de nouvelles
- Garantir **la qualité des recrutements**, de manière à éviter les échecs ou les ruptures précoces, susceptibles de nuire aux devenirs professionnels
- Continuer à **accroître la diversité** des recrutements et **éradiquer les risques de discrimination** (en particulier selon l'apparence, dans les activités de face-à-face)

2 – Pour les représentants des entreprises et des organisations patronales

Atouts & opportunités	Points faibles & risques
<p>Pour certains interlocuteurs, des métiers valorisants en soi, car portant sur « <i>l'humain</i> » et requérant des attitudes et des compétences gratifiantes comme l'écoute</p> <p>Des métiers en voie de « <i>professionnalisation</i> » et de plus en plus considérés comme de « <i>vrais métiers</i> », grâce notamment à l'élaboration de certifications de branche (CQP)</p> <p>Un champ professionnel qui continue à offrir de nombreux emplois</p> <p>Une attractivité qui reste suffisante dans certaines entreprises (plutôt de grande taille et offrant des perspectives) ou certains secteurs (bien ancrés, avec des diplômes spécifiques, comme par exemple le tourisme)</p> <p>Des recrutements diversifiés en termes de profils (diversité accrue des profils, mixage bénéfique)</p> <p>Un recours accru à l'alternance, favorable au recrutement mais aussi aux parcours d'insertion des bénéficiaires, en leur donnant « <i>l'opportunité d'avoir une expérience, de se faire un réseau, d'apprendre un métier</i> »</p> <p>Une amélioration des processus de recrutement (appui sur des fiches de poste, « <i>sourcing</i> » plus ciblé, recours aux dispositifs d'aide à l'embauche et à l'emploi...)</p> <p>Des entreprises qui s'investissent dans la professionnalisation et l'intégration des débutants : mise en place de parcours davantage structurés ; organisation de « <i>cursus de formation initiale</i> », suivis de périodes d'intégration progressives, qui s'appuient sur du tutorat ou du « <i>coaching</i> », des systèmes d'e-learning ; promotion de démarches analogues de la part de certains donneurs d'ordre vis-à-vis de leurs prestataires de services</p> <p>L'opportunité que représente la réforme de la formation continue pour construire des parcours</p>	<p>Des tensions sur le marché du travail et une pénurie constante de personnels expérimentés et compétents</p> <p>Un besoin de profils pluri-compétences rares ou introuvables sur le marché du travail dans certains créneaux (ex : crèches)</p> <p>Un déficit global d'attractivité : une tendance à dévaloriser <i>a priori</i> les métiers de la relation client, encore trop souvent considérés comme peu qualifiants ou peu épanouissants ; une fonction relation client particulièrement dépréciée en France, où règne encore un rapport compliqué à l'argent et au profit, notamment dans certains secteurs comme l'économie sociale ; une dévalorisation encore très marquée pour les centres de relation client</p> <p>Pour certains interlocuteurs, une difficulté pour valoriser en soi les métiers : « <i>c'est quand même le métier de l'OS du 21^{ème} siècle</i> »</p> <p>Pour d'autres interlocuteurs, un manque de « <i>sens marketing</i> » pour améliorer l'attractivité de métiers valorisants en soi</p> <p>Un recrutement par défaut (des personnes qui ne sont pas là par choix, et qui ne présentent pas toujours des profils adaptés)</p> <p>L'absence ou le manque de diplômes ou de certifications spécifiques, en particulier dans certains secteurs (centres de relation client), ce qui entrave la reconnaissance sociale des métiers et donc leur attractivité</p> <p>Un existant en matière de formations initiales à la vente et au commerce jugé inadapté (inadéquation avec les besoins des entreprises, prise en compte insuffisante de la notion de « relation client », absence d'éléments fondamentaux comme le droit du travail)</p> <p>Une incertitude quant à la capacité du système éducatif à adapter ses diplômes et formations</p>

Atouts & opportunités	Points faibles & risques
<p>professionnalisants, et se donner ainsi davantage les moyens d'attirer divers profils</p> <p>Une expérience originale en matière de GEIQ (Groupement d'employeurs pour l'insertion et la qualification), visant à intégrer des « <i>personnes éloignées de l'emploi</i> »</p> <p>Une expérience acquise par des grandes entreprises en matière de reconversions internes (transferts de profils techniciens ou back office vers les métiers de la relation client)</p>	<p>L'impossibilité dans certains secteurs (ex : télécommunications) de recruter tous les jeunes en contrat en alternance, en raison de la situation de l'emploi</p> <p>Le constat qu'il y a beaucoup de départs pendant les trois premiers mois qui suivent le recrutement, notamment au sein des centres de relation client : « <i>ça passe ou ça casse</i> »</p> <p>Des pratiques structurées en matière d'aide à la professionnalisation et à l'intégration qui tendent à se limiter aux grandes entreprises (sauf exception)</p> <p>Le risque de mettre en place des cursus de professionnalisation trop lourds et trop rigides, voire éloignés des besoins et des attentes en matière d'opérationnalité immédiate</p> <p>Des difficultés rencontrées parmi les techniciens ou les personnels du back office amenés dans certaines structures à se reconvertir comme conseiller relation client</p>

De là, découlent les enjeux suivants, discutés et validés en sous-groupe :

- Rendre le « métier » **plus attractif** et plus « **noble** », via notamment de meilleures rémunérations et/ou de meilleures conditions de et du travail
- Favoriser une **refonte des formations initiales et des certifications existantes**, sinon **l'élaboration de nouveaux diplômes**
- **Diversifier le recrutement** tout en le ciblant et en l'outillant davantage
- **Construire, mettre en œuvre et accompagner des parcours de professionnalisation et d'intégration** pour les débutants, en leur faisant acquérir une « culture-métier », mais aussi des aptitudes à la mobilité professionnelle
- **Accompagner au changement** les salariés amenés à se reconvertir dans un emploi de conseiller relation client

ANNEXE 2 : LES ENJEUX LIÉS AU MAINTIEN DANS LES MÉTIERS

Les enjeux liés au maintien dans les métiers de la relation client sont identifiés à l'appui d'un diagnostic en termes d'atouts-opportunités et de points faibles-risques, élaboré sur la base des entretiens préalables et des séances de travail (les deux premières).

Les points de vue et les propositions des deux sous-groupes sont clairement distingués à ce stade.

1 – Pour les représentants des organisations syndicales de salariés

Atouts & opportunités	Points faibles & risques
<p>Une maîtrise du turnover des conseillers relation client au sein de certaines entreprises</p> <p>Pour certains, une ancienneté dans le poste qui commence à augmenter</p> <p>Davantage de salariés en CDI aujourd'hui au sein des CRC externes</p> <p>Une main-d'œuvre qui se révèle souvent de qualité en situation (maîtrise de la relation client, des outils informatiques associés)</p> <p>D'importantes évolutions en termes de contenus d'activité : promotion accrue des notions de relation, de conseil, de service client, dans un contexte d'élévation du niveau d'exigence des clients ; accent mis sur la personnalisation des offres et la fidélisation de la clientèle ; développement de la vente de « solutions » ; expansion de la diffusion des outils type CRM ; règne du multicanal, digitalisation et maîtrise accrue de l'écrit ; management de la relation client comme un « parcours » impliquant plusieurs canaux et professionnels ; intégration des différents services en contact avec les clients ; maîtrise des langues étrangères ; etc.</p> <p>Certaines entreprises investissent significativement pour accompagner les évolutions</p> <p>L'existence de quelques certifications spécialisées (ex : titres du ministère du travail), susceptibles de favoriser des mobilités intra-métiers</p> <p>Des partenariats entre des donneurs d'ordre et des CRC externes, entre des CRC externes pour construire et accompagner des parcours de mobilité intra-métiers</p> <p>L'opportunité que constitue la « <i>grande réforme de la formation continue</i> », notamment pour construire des parcours qualifiants intra-métiers</p>	<p>Des entreprises pour lesquelles il existe encore un gros turnover</p> <p>Pour certains, une fidélité à l'entreprise désormais moindre (avec le risque que des entreprises fassent moins d'effort en matière de formation)</p> <p>Des rémunérations qui ne sont pas toujours à la hauteur</p> <p>Une tendance chez les salariés à ne pas avoir une représentation très positive de leur métier, ni une parfaite conscience des compétences qu'ils mettent en œuvre pour l'exercer, faute d'être suffisamment mises en évidence par leur entreprise</p> <p>Des conditions de travail qui restent souvent difficiles (activités à flux tendus, pression des résultats, mise en concurrence des personnels)</p> <p>L'existence de risques d'inaptitude et psychosociaux pesant sur les parcours, du fait notamment de la pénibilité associée à l'activité et à ses exigences (surtout en ce qui concerne la relation client à distance)</p> <p>Des risques d'« <i>exclusions internes</i> »</p> <p>Une disparition des « <i>positions de repli</i> » comme il en existait auparavant dans les entreprises pour les salariés en difficulté sur leur poste à un moment donné</p> <p>D'importantes évolutions en termes de contenus d'activité : promotion accrue des notions de relation, de conseil, de service client, dans un contexte d'élévation du niveau d'exigence des clients ; accent mis sur la personnalisation des offres et la fidélisation de la clientèle ; développement de la vente de « solutions » ; expansion de la diffusion des outils type CRM ; règne du multicanal, digitalisation et maîtrise accrue de l'écrit ; management de la relation client comme un « parcours » impliquant plusieurs canaux et professionnels ; intégration des différents services en contact avec les clients ; maîtrise des langues étrangères ; etc.</p>

Atouts & opportunités	Points faibles & risques
	<p>Pas vraiment d'anticipation des évolutions et une tendance à avoir en priorité des GPEC seulement effectuées « à chaud »</p> <p>Un manque de visibilité par rapport à ces évolutions et un manque de méthodologie pour les analyser</p> <p>Le risque d'avoir des besoins moindres en personnel, étant donné la diminution du volume d'appels téléphoniques à traiter (dans le domaine de la relation client à distance)</p> <p>Un déficit d'accompagnement des salariés pour qu'ils puissent se préparer à temps à ces évolutions (déjà du retard observé sur le plan du digital)</p> <p>Des risques en matière d'employabilité du fait de ces évolutions (par exemple, le niveau d'orthographe et de grammaire des salariés en poste est jugé globalement insuffisant)</p> <p>Trop souvent, des salariés qui n'ont que leur expérience à faire valoir sur le marché du travail des conseillers relations client (pas de validation via l'accès à une qualification)</p> <p>Des difficultés pour organiser des aires de mobilité intra-métiers : pratiques différentes des entreprises, réseaux d'entreprises appartenant à différentes branches en nombre insuffisant...</p>

De là, découlent les enjeux suivants, discutés et validés en sous-groupe :

- **Améliorer la qualité du travail effectué** via le développement des compétences et l'aménagement des conditions de travail
- **Valoriser le métier** auprès des titulaires d'emploi (sens du travail, accès à une certification via la formation ou la VAE...)
- Anticiper et gérer **les différents risques pesant sur les parcours** (risques psycho-sociaux, inaptitudes, exclusions internes...)
- **Anticiper les évolutions** des activités et des compétences
- **Accompagner les évolutions** des activités et des compétences
- **Garantir l'employabilité** des salariés dans leur métier et leur permettre de **l'enrichir**, dans un contexte de crise économique
- **Identifier et aménager des passerelles** avec d'autres entreprises

2 – Pour les représentants des entreprises et des organisations patronales

Atouts & opportunités	Points faibles & risques
<p>Des entreprises qui parviennent à maîtriser leur turnover, sinon à fidéliser leurs personnels, grâce à différents leviers : accompagnement via des formations et un dialogue noué par le biais d'entretiens réguliers ; amélioration de la qualité de vie au travail en permettant aux salariés, par exemple, de choisir leurs horaires ; amélioration de la qualité du travail en le rendant notamment plus formateur ; offre de meilleures rémunérations et perspectives d'évolution</p> <p>Des parcours professionnalisants organisés au sein même des métiers : d'une position de débutant à une position de « référent » ou expert (avec souvent une responsabilité de tuteur à la clef), sur la base d'une diversification/complexification progressive des activités prises en charge, et à l'appui, dans les meilleurs des cas, d'une reconnaissance en termes de classification et de rémunération</p> <p>Des évolutions qui conduisent à professionnaliser toujours plus les métiers : digitalisation, avec développement des interactions-clients <i>via</i> les réseaux sociaux et les chats, et du travail multicanal ; retour de l'expression écrite, avec nécessité de maîtriser différents types d'écrit selon les canaux utilisés ; « <i>montée en gamme</i> » de la relation client, avec renforcement de sa dimension qualitative (accueil, écoute), développement du conseil et de la logique de service, centration sur les problématiques complexes à l'ère de la montée du self care ; renforcement en même temps de la dimension commerciale, dans un contexte concurrentiel de plus en plus souvent exacerbé ; exigences accrues dans la pratique des langues étrangères ; vision de la relation client davantage intégrée et partagée ; élargissement des offres (notamment en matière de services associées) et transformation plus rapide (ex : changement plus fréquent de client dans les CRC externes)</p> <p>Une grande partie des personnels en poste déjà bien habituée aux TIC et suffisamment talentueuse pour relever le défi des évolutions en cours et à venir</p> <p>De réels efforts de formation consentis par nombre d'entreprises pour accompagner et anticiper ces évolutions</p> <p>Des marchés du travail spécifiques qui semblent déjà fonctionner (ex : chargés de clientèle des banques ; conseillers relation client à distance des CRC [des mobilités entre différents CRC externes et allant de CRC externes vers des CRC internes de donneurs d'ordre] ; etc.)</p>	<p>Un fort turnover constaté encore dans nombre de structures</p> <p>Des niveaux de salaire souvent relativement faibles</p> <p>Des conseillers relation client qui ont parfois du mal à avoir une conscience claire des compétences qu'ils mettent en œuvre, faute d'avoir pu suivre ou valider un diplôme ou une qualification spécifique (surtout dans le domaine de la relation client à distance)</p> <p>Pour plusieurs interlocuteurs, des métiers exigeants en termes de contenus et de conditions d'exercice : des rythmes de travail souvent soutenus, des pics d'activité susceptibles de générer stress et anxiété, des métiers plutôt difficiles, souvent fatigants, avec parfois des situations conflictuelles à gérer</p> <p>Des évolutions qui conduisent à professionnaliser toujours plus les métiers : digitalisation, avec développement des interactions-clients <i>via</i> les réseaux sociaux et les chats, et du travail multicanal ; retour de l'expression écrite, avec nécessité de maîtriser différents types d'écrit selon les canaux utilisés ; « <i>montée en gamme</i> » de la relation client, avec renforcement de sa dimension qualitative (accueil, écoute), développement du conseil et de la logique de service, centration sur les problématiques complexes à l'ère de la montée du self care ; renforcement en même temps de la dimension commerciale, dans un contexte concurrentiel de plus en plus souvent exacerbé ; exigences accrues dans la pratique des langues étrangères ; vision de la relation client davantage intégrée et partagée ; élargissement des offres (notamment en matière de services associées) et transformation plus rapide (ex : changement plus fréquent de client dans les CRC externes)</p> <p>Des évolutions qui risquent de mettre en difficulté certains personnels : tous les conseillers actuellement en poste ne paraissent pas en mesure de négocier le virage du digital et de la montée en gamme de la relation client ; certains peinent à faire davantage de commercial (ex : cas de certains salariés spécialisés dans le dépannage en hot line invités à faire de la vente au rebond) ; le retour de l'écrit constitue une transition complexe, avec des salariés relativement âgés qui ont perdu cette compétence, ou des jeunes qui souffrent de lacunes importantes en la matière</p>

Atouts & opportunités	Points faibles & risques
<p>Le projet d'élaboration d'un CQPI au niveau de la filière, en ce qu'il est en mesure de rassurer les employeurs sur l'employabilité des personnes provenant d'autres secteurs que le leur</p>	<p>Une dynamique de formation pour accompagner les évolutions parfois entravée au sein des entreprises (forte intensité des rythmes de travail ; suivi insuffisant des dispositifs de formation, comme on le constate parfois à propos des FOAD...)</p> <p>Des incertitudes sur l'évolution de l'emploi à venir dans certains secteurs : là où la situation économique devient plus tendue (ex : télécommunications) ; là où on observe des signes de surcapacité (ex : CRC dans le domaine des appels téléphoniques) ; là où le marché arrive à maturité et se caractérise en même temps par une montée sensible de la concurrence (ex : crèches) ; là où on s'attend à une réduction considérable du volume d'appels téléphoniques (ex : énergie)</p> <p>Des difficultés pour mettre en place et faire fonctionner des dispositifs d'aide à la mobilité interentreprises comme le passeport formation</p>

De là, découlent les enjeux suivants, discutés et validés en sous-groupe :

- **Maîtriser le turnover** des conseillers relation client
- Aider les salariés à **faire face** durablement aux **exigences liées à leur activité**
- Offrir autant que possible de **bonnes conditions de travail et d'emploi** (aménagement des horaires, rémunération, perspectives de carrière ou de mobilité)
- **Valoriser le métier** et susciter une fierté chez les salariés qui l'exercent (mise en avant de ses finalités)
- **Valoriser l'expérience acquise** dans le poste de conseiller relation client, notamment par l'accès à des qualifications, des certifications, des briques de compétences
- Proposer et aménager des « **parcours-métiers** », faisant l'objet d'évolutions en termes de coefficients et/ou de salaire
- **Anticiper les évolutions** (nouvelles activités, nouvelles compétences, nouveaux métiers)
- Faciliter **l'adaptation permanente** des salariés aux changements de leurs activités (digital, langues étrangères), en jouant le cas échéant sur les rythmes de travail
- **Savoir ce que deviennent les conseillers relation client** quand ils quittent leur entreprise pour aller exercer leur métier dans une autre entreprise
- **Construire des passerelles** avec d'autres entreprises (du même secteur ou non) au sein des mêmes espaces professionnels

ANNEXE 3 : LES ENJEUX LIÉS AUX MOBILITÉS PROFESSIONNELLES

Les enjeux liés aux mobilités professionnelles (sortie des métiers de la relation client) sont identifiés à l'appui d'un diagnostic en termes d'atouts-opportunités et de points faibles-risques, élaboré sur la base des entretiens préalables et des séances de travail (surtout la deuxième).

Les points de vue et les propositions des deux sous-groupes sont clairement distingués à ce stade.

1 – Pour les représentants des organisations syndicales de salariés

Atouts & opportunités	Points faibles & risques
<p>Des métiers qui offrent souvent l'occasion de développer des qualités et des compétences valorisables sur le marché du travail (écoute, gestion de portefeuilles clients, connaissances produits ou techniques particulières)</p> <p>Des métiers encore susceptibles de servir de tremplin et d'offrir des perspectives d'ascension sociale en interne : existence de possibilités classiques de promotion vers des postes d'encadrants, mais aussi vers d'autres postes, comme ceux de conseillers relation client B to B</p> <p>Des entreprises (de grande taille) qui gèrent clairement le métier de conseiller relation client comme un tremplin à une évolution en interne, explicitement aménagée et régulée</p> <p>Des entreprises qui font un réel effort pour tenter de susciter et d'organiser des mobilités professionnelles externes</p> <p>L'opportunité que constitue la « <i>grande réforme de la formation continue</i> »</p>	<p>Une tendance fréquente à se limiter aux seuls parcours promotionnels d'accès aux emplois d'encadrants en interne, alors que les salariés n'ont pas tous vocation à évoluer de la sorte (limites organisationnelles, manque d'appétit pour la fonction managériale)</p> <p>Un environnement socioculturel peu favorable à la pratique des mobilités professionnelles externes (surtout lorsqu'elles s'accompagnent d'une mobilité géographique)</p> <p>Un contexte de chômage de masse qui rend difficile la capacité à se projeter dans un autre métier</p> <p>Des efforts insuffisants pour informer les salariés sur les possibilités de mobilité professionnelle et leurs conditions : absence de cartographie, limitation des exercices de GPEC au niveau des entreprises et des territoires</p> <p>Trop souvent, des salariés qui n'ont que leur expérience à faire valoir sur le marché du travail des conseillers relations client (pas de validation via l'accès à une qualification)</p> <p>Un manque de connaissance des certifications spécialisées existantes</p> <p>Une méfiance fréquente des entreprises à l'égard des salariés qui veulent suivre une formation qualifiante ou diplômante (peur de les voir partir ou demander une augmentation salariale)</p> <p>Des mobilités professionnelles externes particulièrement difficiles à organiser en réseau d'entreprises (peu d'expérience identifiable)</p>

De là, découlent les enjeux suivants, discutés et validés en sous-groupe :

- **Mieux connaître le devenir des sortants** et les raisons pour lesquelles ils quittent leur métier
- Savoir dans quelle mesure on a bien affaire à des métiers au sein desquels on acquiert **des compétences valorisables sur le marché du travail**

- Permettre à chaque salarié de **sortir « positivement » de son métier**, grâce notamment à des « conditions de et du travail » de qualité
- **Identifier et aménager des passerelles** avec d'autres métiers ou entreprises
- Aménager en interne **des parcours promotionnels vers d'autres emplois que ceux du management**
- Construire et structurer **des parcours professionnalisants sur la base de briques de compétences**
- **Anticiper les mobilités à terme**, par des GPEC d'entreprise et territoriales conduites « à froid »
- **Préparer les reconversions** qui s'annoncent dans le domaine de la relation client par téléphone et **les évolutions futures** vers les métiers en développement au sein de la filière
- Permettre aux salariés de **se repérer parmi les métiers, leurs évolutions, leurs prérequis et les parcours pour y accéder**
- **Reconnaître l'expérience et les compétences acquises** en les validant par le biais de qualifications ou de certifications
- Faire mieux connaître et reconnaître **les besoins, les demandes de formations qualifiantes et l'offre existante en ce domaine**
- **Impliquer les managers de proximité dans la gestion des mobilités**, en leur donnant un rôle clair et en leur procurant les moyens et les outils RH nécessaires

2 – Pour les représentants des entreprises et des organisations patronales

Atouts & opportunités	Points faibles & risques
<p>Des désirs d'évolution et de mobilité professionnelle chez de nombreux salariés</p> <p>Des possibilités d'évolution verticale ou horizontale au sein de nombreuses entreprises, de nature relativement diversifiée : vers les postes de managers de proximité ; vers les postes de conseillers relation client B to B ; vers les postes de conseillers relation client en agence ou en boutique pour les conseillers à distance ; vers des postes à profil plus technique (conseillers spécialisés, expertise), des postes support (formateurs)</p> <p>Des métiers qui servent clairement de tremplin à des carrières organisationnelles et régulées au sein des groupes ou grandes entreprises (ex : banques)</p> <p>Des entreprises qui cherchent à aider leurs collaborateurs à définir et à réaliser des projets de mobilité professionnelle : mise en place d'entretiens professionnels, de pratiques de coaching, de dispositifs d'aide à l'orientation (comme la fonction de conseiller carrière mobilité) ; offre de formations qualifiantes ou diplômantes ; organisation de démarches de VAE</p> <p>L'opportunité que représente la réforme de la formation continue (mise en place du CPF, généralisation de l'entretien professionnel)</p> <p>Des entreprises qui ont acquis une expérience en matière de réorganisations et de redéploiement de personnels</p> <p>Le projet d'un CQPI pour fluidifier les mobilités entre les différents segments de la relation client sur le marché du travail</p>	<p>Dans certaines entreprises, une accélération de la demande d'évolution de carrière, liée à la jeunesse de leurs effectifs et à leur profil souvent surqualifié</p> <p>Dans d'autres entreprises, une insuffisante appétence à évoluer parmi les conseillers relation client : quand cette évolution suppose une mobilité géographique, et quand la localisation de l'emploi représente une forte contrainte ; quand les salariés bénéficient d'un statut qui les « conforte » relativement dans leur poste et les incite à ne pas prendre de risque...</p> <p>Aujourd'hui, des conseillers relation client qui restent cantonnés à leur métier, sinon à leur poste</p> <p>Le constat d'une relative pénurie de candidats internes pour alimenter les postes de managers de proximité, compte tenu de leurs conditions de rémunération et de leur contenu souvent peu attractifs</p> <p>Nombre de conseillers relation client ne se projettent pas assez ou en tout cas de façon réaliste, faute de savoir le faire ou d'avoir suffisamment d'informations sur les perspectives d'évolution envisageables</p> <p>Des modes de gestion fondés sur le changement permanent des stratégies et des structures, et peu propices à cette capacité de projection en interne</p> <p>Une montée en compétence des métiers de managers et de spécialistes qui dévaluent parfois bon nombre de candidatures internes</p> <p>Des possibilités de mobilité interne limitées dans certaines structures : de fait, au sein des PME relativement aux grandes entreprises ; au sein des entreprises où la « mosaïque des métiers » est assez peu étendue ; au sein des CRC externes, confrontés actuellement à un marché sur-capacitaire et à une immobilisation relative des managers en poste, qui entrave le mécanisme classique des promotions internes</p> <p>En interne, passer d'une agence ou d'une boutique à un centre de relation client reste un cheminement assez rare</p> <p>En externe, trop peu de fluidité entre les différents segments de la relation client, à l'échelle interentreprises et en particulier intersectorielle (méconnaissance, langages trop spécialisés, « hiérarchie » implicite établie par les acteurs entre les différents segments)</p>

Atouts & opportunités	Points faibles & risques
	<p>Un déficit d'accompagnement des mobilités professionnelles : en termes de parcours de formation et de professionnalisation à mettre en œuvre, mais aussi par rapport à la question du temps nécessaire pour gérer convenablement les remplacements et ne pas nuire à la continuité et à la qualité de la relation client</p> <p>Une rareté des dispositifs de mobilité externe ou une limitation à la création/reprise d'entreprise</p>

De là, découlent les enjeux suivants, discutés et validés en sous-groupe :

- **Savoir ce que deviennent les conseillers relation client** quand ils changent de métier
- **Construire des parcours internes dans une logique de GPEC**
- **Aménager des parcours de mobilité autres que verticaux**
- **Elaborer et diffuser un langage commun sur les différents métiers de la relation client**
- **Construire des passerelles avec d'autres segments ou métiers de la relation client**
- **Revaloriser le métier d'encadrant de proximité** pour faire face aux risques de pénurie de candidats internes
- **Permettre aux salariés de se projeter**, tout en tenant compte des **besoins de l'entreprise et des possibilités d'évolution ou de mobilité** qu'elle est en mesure d'offrir
- Tenir compte de la **multiplicité des motivations et des attentes** des salariés, de leurs **statuts**, de leur **propension à la mobilité géographique**
- **Limiter les restructurations** ou au moins **se donner du temps** pour les gérer
- **Proposer aux salariés des parcours d'évolution** sans toutefois les faire bouger trop vite
- Faire évoluer en priorité les **salariés qui représentent une « valeur stratégique importante »**
- **Ne pas enfermer** les conseillers relation client dans leur métier
- **Accompagner les mobilités, via une aide à l'orientation de carrière et des formations**, en saisissant l'opportunité que représente aujourd'hui la réforme de la formation continue (CPF, entretien professionnel...)
- **Valoriser l'expérience acquise** dans le poste de conseiller relation client, notamment par l'accès à des qualifications, des certifications, des briques de compétences
- Préparer les salariés à **évoluer vers les futurs métiers**

ANNEXE 4 : LES ENJEUX TRANSVERSAUX

Les enjeux transversaux liés à la gestion et à la sécurisation des parcours au sein des métiers de la relation client sont identifiés à l'appui d'un diagnostic en termes d'atouts-opportunités et de points faibles-risques, élaboré sur la base des entretiens préalables et des séances de travail (les deux premières).

Les points de vue et les propositions des deux sous-groupes sont clairement distingués à ce stade.

1 – Pour les représentants des organisations syndicales de salariés

Atouts & opportunités	Points faibles & risques
<p>La Relation Client, maintenant au cœur de la stratégie de nombreuses entreprises, pour lesquelles elle est une source essentielle de valeur</p> <p>Un intérêt à s'organiser en filière-métier et à disposer d'un lieu d'échange et d'action comme l'INRC</p> <p>L'élaboration (en cours) du CQPI Relation client comme opportunité de faire travailler les différentes branches</p>	<p>Le risque de placer trop la réflexion par rapport aux besoins des entreprises, alors que sa finalité devrait concerner davantage la question de l'employabilité des salariés tout le long de leur parcours</p> <p>Une tendance à raisonner uniquement en termes de parcours professionnel et non en termes de parcours de vie</p> <p>Un manque de données statistiques fiables sur la filière, ses emplois, les parcours des personnels, et des représentations multiples et intuitives sur ce que sont aujourd'hui ces parcours</p> <p>L'absence d'un langage commun rigoureux sur la gestion des parcours professionnels</p> <p>Des environnements de travail parfois difficilement « soutenables » et donc peu favorables à la gestion des parcours</p> <p>Un management qui n'est pas toujours au fait pour gérer les parcours</p> <p>Des donneurs d'ordre qui continuent à exercer une pression très forte sur les CRC externes</p> <p>Des entreprises pour lesquelles la compétitivité-coût reste majeure, et qui ont donc tendance à s'investir peu dans la gestion des parcours de leurs personnels</p> <p>La « filière » de la relation client reste un « objet social non identifié » : périmètre non délimité, manque de structuration et de reconnaissance socio-institutionnelle</p> <p>Une difficulté pour nombre d'acteurs à adopter une véritable vision transverse, embrassant tous les métiers de la relation client (à distance, en face à face)</p> <p>Attention pour autant de ne pas tout confondre et de prendre ainsi le risque d'éluder les aspects contextuels: distance/face-à-face, CRC externes/donneurs d'ordre, type d'implantation géographique...</p> <p>Des difficultés à travailler ensemble quand on relève de différentes branches et donc de différentes conventions collectives</p>

De là, découlent les enjeux suivants, discutés et validés en sous-groupe :

- **Assurer l'employabilité** du salarié tout le long de son parcours
- **Raisonner en termes de parcours de vie** et non pas seulement en termes de parcours professionnels
- Produire **des connaissances sur les parcours** (accès aux métiers, maintien dans les emplois, mobilités internes, externes), de nature principalement quantitative et reposant sur des notions claires et une méthodologie rigoureuse
- Mettre en place **des environnements de travail** favorables à la gestion et à la sécurisation des parcours (amélioration des conditions de travail, implication et formation des encadrants de proximité)
- Inciter les entreprises à faire preuve de **responsabilité sociale**, notamment en ce qui concerne les donneurs d'ordre vis-à-vis des CRC externes
- Faire connaître les « **bonnes pratiques** » et contribuer à une certaine **harmonisation des actions**
- Définir et structurer **la relation client comme filière métier** globale, source d'une expertise spécifique, tout en prenant en compte **les différents contextes** organisationnels, sectoriels et professionnels
- Faire travailler et fédérer **différentes branches et différents partenaires**

2 – Pour les représentants des entreprises et des organisations patronales

Atouts & opportunités	Points faibles & risques
<p>L'INRC, en tant qu'il pose la Relation Client comme une filière interbranches, porteuse d'un domaine de compétences transverses</p> <p>Encore des marges de progrès en matière de qualité de service et de résultats commerciaux</p> <p>Des entreprises qui tentent de se différencier sur leur marché par une « <i>expérience client différenciante</i> » ou une « <i>excellence</i> » de leur relation client : elles fondent largement leur performance sur le professionnalisme de leurs conseillers relation client et s'intéressent donc tout particulièrement à leur parcours</p> <p>Le projet d'inventer en France une nouvelle Relation Client, qui propose de générer de la valeur autour de sa qualité, qui tire parti de toutes les opportunités offertes par la digitalisation et qui permette de nouer une confiance avec les clients en vue de les fidéliser</p> <p>Des entreprises qui ont érigé pour principe de gestion de mettre « <i>l'humain</i> » au centre de leur fonctionnement (la performance sociale comme condition de la performance économique)</p> <p>Des donneurs d'ordre sont en train de revenir d'une activité off-shore, faute d'avoir obtenu une qualité de service suffisante</p> <p>Des donneurs d'ordre commencent à changer d'état d'esprit vis-à-vis de leurs prestataires</p> <p>La constitution d'un label de responsabilité sociale et l'usage de la certification qualité proposée par l'AFNOR</p>	<p>Une incertitude sur la volonté réelle des entreprises à construire quelque chose ensemble</p> <p>Des périmètres et des intitulés d'emplois multiples, ce qui conduit à une vision éclatée de la filière</p> <p>Des « bonnes pratiques » mal diffusées au sein de la filière</p> <p>Le risque d'oublier les spécificités des entreprises, des secteurs, des métiers (pas les mêmes situations et les mêmes préoccupations entre les CRC externes et les CRC internes, entre les CRC externes et les donneurs d'ordre, entre les différentes branches)</p> <p>Des outils en formation parfois compliqués pour les PME</p> <p>Encore de nombreuses entreprises qui tentent de se différencier sur leur marché par les prix</p> <p>Des relations donneurs d'ordre/prestataires qui restent souvent fondées en priorité sur le prix : « <i>les donneurs d'ordre nous confient ce qu'ils ont de plus précieux, et c'est ce pour quoi ils sont en même temps le moins prêts à bien payer</i> »</p> <p>Des pratiques liées en partie au fait que la « <i>montée en compétence</i> » des CRC externes et la qualité de leur service n'ont pas encore atteint leur niveau optimal, en l'absence de diplômes spécifiques et donc d'une « <i>professionnalisation</i> » suffisante</p> <p>Un rôle significatif joué par la relation client off-shore et une incertitude sur la capacité des entreprises à proposer suffisamment de valeur et de qualité en matière de relation client pour justifier la différence de coût et la pratique de relocalisations durables</p> <p>Des managers encore en peine pour accompagner les personnels dans leur parcours : des besoins d'être outillés et d'être accompagnés eux-mêmes, alors qu'ils ont été souvent associés à des modèles d'organisation très normés (poids important du reporting, intensification et dispersion de leur activité)</p> <p>Une faible connaissance « <i>objectivée</i> » des parcours (dans toute leur variété, qu'ils soient « <i>choisis</i> » ou « <i>subis</i> »), étant donné que les métiers de la relation client apparaissent encore jeunes ou bien en pleine recomposition</p>

De là, découlent les enjeux suivants, discutés et validés en sous-groupe :

- **Professionaliser les salariés** pour assurer la performance économique, faire réussir la stratégie orientée « clients » et développer l'activité
- Mener **des réflexions et des initiatives communes** tout en tenant compte des **spécificités des branches, des entreprises et des contextes d'exercice**
- Avoir une **connaissance plus précise** (chiffrée, à l'appui de statistiques...) des parcours
- Faire preuve de **responsabilité sociale** au service de la **performance économique**
- **Impliquer les managers** dans la gestion et la sécurisation des parcours et favoriser ainsi un développement de leur métier

ANNEXE 5 : CONFRONTATION DES ENJEUX IDENTIFIÉS PAR LES DEUX SOUS-GROUPES

Cette confrontation s'est produite lors de la troisième séance de l'opération.

Pour ce faire, le Céreq a rapproché les deux listes d'enjeux, examinées et discutées auparavant en sous-groupe.

Ce rapprochement a permis de faire bien faire ressortir les différents types de parcours à l'œuvre et les enjeux correspondants :

- les enjeux liés à l'entrée dans les métiers de la relation client ;
- les enjeux liés au maintien dans ces métiers (ceux-là ont été abordés, d'un côté, lors de la première séance, quand la discussion a porté sur la question du maintien dans les postes de travail, et de l'autre, au moment de la deuxième séance, pour ce qui est des mobilités externes intra-métiers) ;
- les enjeux liés au fait de sortir de ces métiers.

Le rapprochement a entraîné quelques reformulations opérées par le Céreq.

On le présente à la suite sous la forme de tableaux.

Pour faciliter la lecture des tableaux, les enjeux sont rapprochés et comparés, par grandes thématiques.

1 – Les enjeux liés à l'entrée dans les métiers

Thématiques concernées	Représentants des organisations syndicales de salariés	Représentants des entreprises et des organisations patronales
Attractivité	<i>Rendre les métiers et leurs conditions d'emploi et de travail plus attractifs et faire de ces métiers des domaines vers lesquels on s'oriente davantage par goût</i>	<i>Rendre les métiers plus attractifs et plus « nobles », via notamment de meilleures rémunérations et/ou de meilleures conditions de travail</i>
Professionalisation et intégration des débutants	<i>Accompagner la professionnalisation des débutants via un important investissement</i>	<i>Construire, mettre en œuvre et accompagner des parcours de professionnalisation et d'intégration pour les débutants, en leur faisant acquérir une « culture-métier », mais aussi des aptitudes à la mobilité professionnelle</i>
Accompagnement des personnels en reconversion	<i>Accompagner au changement les salariés qui subissent une reconversion ou un redéploiement</i>	<i>Accompagner au changement les salariés amenés à se reconvertir dans un emploi de conseiller relation client</i>

Thématiques concernées	Représentants des organisations syndicales de salariés	Représentants des entreprises et des organisations patronales
Certifications spécialisées (diplômes, titres)	<i>Communiquer sur les formations qualifiantes et les certifications existantes et contribuer à en faire émerger de nouvelles</i>	<i>Favoriser une refonte des formations initiales et des certifications existantes, sinon l'élaboration de nouvelles certifications (dont des diplômes)</i>
Pratiques de recrutement	<i>Garantir la qualité des recrutements de manière à éviter les échecs ou les ruptures précoces, susceptibles de nuire aux devenirs professionnels</i> <i>Continuer à accroître la diversité des recrutements et éradiquer les risques de discrimination (en particulier selon l'apparence, dans les activités de face-à-face)</i>	<i>Diversifier le recrutement tout en l'améliorant via un meilleur ciblage ou un outillage accru</i>

2 – Les enjeux liés au maintien dans les métiers

Thématiques concernées	Représentants des organisations syndicales de salariés	Représentants des entreprises et des organisations patronales
Qualité du travail et de l'emploi	<i>Améliorer la qualité du travail via le développement des compétences et l'aménagement des conditions de travail</i> <i>Permettre à chaque salarié de sortir « positivement » de son poste de conseiller pour aller exercer son métier au sein d'une autre entreprise, grâce à des « conditions de et du travail » de qualité</i>	<i>Aider les salariés à faire face durablement aux exigences liées à leur activité</i> <i>Offrir autant que possible de bonnes conditions de travail et d'emploi (aménagement des horaires, rémunération, perspectives de carrière)</i>
Valorisation et reconnaissance des métiers et de l'expérience acquise	<i>Valoriser les métiers auprès des titulaires d'emploi (sens du travail, accès à une certification via la formation ou la VAE)</i> <i>Reconnaître l'expérience et les compétences acquises en les validant par le biais de qualifications ou de certifications</i>	<i>Valoriser les métiers et susciter une fierté chez les salariés qui les exercent (mise en avant de leurs finalités)</i> <i>Valoriser l'expérience acquise dans les postes, par l'accès à des qualifications, des certifications, des briques de compétences</i>

Thématiques concernées	Représentants des organisations syndicales de salariés	Représentants des entreprises et des organisations patronales
<p>Adaptabilité et employabilité des salariés dans leur métier</p>	<p><i>Garantir l'employabilité des salariés dans leur métier et leur permettre de l'enrichir, dans un contexte de crise économique</i></p> <p><i>Anticiper et gérer les différents risques pesant sur les parcours (risques psychosociaux, inaptitudes, exclusions internes...)</i></p>	<p><i>Faciliter l'adaptation permanente des salariés aux changements de leurs activités (digital, langues étrangères)</i></p>
<p>Anticipation des évolutions</p>	<p><i>Anticiper les évolutions des activités et des compétences</i></p> <p><i>Accompagner les évolutions des activités et des compétences</i></p>	<p><i>Anticiper les évolutions (nouvelles activités, nouvelles compétences, nouveaux métiers)</i></p>
<p>Construction de parcours-métiers au sein des entreprises et/ou entre entreprises</p>	<p><i>Identifier et aménager des passerelles avec d'autres entreprises</i></p> <p><i>Construire et structurer des parcours professionnalisants interentreprises sur la base de briques de compétences</i></p>	<p><i>Proposer et aménager des « parcours-métiers », faisant si possible l'objet d'évolutions en termes de coefficients ou de salaire</i></p> <p><i>Construire des passerelles avec d'autres entreprises (du même secteur ou non)</i></p>
<p>Connaissance et maîtrise du turnover</p>	<p><i>Mieux connaître ce que représentent et comment se construisent les mobilités au sein des métiers sur le marché du travail</i></p>	<p><i>Maîtriser le turnover</i></p> <p><i>Mieux connaître ce que représentent et comment se construisent les mobilités au sein des métiers sur le marché du travail</i></p>

3 – Les enjeux liés à la sortie des métiers

Thématiques concernées	Représentants des organisations syndicales de salariés	Représentants des entreprises et des organisations patronales
<p>Anticipation des mobilités professionnelles à venir</p>	<p><i>Anticiper les mobilités à terme, par des GPEC d'entreprise et territoriales conduites « à froid »</i></p> <p><i>Préparer les reconversions qui s'annoncent dans le domaine de la relation client par téléphone et les évolutions futures vers les métiers en développement au sein de la filière</i></p>	<p><i>Construire des parcours dans une logique de GPEC</i></p> <p><i>Préparer les salariés à évoluer vers les métiers futurs</i></p>
<p>Equipement et accompagnement des salariés dans leur projet de mobilité professionnelle</p>	<p><i>Permettre aux salariés de se repérer parmi les métiers, leurs évolutions, leurs prérequis et les parcours pour y accéder</i></p> <p><i>Faire mieux connaître et reconnaître les besoins, les demandes de formations qualifiantes, ainsi que l'offre qui existe en ce domaine</i></p>	<p><i>Permettre aux salariés de se projeter, tout en tenant compte des besoins de l'entreprise et des possibilités d'évolution ou de mobilité qu'elle est en mesure d'offrir</i></p> <p><i>Tenir compte de la multiplicité des motivations, des attentes, des priorités (ex : propension ou non à la mobilité géographique), des statuts des personnels</i></p> <p><i>Accompagner les mobilités professionnelles, en saisissant notamment l'opportunité que représente aujourd'hui la réforme de la formation continue (CPF, entretien professionnel)</i></p>
<p>Construction de parcours de mobilité professionnelle, en interne ou en externe</p>	<p><i>Identifier et aménager des passerelles vers d'autres métiers ou entreprises</i></p> <p><i>Aménager en interne des parcours promotionnels vers d'autres emplois que ceux du management</i></p>	<p><i>Proposer aux salariés des parcours d'évolution en interne sans toutefois les faire bouger trop vite</i></p> <p><i>Faire évoluer en priorité les salariés qui représentent une « valeur stratégique importante »</i></p> <p><i>Aménager des parcours de mobilité interne autres que verticaux</i></p> <p><i>Élaborer et diffuser un langage commun sur les métiers et les compétences de la relation client</i></p> <p><i>Construire des passerelles avec d'autres segments ou métiers de la relation client</i></p>

Thématiques concernées	Représentants des organisations syndicales de salariés	Représentants des entreprises et des organisations patronales
Conception et gestion du travail en vue de faciliter les mobilités professionnelles	<i>Permettre à chaque salarié de sortir « positivement » de son métier pour aller exercer un autre métier, grâce à des « conditions de et du travail » de qualité</i>	<i>Ne pas enfermer les conseillers relation client dans leur métier</i>
Connaissance du devenir des sortants et de leur capacité à faire reconnaître leur expérience	<i>Mieux connaître le devenir des sortants et les raisons pour lesquelles ils quittent leur entreprise Savoir dans quelle mesure on a bien affaire à des métiers au sein desquels on acquiert des compétences valorisables sur le marché du travail</i>	<i>Mieux connaître ce que deviennent les conseillers relation client quand ils quittent leur métier</i>
Valorisation et reconnaissance des métiers et de l'expérience acquise	<i>Reconnaître l'expérience et les compétences acquises en les validant par le biais de qualifications ou de certifications</i>	<i>Valoriser l'expérience acquise dans les métiers, notamment par l'accès à des qualifications, des certifications, des briques de compétences</i>
Conception et reconnaissance du métier de manager		<i>Revaloriser le métier d'encadrant de proximité pour faire face aux pénuries de candidats internes</i>
Management des restructurations		<i>Se donner du temps pour gérer les restructurations et en limiter autant que possible la fréquence</i>

4 – Les enjeux « transversaux »

Thématiques concernées	Représentants des organisations syndicales de salariés	Représentants des entreprises et des organisations patronales
<p>Employabilité durable du salarié selon ses compétences et ses qualifications, mais aussi selon sa situation de vie</p>	<p><i>Assurer l'employabilité du salarié tout le long de son parcours</i></p> <p><i>Raisonner en termes de parcours de vie et non pas seulement en termes de parcours professionnel</i></p>	
<p>Connaissance des parcours au sein des métiers de la relation client</p>	<p><i>Produire des connaissances sur les différents parcours (accès aux métiers, maintien dans les emplois, mobilités internes, externes), de nature principalement quantitative et reposant sur des notions claires et une méthodologie rigoureuse</i></p>	<p><i>Avoir une connaissance plus précise (chiffrée, à l'appui de statistiques) des parcours</i></p>
<p>Environnements de travail propices à la gestion des parcours et implication des managers de proximité dans cette gestion</p>	<p><i>Mettre en place des environnements de travail propices à la gestion et la sécurisation des parcours (amélioration des conditions de travail)</i></p> <p><i>Impliquer les encadrants de proximité dans la gestion des parcours en leur attribuant un rôle clair, en les formant et en leur procurant les moyens et les outils RH nécessaires</i></p>	<p><i>Impliquer les managers dans la gestion et la sécurisation des parcours et favoriser ainsi un développement de leur métier</i></p>
<p>Liens entre parcours, performance et responsabilité sociale des entreprises</p>	<p><i>Inciter les entreprises à faire preuve de responsabilité sociale, notamment en ce qui concerne les donneurs d'ordre vis-à-vis des CRC externes</i></p>	<p><i>Monter et maintenir en compétence les conseillers relation client afin d'assurer la performance économique, développer l'activité et faire réussir la stratégie orientée « clients »</i></p> <p><i>Faire preuve de responsabilité sociale au service de la performance économique</i></p>

Thématiques concernées	Représentants des organisations syndicales de salariés	Représentants des entreprises et des organisations patronales
<p>Structuration et management de la relation client comme filière métier transversale, mais aussi en mesure de prendre toujours en compte les spécificités liées aux entreprises, aux secteurs et aux métiers</p>	<p><i>Faire connaître les « bonnes pratiques » et contribuer à une certaine harmonisation des actions</i></p> <p><i>Définir et structurer la relation client comme filière métier, source d'une expertise spécifique, tout en tenant compte des différents contextes organisationnels, sectoriels et professionnels</i></p> <p><i>Faire travailler et fédérer les différentes branches et les différents partenaires</i></p>	<p><i>Conduire des réflexions et des initiatives communes, tout en tenant compte des spécificités des branches, des entreprises et des contextes d'exercice</i></p>

5 – Quelques commentaires

Globalement, on peut dire que **les préoccupations et les interrogations des entreprises et des partenaires sociaux** à propos de la question de la gestion et de la sécurisation des parcours au sein des métiers de la relation client **convergent relativement**. La plupart des thématiques ont été abordées par les différents types d'acteurs dans un sens analogue, ou du moins complémentaire.

Certes, on note **des différences**. Deux thématiques ont été exclusivement traitées par les représentants des entreprises et des organisations patronales : la conception et la reconnaissance du métier de manager de proximité, en vue de redorer son blason et de faire face à la pénurie constatée de candidats internes parmi les conseillers relation client en poste ; le management des restructurations, afin qu'elles soient plus « soutenables » pour les salariés en termes de temporalité et de rythme, et afin qu'elles n'entravent pas leur désir d'évoluer et d'établir des projets de mobilité. Une thématique appartient en propre aux représentants des organisations syndicales de salariés. Il s'agit de la question de l'employabilité à garantir aux salariés de la relation client tout le long de leur parcours, à partir de l'entretien et du développement de leurs compétences et qualifications, mais aussi de façon plus générale selon l'évolution de leur situation de vie plus globale (leur situation personnelle ou familiale).

En outre, la majorité des thématiques n'a pas été traitée de manière totalement identique. Des nuances, des ajouts d'idées, des prolongements ont été apportés par les uns et les autres. Les problèmes ont été parfois posés avec une sensibilité ou des entrées distinctes. Citons trois exemples caractéristiques :

- A propos de la gestion de l'accès aux métiers de la relation client en entreprise, les organisations syndicales ont parlé avant tout de « professionnalisation » ou de « parcours professionnalisant », alors que les entreprises et les organisations patronales ont ajouté l'idée d'« intégration », soulignant ainsi leur intérêt pour la question de la nécessaire assimilation de la culture d'entreprise pour les débutants ou de leur « socialisation organisationnelle », au-delà du seul apprentissage de leur nouveau métier.
- S'agissant de l'employabilité à garantir aux salariés dans l'exercice de leur métier de conseiller relation client, les représentants des organisations syndicales de salariés ont mis l'accent sur les différents risques qui menacent souvent cette employabilité (risques psychosociaux, d'inaptitude, d'exclusion interne), alors que les représentants des entreprises et des organisations patronales se sont limités à la question de l'adaptation permanente des salariés, dans le contexte des transformations qui touchent actuellement les métiers.
- La façon de considérer et de gérer le travail en vue de faciliter à terme des mobilités professionnelles pour les conseillers relation client n'a pas tout à fait été abordée de la même manière. Les syndicalistes ont insisté sur l'importance de la qualité du travail, de son environnement et de ses contenus pour aider les salariés à évoluer et à se projeter « positivement » dans d'autres métiers. Les cadres d'entreprise et les représentants des organisations patronales n'ont pas remis en cause cette vision. Mais, à l'appui d'expériences vécues, ils ont indiqué la nécessité de prendre garde à ne pas « enfermer » les conseillers relation client à leur poste de travail, au risque d'entraver leur future mobilité professionnelle, souvent indispensable de leur point de vue.

Cependant, malgré ces différences, on note bien une convergence parmi les enjeux proposés parmi les deux catégories d'acteurs, ayant justifié une poursuite de l'action de façon regroupée et partagée, et justifiant à plus long terme la conception en commun d'une éventuelle opération d'étude sur les parcours à terme. Cette convergence a d'ailleurs été soulignée par les participants à la troisième réunion, dédiée à la restitution et à la confrontation des travaux des deux sous-groupes préalablement constitués. De plus, il est possible que certaines divergences constatées soient liées en partie à la dynamique des échanges qui s'est installée spécifiquement dans les deux sous-groupes, ou bien au travail de reformulation opéré par le Céreq.

Il n'en demeure pas moins que deux demandes ont émergé lors de cette même séance. La première renvoie au **besoin d'un glossaire**, reprenant et définissant certains termes employés par les différents acteurs, autour de la gestion des parcours. Ce glossaire permettrait de se constituer un langage

commun, utile pour la suite, et de lever le risque de malentendus, sachant que des acteurs utilisent peut-être les mêmes termes ou expressions pour désigner des choses différentes.

La seconde demande a porté **sur le besoin de hiérarchiser l'ensemble des enjeux pointés et de déterminer en conséquence ceux qui apparaissent prioritaires**. Elle traduit le souhait de l'INRC et des différents acteurs parties prenantes de pouvoir orienter au mieux leurs actions à venir pour améliorer la gestion des parcours au sein des métiers de la relation client. Ce travail consistant à hiérarchiser et à fixer les priorités doit également permettre de cerner les futures investigations à privilégier.

ANNEXE 6 : HIÉRARCHISATION ET REPÉRAGE DES ENJEUX PRIORITAIRES

Au cours des deux premières réunions, seules les organisations syndicales de salariés présentes ont procédé à une sorte de première hiérarchisation des enjeux analysés, à la demande du Céreq. De leur côté, les entreprises et les organisations patronales participant à ces deux premières réunions ont préféré ne pas hiérarchiser, alléguant la difficulté de l'exercice et le fait que tous les enjeux proposés soient imbriqués.

Dans le respect de la démarche ascendante mise en œuvre, il est donc apparu utile de tenter d'aller plus loin en proposant une méthode complémentaire d'aide à la discussion et à la décision. Le Céreq a ainsi proposé que les membres du groupe d'experts-acteurs se positionnent par rapport à une liste d'enjeux, en procédant à leur cotation, suivant l'ordre d'importance que chacun d'entre eux donne à ces enjeux.

Réélabourée par le Céreq, cette liste, qui comporte cette fois 40 enjeux, mutualise, synthétise et reformule les enjeux identifiés antérieurement par les deux sous-groupes.

La méthode a dès lors précisément consisté à réinterroger les acteurs impliqués pour qu'ils indiquent le niveau d'importance qu'ils accordent à chacun des enjeux proposés, via **une échelle d'importance allant de « très important » à « pas important du tout » et une cotation correspondante allant de 5 à 1.**

1 – Résultats

A ce stade, compte tenu de la relative convergence constatée lors de la précédente étape, on n'a plus fait plus la différence entre le type d'acteur impliqué (représentant d'une organisation syndicale de salariés ou représentant d'une entreprise ou d'une organisation patronale). On a adopté ainsi une approche « globalisée » ou partagée.

22 personnes ont été sollicitées, directement (lors de la 3^{ème} séance) ou ensuite par mail. 14 ont répondu.

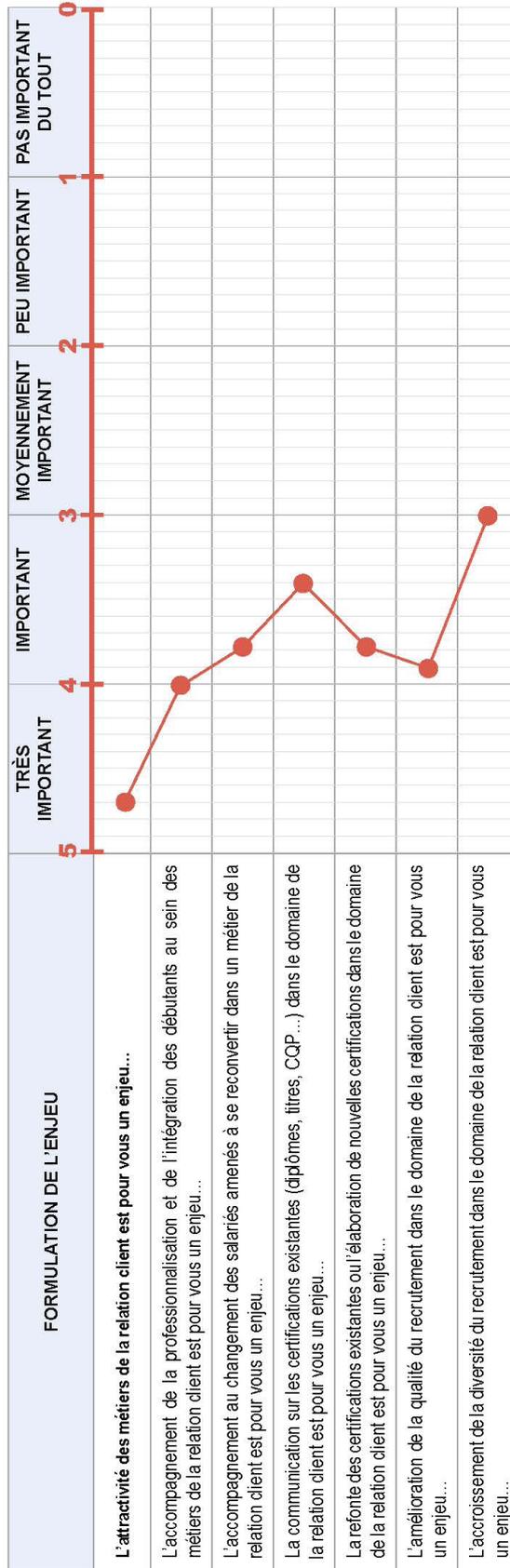
Les cotations moyennes calculées à partir de leurs réponses se situent toujours entre 3 (« moyennement important ») et 5 (« très important »). Les écarts entre l'ensemble des cotations moyennes sont donc relativement faibles. Les enjeux proposés font à vrai dire sens pour les acteurs interrogés, car ils résultent de fait des entretiens préalables et des échanges en réunion.

Bien sûr, ce travail n'avait vocation qu'à favoriser la poursuite de la discussion, pour déterminer les enjeux prioritaires sur lesquels se baser pour construire le futur projet d'étude. En outre, sa robustesse s'est avérée forcément très relative, les 22 personnes sollicitées n'ayant pas toutes répondu⁸. Cependant, il donne tout de même à voir des indications et des tendances assez claires, susceptibles d'aider au choix définitif des enjeux à considérer en priorité.

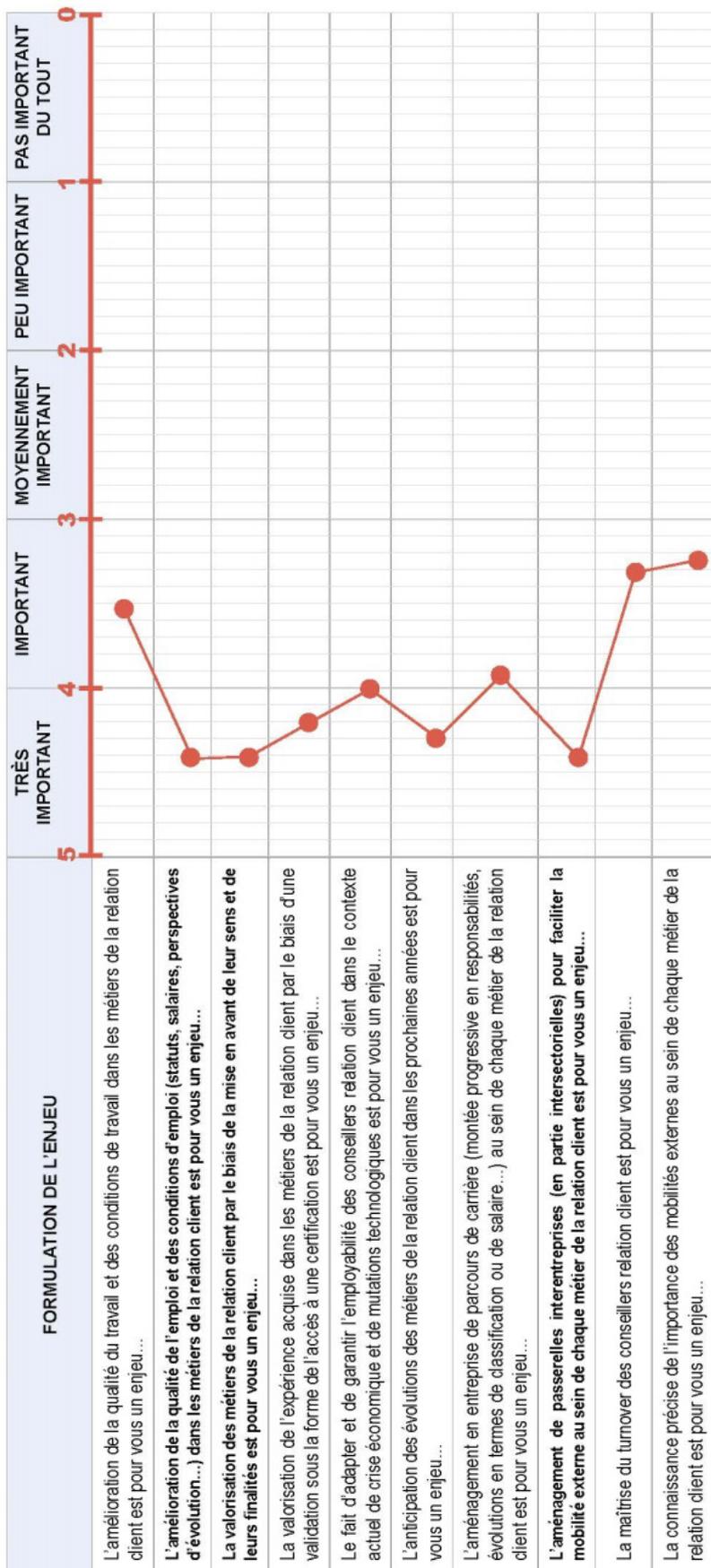
⁸ Il aurait même été intéressant de « sonder » davantage de professionnels et de représentants d'organisations syndicales, en lien notamment avec l'INRC.

**LES ENJEUX LIÉS À LA GESTION ET À LA SECURISATION DES PARCOURS
AU SEIN DES METIERS DE LA RELATION CLIENT**
HIÉRARCHISATION VIA UNE ÉCHELLE D'IMPORTANCE

Les enjeux liés à l'entrée dans les métiers



Les enjeux liés au maintien dans les métiers



Les enjeux liés à la sortie des métiers

FORMULATION DE L'ENJEU	5	4	3	2	1	0
	TRÈS IMPORTANT	IMPORTANT	MOYENNEMENT IMPORTANT	PEU IMPORTANT	PAS IMPORTANT	PAS IMPORTANT DU TOUT
L'anticipation des mobilités internes et externes à venir pour les conseillers relation client par la pratique d'une GPEC au sein des entreprises et des territoires est pour vous un enjeu...						
La préparation des futures reconversions (dans le domaine de la relation client par téléphone) et évolutions de carrière (vers les métiers de la relation client de demain) est pour vous un enjeu...						
L'apprentissage par les conseillers relation client de l'aptitude à élaborer et à réaliser des projets de mobilité professionnelle est pour vous un enjeu...						
Le fait de permettre aux conseillers relation client de se repérer parmi les autres métiers, leurs prérequis et leurs évolutions est pour vous un enjeu...						
L'accompagnement des mobilités professionnelles des conseillers relation client, via notamment le recours aux dispositifs issus de la réforme de la formation continue, est pour vous un enjeu...						
La reconnaissance des besoins et des demandes de formation qualifiante des conseillers relation client est pour vous un enjeu...						
Le fait de faire évoluer en interne en priorité les conseillers relation client à potentiel est pour vous un enjeu...						
L'aménagement en interne de mobilités pour les conseillers relation client autres que les mobilités ascendantes vers les fonctions d'encadrement est pour vous un enjeu...						
L'élaboration d'un langage commun sur les métiers et les compétences de la relation client à l'échelle interentreprises ou intersectorielle est pour vous un enjeu...						
L'aménagement de passerelles avec d'autres segments ou métiers de la relation client est pour vous un enjeu...						
Le fait de ne pas enfermer les conseillers relation client dans leur métier est pour vous un enjeu...						
La connaissance du devenir des conseillers relation client qui en viennent à ne plus exercer leur métier et à quitter leur entreprise est pour vous un enjeu...						
La connaissance de la manière dont l'expérience acquise dans les métiers de la relation client est reconnue sur le marché du travail est pour vous un enjeu...						
La revalorisation du métier de manager de proximité dans le domaine de la relation client est pour vous un enjeu...						
La possibilité de se donner du temps pour gérer les restructurations qui touchent les conseillers relation client et pour limiter leur fréquence est pour vous un enjeu...						

Les autres enjeux (de nature transversale)

FORMULATION DE L'ENJEU	5	4	3	2	1	0
	TRÈS IMPORTANT	IMPORTANT	MOYENNEMENT IMPORTANT	PEU IMPORTANT	PAS IMPORTANT	PAS IMPORTANT DU TOUT
L'adoption d'une approche en termes de parcours de vie et non pas seulement en termes de parcours professionnel pour comprendre les trajectoires des conseillers relation client est pour vous un enjeu...						
La production d'une connaissance quantifiée, reposant sur des notions claires et une méthodologie rigoureuse, sur les parcours au sein des métiers de la relation client, est pour vous un enjeu...						
L'implication des managers de proximité dans la gestion et la sécurisation des parcours au sein des métiers de la relation client est pour vous un enjeu...						
La montée et le maintien en compétence des conseillers relation client pour obtenir la performance économique est pour vous un enjeu...						
La responsabilisation des entreprises dans la gestion des parcours au sein des métiers de la relation client est pour vous un enjeu...						
La capacité des différentes branches et entreprises rattachées à l'INRC à travailler de concert sur la question des parcours au sein des métiers de la relation client est pour vous un enjeu...						
La structuration du champ de la relation client comme filière métier par le traitement de la question des parcours au sein des métiers correspondants est pour vous un enjeu...						
La prise en compte des contextes organisationnels, sectoriels et professionnels pour appréhender la question des parcours au sein des métiers de la relation client est pour vous un enjeu...						

2 – Repérage des enjeux prioritaires

A des fins opérationnelles, l'objectif était de se limiter à quelques enjeux forts, sachant que certains enjeux mis au second plan pourraient, d'une manière ou d'une autre, être tout de même pris en compte, au vu de leur proximité avec les enjeux prioritaires et étant donné les regroupements qui pourraient être réalisés.

A partir de là, nous avons utilisé trois façons de procéder pour déterminer les principaux enjeux liés à la gestion des parcours au sein des métiers de la relation client :

- retenir les enjeux qui ont obtenu les cinq meilleures moyennes sur l'ensemble de la liste proposée ;
- retenir les enjeux qui ont obtenu les deux meilleures moyennes par grand type 'enjeu (les enjeux liés à l'entrée dans les métiers ; les enjeux liés au maintien dans les métiers ; les enjeux liés à la sortie des métiers ; les enjeux « transversaux ») ;
- retenir les enjeux qui ont été cités le plus de fois comme étant très important.

Les enjeux qui ont obtenu les cinq meilleures moyennes sur l'ensemble de la liste

- L'attractivité des métiers de la relation client (4,71)
- L'aménagement de passerelles avec d'autres segments ou métiers de la relation client (4,64)
- La capacité des différentes branches et entreprises rattachées à l'INRC à travailler de concert sur la question des parcours (4,57)
- La responsabilisation des entreprises dans la gestion des parcours (4,50)
- L'amélioration de la qualité de l'emploi et des conditions d'emploi (statuts, salaires, perspectives d'évolution) (4,43)
- La valorisation des métiers du point de vue de leur sens et de leurs finalités (4,43)
- L'aménagement de passerelles interentreprises (en partie intersectorielles) pour faciliter la mobilité intra-métiers (4,43)
- La prise en compte des contextes organisationnels, sectoriels et professionnels pour appréhender la question des parcours (4,43)

Les enjeux qui ont obtenu les deux meilleures moyennes par grand type d'enjeu

- Pour les enjeux liés à l'entrée dans les métiers
- L'attractivité des métiers de la relation client (4,71)
- L'accompagnement de la professionnalisation et de l'intégration des débutants (4,07)
- Pour les enjeux liés au maintien dans les métiers
- L'amélioration de la qualité de l'emploi et des conditions d'emploi (statuts, salaires, perspectives d'évolution) (4,43)
- La valorisation des métiers du point de vue de leur sens et de leurs finalités (4,43)
- L'aménagement de passerelles interentreprises (en partie intersectorielles) pour faciliter la mobilité intra-métiers (4,43)
- Pour les enjeux liés à la sortie des métiers
- La préparation des futures reconversions (dans le domaine de la relation client par téléphone) et évolutions de carrière (vers les métiers de la relation client de demain) (4,29)

- La reconnaissance des besoins et des demandes de formation qualifiante des salariés (4,29)
- L'aménagement en interne de mobilités autres que les mobilités ascendantes vers les fonctions d'encadrement (4,29)
- L'aménagement de passerelles avec d'autres segments ou métiers de la relation client (4,64)
- ➔ Pour les enjeux transversaux
- La capacité des différentes branches et entreprises rattachées à l'INRC à travailler de concert sur la question des parcours (4,57)
- La responsabilisation des entreprises dans la gestion des parcours (4,50)

Les enjeux qui ont été cités le plus de fois comme étant très importants

- L'attractivité des métiers de la relation client (12 fois)
- L'aménagement de passerelles avec d'autres segments ou métiers de la relation client (10 fois)
- La capacité des différentes branches et entreprises rattachées à l'INRC à travailler de concert sur la question des parcours (9 fois)
- La montée et le maintien en compétence des professionnels de la relation client pour assurer la performance économique (8 fois)
- L'anticipation des évolutions des métiers de la relation client dans les prochaines années (7 fois)
- L'aménagement de passerelles interentreprises (en partie intersectorielles) pour faciliter la mobilité intra-métiers (7 fois)
- La responsabilisation des entreprises dans la gestion des parcours (7 fois)

Si on fait l'amalgame entre ces trois approches, on aurait ainsi **14 enjeux à admettre comme prioritaires**.

ISSN : 1776-3177
Marseille, 2016.