

## Au cœur des activités d'accueil

Certifications, emplois, savoir-faire,  
évolutions, prospective

**Samira Mahlaoui (coord.)**

**Jean-Paul Cadet**

**Valérie Gosseaume**

**Christophe Guitton**

**Paul Kalck**

**Françoise Kogut-Kubiak**

**Chantal Labruyère**

**Fred Séchaud**

**Document également publié dans la collection  
CPC Etudes sous le numéro 2011-2**

**Céreq**

10, place de la Joliette

BP 21 321

13 567 Marseille Cedex 02

Ce document est présenté sur le site du Céreq afin de favoriser la diffusion et la discussion de résultats de travaux d'études et de recherches. Il propose un état d'avancement provisoire d'une réflexion pouvant déboucher sur une publication. Les hypothèses et points de vue qu'il expose, de même que sa présentation et son titre, n'engagent pas le Céreq et sont de la responsabilité des auteurs.

**Avril 2011**



## **AVERTISSEMENT**

Le présent document est issu d'une étude conduite en 2010 par le Céreq et commandée par la Direction générale de l'enseignement scolaire (DGESCO A2-3) du ministère de l'Education nationale.

Les résultats de ce travail sont destinés à éclairer ce commanditaire sur l'évolution des activités d'accueil, incluant les aspects ayant trait aux certifications, aux contenus d'emplois-métiers et leur dimension prospective.

Le choix, réalisé ici, a consisté à adopter une approche transversale illustrative des activités d'accueil, sans avoir pour prétention de vouloir couvrir l'ensemble de ces activités.

Les analyses et propositions présentées n'engagent que les auteurs de l'étude.



## **REMERCIEMENTS**

L'ensemble de l'équipe tient à remercier toutes les personnes ainsi que leurs établissements d'appartenance qui ont bien voulu accepter de nous recevoir et de nous accorder un temps d'échange.

Leur contribution nous a permis de mener à bien cette étude qui vise à apporter une meilleure visibilité des activités d'accueil, dans toute leur complexité.



## Synthèse

Le Céreq présente, dans ce dossier, une analyse des activités d'accueil qu'il a réalisée pour le compte de l'Education nationale. A l'heure où l'accent est mis sur l'importance de l'utilisateur/client, dans l'ensemble du secteur des services et au-delà, les activités d'accueil se trouvent valorisées, au moins au niveau du discours, par les entreprises et les organisations publiques. En même temps ces activités, traditionnellement gérées en interne par les organisations, tendent à s'autonomiser en devenant une prestation externe proposée par des entreprises spécialisées, ce qui pose dans des termes renouvelés la question de leur professionnalisation. Enfin, les activités d'accueil interrogent la capacité de l'offre de certification à tenir compte des transformations en cours, voire à les anticiper. La rénovation récente du baccalauréat professionnel Services Accueil-Assistance-Conseil, créé en 1994 pour répondre aux besoins des entreprises et des services publics en matière de prestations d'accueil, a été une première occasion de prendre en compte ces évolutions.

L'analyse menée par le Céreq s'inscrit dans le prolongement du travail engagé par la commission professionnelle consultative qui a conduit cette rénovation. L'objectif est à la fois de situer ce diplôme dans un ensemble plus vaste de certifications, d'apporter une connaissance fine des situations de travail et des contenus d'activité, ainsi que des savoir-faire développés par les professionnels, et aussi d'inscrire ces constats dans une réflexion prospective. Pour ce faire, le Céreq a mobilisé et articulé différentes approches : un état des lieux des certifications, une analyse en termes d'Emplois-Types Etudié en Dynamique (ETED), des groupes de travail réunissant des professionnels de l'accueil de diverses structures, et enfin une démarche de prospective métier.

L'état des lieux des certifications (de niveaux V, IV, III, voire II) suggère d'emblée l'existence d'une très grande diversité des emplois et des secteurs professionnels concernés au premier chef par l'accueil. Cet état des lieux montre aussi la grande variété des niveaux de formation selon que la cible « emploi » visée met l'accueil au cœur du métier (les formations sont alors essentiellement de niveau V et IV) ou à sa périphérie (elles sont de niveau III et II).

L'analyse en termes d'emplois-types donne ensuite un aperçu de la pluralité des emplois-métiers centrés sur le travail d'accueil. Trois déclinaisons en termes d'emplois-métiers sont présentées. La première a trait à la figure générique de l'agent d'accueil physique et/ou téléphonique. Celui-ci a pour mission de veiller à la satisfaction des visiteurs qui se présentent à lui ou au standard, sans pour autant prendre part directement à la production du service de l'entreprise ou de l'administration qui l'emploie. En revanche, les deux autres déclinaisons sont des exemples de figures où l'appartenance sectorielle impacte de manière significative l'activité d'accueil, en l'intégrant directement à la production du service : l'agent d'escale, propre au secteur du transport et chargé de veiller à la prise en charge optimale des besoins d'information et d'orientation des voyageurs ; le chargé d'accueil commercial d'une banque, qui contribue à la satisfaction et à la fidélisation des clients en assurant leur accueil téléphonique et physique, mais aussi en réalisant pour eux, le cas échéant, des opérations bancaires courantes et de vente.

Une approche en termes de « dimensions de savoir-faire » prolonge et complète cette analyse. Elle s'est appuyée sur des groupes de professionnels invités à analyser leur emploi dans le cadre d'un protocole mis au point par le Céreq pour assurer la dynamique des échanges. Ainsi, des zooms ont pu être réalisés sur plusieurs emplois de la fonction publique territoriale dans lesquels l'accueil est associé à la délivrance d'une prestation.

Le croisement de ces diverses approches permet de mettre en évidence la richesse et la complexité des activités d'accueil. Les actions liées à ces activités sont en effet multiples : réception/filtrage du public, orientation/accompagnement des visiteurs, activités connexes... Les conflits à gérer en situation ne sont pas rares. La professionnalité qui se dégage se cristallise autour de quelques savoirs en action souvent méconnus ou peu reconnus : observer, écouter, comprendre les situations rencontrées ; informer, expliquer, convaincre les usagers/clients ; mettre en confiance, créer des relations de qualité ; s'ajuster à l'imprévisibilité des situations, trouver des solutions pour répondre aux demandes ; gérer les mécontentements ; se tenir informé des changements de procédures...

L'étude des facteurs ayant un impact sur l'évolution des activités d'accueil révèle les tensions qui affectent aujourd'hui le travail d'accueil et qui mettent à dure épreuve la construction de la professionnalité. Du point de vue des titulaires d'emploi, les usagers/clients sont de plus en plus exigeants et « difficiles ». Les relations à établir avec eux font l'objet d'une plus grande prescription. Les contraintes budgétaires impliquent quant à elles des diminutions d'effectifs néfastes à la qualité du travail et donc des prestations. Le développement d'Internet et des automates tend enfin à orienter sélectivement vers les guichets les publics les moins autonomes ou confrontés aux problématiques les plus complexes. Ce qui suppose une personnalisation plus grande des réponses apportées. Les évolutions constatées mettent ainsi les professionnels face à des contradictions, et contrastent parfois avec les discours valorisant *a priori* l'accueil.

Ces évolutions problématiques ne dessinent pas un seul avenir. La prospective élaborée au terme de ce dossier donne à voir au contraire au moins trois scénarios possibles :

- « l'accueil banalisé », qui se caractérise par l'atrophie d'un métier dont l'importance est mésestimée et qui est jugé trop coûteux en personnel ;
- « l'accueil prescrit », qui conduit à un emploi technique spécialisé et fortement encadré par des normes, des procédures et des outils ;
- « l'accueil personnalisé », qui suppose une forte initiative de la part des professionnels, soucieux de traiter leur public comme des sujets et non des objets ou des individus « réifiés » (consommateurs, patients, clients, administrés).

Si ces trois scénarios trouvent d'ores et déjà des traductions partielles dans certaines des situations appréhendées, il est difficile de prédire si l'un d'eux s'imposera demain. Il est probable que l'on assistera plutôt à un développement simultané des trois scénarios, en fonction des contextes économiques, institutionnels, organisationnels, et des choix stratégiques réalisés par les différents employeurs.



## Sommaire

### Introduction

<b>De l'analyse des activités d'accueil à l'identification d'emplois-types et de compétences spécifiques.....</b>	<b>11</b>
---	-----------

### Première partie

<b>Etat des lieux des certifications de niveaux V, IV et III dans le domaine de l'accueil : une extrême pluralité .....</b>	<b>15</b>
---	-----------

FRANÇOISE KOGUT-KUBIAK

*Avec la collaboration de CHANTAL LABRUYERE et SAMIRA MAHLAOUI*

Introduction.....	17
-------------------	----

Chapitre 1 - Méthodologie de recueil des données sur les certifications : une exploitation à partir des emplois, des formations et des diplômes.....	19
--	----

Chapitre 2 - Etat des lieux des certifications renvoyant à l'activité « d'accueil » : pour une meilleure lisibilité de l'offre existante et de sa diversité .....	23
---	----

Conclusion.....	75
-----------------	----

Document annexe de la première partie.....	81
--	----

### Deuxième partie

<b>Analyse des activités d'accueil en termes d'emplois-types : le cas de trois emplois-métiers emblématiques.....</b>	<b>93</b>
---	-----------

JEAN-PAUL CADET, VALERIE GOSSEAU, CHRISTOPHE GUITTON, CHANTAL LABRUYERE, SAMIRA MAHLAOUI, FRED SECHAUD

Introduction.....	95
-------------------	----

Chapitre 1 - Présentation de la démarche méthodologique : une approche directe des activités de travail.....	97
--	----

Chapitre 2 - L'emploi-type d'agent d'accueil central et/ou téléphonique : une interface usagers/structures à construire en permanence .....	103
---	-----

Chapitre 3 - L'emploi-type d'agent d'escale : une double dimension commerciale et logistique à l'œuvre, et une sensibilité sécuritaire .....	123
--	-----

Chapitre 4 - L'emploi-type de chargé d'accueil dans une banque : des opérations techniques mais aussi un sens marqué du service pour fidéliser la clientèle .....	145
---	-----

Conclusion.....	159
-----------------	-----

Documents annexes de la deuxième partie.....	161
--	-----

### Troisième partie

#### **Analyse des savoir-faire mobilisés dans les activités :**

#### **le « métier » dans toute sa complexité.....203**

PAUL KALCK

Introduction.....	205
Chapitre 1 - Percevoir-sentir.....	215
Chapitre 2 - Tirer le meilleur parti des moyens dont on dispose.....	221
Chapitre 3 - Ajuster, corriger une action, gérer une situation .....	225
Chapitre 4 - Créer, aménager ses outils.....	231
Chapitre 5 - Faire un travail soigné.....	233
Chapitre 6 - Coopérer, travailler en équipe.....	235
Chapitre 7 - Appréhender la situation .....	237
Chapitre 8 - Se représenter le déroulement de l'action .....	239
Chapitre 9 - Dialoguer avec le client, le patient, l'utilisateur... ..	241
Chapitre 10 - Dialoguer avec les autres professionnels .....	247
Chapitre 11 - Perfectionner, innover.....	251
Conclusion.....	253

### Quatrième partie

#### **Facteurs d'évolution :**

#### **les activités d'accueil à l'épreuve des tensions croissantes.....255**

PAUL KALCK

*Avec la collaboration de JEAN-PAUL CADET, VALERIE GOSSEAUME, CHRISTOPHE  
GUITTON, CHANTAL LABRUYERE, SAMIRA MAHLAOU, FRED SECHAUD*

Introduction.....	257
Chapitre 1 - Facteurs culturels et sociétaux qui impactent surtout le métier sur les aspects communicationnels.....	259
Chapitre 2 - Facteurs règlementaires : un accroissement du poids de la prescription et de la judiciarisation .....	265
Chapitre 3 - Facteurs économiques : une recherche d'économies budgétaires qui a des effets sur les critères de qualité .....	271
Chapitre 4 - Facteurs organisationnels : le poids d'un environnement concurrentiel sur la gestion des ressources humaines .....	275

Chapitre 5 - Facteurs technologiques : des transformations profondes de l'activité en lien avec l'usage des TIC.....	279
Chapitre 6 - Facteurs démographiques : un métier encore largement féminin, qui se masculinise à certains endroits.....	285
<b>Cinquième partie</b>	
<b>Trois scénarios prospectifs :</b>	
<b>banalisation, prescription ou personnalisation ? .....</b>	<b>289</b>
PAUL KALCK	
<i>Avec la collaboration de CHRISTOPHE GUITTON</i>	
Introduction.....	291
Chapitre 1 - Scénario n°1 : l'accueil banalisé .....	295
Chapitre 2 - Scénario n°2 : l'accueil prescrit.....	303
Chapitre 3 - Scénario n°3 : l'accueil personnalisé .....	311
Conclusion.....	319
Document annexe de la cinquième partie .....	320
<b>Conclusion</b>	
<b>Des métiers riches et variés, de réels savoir-faire mais aussi des évolutions contrastées et encore incertaines .....</b>	<b>323</b>
<b>Bibliographie .....</b>	<b>325</b>
<b>Liste des abréviations et des acronymes .....</b>	<b>331</b>
<b>Table des matières.....</b>	<b>333</b>



## Introduction

### De l'analyse des activités d'accueil à l'identification d'emplois-types et de compétences spécifiques

Partant d'une étude commanditée par la DGESCO, ce dossier entend répondre à un besoin de visibilité sur les activités d'accueil telles qu'elles s'exercent dans la réalité des situations de travail et s'agrègent dans des métiers spécifiques.

Définir ce que l'on entend par activités d'« accueil » n'est pas à vrai dire sans difficultés, car les contenus et les contours de ces activités sont particulièrement difficiles à cerner. Les demandes adressées en général aux professionnels amenés d'une manière ou d'une autre à faire de l'accueil (par exemple, le fait de savoir anticiper les désirs du client ou de l'utilisateur accueilli, ou encore le fait de favoriser leur satisfaction) apparaissent aussi diversifiées que floues.

Alors que cette opacité masque ordinairement le travail d'accueil, il tend cependant à occuper le devant de la scène dans un nombre croissant de situations. L'accueil devient par exemple une préoccupation stratégique au sein de secteurs comme l'hôtellerie-restauration ou le tourisme, où l'hospitalité joue un rôle essentiel et de plus en plus distinctif. Plus généralement, on assiste à une évolution et à une diversification des activités d'accueil depuis maintenant plusieurs années. Le souci de mieux servir le client ou l'utilisateur a fait de la « relation de service »<sup>1</sup> une préoccupation centrale pour le management des entreprises et des administrations<sup>2</sup>. Des services à l'industrie, en passant par la fonction publique, la référence au « client/utilisateur » tend à être placée au centre de l'activité de tous les salariés, et en premier lieu de ceux qui sont en contact direct avec lui. Parallèlement, force est de constater une volonté des organisations de réaliser des économies sur les personnels dédiés aux activités d'accueil, ce qui se traduit notamment par une généralisation des standards automatisés, une externalisation des services d'accueil, une délocalisation de services vers l'étranger (centres d'appel)... A titre d'illustration, la détérioration des conditions d'accueil a été récemment signalée et critiquée par le médiateur de la République, J-P. Delevoye<sup>3</sup>.

Ainsi, dans ce double contexte de réhabilitation et de rationalisation, les activités d'accueil (ou de réception) du client/utilisateur tendent à s'autonomiser dans les descriptifs d'un grand nombre de métiers dans des secteurs très différents (vente et hôtellerie-restauration, mais aussi transport de passager, santé, animation, etc.). Parfois, elles deviennent même une dimension suffisamment importante du métier pour figurer en tant que telles dans les intitulés d'emploi, au-delà des deux emplois jusque-là identifiés comme emblématiques de l'activité : hôte(sse) d'accueil et agent d'accueil.

---

<sup>1</sup> Ughetto et *alii*, 2002.

<sup>2</sup> Weller, 1999.

<sup>3</sup> Rapport annuel (2009) en ligne :

[http://www.mediateur-republique.fr/fic\\_bdd/pdf\\_fr\\_fichier/1266428346\\_Edito\\_de\\_jeanPaul\\_Delevoye\\_rapport\\_2010.pdf](http://www.mediateur-republique.fr/fic_bdd/pdf_fr_fichier/1266428346_Edito_de_jeanPaul_Delevoye_rapport_2010.pdf)

La professionnalisation des activités d'accueil devient alors un impératif. Elle s'impose d'autant plus pour les entreprises qui ont choisi d'en faire leur cœur de métier, les prestataires spécialisés, dans la mesure où le niveau d'exigence des entreprises clientes devient de plus en plus élevé. La structuration du secteur constitué par ces spécialistes de l'accueil a sans aucun doute pour objectif d'y contribuer, ainsi qu'en attestent les actions engagées par le Syndicat national des prestataires de services d'accueil d'animation et de promotion (SNPA) créé en 1993. En particulier, la démarche de certification de l'activité par une norme de l'Association française de normalisation (AFNOR) définit un niveau de qualité de services<sup>4</sup> qu'il s'agit de relayer en termes de formation.

Conjointement à ces différentes évolutions enregistrées dans le champ du travail, l'offre de certification elle-même a évolué de manière sensible depuis une dizaine d'années, en particulier du fait d'une pression constante des professionnels pour spécialiser toujours plus les formations : la création, en 1994, du baccalauréat professionnel Services Accueil-Assistance-Conseil (SAAC), avait pour ambition d'accompagner cette évolution vers une spécialisation plus grande des métiers d'accueil, symbolisée par l'émergence d'un nouveau syndicat d'employeurs. Depuis, d'autres diplômes ont été créés dans le domaine des services, dont certains couvrent des champs d'activité ciblés explicitement par le baccalauréat professionnel (SAAC), qu'ils soient situés au même niveau ou au niveau supérieur. Pour les jeunes intéressés par les métiers de l'accueil, le paysage des certifications possibles n'est donc plus tout à fait le même qu'en 1994.

L'étude d'opportunité, réalisée en novembre 2007 (Nava, 2008 ; Rebière, Sayag, 2008), dans la perspective de la rénovation du bac pro SAAC, a ainsi mis en évidence les transformations des métiers de l'accueil, de leur contenu en termes d'activité et des secteurs dans lesquels ils s'exercent aujourd'hui. L'actualisation du référentiel qui s'en est suivi en a tenu compte. De fait, les transformations des activités d'accueil et de leurs conditions d'exercice affectent les compétences requises pour les exercer. De nouvelles exigences se manifestent, qu'il s'agisse du niveau de qualité de service attendu ou des compétences requises, notamment en termes de communication, de langues étrangères, de l'utilisation des technologies de l'information et de la communication (TIC), etc.

Difficulté récurrente à définir les activités d'accueil ; évolutions vers davantage de valorisation et de professionnalisation, mais aussi en même temps vers plus de rationalisation et de spécialisation ; transformations de l'offre de certification ; émergence de nouvelles compétences attendues... : ces activités méritent ainsi plus que jamais de sortir de l'anonymat professionnel. C'est cette contribution à une meilleure visibilité des activités d'accueil que propose ce dossier, et ce à partir d'un état des lieux des diplômes qui permettent aujourd'hui de certifier des compétences dans le domaine de l'accueil, et surtout d'une analyse du travail « réel » effectué par les professionnels en la matière, avec un accent mis délibérément sur des situations emblématiques, des situations qui en constituent le « cœur » ou l'essence.

---

<sup>4</sup> « La norme définit les engagements de services relatifs à la prestation de service d'Accueil. Ces engagements portent sur l'établissement de l'offre commerciale, le recrutement et la formation du personnel d'accueil, la réalisation de la prestation sur site ou lors d'un événement, la mesure et l'amélioration de la prestation. » (cf. site web du SNPA : <http://snpa.fr>).

La première partie du dossier présente un état des lieux des diplômes existants dans le domaine des métiers de l'accueil afin de situer l'offre de diplômes de niveau IV de l'Education nationale dans une offre plus large, du niveau V au niveau III. Cet état des lieux vise à apporter une meilleure visibilité des certifications qui ciblent des activités, fonctions et/ou métiers ayant trait au domaine de l'accueil. Il s'agit aussi de favoriser la compréhension de ce qui fait le cœur des activités d'accueil.

En restant focalisée sur ce cœur, la deuxième partie s'intéresse aux emplois de l'accueil, en faisant l'hypothèse que ce champ d'activités donne à voir plusieurs métiers qui font sens dans leur propre espace socio-organisationnel. Plus spécifiquement, il s'agit de se pencher sur la multiplicité des activités d'accueil en vigueur au sein des entreprises et organisations, que ces activités forment des « métiers d'accueil » à proprement parler ou qu'elles constituent une facette essentielle de métiers au périmètre et aux finalités plus larges. C'est par le biais d'observations de terrain et surtout d'entretiens que les situations de travail sont alors étudiées. Dans la perspective de dessiner des emplois/métiers cohérents et signifiants, nous avons recours à une démarche méthodologique d'analyse des emplois et des compétences, relevant de l'approche dite ETED<sup>5</sup> (Emploi-type étudié dans sa dynamique) mise au point par le Céreq. Bien sûr, l'étude proposée ici ne peut être exhaustive. Elle s'est limitée aux secteurs recommandés par la DGESCO (collectivités territoriales, transports, banques et assurances). Elle conduit à décrire ici trois emplois-métiers caractéristiques des activités d'accueil et de leur grande diversité : l'agent d'accueil physique et/ou téléphonique, l'agent d'escale et l'agent chargé d'accueil dans une banque.

La troisième partie prolonge et complète cette analyse du travail « réel » d'accueil, mais avec pour point de départ cette fois une hypothèse inverse : la possibilité d'appréhender les activités d'accueil comme un seul « métier », de manière unifiée. L'approche vise également à se situer d'emblée au plus près de l'action des professionnels de l'accueil, à savoir au niveau des différentes catégories de savoir-faire qu'ils mobilisent au quotidien. Cette approche en termes de « dimensions de savoir-faire »<sup>6</sup> est principalement conduite sur la base d'un travail d'échanges et de confrontations d'expériences, mené au sein d'un « groupe métier » rassemblant une dizaine de professionnels qui exercent des emplois pour lesquels l'accueil représente une dimension majeure. Parmi eux sont présents une majorité d'agents de la fonction publique territoriale exerçant des activités d'accueil associées à d'autres missions, dont les emplois n'avaient pas fait l'objet d'une analyse ETED.

La quatrième partie a pour objectif d'identifier les principaux facteurs d'évolution qui impactent les activités d'accueil (technologiques, économiques, réglementaires, etc.). Tandis que ces activités se transforment et impliquent actuellement des opérations de repositionnement au sein des organisations, de nature parfois contradictoires, il importe d'élargir l'analyse du travail d'accueil aux différentes dynamiques qui

---

<sup>5</sup> La « méthode ETED », produite par Nicole Mandon, est un outil d'analyse des emplois-métiers et des compétences, fondé sur l'analyse du travail. Elle est ici enrichie par la réalisation d'observations in situ systématiques, permettant de repérer des situations critiques d'interactions mettant en évidence les compétences communicationnelles clés mises en œuvre par les professionnels pour y faire face (Mandon, 2009).

<sup>6</sup> Cette approche, élaborée par Paul Kalck, chargé d'études au Céreq, a également été mise en œuvre auprès de professionnels des métiers du bâtiment (Kalck, 2008).

l'affectent. L'identification de ces dynamiques est assurée grâce aux entretiens collectifs réalisés auprès du groupe de professionnels de l'accueil ayant contribué à étudier les principaux savoir-faire. Les entretiens de cadrage opérés préalablement au cours d'investigations de terrain (approche ETED) viennent également enrichir ce travail collectif.

La cinquième et dernière partie va encore plus loin, en se situant clairement dans une optique prospective. Cette fois, il s'agit de penser le devenir des métiers de l'accueil, à travers une scénarisation de leurs futurs possibles. Celle-ci s'appuie également sur les échanges du groupe de professionnels, ainsi que sur les entretiens effectués dans le cadre de l'analyse ETED. Trois scénarios sont ainsi esquissés sous forme d'idéaux-types : banalisation, prescription, personnalisation. S'ils trouvent déjà des traductions partielles dans certaines des situations concrètes étudiées, il est difficile cependant de prédire lequel pourrait s'imposer dans les années qui viennent. Il est plus probable qu'on assiste à un développement, en parallèle, des trois scénarios, en fonction des objectifs différents que peuvent s'assigner les employeurs, dans des contextes économiques et institutionnels variés...



## **Première partie**

### **Etat des lieux des certifications de niveaux V, IV et III dans le domaine de l'accueil : une extrême pluralité**

FRANÇOISE KOGUT-KUBIAK  
*Avec la collaboration de CHANTAL LABRUYERE et SAMIRA MAHLAOUJ*



## Introduction

Cette première partie a pour objectif d'apporter une meilleure visibilité quant à l'ensemble des certifications de niveaux V, IV ou III qui visent de façon plus ou moins large des activités, fonctions et/ou métiers ayant trait au domaine de l'accueil.

Comme déjà évoqué, l'étude d'opportunité pour la rénovation du baccalauréat professionnel Services (Accueil, Assistance, Conseil), réalisée dès 2007 à l'initiative de la DGESCO (Nava, 2008 ; Rebière, Sayag, 2008), a mis en évidence des tendances fortes de transformation des métiers de l'accueil, de leur contenu en termes d'activités et des secteurs dans lesquels ils s'exercent actuellement. Elle a également identifié les principales évolutions des compétences requises pour exercer des activités de travail qui subissent de plein fouet ces transformations. On notera, par exemple, l'émergence de nouvelles exigences (de la part des usagers, des entreprises, des administrations) en particulier en ce qui concerne la maîtrise de la communication, des TIC et outils bureautiques, des langues étrangères, etc.

Parallèlement aux évolutions constatées dans le champ du travail, l'offre de certification a sensiblement évolué depuis une dizaine d'années, du fait notamment de la pression des professionnels pour spécialiser de manière accrue les formations. Par exemple, dans le champ des services, de nombreux diplômes ont été créés et parmi eux, certains couvrent des champs d'activité ciblés par le baccalauréat professionnel Services (qu'ils soient au même niveau de formation ou à un niveau supérieur), comme par exemple dans les champs de la vente et du conseil à distance.

Un travail d'inventaire des certifications a donc été mis en œuvre conjointement au travail d'identification des métiers et activités exercées par les professionnels du domaine en question. Il contribue à préciser les frontières de ce champ dont une partie des contours s'avère actuellement floue. Ce travail initial permet également de construire progressivement une proposition de définition de ce que l'on entend aujourd'hui par le terme « accueil ».

Du côté du repérage des certifications, l'attention s'est portée sur l'offre telle qu'elle se présente au niveau de la Commission nationale de la certification professionnelle (CNCP)<sup>7</sup>, c'est-à-dire concernant des diplômes et titres professionnels inscrits au Répertoire national de la certification professionnelle (RNCP) et de ce point de vue reconnus par l'Etat, ainsi que les certificats de qualification professionnelle (CQP) en lien avec des métiers/activités d'accueil.

La démarche d'analyse consiste précisément à centrer l'effort d'identification sur ce qui est apparu comme étant, d'une part le cœur de métier du champ de l'accueil, puis d'autre part ce qui est apparu comme étant de près ou de loin en lien avec des activités d'accueil (à savoir toutes certifications dont le métier est porteur de telles activités sans que cela soit l'objet principal de la certification en question).

Cette partie a donc pour objectif de présenter les résultats de l'exploitation de données issues de différentes sources d'informations concernant les certifications de

---

<sup>7</sup> <http://www.cncp.gouv.fr>

niveaux V, IV et III dans le domaine de l'accueil. Nous avons étendu la recherche au niveau II dans la mesure où nous avons identifié un certain nombre de licences professionnelles qui visent des emplois impactés par les fonctions d'accueil. Le mode opératoire sera exposé en première partie, afin de mieux comprendre la démarche d'investigation qui conduit aux résultats atteints ici.

## **Chapitre 1 - Méthodologie de recueil des données sur les certifications : une exploitation à partir des emplois, des formations et des diplômes**

Nous avons procédé à deux types d'approches pour identifier les certifications concernées par les activités d'accueil :

- l'une porte dans un premier temps sur une identification des métiers relevant du domaine de l'accueil ;
- l'autre porte directement sur une identification des certifications qui ciblent des activités d'accueil.

Quelle que soit l'approche, nous avons choisi de ne retenir que les certifications inscrites au RNCP dans la mesure où celui-ci nous permet, au travers de la lecture des fiches, de collecter les informations suivantes : le niveau de formation, l'intitulé de la formation, le responsable de la certification, le résumé de l'emploi visé, le code NSF (Nomenclature des spécialités de formation), et dans certains cas le nombre de bénéficiaires.

### **1.1 Première approche : entrée par les emplois-repères**

#### *1.1.1 Ressource ROME (Répertoire opérationnel des métiers et des emplois<sup>8</sup>)*

La première étape de notre recherche a consisté à identifier les emplois-métiers repères sur les fiches du ROME comprenant le terme « accueil » dans leur intitulé. Nous en avons relevé huit au total dont voici la liste (détail en document annexe) :

- 12112 = Agent d'accueil
- 12212 = Chargé d'accueil et de services
- 12223 = Agent d'accueil en assurance
- 13122 = Employé d'accueil, hôtesse d'accueil de camping, de gîtes, de village de vacances
- 23111 = Agent d'accueil (organisme social), agent d'accueil d'orientation et d'aide aux victimes (police nationale)
- 23221 = conseiller en permanence d'accueil
- 33221= responsable d'accueil gestion
- 43411= agent d'accueil (agence de voyages)

Nous avons ainsi pu rechercher dans le RNCP les certifications rattachées aux huit codes ROME identifiés. Pour chaque liste de formations ainsi établies, nous avons procédé à la lecture systématique de la fiche RNCP correspondante et avons retenu celles qui mentionnent spécifiquement, dans la partie « résumé du référentiel d'emploi ou éléments de compétences acquis », la réalisation d'activités d'« accueil » quelle que soit la finalité de l'emploi.

---

<sup>8</sup> <http://www2.pole-emploi.fr/espacecandidat/romeligne>

### 1.1.2. Ressource ONISEP (Office national d'information sur les enseignements et les professions<sup>9</sup>)

En complément de cette première liste de certification établie, nous avons consulté le site Internet de l'ONISEP. A partir du critère « recherche par centre d'intérêt » (le terme accueil n'est pas spécifié en tant que tel dans le domaine professionnel proposé dans la base ONISEP), nous avons retenu deux items :

- informer, communiquer
- aider, conseiller

Nous avons en effet constaté à la lecture des résumés des référentiels d'emplois (RNCP) que ces termes sont très souvent associés à celui de l'accueil.

Parmi les 32 réponses à l'item « informer, conseiller », nous avons retenu celui **d'hôtesse d'accueil**.

L'item « aider, conseiller » nous renvoie à 77 emplois. Parmi ceux retenus se trouvent les métiers **d'agent de comptoir, d'assistante de service social, de guichetier, d'hôte (sse) d'accueil, de maître d'hôtel et de réceptionniste**.

Les fiches descriptives des emplois ainsi sélectionnés nous renvoient sur des « exemples de formations menant au métier ». Nous avons donc retenu toutes celles qui ne figuraient pas dans notre première recherche et avons ensuite consulté le RNCP pour accéder aux fiches des formations concernées selon la méthodologie décrite précédemment.

## 1.2 Deuxième approche : entrée directe par les formations

Dans un second temps, nous avons sélectionné à partir du RNCP l'ensemble des certifications, des niveaux V à II<sup>10</sup>, à partir de deux critères :

- l'intitulé de la certification : nous avons interrogé ce critère à partir du mot « accueil » ;
- le code NSF : nous avons interrogé l'ensemble des codes NSF fournis par la première liste des certifications identifiées à partir des codes ROME :

---

<sup>9</sup> <http://www.onisep.fr>

<sup>10</sup> Seules les licences professionnelles ont fait l'objet d'investigation sur le niveau II.

<b>Nomenclature des spécialités de formation (NSF)</b>	
<b>Liste des codes</b>	
<b>31</b>	<b>Echanges et gestion</b>
311	Transport, manutention, magasinage
312	Commerce, vente
313	Finances, banque, assurances
315	Ressources humaines, gestion du personnel, gestion de l'emploi
<b>32</b>	<b>Communication et information</b>
320	Spécialités plurivalentes de la communication
324	Secrétariat, bureautique
<b>33</b>	<b>Services aux personnes</b>
330	Spécialités plurivalentes sanitaires et sociales
331	Santé
332	Travail social
333	Enseignement, formation
334	Accueil, hôtellerie, tourisme
335	Animation culturelle, sportive et de loisirs
<b>34</b>	<b>Services à la collectivité</b>
340	Spécialités plurivalentes des services à la collectivité
<b>41</b>	<b>Capacités individuelles et sociales</b>
415	Développement des capacités d'orientation, d'insertion, ou de réinsertion sociales et professionnelles

A partir de ces différents points d'entrée, nous avons constitué un corpus de plus de 600 certifications. Au final, nous en avons sélectionné près de 120 dont les activités participent, de façon plus ou moins importante, de la fonction d'accueil.

### 1.3 Présentation des certifications

Comme nous l'avons mentionné précédemment, la sélection des certifications à partir des fiches RNCP s'est effectuée selon une recherche explicite du terme « accueil » dans le résumé du référentiel de l'emploi visé. Nous avons ainsi constaté que l'activité d'« accueil » s'accompagne très souvent de celles d'information, d'orientation ou de conseil des personnes auxquelles cette activité s'adresse. Il n'existe pas de certifications qui ne concerneraient que des activités d'accueil en soi. Les certifications repérées renvoient toujours à des activités connexes. Nous avons donc choisi de classer l'ensemble des certifications en fonction de ces différentes activités connexes. Pour chacune, nous mentionnons :

- le niveau de la formation (V, IV, III ou II),
- le responsable de la certification<sup>11</sup>
- le code NSF (voir liste ci-dessus),

<sup>11</sup> MA= ministère de l'Agriculture, ME= ministère de l'Emploi, MEN = ministère de l'Education Nationale, MD= ministère de la Défense, MJS= ministère de la Jeunesse et des Sports, MS= ministère de la Santé, DGAS, Direction générale des affaires sociales, CNAM = Conservatoire National des Arts et Métiers, OP = Organismes privés, BP = Branche professionnelle.

- la source qui nous a permis d'identifier la formation,
- le secteur concerné (tourisme, banque, services aux personnes, loisirs, travail social...),
- un résumé des activités de l'emploi visé,
- les effectifs concernés par la formation pour lesquels nous indiquons la source et l'année de référence. Les effectifs tirés de la base de données « Reflet » concernent le nombre de candidats qui se sont présentés à l'examen pour une année donnée (la plus récente disponible dans la base). Les effectifs extraits de la base de données du ministère de l'Emploi (DGEFP) concernent les candidats qui se sont présentés pour l'obtention du titre sur l'année 2007. Les indications obtenues à partir de la fiche RNCP indiquent un nombre approximatif de bénéficiaires de la certification par an.



## **Chapitre 2 - Etat des lieux des certifications renvoyant à l'activité « d'accueil » : pour une meilleure lisibilité de l'offre existante et de sa diversité**

Les formations repérées au travers des fiches du RNCP montrent qu'il n'existe pas réellement de métier spécifique concernant la seule activité d'accueil. Celle-ci s'accompagne toujours d'activités connexes plus ou moins étendues.

On peut néanmoins distinguer trois niveaux selon que les activités d'accueil se situent au cœur de l'emploi visé et de fait qu'elles participent à définir ou non la finalité de cet emploi.

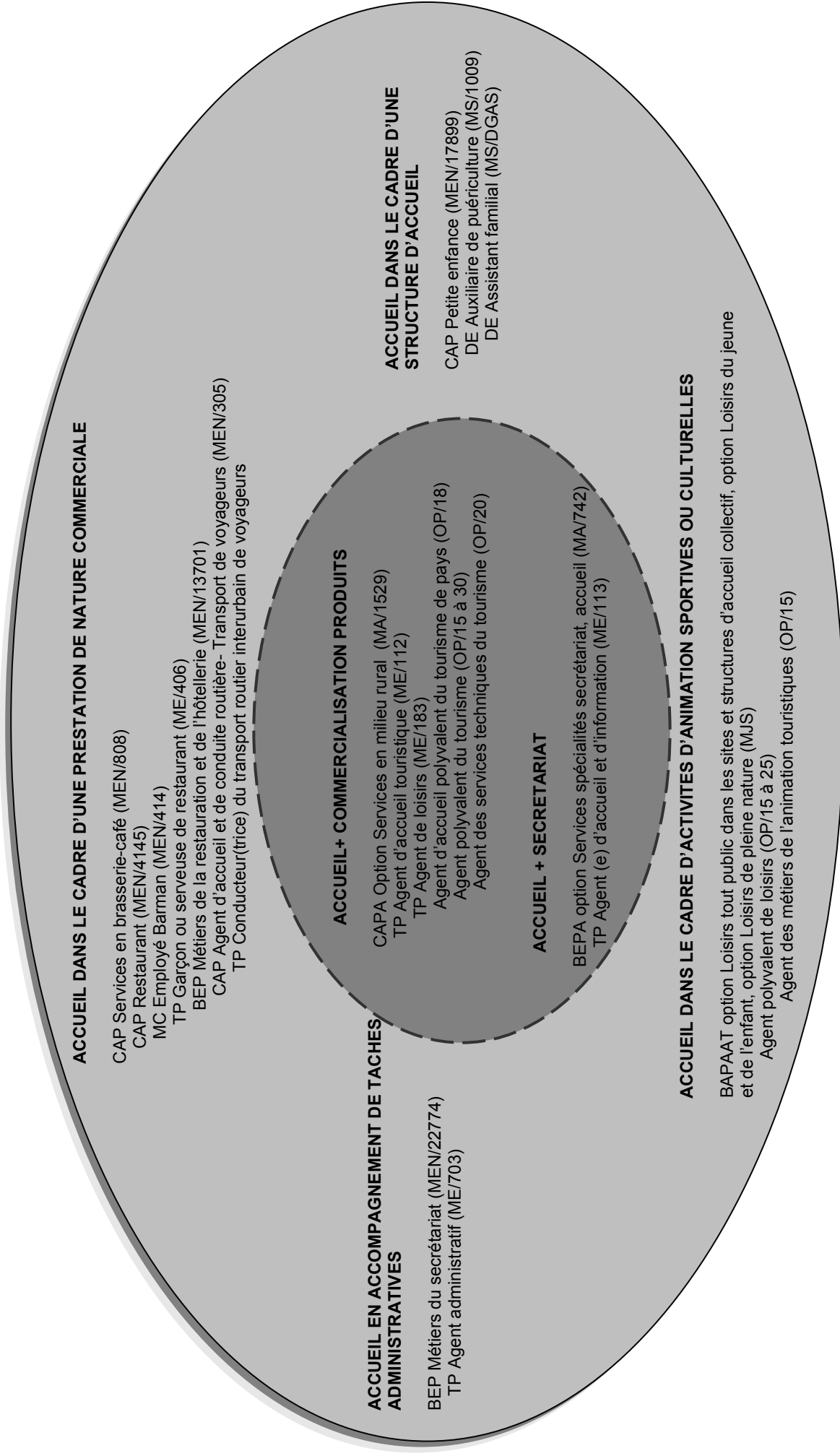
Nous avons donc réparti les certifications selon les cas suivants :

- la fonction d'accueil se situe au cœur de l'emploi visé (partie centrale du graphique gris foncé) ;
- la fonction d'accueil constitue une activité parmi d'autres de l'emploi visé (partie gris clair du graphique) ;
- l'emploi visé peut être considéré comme une extension de l'emploi « d'accueil » (partie périphérique du graphique).

Quatre graphiques, présentés ci-après, établis par niveau de formation, résument cette répartition.

Nous déclinons ensuite pour chaque « cercle », les certifications par niveau de formation, intitulé, code NSF, secteur d'activités concerné, résumé de l'activité ciblée par le diplôme, effectifs moyens et source d'identification des données concernant les effectifs.

## CARTOGRAPHIE DES CERTIFICATIONS DANS LE DOMAINE DE L'ACCUEIL NIVEAU V



## CARTOGRAPHIE DES CERTIFICATIONS DANS LE DOMAINE DE L'ACCUEIL NIVEAU IV

### ACCUEIL DANS LE CADRE D'UNE PRESTATION DE NATURE COMMERCIALE

BP Banque (MEN/140)  
BP Barman (MEN/8)  
BP Restaurant (MEN/348)  
Cuisinier gestionnaire de collectivités ((OP/55)

### ACCUEIL EN ACCOMPAGNEMENT DE TACHES ADMINISTRATIVES

Bac pro Secrétariat (MEN/13104)  
Secrétaire administrative et commerciale (OP/175)  
Secrétaire bureautique multimédia (OP/30)  
Secrétaire polyvalent (MD)  
Secrétaire médicale et médico-social (CNED/510)  
Secrétaire médicale et médico-social (Croix rouge /350)  
TP Secrétaire assistante médico-social (ME/151)  
Secrétaire médicale (OP/19 à 32)  
Secrétaire médicale et médico-social (OP/15)  
Secrétaire médicale (OP/180)

### ACCUEIL + COMMERCIALISATION PRODUITS

MC Services financiers (MEN/198)  
MC Télébilletterie et services voyages (MEN/113)  
Bac pro Services accueil, assistance, conseil (MEN/4770)  
TP Conseiller en séjours et voyages (ME/122)  
TP Réceptionniste en hôtellerie (ME/240)  
MC Accueil réception (MEN/201)  
Réceptionniste polyvalent en hôtellerie (OP/18)  
Réceptionniste gouvernante (OP/50)  
Technicien d'accueil et de vente de produits touristiques (OP/55)  
MC Accueil dans les transports (MEN/217)

### ACCUEIL DANS LE CADRE D'UNE INTERVENTION SOCIALE

Bac pro Services de proximité et vie locale (MEN/1281)

### ACCUEIL DANS LE CADRE D'ACTIVITES D'ANIMATION SPORTIVES OU CULTURELLES

TP Technicien d'accueil touristiques option accompagnement ou option animation (ME/373)  
BP JEPS Activités gymniques de la forme et de la force (MJS) + autres spécialités  
Animateur tourisme loisirs (OP/15 à 30)

### MANAGEMENT ET GESTION DES ACTIVITES D'ACCUEIL

BTn Hôtellerie (MEN/2590)  
Agent d'exploitation en hôtellerie et restauration (OP/11)  
CS option tourisme vert, accueil et animation en milieu rural (MA)

## CARTOGRAPHIE DES CERTIFICATIONS DANS LE DOMAINE DE L'ACCUEIL NIVEAU III

### ACCUEIL DANS LE CADRE D'UNE PRESTATION DE NATURE COMMERCIALE

BTS Ventes et productions touristiques (MEN/ 2672)  
Conseiller en tourisme (OP/70)

### ACCUEIL DANS LE CADRE D'UNE INTERVENTION SOCIALE

Chargé d'accompagnement social et professionnel (CNAM)  
Chargé d'information, d'accueil et d'orientation (CNAM/45)  
DE assistant de service social (MAS/DGAS/ 2653)  
TP Conseiller (ère) en insertion professionnelle (ME/308)  
DUT Carrrières sociales option assistante sociale (MEN/153)  
Chargé d'insertion et du développement local (OP/16)  
Coordinateur(trice) de l'intervention sociale et professionnelle (OP/45)

### ACCUEIL EN ACCOMPAGNEMENT DE TACHES ADMINISTRATIVES

BTS Assistant de direction (MEN/10397)  
Assistant juridique (OP/10)

### ACCUEIL DANS LE CADRE D'ACTIVITES D'ANIMATION SPORTIVES OU CULTURELLES

DEUST Guide nature multilingue (MEN)  
DEUST Métiers de la culture option Médiathèque (MEN)  
Ludothécaire (OP/12)

### MANAGEMENT ET GESTION DES ACTIVITES D'ACCUEIL

BTSA option Services en espace rural (MA/322)  
BTS Animation et gestion touristiques locales (MEN/2301)  
BTS Hôtellerie-restauration, option A mercatique et gestion hôtelière (MEN/1322)  
BTS "Responsable de l'hébergement" à référentiel commun européen (MEN/87)  
DEUST Métiers de la culture option Tourisme culturel (MEN)  
Chargé de développement tourisme, Hôtellerie loisirs (OP/16)  
Assistant de direction en hôtellerie (OP/15))

## CARTOGRAPHIE DES CERTIFICATIONS DANS LE DOMAINE DE L'ACCUEIL NIVEAU II

### ACCUEIL DANS LE CADRE D'UNE PRESTATION DE NATURE COMMERCIALE

- Licence prof. Assurance banque, finance option marché des particuliers
- Licence professionnelle Assurance, banque, finance option chargé de clientèle particuliers (56)
- Licence professionnelle Assurance, banque, finance option banque assurance (55)
- Licence professionnelle Assurance, banque, finance option conseiller gestionnaire de clientèle sur le marché des particuliers (43)
- Licence professionnelle Hôtellerie et tourisme option restauration
- Licence professionnelle Hôtellerie et tourisme option hébergement et environnement touristiques (22)

### ACCUEIL DANS LE CADRE D'UNE INTERVENTION SOCIALE

- Licence professionnelle Intervention sociale option accompagnement et insertion (MEN/22)
- DE Médiateur familial (MAS/DGAS/271)

### MANAGEMENT ET GESTION DES ACTIVITES D'ACCUEIL

- Licence Professionnelle Hôtellerie et tourisme option hôtellerie (12)
- Licence professionnelle Hôtellerie et tourisme option Hôtellerie (11)
- Licence Professionnelle Hôtellerie et tourisme option spécialité tourisme et patrimoine
- Licence Professionnelle Hôtellerie et tourisme option distribution touristique
- Licence professionnelle Hôtellerie et tourisme option accueil, réception, hôtellerie-restauration (23)
- Licence professionnelle Hôtellerie et tourisme option assistant aux fonctions de management du tourisme et de l'hôtellerie internationale (36)
- Licence professionnelle Hôtellerie et tourisme option management des activités hôtelières (26)
- Licence professionnelle Hôtellerie et tourisme option management des entreprises de l'hôtellerie et de la restauration (39)
- Licence professionnelle Hôtellerie et tourisme spécialité management des structures d'hébergements, de thermalisme et de loisirs (33)
- Licence professionnelle Hôtellerie et tourisme spécialité management des unités de restauration (12)
- Licence professionnelle Hôtellerie et tourisme spécialité management des unités hôtelière (13)
- Licence professionnelle Hôtellerie et tourisme option management européen de produits touristiques (18)
- Licence professionnelle Hôtellerie et tourisme option management international de l'hôtellerie et de la restauration
- Licence professionnelle Hôtellerie et tourisme option accueil, réception, hôtellerie-restauration (38)
- Licence professionnelle Intervention sociale option aide à l'insertion professionnelle (53)
- Responsable de structures d'accueil touristiques 27

## 2.1. Les certifications pour lesquelles la fonction d'accueil se situe au cœur de l'emploi visé

A l'intérieur de cette catégorie, les activités liées à la fonction d'accueil représentent une part prépondérante de l'emploi. Celles-ci consistent essentiellement à informer, renseigner ou conseiller un usager ou un client dans un domaine particulier relatif au champ professionnel concerné (tourisme, hôtellerie, banque, transport...). Toutefois, dans la plupart des cas, les emplois ciblés font état également d'activités supplémentaires qui concernent en particulier :

- la commercialisation de produits (touristique, hôtelier, bancaire, ou autre) ;
- des tâches administratives, de secrétariat ou de logistique.

### • Niveau V

Du côté des certifications qui renvoient à des fonctions d'accueil accompagnées notamment de celles de commercialisation de produits (cf. tableau n°1), l'offre de certification est alimentée au niveau V par le ministère de l'Agriculture (**CAPA option services en milieu rural**), le ministère de l'Emploi (**TP Agent d'accueil touristique et Agent de loisirs**) et deux organismes privés (**Agent des services techniques du tourisme et Agent d'accueil polyvalent du tourisme de pays**). Nous y ajoutons la certification « **Agent polyvalent du tourisme** » délivrée par un autre organisme privé même si celle-ci ne mentionne pas spécifiquement la commercialisation de produits, mais la participation à la conception de produits touristiques. A l'exception de la première qui cible une large gamme de secteurs (exploitation agricole, centre de loisirs, chambre d'hôtes...), l'ensemble de ces certifications s'inscrit dans le secteur du tourisme (l'une portant davantage sur les loisirs). Au-delà des fonctions d'information, de conseil ou d'orientation qui caractérisent son emploi, l'agent d'accueil tel que décrit dans l'ensemble de ces certifications doit être en capacité de vendre ou promouvoir les produits de son entreprise (vente d'excursion, de visite de lieux touristiques, restauration légère, animations diverses).

#### Encadré n°1 : Extrait du résumé du référentiel d'emploi (fiche RNCP)

##### **CAPA option Services en milieu rural**

*L'employé qualifié en Services en milieu rural intervient dans les secteurs de 'Services aux personnes' et 'Accueil-vente'...*

*Accueil-vente :*

- **Il met en œuvre les différentes techniques d'accueil et de vente.**
- **Il assure des activités d'accueil et/ou de vente dans le cadre d'une exploitation agricole, para-agricole : vente directe à la ferme, marchés locaux, chambres/tables d'hôtes, d'un commerce de proximité en milieu rural ou d'une grande surface et des activités d'accueil dans les villages de vacances, centres de loisirs...**

##### **Titre professionnel Agent (e) d'accueil touristique**

***L'agent d'accueil touristique assure, à partir de ressources mises à sa disposition, l'accueil et l'information des visiteurs d'une entreprise ou d'une destination touristique. Il peut s'exprimer dans un anglais simple auprès des visiteurs anglophones. Il propose, prépare, réserve et peut vendre des visites et des excursions simples. Il participe à la préparation et à la réalisation de manifestations festives et culturelles. Il est en contact direct avec le client, en face à face ou au téléphone. Il est soumis aux conditions de travail propres au contact avec le public: qualité de sa***

présentation et de son expression, vigilance permanente aux règles d'hygiène et de sécurité des personnes et des biens. L'emploi est souvent saisonnier. La durée hebdomadaire de travail peut être variable et inclure les soirées, les week-ends et les jours fériés...

### **Titre professionnel Agent (e) de loisirs**

L'agent (e) de loisirs effectue les activités correspondant aux divers services rendus aux visiteurs d'un parc de loisirs : **accueil, information et orientation du public**, vente d'articles en boutique, restauration légère, animations diverses. En contact permanent avec les visiteurs, il (elle) représente l'image spécifique dont son entreprise souhaite être porteuse auprès de son public. Il (elle) peut exercer l'une ou l'autre de ces activités au cours d'une même journée, en poste isolé ou en binôme. Il (elle) n'assure que très exceptionnellement les spectacles. Il (elle) est soumis (e) aux conditions de travail propres au contact avec le public : qualité de sa présentation et de son expression, vigilance permanente aux règles d'hygiène et de sécurité des personnes et des biens. Il (elle) peut s'exprimer dans un anglais simple auprès de visiteurs étrangers. Placé (e) sous l'autorité d'un agent de maîtrise, il (elle) lui rend compte de son activité. Capacités attestées et descriptif des composantes de la certification.

### **Agent des services techniques du tourisme**

Au sein d'une entreprise du secteur du tourisme, l'agent des services techniques du tourisme prend part à la réalisation des tâches et activités courantes liées à la gestion et/ou la commercialisation des produits touristiques. La situation professionnelle peut induire un contact commercial direct avec la clientèle individuelle et/ou un contact commercial et technique avec d'autres acteurs professionnels du même secteur.

Les fonctions occupées correspondent en général au premier niveau/échelon de responsabilités au sein de l'entreprise.

Parmi les activités les plus significatives on pourra notamment repérer :

- **Les activités liées à l'accueil, l'information et au conseil du public**
- **Les activités liées à la vente de produits touristiques**
- **Les activités liées au traitement et suivi technique et/ou commercial des dossiers d'inscriptions**

### **Agent d'accueil polyvalent du tourisme de Pays**

- **Accueil et renseignement de la clientèle : accueil téléphonique, accueil physique, renseignements sur l'établissement, la région, le 'pays' et l'offre touristique locale, agencement et décoration des locaux d'accueil.**

Fonctions polyvalentes de petites et moyennes entreprises touristiques :

- activités d'accueil et de réception : gestion des appels et des réservations, secrétariat et comptabilité de réception (facturation simple, enregistrement des paiements,...)
- activités de service : participation à l'entretien courant des locaux et au service en restauration en complément du personnel spécialisé.

Est capable de : - s'intégrer dans le fonctionnement des organisations, des acteurs et des clientèles touristiques sur un territoire,

- s'adapter au travail en entreprise touristique,
- accueillir la clientèle touristique : accueil physique et téléphonique, organisation des locaux d'accueil, communication en langue étrangère (anglais),
- valoriser le « Pays » (territoire d'accueil de la clientèle) : recensement et synthèse des éléments du patrimoine local et de l'offre touristique du territoire,
- diffuser et valoriser les informations auprès de la clientèle,
- exercer les fonctions annexes : service de réception et de gestion commerciale, gestion des appels, des réservations, facturation, enregistrement des paiements, utiliser l'informatique, maîtriser le service en restauration.

### **Agent polyvalent du tourisme**

L'agent polyvalent du tourisme accueille des clients français et anglophones dans un contexte touristique (office de tourisme, hôtel, village vacances...). Il les informe sur le potentiel touristique de leur lieu d'accueil.

Il assure des tâches administratives annexes (gestion du courrier, de la documentation)

Il est chargé de promouvoir l'offre touristique (sites, monuments, manifestations...).

Il participe à l'élaboration de produits touristiques simples (visites, excursions, courts séjours...).

Il se tient informé des évolutions de l'offre touristique et travaille en synergie avec des partenaires

Les certifications qui visent des fonctions d'accueil et de façon complémentaire des tâches administratives (cf. tableau n°1) sont moins nombreuses et positionnées exclusivement sur le niveau V : le **BEP Agriculture option services, spécialité secrétariat accueil** (ministère de l'Agriculture) et le **TP Agent d'accueil et d'information** (ministère de l'Emploi). Elles visent plutôt des emplois d'agent d'accueil en charge de recevoir du public visiteur à l'intérieur d'une entreprise quel que soit son domaine d'activités. Dans ces deux cas, il n'est pas attendu de prestations commerciales de l'agent, mais une participation à des activités de circulation de l'information, de secrétariat ou de logistique.

**Encadré n°2 : Extrait du résumé du référentiel d'emploi (fiche RNCP)**

**Brevet d'études professionnelles agricoles option Services, spécialité Secrétariat**

*Le titulaire du BEPA Services, Secrétariat accueil doit avoir des compétences en termes de qualité dans ses contacts avec le public, de rigueur, d'organisation et de soin.*

- **Il participe à l'accueil du public.**
- **Il saisit l'information qui circule dans l'entreprise sous différentes formes de présentation dactylographiée : courrier, documents administratifs et commerciaux, messages téléphoniques...**
- **Il traite l'information qui circule dans l'entreprise sous ses différentes présentations : il utilise le matériel télématique, connaît et utilise les logiciels communs, répond aux demandes orales, remplit des documents tels que commande...**
- **Il mémorise l'information qui circule dans l'entreprise.**
- **Il diffuse l'information dans et hors de l'entreprise.**
- **Il organise et gère (plannings, rendez-vous, stocks des fournitures de bureau...)**
- **Il participe aux activités de la vie professionnelle et sociale.**

**Titre professionnel Agent (e) d'accueil et d'information**

*L'agent(e) d'accueil et d'information accueille et renseigne les visiteurs et les correspondants téléphoniques. Il (elle) facilite aussi, en contribuant aux tâches administratives ou logistiques annexes, le fonctionnement quotidien d'une équipe : telles que la production de documents simples à l'aide de la bureautique, le suivi des ressources matérielles courantes, la prise de rendez-vous, les réservations d'hôtels ou de taxis. Il (elle) réalise les différentes tâches de sa mission simultanément, à l'aide des outils bureautiques et de communication, dans un esprit de service. Il (elle) contribue fortement à l'image de marque de l'entreprise.*

*L'agent(e) d'accueil et d'information exerce son métier seul(e) ou en équipe, au sein d'un service accueil, ou au standard téléphonique, dans tous types d'entreprises. Dans tous les cas, il (elle) doit assurer une présence permanente à son poste de travail. L'agent(e) d'accueil et d'information doit être capable de faire face à une grande diversité de situations et à des flux de visiteurs et d'appels importants ; il (elle) doit pouvoir aussi traiter simultanément plusieurs tâches et contrôler son niveau de stress.*

- **Niveau IV**

On trouve le diplôme phare du ministère de l'Education nationale, le **bac pro Services (accueil, assistance, conseil)**, seul diplôme transversal sur ce niveau qui s'adresse aussi bien à des entreprises de secteurs d'activités variés qu'à des entreprises prestataires de services dans les métiers de l'accueil. Les autres certifications sélectionnées sont davantage ciblées sur des champs professionnels spécifiques comme :

- le tourisme avec la **mention complémentaire Télébilleterie et services voyages** (même si l'activité d'accueil n'apparaît pas en tant que telle dans la



- l'hôtellerie avec la **mention complémentaire Accueil-réception (ministère de l'Éducation nationale)**, le **TP Réceptionniste en hôtellerie** (ministère de l'Emploi), le certificat **Réceptionniste polyvalent en hôtellerie** (organisme privé) et le **CQP Réceptionniste** (branche professionnelle) ;
- les transports avec la **mention complémentaire Accueil dans les transports** ;
- et la banque avec la **mention complémentaire Services financiers**.

Là encore, pour chaque emploi visé, il est attendu de son titulaire en premier lieu qu'il soit en mesure d'informer et de conseiller le client, mais aussi qu'il propose les services de son entreprise (vente de billets, de produits touristiques, de prestations hôtelières, produits financiers).

**Encadré n°3 : Extrait du résumé du référentiel d'emploi (fiche RNCP)**

**Baccalauréat professionnel Services (accueil, assistance, conseil)**

*Le titulaire du baccalauréat professionnel Services est en relation avec la clientèle ou avec un public d'usagers. Dans ce cadre il **accueille, informe, conseille la clientèle ou le public en face à face ou au téléphone**. Il recherche les informations relatives à la demande d'assistance, oriente les demandeurs vers les personnes ou les services compétents. Il traite les réclamations, les mécontentements en repérant les éléments du conflit, et propose des solutions adaptées. **Il est amené également à commercialiser les services marchands de l'entreprise ou de l'organisme qui l'emploie**. Dans ce cas il doit être capable de détecter les besoins des clients de présenter les différents services offerts et les vendre, de participer à la mise en place d'opérations promotionnelles et de suivre la clientèle. Pour mener à bien ces différentes activités l'employé tient des fichiers informatisés (clients, prospects, adhérents, affiliés...) qu'il met régulièrement à jour. Il se constitue une documentation qu'il sait exploiter et actualiser. Il peut être amené à rendre compte en faisant remonter des informations à sa hiérarchie. Pour cela il **établit des statistiques, met en place des études de satisfaction, fait des propositions pour améliorer les services rendus**.*

**Mention complémentaire Télébilletterie et services voyages**

*Le titulaire de ce diplôme est capable de répondre à toute demande individuelle ou de groupe y compris en langue étrangère. Ses activités sont les suivantes :*

- **information** : il sait constituer une documentation et rechercher les informations nécessaires à l'élaboration du séjour en fonction de la demande ;
- **réservation et émission de billets** : il gère les transactions informatisées (réservation, vente, encaissement, échange, remboursement) ;
- **conseil-vente** : il assiste et renseigne le client sur les titres de voyages vendus, réceptionne le paiement, traite les demandes de modification.

**Technicien d'accueil et de vente de services touristiques**

*Le technicien d'accueil et de vente de services touristiques exerce 4 fonctions principales :*

*1) **Fonction accueil-communication** : Le technicien d'accueil et de vente assure l'accueil de l'ensemble des clients en français et en langue étrangère. Il réalise l'ensemble des activités préalables à l'accueil du client, échanges de consignes, édition de la liste des arrivées, communication avec les différents services. Il gère les réclamations ou litiges éventuels, les demandes particulières. Il gère l'ensemble de la relation clientèle : il écoute, il reformule, il conseille. Il accueille le client au téléphone et répond aux demandes formulées. Il transmet les consignes aux autres membres de l'équipe.*

*2) **Fonction commerciale** : Le technicien d'accueil et de vente vend différents types de services en français et en langue étrangère. Il écoute le client, analyse ses besoins, le conseille. Il renseigne le client sur les services externes et internes. Il argumente ses propositions. Il conclut sa vente. Il applique les différents tarifs selon les types de clients et les périodes et événements de l'année.*

3) *Fonction réservation : l'agent d'accueil et de vente effectue les réservations individuelles et de groupe.*

*Il effectue les réservations en face à face et au téléphone. Il écoute le client, le renseigne, enregistre la réservation. Il modifie les réservations, traite les réclamations ou litiges.*

4) *Fonction organisation et gestion : l'agent d'accueil et de vente organise ses dossiers d'activité. Il réalise un planning d'activité, un tableau de bord. Il tient la caisse, enregistre les opérations de paiement. Il calcule les prix de revient.*

### **Mention complémentaire Accueil Réception (voir dans cercle 1)**

*Le titulaire de la mention complémentaire Accueil réception exerce les fonctions de réceptionniste dans le secteur hôtelier et para-hôtelier :*

*- il gère le planning des réservations.*

*- **il accueille et informe les clients** sur l'environnement touristique et sur toutes les questions relatives à leur séjour.*

*- il participe à la vente des services de l'hôtel, traite les dossiers clients et en assure le suivi, facture les prestations et encaisse.*

*Il maîtrise au moins deux langues étrangères et les techniques de communication orale.*

### **Titre professionnel Réceptionniste en hôtellerie (cœur métier)**

*Le (la) réceptionniste en hôtellerie accueille les clients d'un établissement hôtelier, y compris anglophones, les informe, les conseille, assure la promotion des prestations proposées par l'établissement (par exemple nuitées, restauration, organisation de séminaires,...) qu'il (elle) vend en tenant compte des objectifs de rentabilité de l'entreprise. Il (elle) informe les clients sur l'environnement touristique de l'établissement, leur apporte tout renseignement d'ordre pratique (par exemple horaires de trains, plans de la ville, adresses d'organismes officiels...) et procède éventuellement aux réservations (par exemple location de voitures, places de théâtre...), en tenant compte de la législation en vigueur et des consignes de sa hiérarchie. Il (elle) participe à la sécurité de l'établissement, des personnes et des biens. Il (elle) assure les tâches administratives relatives au séjour des clients et enregistre les informations dans le système de suivi d'activité de l'établissement. Il (elle) peut participer à la commercialisation des prestations proposées par l'établissement auprès d'une clientèle potentielle. Par la qualité de son accueil et des services rendus aux clients, il (elle) contribue à la fidélisation de la clientèle. Il (elle) saisit les facturations et enregistre les règlements à l'aide des outils mis en place par l'établissement, vérifie l'exactitude des données et clôture la journée d'exploitation. Selon les consignes de sa hiérarchie, et à partir des éléments recueillis lors de l'activité quotidienne, il (elle) réalise les statistiques analytiques de l'activité de l'établissement, les statistiques demandées par le ministère du tourisme et renseigne le tableau de bord de l'établissement. La pratique de l'anglais conversationnel et technique est nécessaire. Le (la) réceptionniste en hôtellerie exerce ses activités en face à face avec ses clients, au téléphone ou par l'intermédiaire de tout autre moyen de communication utilisé par l'entreprise. Il (elle) opère seul(e) ou en équipe en zone d'accueil de l'établissement hôtelier, où la station debout est communément requise. Des périodes d'intense activité, entrecoupées par des périodes plus calmes, caractérisent cet emploi et la simultanéité des demandes et des tâches sont pratiques courantes. Le contact avec les prestataires, les partenaires ou les clients étrangers sont fréquents dans le cadre de l'emploi. Dans ce cas, la pratique de l'anglais conversationnel et technique est nécessaire. Il (elle) peut être soumis(e) à des objectifs de résultats. Le port d'un uniforme ou d'une tenue adaptée à l'accueil des clients est réglementé par l'établissement. Habituellement, les horaires de travail sont décalés par roulement (avec ou sans coupure). Le travail le soir et la nuit, en fin de semaine et les jours fériés est habituel. La rémunération peut comporter des avantages en nature (par exemple repas, logement...). Le travail saisonnier est aussi une des conditions de travail possible pour ce poste.*

### **Réceptionniste polyvalent en hôtellerie**

*Le champ d'activités du réceptionniste polyvalent en hôtellerie relève de trois registres d'intervention :*

*- la vente et l'accueil :*

*Le réceptionniste vend à tout type de clientèle effective ou potentielle les services proposés dans l'hôtellerie (chambres, restaurant, location de salles pour séminaires) et assure l'accueil de cette même clientèle en enregistrant les arrivées et les départs (remise des clés, visite de chambres) ;*

*- la gestion du séjour :*

*Le réceptionniste gère la qualité du séjour de la clientèle (communication interne et informations touristiques) ainsi que le suivi de la comptabilité journalière (facturation, main courante, encaissements, suivi des débiteurs)*

- la pratique de la polyvalence dans les petites et moyennes entreprises de l'hôtellerie économique : Le réceptionniste polyvalent peut assurer le service de nuit (accueil des dernières arrivées, contrôle et clôture des comptes clients, surveillance des locaux). Il peut aider le service des étages (contrôle et remise à blanc d'une chambre). Il peut aider le service restauration (mise en place du service petit déjeuner, prise de commande d'un repas ou d'une boisson, service d'une boisson).

### **Certificat de qualification professionnelle Réceptionniste**

Sous le contrôle direct d'un supérieur hiérarchique (chef d'établissement, de réception, assistant d'exploitation), l'activité s'exerce à la réception des hôtels et autres établissements d'hébergement touristique. Elle nécessite une excellente présentation et un sens de l'accueil et du service. Cinq activités caractérisent le travail du réceptionniste :

#### **1 - Activités d'accueil et d'information :**

- réserver un accueil de qualité au client et s'assurer de son confort pendant son séjour  
- traiter les appels téléphoniques, la correspondance hôtelière

#### **2 - Activités administratives :**

- effectuer la planification des réservations et de l'occupation des chambres, la comptabilité journalière, la facturation des prestations, l'encaissement des notes et le contrôle des paiements différés

#### **3 - Activités commerciales :**

- participer à la commercialisation des prestations de l'hôtel

#### **4 - Coordination :**

- assurer, sous l'autorité du directeur, l'interface entre les différents services et la clientèle

#### **5 - Sécurité :** appliquer les consignes de sécurité (établissement accueillant du public)

### **Mention complémentaire Accueil dans les transports**

Le titulaire de cette mention complémentaire assure l'accueil, l'information, l'assistance et l'orientation des voyageurs et des personnes qui les accompagnent. Son activité se situe dans les gares ferroviaires, maritimes, les aéroports et les halls de réception.

Par sa formation commerciale, il est capable de résoudre les problèmes rencontrés au cours d'un voyage.

**Il assure l'enregistrement des passagers, de leurs bagages et éventuellement de leur véhicule.**

**Il organise et gère l'embarquement des passagers à bord de tout moyen de transport.**

**Il veille à la sécurité et à la sûreté des passagers.**

### **Mention complémentaire Services financiers**

Les titulaires de ces diplômes sont des chargés d'accueil et de commercialisation de services financiers ou d'assurance. Maîtrisant les techniques de communication, ils ont pour tâche principale d'accueillir les clients, de déterminer leurs besoins afin d'assurer la promotion d'offres et de services commerciaux auprès d'eux. Connaissant les produits financiers standard, ils renseignent, conseillent et effectuent la vente de solutions financières. Le cas échéant, ils orientent vers des conseillers spécialisés. Les opérations d'ouverture, de gestion et de clôture de comptes de dépôt, d'épargne, ou de crédit, entrent aussi dans leur domaine de compétence. Les agents de relation clientèle enregistrent les changements d'adresses, les procurations les versements et les retraits. Ces assistants commerciaux réalisent également la mise à jour du fichier clientèle, recueillent et traitent les réclamations de premier niveau.

L'ensemble des certifications qui visent spécifiquement ce que nous avons circonscrit comme le cœur du métier « accueil » relève donc uniquement des niveaux V et IV de formation. Le ministère de l'Education nationale arrive en tête des organismes certificateurs avec près de 5 500 candidats, suivi du ministère de l'Agriculture (environ 2 300 candidats) et de l'Emploi dans une proportion moindre (465 certifiés). Les organismes privés certifient une centaine de personnes par an.

**Tableau n°1 : Certifications qui renvoient à des fonctions d'accueil accompagnées de prestations de services de nature commerciale ou autre**

Niveau	Intitulé certification	Certificateur	NSF	Source	Secteur	Résumé activités	Effectifs	Source
V	CAPA option Services en milieu rural	MA	330	CODE ROME 12112/	Services aux personnes	Accueil-vente (exploitation agricole, centre de loisirs)	1529	Reflet 2005
V	TP Agent (e) d'accueil touristique	ME	334t	CODE ROME 12 112	Tourisme	Accueil, information, commercialisation de produits touristiques	112	DGEFP 2007
V	TP Agent (e) de loisirs	ME	334t	CODE ROME 12 112	Tourisme/ Loisirs	Accueil, information, orientation Commercialisation de produits (alimentaire, loisirs) Animation	183	DGEFP 2007
V	Agent polyvalent du tourisme	OP/ Formation Développement Novation (Fodeno)	334t	CODE ROME 12112/ 13122	Tourisme	Accueil, information, conseil Participation à la conception de produits touristiques	15 à 30	Fiche RNCP
V	Agent des services techniques du tourisme	OP/Laser	334t	CODE ROME 12 112	Tourisme	Accueil, information, conseil commercialisation produits touristiques	20	Fiche RNCP
V	Agent d'Accueil Polyvalent du Tourisme de Pays	OP/ Association Pour La Formation Des Ruraux Aux Activités Du Tourisme (Afrat)	334t	CODE ROME 12112/ 13122	Tourisme	Accueil, information commercialisation produits touristiques (réservation, facturation) services: entretien courant des locaux et service en restauration	18	Fiche RNCP
V	BEPA option Services, spécialité Secrétariat accueil	MA	324	CODE ROME 12 112	Transec-	Accueil	742	Reflet 2005
V	TP Agent (e) d'accueil et d'information	ME	334t	CODE ROME 12 112	Transec-toriel	Accueil, information, orientation Tâches administratives et logistique	113	DGEFP 2007
IV	MC Services financiers	MEN	313	CODE ROME 12212/ 12223	Banque /Finance	Accueil, information, conseil Commercialisation produits financiers	198	DGEFP 2007
IV	MC Télébilletterie et services voyages	MEN	313	Onisep	Tourisme	Information, réservation, conseil, vente	113	Reflet 2008
IV	Technicien d'accueil et de vente de services touristiques	OP/ Association Pour Le Développement De La Formation Dans Les Professions Du Commerce (Adfc Cfa Vente)	334t	CODE ROME 13122	Tourisme	Accueil, information, conseil Commercialisation de produits touristiques (réservation, facturation) Gestion des dossiers	25	Fiche RNCP
IV	BAC PRO Services (accueil, assistance, conseil)	MEN	330	CODE ROME 12 112	Transec-sectoriel	Accueil, information, orientation Commercialisation des produits de l'entreprise	4959	Reflet 2007
IV	MC Accueil Réception	MEN	334	CODE ROME 13122	Tourisme/ Hôtellerie	Accueil, information commercialisation de produits touristiques (réservation, facturation) Suivi clientèle	201	Reflet 2008

Niveau	Intitulé certification	Certificateur	NSF	Source	Secteur	Résumé activités	Effectifs	Source
IV	TP Réceptionniste en hôtellerie	ME	334t	CODE ROME 13122	Tourisme/	Accueil, information, conseil Commercialisation de produits hôteliers (réservation, facturation, location,,) Suivi clientèle Sécurité	240	DGEFP 2007
IV	Réceptionniste polyvalent en hôtellerie	OP/ Cci De Tarbes Et Des Hautes-Pyrénées - Institut Régional De Tourisme Et D'hôtellerie (Irth)	334t	CODE ROME 13122	Tourisme/ Hôtellerie	Accueil, information, conseil Commercialisation de produits hôteliers Suivi clientèle Sécurité	18	Fiche RNCP
	CQP Réceptionniste	BP/ Association pour le développement de l'emploi et de la formation dans l'industrie hôtelière	334t	CODE ROME 13122	Tourisme	Accueil, information,	80	Fiche RNCP
IV	MC4 Accueil dans les transports	MEN	330	CODE ROME 12 112	Transport	Accueil, information, assistance, orientation, et enregistrement, gestion embarquement, sécurité des passagers	217	Reflet 2008

## 2.2. Les certifications pour lesquelles la fonction d'accueil constitue une activité parmi d'autres de l'emploi visé

A la différence du groupe de certifications précédemment exposé, les fonctions d'accueil, même si elles occupent un rôle déterminant dans la façon de tenir l'emploi, ne constituent pas le cœur du métier, mais participent avec d'autres activités à atteindre la finalité de cet emploi.

Dans ce cadre là, on constate que nombreuses sont les certifications qui visent des emplois dont la définition stipule entre autres des activités d'accueil. Nous avons donc essayé de classer celles-ci en fonction des activités dominantes qui ressortent de la lecture des résumés d'emploi des fiches du RNCP :

- les deux premiers classements concernent des activités que nous avons identifiées précédemment : la commercialisation de produits et les tâches administratives. Toutefois, dans le premier cas, les fonctions d'accueil et de commercialisation de produits (touristiques, bancaires ou autres) sont au service d'autres activités qui s'inscrivent au cœur de l'emploi visé. De même, dans le second cas, la réalisation des tâches administratives de natures diverses constitue le cœur du métier visé, et les fonctions d'accueil y sont périphériques ;
- dans les classements suivants, la fonction d'accueil a pour objectif la prise en charge de la personne (client, usager...) dans un cadre particulier (l'animation, la garde d'enfant, l'intervention sociale).

### *2.2.1 Le cas de l'exercice de fonctions d'accueil en accompagnement d'activités d'une prestation de services de nature commerciale (cf. tableau n°2)*

C'est dans ce domaine que l'on trouve le plus de certifications car les champs professionnels impactés sont multiples. En effet, dès l'instant où se noue une relation de nature commerciale entre un employé et un client, le premier contact s'établit sur des bases relationnelles qui consistent à aller au devant de la personne et à la prendre en charge.

Nous pourrions retrouver également ici les emplois de vente à distance au travers des « téléconseillers » que nous avons choisis d'écarter de notre champ d'investigation en raison des nombreuses études déjà existantes sur cet emploi. Nous avons donc privilégié les secteurs d'activités qui sont largement ressortis lors de nos recherches : le tourisme, les banques, la restauration, les loisirs.

- **Niveau V**

Dans le domaine de la restauration, on trouve quatre certifications dont trois émanent du ministère de l'Education nationale (le **CAP Services en brasserie-café**, la **mention complémentaire Employé barman**, et le **CAP Restaurant**) et une autre du ministère de l'Emploi (**TP Garçon ou serveuse de restaurant**). La finalité première de l'emploi n'est plus seulement ici d'apporter des éléments d'information, de conseil ou d'orientation mais à cette occasion de vendre une prestation. Le cœur d'activité est centré sur la prestation en soi c'est-à-dire dans ce cas précis la vente et le service de mets ou de boissons. La qualité de l'accueil du client concourt à finaliser cet objectif.

#### Encadré n°4 : Extrait du résumé du référentiel d'emploi (fiche RNCP)

##### **Certificat d'aptitude professionnelle Services en brasserie-café**

*Le titulaire de ce CAP connaît les techniques de base de préparation et de présentation de mets et de boissons simples, ainsi que les techniques de vente et de commercialisation. Il met en place la salle, la cave, l'office ; **il accueille les clients et les conseille**, éventuellement en langue étrangère. Il prend les commandes, utilise le matériel approprié à la confection des boissons ou des plats, sert les clients et encaisse le montant des consommations. Il sait être rapide, tout en restant disponible. Il exerce son activité dans les cafés-brasseries, les bars à restauration rapide, les cafés à thème... Il peut travailler en salle, au comptoir ou en terrasse.*

##### **Mention complémentaire Employé barman**

*L'employé barman est qualifié en gestion de bar et relations clientèle :*

*-il gère les approvisionnements, les stocks et les relations avec les fournisseurs.  
-il entretient et nettoie le bar, fait la plonge et met en service les machines réfrigérantes et les machines à café.*

*-il prépare et sert les boissons et les cocktails classiques ou ceux qu'il crée.*

*-il gère les ventes : il encaisse, arrête les comptes et établit le relevé des ventes.*

***-Il accueille, conseille et converse avec les clients.** Il a le goût du contact et maîtrise une ou deux langues étrangères.*

*Il travaille dans les hôtels, bars à thèmes et discothèques et doit s'adapter aux contraintes de service (horaires décalés, station debout, etc.). Après quelques années d'expérience, il peut devenir chef barman dans un grand établissement ou directeur d'un bar.*

##### **Certificat d'aptitude professionnelle Restaurant**

*Le titulaire du CAP restaurant assure:*

###### **- l'accueil des clients au restaurant**

*- la commercialisation des mets et des boissons en présentant cartes, menus ...*

*- le service des mets et boissons*

*- la rédaction, l'encaissement des factures*

*- l'approvisionnement des denrées, produits et matériels*

*- l'entretien des locaux*

*Il peut intervenir sur l'élaboration et la finition de préparations simples.*

##### **Titre professionnel Garçon ou serveuse de restaurant**

*Le garçon ou la serveuse de restaurant effectue les travaux de préparation de la salle de restaurant et des annexes ; **il (elle) accueille les clients**, prend leur commande, effectue le service à table et assure l'encaissement. Dans certains établissements, il (elle) peut confectionner ou participer à la réalisation de mets simples (hors d'œuvre, desserts). Il (elle) réalise ces activités en service de restauration ouvert au public ou lors de manifestations réservées telles que les buffets ou banquets. Il (elle) a un rôle déterminant dans l'accueil et le bien-être de la clientèle et participe, par la qualité de son service et de ses conseils au client, à la valorisation de la prestation réalisée en cuisine. Il (elle) a un rôle commercial important lors de la prise de commande des mets et des vins. Dans les régions touristiques ou frontalières, il (elle) peut prendre les commandes de clients non francophones. Le garçon ou la serveuse de restaurant travaille, à de rares exceptions près, au sein d'une équipe (de commis et de serveurs). Après expérience, il (elle) peut assurer la coordination de l'équipe.*

*L'emploi peut s'exercer à l'année, à la saison, voire à la prestation. Dans ce dernier cas, il (elle) exerce comme «extra professionnel (le)». Les horaires imposent généralement une coupure en milieu de journée avec une fin de service tardive. Le travail du week-end et les jours fériés est fréquent.*

On peut également mentionner une certification bivalente (tourisme/restauration), le **BEP Métiers de la restauration et de l'hôtellerie** dont une partie des activités sont décrites en termes de participation à la gestion de l'accueil.

**Encadré n°5 : Extrait du résumé du référentiel d'emploi (fiche RNCP)**

**Brevet d'études professionnelles Métiers de la restauration et de l'hôtellerie**

*Le titulaire de ce BEP a acquis une compétence dans les domaines de la restauration et de l'hôtellerie :*

- en production culinaire : il gère l'approvisionnement en produits, confectionne les plats et présente les mets sur des plats ou des assiettes.*
- en production de service : il peut travailler au service de la table ou à l'entretien des chambres. Il peut aussi participer à la réception en gérant les réservations, l'accueil et la caisse.*

Le secteur des transports, avec différentes certifications visant la conduite de voyageurs, est, dans une moindre mesure toutefois, impacté par cette dimension de relation à la clientèle. On y trouve le **CAP Agent d'accueil et de conduite routière dans les transports de voyageurs** (ministère de l'Education nationale) et un **TP Conducteur du transport routier interurbain de voyageurs** (ministère de l'Emploi).

**Encadré n°6 : Extrait du résumé du référentiel d'emploi (fiche RNCP)**

**Certificat d'aptitude professionnelle agent d'accueil et de conduite routière-transport de voyageurs**

*L'agent d'accueil et de conduite routière-transport de voyageurs réalise un transport en s'assurant de la sécurité et du confort des passagers selon les réglementations en vigueur et les délais prévus. Il assure la vente de titres de transport, **il informe les clients des conditions et du déroulement du transport.***

*Il repère les potentialités de conflit, tente de les prévenir ou de les gérer sans altérer le service.*

**Titre professionnel Conducteur (trice) du transport routier interurbain de voyageurs**

*Le (la) conducteur(trice) du transport routier interurbain de voyageurs assure, généralement seul(e), le transport de personnes avec un autocar de plus de neuf places. Il (elle) peut être amené(e) à exercer son activité en horaires décalés, de nuit ou le week-end ainsi que les jours fériés, sur la base d'un nombre variable de jours par semaine (six maximum). La zone géographique couverte dans le cadre de son activité est essentiellement locale, régionale, voire nationale, exceptionnellement internationale. Il s'agit généralement de trafics réguliers de ville à ville, de transports scolaires et de personnel et plus accessoirement de transports occasionnels de courte durée, tels que des déplacements à but touristique, culturel, sportif, professionnel ou commercial.*

*Représentant de l'entreprise auprès des tiers, le (la) conducteur(trice) a un rôle commercial primordial.*

***Il (elle) accueille et informe les clients, délivre ou contrôle les titres de transport.***

*Il (elle) veille au respect des consignes de sécurité, contrôle l'état et le fonctionnement du véhicule et de ses équipements. Il (elle) assure la propreté intérieure et extérieure du véhicule.*

*Garant de la sécurité et du confort des clients, le (la) conducteur(trice) doit faire preuve de qualités relationnelles affirmées.*

*Il (elle) exerce son activité dans le respect des consignes reçues du service exploitation, des réglementations et dans le souci permanent de la sécurité. L'ensemble de son activité est enregistrée par un appareil de contrôle type chronotachygraphe ou enregistreur électronique. En cas de faute, sa responsabilité civile et pénale peut être engagée.*



- Niveau IV

En restauration, plusieurs certifications sont encore concernées : le **BP Barman** et le **BP Restaurant** délivrés par l'Education nationale, un certificat de « **Cuisinier gestionnaire de collectivités** » d'un organisme privé, ainsi que trois **CQP**, **Agent de restauration**, **Employé qualifié de restauration** et **Serveur en restaurant**<sup>12</sup>.

**Encadré n°7 : Extrait du résumé du référentiel d'emploi (fiche RNCP)**

**Brevet professionnel Barman**

*Le barman approvisionne et met en place les produits du bar afin de commercialiser l'ensemble des boissons proposés à la clientèle. **Il assure la relation avec le client par un accueil et une ambiance personnalisés.***

*Il confectionne les cocktails.*

*Il gère et contrôle l'activité bar en analysant les ventes, en optimisant les stocks...*

**Brevet professionnel Restaurant**

*Ce professionnel hautement qualifié exerce en salle de restaurant où il prend les commandes des clients et leur sert les plats et boissons souhaités. Avant l'ouverture du restaurant, il prépare la salle (entretien, mise en place).*

*Au moment du service, il aide le client (éventuellement dans sa langue) à choisir les plats ; il sert les préparations élaborées en cuisine.*

*Tout au long du service **il accueille le client à son arrivée**, et reste disponible et attentif.*

**Cuisinier gestionnaire de collectivités**

*Le cuisinier gestionnaire de collectivités organise et assume la production culinaire et sa distribution, tout en respectant les normes d'hygiène en vigueur, l'équilibre alimentaire, le budget et en procurant la satisfaction des convives dans de petites et moyennes collectivités. Selon la collectivité, le cuisinier gestionnaire effectue les achats alimentaires, de produits d'entretien, établit et contrôle le budget, conçoit la fabrication des repas, met en place et contrôle les normes d'hygiène, réalise un plan alimentaire et des menus adaptés aux convives, anime, organise et planifie le travail de l'équipe, établit des relations avec les convives.*

*Ces activités concernent quatre grandes fonctions :*

*1) fonction liée à la gestion de la production et à la distribution :*

*2) fonction gestion de l'économat :*

*3) fonction élaboration des menus :*

**4) fonction relation - communication - management :**

*Avec l'équipe de restauration :*

*- Organiser et planifier le travail ;*

*- Animer l'équipe ;*

*- Réaliser des fiches de postes et participer au recrutement du personnel du secteur alimentaire.*

*Avec les convives, les fournisseurs et les services internes à la collectivité :*

**- Accueillir les clients et les fournisseurs ;**

*- Assurer la satisfaction des convives ;*

*- Animer des commissions ;*

*- Négocier avec les fournisseurs.*

**Certificat de qualification professionnelle Agent de restauration**

*L'agent de restauration travaille dans les entreprises de restauration qui se caractérisent par l'importance du nombre de clients accueillis par service. Les prestations sont distribuées en libre service ou en service assisté (comptoir par exemple). Le client peut consommer son repas sur place ou l'emporter. Les établissements peuvent servir des prestations à tout moment de la journée voire de la nuit. L'agent de restauration*

*- participe à la réception et à l'approvisionnement des produits*

<sup>12</sup> Les CQP ne font pas l'objet d'un classement par niveau de formation. La proximité des activités visées nous incitent néanmoins à les faire apparaître dans cette rubrique.

- effectue certaines préparations culinaires
- approvisionne les linéaires
- **accueille les clients et prend les commandes**
- assure la mise en place de la salle et le débarrassage des tables
- réceptionne, trie et vérifie la vaisselle
- participe aux opérations de caisse

#### **Certificat de qualification professionnelle Employé qualifié de restauration**

*L'employé(e) qualifié(e) de restauration exerce dans des entreprises de restauration de collectivité. Les prestations sont distribuées en libre service ou en service assisté. Le convive peut consommer son repas sur place ou l'emporter. Les établissements peuvent servir des prestations à tout moment de la journée voire de la nuit.*

*L'employé(e) qualifié(e) de restauration :*

- assure la production des préparations froides
- participe à la production des préparations chaudes
- anime son équipe
- **contribue à l'accueil et à la satisfaction des convives**

#### **Certificat de qualification professionnelle Serveur en restauration**

*Le serveur exerce dans des établissements de restauration où s'effectue un service à table. Le contact avec les différentes clientèles est permanent. L'activité s'exerce debout, implique des allées et venues et de multiples manutentions. Les activités principales du serveur en restauration sont*

- la mise en place de la salle
- **l'accueil de la clientèle**
- la prise de commande et le service
- l'établissement et la présentation de la note, l'encaissement

Dans le champ du tourisme et de l'hôtellerie, deux certifications, le **TP Conseiller en séjours et voyages** (ministère de l'Emploi) et **Réceptionniste gouvernante** (organisme privé) répondent à nos critères de sélection.

#### **Encadré n°8 : Extrait du résumé du référentiel d'emploi (fiche RNCP)**

##### **Titre professionnel Conseiller(ère) en séjours et voyages**

*Le (la) conseiller(ère) en séjours et voyages **accueille les clients français ou étrangers qui expriment un besoin plus ou moins précis de voyage ou de séjour. Il (elle) analyse les demandes, conseille le client, et procède à la réservation puis à la vente de séjours ou voyages figurant aux catalogues proposés par son entreprise. Il (elle) peut aussi traiter des demandes à distance, le plus souvent par téléphone. Le(la) conseiller(ère) en séjours et voyages est également amené(e) à répondre à des demandes de clients, individuels ou groupes, ne correspondant pas aux offres des catalogues. Dans ce cas, il (elle) propose des prestations parmi celles référencées par l'entreprise et procède à leur assemblage en vue de répondre au mieux à la demande du client. Il (elle) conçoit et établit le devis et en assure le suivi technique.***

*Dans les entreprises de grande taille, le (la) conseiller(ère) en séjours et voyages prend partiellement en charge la demande du client, soit, selon le cas, le conseil **et l'accueil** ou la conclusion de la vente. Il (elle) opère en autonomie, au sein d'une équipe animée par un agent de maîtrise auquel il (elle) rend compte de son activité. Pour le travail administratif inhérent à son activité, le (la) conseiller(ère) en séjours et voyages maîtrise l'utilisation d'un serveur ou multiserveur de tourisme, le réseau internet ainsi que les logiciels bureautiques. Ses contacts avec les prestataires, les partenaires ou les clients étrangers sont fréquents ; dans ce cas, la langue commune utilisée est l'anglais.*

##### **Réceptionniste gouvernante**

*Le champ d'intervention du titre du cours hôtelier de Besançon comporte la double compétence : gouvernant(e)- réceptionniste. La/le gouvernant(e) :*

- anime et contrôle une équipe de femmes ou/et valets de chambre
- gère les stocks de produits et de matériel

- contrôle les chambres, lieux publics
  - **prépare les arrivées des clients pour les accueillir**
- La/le réceptionniste :
- **accueille les clients**
  - vend les prestations de l'établissement
  - gère le séjour des clients
- La/le gouvernant(e) doit être capable de :
- veiller au fonctionnement du matériel
  - connaître la composition des produits
  - maîtriser des notions de lingerie
  - mettre en place la procédure de contrôle
  - gérer le travail d'une équipe, faire refaire et contrôler une tâche donnée au personnel
  - interpréter les besoins des clients et mettre en place les consignes selon les exigences des clients
  - pratiquer la langue anglaise
- La/le réceptionniste doit être capable de :
- Connaître parfaitement les fonctionnalités et prestations de l'établissement
  - maîtriser l'accueil téléphonique
  - prendre une réservation
  - promouvoir les services de l'établissement
  - maîtriser la langue anglaise
  - enregistrer les prestations consommées par les clients
  - maîtriser la facturation et l'encaissement

Une seule certification, le **BP Banque** (ministère de l'Education nationale) renvoie au secteur bancaire sur ce niveau de formation. Contrairement à la Mention complémentaire Services financiers que nous avons classée dans le premier cercle, on peut estimer que la fonction d'accueil de la clientèle dans ce diplôme ne constitue pas le cœur de ses activités, celles-ci relevant davantage d'opérations bancaires spécifiques.

**Encadré n°9 : Extrait du résumé du référentiel d'emploi (fiche RNCP)**

**Brevet professionnel Banque**

*Le titulaire de ce BP est un agent qualifié qui peut se voir confier de multiples tâches telles que:*

- ***l'accueil de la clientèle***
- *le diagnostic des besoins*
- *la proposition de produits et services appropriés*
- *le suivi de comptes*
- *l'appréciation des risques et de la rentabilité des opérations qu'il initie*
- *le traitement des opérations courantes (enregistrement, tri, classement, contrôle)*
- *assistance aux points de vente de la banque*

- **Niveau III**

Le niveau III est exclusivement alimenté par des certifications du domaine touristique avec le **BTS Ventes et productions touristiques** et le certificat de **Conseiller en tourisme** délivré par un organisme privé. Dans les deux cas, l'accueil et le conseil font partie intégrante de l'activité, mais le cœur du métier réside dans l'élaboration de la prestation touristique.

**Encadré n°10 : Extrait du résumé du référentiel d'emploi (fiche RNCP)**

**Brevet de technicien supérieur Ventes et Productions touristiques**

Le diplômé a des compétences en matière de :

- **accueil et conseil** : il sélectionne des voyages et séjours en fonction de la demande des clients en agence ou à distance, éventuellement dans une autre langue que le français. Il maîtrise les techniques commerciales pour répondre aux mieux aux attentes des clients.
- gestion des transactions informatisées (réservation, vente, encaissement, échange, remboursement).
- élaboration de forfait : il peut concevoir des circuits et élaborer des brochures gestion commerciale de l'agence.
- Participation à la gestion commerciale du point de vente dans les agences de voyages, les entreprises autocaristes ou les tours opérateurs.

**Conseiller en tourisme**

Le conseiller en tourisme peut exercer cinq activités principales :

**Accueillir et conseiller la clientèle, identifier ses besoins, et y répondre en utilisant les systèmes informatiques et les outils d'information**

- Vendre des prestations touristiques, à la carte ou sur brochures, en sélectionnant les produits adéquats
- Réserver des prestations touristiques après vérification des disponibilités et des tarifs en fonction de la demande du client
- Gérer les aspects financiers et fidéliser la clientèle
- Concevoir des produits touristiques en sélectionnant les prestataires, après élaboration d'un itinéraire et assemblage d'éléments tarifés et avant réalisation des services techniques liés à la production.

Le titulaire du titre est capable : - d'identifier rapidement et avec discernement la demande du client, savoir sélectionner les prestataires et les produits adaptés, argumenter afin de conclure la vente

- d'analyser la rentabilité des produits proposés, en assurer la promotion et tenir compte du développement commercial de l'entreprise
- d'utiliser et maîtriser avec rigueur et rapidité les systèmes de réservation et de tarification
- d'anticiper et analyser les besoins évolutifs de la clientèle pour créer et proposer des produits adéquats et compétitifs.
- d'utiliser les langues étrangères, les systèmes informatiques et de communication, et de se tenir en veille sur les évolutions du marché touristique.

- Niveau II

Enfin sur le niveau II, nous avons répertorié six **licences professionnelles** dont une appartient au secteur du tourisme (**Hôtellerie et tourisme option hébergement et environnement touristiques**), une au secteur de la restauration (**Hôtellerie et tourisme option restauration**) et quatre au secteur bancaire (**Assurance, banque finance option marché des particuliers ; Assurance, banque finance option chargé de clientèle particuliers ; Assurance, banque finance option banque assurance ; Assurance, banque finance option conseiller gestionnaire de clientèle sur le marché des particuliers**). Dans ces cas, l'activité d'accueil fait partie des attributions de l'emploi, mais n'en constitue pas l'élément essentiel.

**Encadré n°11 : Extrait du résumé du référentiel d'emploi (fiche RNCP)**

**Licence professionnelle Hôtellerie et tourisme option hébergement et environnement touristiques**

*Les professionnels assumant des fonctions dans le secteur de l'hôtellerie et du tourisme maîtrisent la gestion d'un hébergement touristique et conseillent les clients sur les produits touristiques offerts par la région concernée.*

*Ils sont exploitants de structures d'hébergement (hôtels, gîtes, fermes de séjour, meublés saisonniers...) et **agents d'accueil**.*

*Les premiers gèrent et assurent la promotion des établissements dont ils sont propriétaires-exploitants ou gérants salariés. La polyvalence et la disponibilité sont les qualités requises pour encadrer le personnel, **accueillir la clientèle** et mener conjointement les activités commerciales et de communication nécessaires à la pratique des métiers du tourisme.*

***Les agents d'accueil reçoivent, orientent et informent les touristes.** Ils peuvent, par exemple, organiser des visites guidées ou participer à la fabrication de produits de communication.*

*Ils travaillent dans le secteur privé ou associatif d'hébergement et dans le secteur public (comités régionaux et départementaux du tourisme, offices du tourisme...).*

**Licence professionnelle Hôtellerie et tourisme option restauration**

*Ces professionnels savent préparer tous les plats de la cuisine française. Ils conseillent les clients dans le choix des vins. Ils mettent en place les tables, choisissent les nappes, la vaisselle, les bouquets. Ils dressent les tables de buffet ou de cocktail. **Ils accueillent les clients** en soulignant l'art de recevoir à la française. Ils conçoivent le concept de restauration, en fonction de la localisation, de l'amplitude horaire, du type de clientèle visé et de son budget. Ils définissent la politique d'approvisionnement et contrôlent les flux de marchandises. Ils assurent le marketing et la gestion en vue d'optimiser la rentabilité de l'unité. Ils gèrent le personnel.*

**Licence professionnelle Assurance, banque, finance option marché des particuliers**

*Dans le domaine des assurances, ce professionnel vend des produits standardisés de son groupe (produits d'épargne, contrats d'assurances...). **Il reçoit, renseigne, conseille les assurés sur tous les produits**, sur le choix des garanties, droit et remboursement. Il peut aussi assurer le montage technique et administratif des contrats ou régler des sinistres simples. Il prospecte par démarchage une clientèle potentielle.*

*Dans le domaine bancaire, **il accueille**, visite, prospecte et développe une clientèle de particuliers qui constitue son fonds de commerce. Il conseille les clients, leur propose des produits ou des services financiers adaptés à leurs besoins et octroie les crédits de sa compétence. Il peut aussi assurer les services courants au guichet (virements, chèques...) dans les agences de petite taille.*

**Licence professionnelle Assurance, banque, finance option chargé de clientèles particuliers**

*Ce professionnel vend des produits et des services financiers dans les agences bancaires. **Il accueille**, visite, prospecte et développe une clientèle connue ou potentielle de particuliers qui constitue son fonds de commerce.*

*Il répond aux demandes de crédits, propose des produits ou des services adaptés aux besoins des clients. Il effectue des simulations et aide à choisir les meilleurs placements.*

*Il peut aussi assurer les services courants au guichet (virements, chèques...) dans les agences de petite taille.*

**Licence professionnelle Assurance, banque, finance option banque assurance**

*Ce professionnel analyse la situation financière d'un client, apprécie les risques, mène des négociations, fait une offre adaptée de produits bancaires et d'assurance. Il prospecte et fidélise leurs portefeuilles de clients dont il suit la situation.*

*Il accueille et renseigne la clientèle française et étrangère pour laquelle il réalise des actions commerciales.*

*Il peut être amené à former des collègues aux techniques commerciales et bancaires.*

*Il peut aussi assurer les services courants au guichet (virements, chèques...) dans les agences de petite taille.*

**Licence professionnelle Assurance, banque, finance option conseiller gestionnaire de clientèle sur le marché des particuliers**

*Ce professionnel vend des produits et des services financiers dans les agences bancaires. Il accueille, visite, prospecte et développe une clientèle connue ou potentielle de particuliers qui constitue son fonds de commerce.*

*Il répond aux demandes de crédits, propose des produits ou des services adaptés aux besoins des clients. Il effectue des simulations et aide à choisir les meilleurs placements.*

*Il peut aussi assurer les services courants au guichet (virements, chèques...) dans les agences de petite taille.*

Là encore, c'est le ministère de l'Education nationale qui délivre le plus grand nombre de certifications (plus de 23 000 candidats au total). Le ministère de l'Emploi est nettement moins présent (environ 700 candidats) tout comme les organismes privés où l'on totalise 175 bénéficiaires des formations par an.

**Tableau n°2 : Les certifications qui renvoient à des fonctions d'accueil dans le cadre d'une prestation de services de nature commerciale (tourisme, loisirs, restauration, banque...)**

Niveau	Intitulé certification	Certificateur	NSF	Source	Secteur	Résumé activités	Effectifs	Source
V	CAP Services en brasserie-café	MEN	334	RNCP: code NSF	Restauration	Accueil, conseil clients préparation et présentation de mets ou boissons préparation de la salle service	808	Reflet 2008
V	MC Employé Barman	MEN	334	RNCP: code NSF	Restauration	Accueil, conseil, conversation avec le client approvisionnement, entretien, préparation boissons	414	Reflet 2008
V	TP Garçon ou serveuse de restaurant	ME	334t	RNCP: code NSF	Restauration	Accueil des clients, commercialisation des mets et boissons, service	406	DGEFP 2007
V	CAP Restaurant	MEN	334	RNCP: code NSF	Restauration	Accueil des clients, commercialisation des mets et boissons, service, approvisionnement, entretien locaux	4145	Reflet 2008
V	BEP Métiers de la restauration et de l'hôtellerie	MEN	334	Onisep	Tourisme/ Hôtellerie	Participation à la gestion de l'accueil, réservation, caisse, (production de service)	13701	Reflet 2008
V	CAP agent d'accueil et de conduite routière- Transport de voyageurs	MEN	311	RNCP: accueil dans intitulé formation	Transport	Accueil des voyageurs conduite commercialisation de titre de transports sécurité	305	Reflet 2008
V	TP Conducteur du transport routier interurbain de voyageurs	ME	311u	NSF312	Transport	Conduite de voyageurs Accueil voyageurs Vente de titres de transports Sécurité		DGEFP
IV	BP Banque	MEN	313	CODE ROME 12 212	Banque/ Finance	Accueil, information, conseil Commercialisation produits financiers Suivi des comptes clients	1140	Reflet 2008
IV	BP Barman	MEN	334	RNCP: code NSF	Restauration	Accueil du client approvisionnement, commercialisation, confection cocktails, gestion et contrôle de l'activité	8	Reflet 2008
IV	BP Restaurant	MEN	334	RNCP: code NSF	Restauration	Accueil, conseil clients préparation de la salle Service	348	Reflet 2008
IV	TP Conseiller en séjours et voyages	ME	334w	RNCP: code NSF	Tourisme	Accueil, information commercialisation produits touristiques	122	DGEFP 2007

Niveau	Intitulé certification	Certificateur	NSF	Source	Secteur	Résumé activités	Effectifs	Source
IV	Cuisinier gestionnaire de collectivités	OP/Union nationale des maisons familiales rurales d'éducation et d'orientation	334t	RNCP: code NSF	Restauration	accueil des clients et des fournisseurs Organisation et gestion de l'équipe production et distribution culinaires,,,	55	Fiche RNCP
IV	Réceptionniste gouvernante	OP/ COURS HOTELIER DE BESANCON	334t	CODE ROME 13122	Tourisme/ Hôtellerie	Accueil, information, conseil Commercialisation de produits hôteliers Suivi clientèle	50	RNCP 2008
III	BTS Ventes et productions touristiques	MEN	334	Onisep	Tourisme	Accueil, conseil Commercialisation de produits touristiques Elaboration de forfait gestion commerciale	2672	Reflet 2008
III	Conseiller en tourisme	OP/Enseignement formation tourisme (Paris et Lyon)	334t	RNCP: code NSF	Tourisme	Accueil, information, conseil commercialisation produits touristique conception de produits touristiques	70	Fiche RNCP
II	Licence professionnelle Assurance, banque, finance option marché des particuliers	MEN/Université de Nancy	313	RNCP: code NSF	Banque/ Finance	Accueil, information, conseil commercialisation produits financiers et assurance prospect client tâches administratives	?	
II	Licence professionnelle Assurance, banque, finance option chargé de clientèles particuliers	MEN/Université de Paris XIII	314	RNCP: code NSF	Banque/ Finance	Accueil, information, conseil commercialisation produits financiers et assurance prospect client tâches administratives	56	Reflet 2009
II	Licence professionnelle Assurance, banque, finance option banque assurance	MEN/Université de Poitiers	313	RNCP: code NSF	Banque/ Finance	Accueil, information, conseil commercialisation produits financiers tâches administratives formation	35	Reflet 2008
II	Licence professionnelle Assurance, banque, finance option conseiller gestionnaire de clientèle sur le marché des particuliers	MEN/Université d'Orléans	313	RNCP: code NSF	Banque/ Finance	Accueil, information commercialisation produits financiers, tâches administratives	43	Reflet 2008
II	Licence professionnelle Hôtellerie et tourisme option restauration	MEN/Université d'Angers	334	RNCP: accueil dans secteur d'activité	Tourisme/ Hôtellerie	Accueil des clients Restauration (cuisine) et gestion de l'unité	?	



Niveau	Intitulé certification	Certificateur	NSF	Source	Secteur	Résumé activités	Effectifs	Source
II	Licence professionnelle Hôtellerie et tourisme option hébergement et environnement touristiques	MEN/Université de Bretagne occidentale	334	RNCP: accueil dans secteur d'activité	Tourisme/ Hôtellerie	Accueil, information, orientation (agent d'accueil) gestion et promotion de l'établissement, commercialisation produits touristiques	22	Reflet 2002
	CQP Agent de restauration	BP/ Association pour le développement de l'emploi et de la formation dans l'industrie hôtelière	334t	RNCP: code NSF	Restauration	information, orientation public	12	Fiche RNCP
	CQP Employé qualifié de restauration	BP/ Association pour le développement de l'emploi et de la formation dans l'industrie hôtelière	334t	RNCP: code NSF	Restauration	Contribution à l'accueil des clients productions culinaires, animation d'équipe	?	
	CQP Serveur en restaurant	BP/Association pour le développement de l'emploi et de la formation dans l'industrie hôtelière	334t	RNCP: code NSF	Restauration	Accueil de la clientèle prise de commande, service, encaissement	10	Fiche RNCP

### 2.2.2 Le cas de l'exercice de fonctions d'accueil en accompagnement de tâches administratives (cf. tableaux n°3 et 3 bis)

Nous avons distingué deux types de certifications :

- celles qui ciblent des emplois de secrétariat (au sens large) dans des entreprises de secteurs variés aussi bien en milieu industriel que tertiaire (cf. tableau n°3),
- celles qui s'adressent spécifiquement à des secrétaires médicales (cf. tableau n°3bis).

A/ Emplois de secrétariat « généraliste »

- **Niveau V**

Pour les emplois de secrétariat, les ministères de l'Education nationale et de l'Emploi proposent chacun une certification au niveau V : le **BEP Métiers du secrétariat** dont les flux sont très importants (22 774 candidats) et le **TP agent administratif** (703 candidats). L'accueil s'y inscrit comme l'une des tâches relevant de la gestion de l'information.

**Encadré n°12 : Extrait du résumé du référentiel d'emploi (fiche RNCP)**

**Brevet d'études professionnelles Métiers du secrétariat**

*Le titulaire de ce BEP a des activités liées à la gestion de l'information à l'aide des technologies et des méthodes de l'informatique et de la communication ; également des activités liées à l'organisation comme la tenue des dossiers (clients, fournisseurs, trésorerie, personnel). Il s'occupe de l'accueil, du standard, du traitement de courrier.*

**Titre professionnel Agent administratif**

*L'agent administratif, sous le contrôle d'un supérieur hiérarchique, exerce diverses fonctions dans des structures et organisations de différentes natures. En respectant les consignes et les procédures :*

- il (elle) réalise les travaux administratifs et commerciaux courants à l'aide des outils bureautiques et de communication mis à sa disposition ;
- il (elle) assure **l'accueil des visiteurs, le traitement des appels téléphoniques, la réception et l'expédition du courrier.**

*Les conditions d'exercice de l'emploi varient selon la nature de l'entreprise (publique ou privée), le secteur d'activité ou la taille, mais la constante est l'utilisation des outils d'information et de communication. Il (elle) est responsable de la réalisation fiable de son travail. Il contribue à l'image de marque de l'entreprise, en interne et à l'externe. Dans l'exercice de son emploi, l'agent administratif est appelé à faire face à des changements fréquents d'activité. L'emploi requiert une bonne capacité d'adaptation à des environnements de travail différents et un autocontrôle rigoureux dans le respect des procédures.*

- **Niveau IV**

Dans le prolongement du BEP, le ministère a créé le **bac pro Secrétariat** qui lui aussi porte sur des flux élevés (13 014 candidats). Seuls deux certificats originaires d'organismes privés concurrencent dans une moindre proportion le bac pro à ce niveau : **Secrétaire administrative et commerciale** et **Secrétaire bureautique multimédia** (205 bénéficiaires au total). Nous supposons néanmoins que d'autres organismes privés, non inscrits au RNCP, se positionnent sur ce type de formation.

On peut ajouter dans ce registre une certification de « **Secrétaire polyvalent** » délivrée par le ministère de la Défense.

**Encadré n°13 : Extrait du résumé du référentiel d'emploi (fiche RNCP)**

**Baccalauréat professionnel Secrétariat**

*Le titulaire de l'emploi couvert par le bac professionnel secrétariat travaille au sein d'équipes regroupant des spécialités et des métiers divers. Il ou elle:*

- **accueille, oriente et renseigne les interlocuteurs qui présentent une demande** (en relation directe et en relation téléphonique)
- organise et planifie les activités du service (organisation de réunions et de déplacements...)
- enregistre, trie et diffuse le courrier
- collecte et classe des informations, constitue des dossiers
- gère et met à jour les dossiers liés aux différentes fonctions de l'entreprise
- transmet les informations aux différents interlocuteurs (internes ou externes)
- prend des notes, rédige des messages, saisit et met en forme des documents de qualité en utilisant les outils bureautiques et les procédures appropriés.

**Secrétaire administratif (ve) et commercial (e)**

*Le/La secrétaire administratif et commercial assure la logistique administrative ainsi que le secrétariat administratif en général au sein d'une entreprise. Il/Elle assure l'interface avec tous les interlocuteurs internes/externes.*

*Sa mission s'articule autour de cinq activités principales :*

**1. accueil et la communication**

- accueillir et renseigner un client / un fournisseur ou un collaborateur
- distribuer et transmettre des documents à l'interne

**2. gestion de l'information**

- rédiger des lettres, des notes
- réaliser des publipostages
- réaliser des comptes-rendus

**3. organisation**

- planifier le déroulement de ses activités
- prendre des rendez-vous et tenir des agendas
- suivre l'activité de l'entreprise ou du service
- veiller au respect des principales échéances de l'activité de l'entreprise ou du service

**4. classement**

- enregistrer des documents ou des informations (courrier, messages électroniques)
- trier des documents ou des informations
- classer tous types de documents
- archiver tous types de documents

**5. spécificité**

**a) comptabilité**

- traiter les opérations courantes (achats et ventes)
- tenir la comptabilité clients / fournisseurs
- comptabiliser les opérations de trésorerie, etc.

**b) commercial**

- gérer des dossiers clients et participer à l'action commerciale
- préparer et collaborer aux décisions relatives aux choix des commerciaux

**Secrétaire bureautique multimédia**

*La (le) secrétaire bureautique multimédia assure des fonctions d'accueil, de secrétariat et d'assistance à sa hiérarchie en utilisant les outils de bureautique pour réaliser tout type de documents. Elle (il) participe à la mise en œuvre des techniques de communication de l'entreprise, en tirant profit des nouvelles technologies de l'information et de la communication, pour préparer les présentations multimédias, organiser des rendez-vous par vidéo-conférence, entre collaborateurs, clients ou fournisseurs, met à jour les sites web et prend en charge la diffusion de newsletters. La (le) secrétaire bureautique multimédia est capable de travailler en externalisant son poste, dans le cadre d'un service de télé-travail ou d'un télésecrétariat à part entière, en tant que free-lance.*

Elle (il) travaille dans les services administratifs et de secrétariat d'entreprise quel que soit le secteur professionnel avec des matériels micro-informatiques en réseau et utilise l'ensemble des moyens de communication (informatique, internet/intranet/extranet, téléphone). Elle (il) intervient sur la chaîne de transmission, de traitement et de suivi des documents et de l'information dans l'entreprise. Sous la responsabilité d'un chef de service ou directeur de structure, elle (il) travaille en lien avec les clients et les fournisseurs internes et externes à son organisation. Les postes occupés nécessitent autonomie et sens des responsabilités.

Le secrétaire bureautique multimédia exerce les principales activités suivantes :

Activité 1 : **Accueille, renseigne et oriente tout interlocuteur, visiteur, client, salarié, ou fournisseur.**

Activité 2 : Organise son environnement fonctionnel et multimédia pour produire tout document.

Activité 3 : Assure le traitement et le suivi des informations.

Activité 4 : Participe à la mise en œuvre des techniques de communication de l'entreprise.

### **Secrétaire polyvalent**

Le secrétaire polyvalent exerce les activités suivantes :

- **accueil des interlocuteurs et des administrés (renseignement, information, orientation et conseil) ;**
- exploitation des différents flux d'information (courrier papier, courrier électronique, appels téléphoniques) ;
- gestion de la documentation (recherche et mise à jour) ;
- traitement des dossiers administratifs du personnel (recrutement, formation, reconversion, reclassement, demandes des administrés) ;
- participation au suivi des mouvements du personnel ;
- participation aux travaux de chancellerie (notation, avancement, discipline, décorations).

## • Niveau III

L'on retrouve encore principalement le ministère de l'Education nationale avec le **BTS Assistant(e) de direction** (10 397 candidats). Nous avons repéré également une certification d'**Assistant juridique** de la CCI de Rouen dont les effectifs demeurent marginaux (10 candidats).

### **Encadré n°14 : Extrait du résumé du référentiel d'emploi (fiche RNCP)**

#### **Brevet de technicien supérieur Assistant de direction**

L'Assistant de Direction est le collaborateur d'un Directeur Général, d'un Directeur d'unité ou d'un Chef de Service. Il (ou elle) exerce son activité autour de trois pôles : la communication écrite et orale, l'organisation et la documentation.

Il rédige, traite, produit, diffuse et transmet des textes divers (courriers, notes, comptes rendus, rapports) et des messages visuels (tableaux, graphiques, diagrammes, schémas).

Il élabore et présente des synthèses de documents, de dossiers, prépare des revues de presse.

**Il accueille en situation de face à face ou au téléphone, filtre les appels.**

Il est amené à faire des présentations orales devant un groupe ou à animer une petite équipe. Il participe régulièrement à des réunions, entretiens qu'il peut avoir à conduire.

Il choisit, conçoit et utilise des supports d'information papier ou magnétiques (disque dur, disquette, vidéodisque) ainsi que des fichiers et bases de données. Il s'occupe du classement et de l'archivage de l'ensemble de ces supports.

Il gère le temps de son responsable : il organise les rendez-vous, tient l'agenda, conçoit et suit des plannings.

Il organise les réunions, voyages et déplacements et peut avoir à tenir un budget lié à une activité du service.

Il peut être amené à répartir les tâches au sein d'une équipe et à gérer des projets (organisation d'une manifestation exceptionnelle ou introduction de nouvelles procédures par exemple).

Il recherche, exploite et actualise les sources documentaires, choisit et consulte des banques de données, constitue des dossiers documentaires.

L'ensemble de ces activités implique un recours constant aux outils de la bureautique et des technologies de l'information et de la communication, et se pratique aussi bien en langue française qu'en langue étrangère.

### **Assistant(e) juridique**

L'assistant(e) juridique effectue l'ensemble des tâches administratives d'un assistant de direction spécialisé sous couvert de sa hiérarchie, il est plus particulièrement chargé de :

Assister le responsable hiérarchique, préparer les éléments nécessaires à la prise de décision et gérer les dossiers.

Concevoir, rédiger et saisir les différents documents à caractère administratif ou juridique.

Assurer la préparation et le suivi des différentes procédures juridiques et la transmission des informations en interne et en externe.

**Accueillir, renseigner les clients** et expliquer le langage juridique utilisé dans leurs dossiers.

Rédiger les synthèses et les comptes rendus de réunion en utilisant les termes juridiques appropriés.

Recueillir et gérer la documentation et effectuer les recherches juridiques pour sa hiérarchie.

Identifier les juridictions compétentes et les procédures adaptées en fonction du dossier à traiter.

Préparer et mettre en place les différents documents relatifs au contrat de travail, assister le DRH dans ses relations avec les partenaires sociaux, et dans la gestion de la formation.

Assurer la préparation du traitement des données financières et comptables.

**Tableau n°3 : Les certifications qui renvoient à des activités d'accueil en accompagnement de tâches administratives au sein d'entreprises**

Niveau	Intitulé certification	Certificateur	NSF	Source	Secteur	Résumé activités	Effectifs	Source
V	TP Agent administratif	ME	324t	CODE ROME 12 112	Transectoriel	Tâches administratives, secrétariat, logistique Accueil	703	DGEFP 2007
V	BEP Métiers du secrétariat	MEN	324	RNCP: code NSF	Transectoriel	Accueil, standard traitement courrier tenue de dossiers	22774	Reflet 2008
IV	Bac pro secrétariat	MEN	324	RNCP: code NSF	Transectoriel	Accueil, orientation, renseignement des interlocuteurs, classement, gestion courrier,,,	13104	Reflet 2008
IV	Secrétaire administrative et commerciale	OP/Institut de formation commerciale permanente (IFOCOP)	324t	RNCP: code NSF	Transectoriel	Accueil, renseignement des clients, fournisseur, collaborateurs gestion de l'information, organisation, classement,,,	175	Fiche RNCP
IV	Secrétaire bureautique multimédia	OP/CNA CEFAG	324t	RNCP: code NSF	Transectoriel	Accueil, renseignement, orientation tout interlocuteur secrétariat, assistance technique à sa hiérarchie	30	Fiche RNCP
III	BTS Assistant de direction	MEN	324	RNCP: code NSF	Transectoriel	Accueil en face à face ou par téléphone communication, organisation, documentation	10397	Reflet 2008
III	Assistant juridique	OP/CCI de Rouen	324p	RNCP: code NSF	Transectoriel	Accueil, renseignement clients gestion des dossiers (assistant de direction)	10	Fiche RNCP

## B/ Emplois de secrétaires médicales

Les certifications qui visent des emplois de secrétaire médicale dans lesquelles sont mises en avant des activités d'accueil relèvent toutes du **niveau IV** de formation. La majorité d'entre elles émane d'organismes privés (7 sur 10). Ce sont néanmoins les trois organismes publics (ministère de l'Emploi, le CNED et la Croix Rouge Française) qui alimentent le plus le marché du travail avec près de 1 000 candidats par an contre environ 400 dans les écoles privées.

### **Encadré n°15 : Extrait du résumé du référentiel d'emploi (fiche RNCP)**

#### **Secrétaire médical(e) et médico-social(e)**

*Le(a) secrétaire médical(e) ou médico-social(e) assure, au sein de structures sanitaires/sociales :*

##### **- l'accueil**

- *l'organisation et la planification des activités médicales, administratives et thérapeutiques*
- *la gestion des dossiers médico-administratif ou médico-sociaux*
- *le suivi du classement et de l'archivage*
- *la comptabilité médicale et sociale*
- *la gestion des stocks*
- *la gestion et l'entretien du matériel et de l'environnement du secrétariat.*

*Elle est l'interface entre tous les intervenants.*

*Capacités attestées : - connaissance et maîtrise des outils bureautiques en vue de rédiger des courriers, de renseigner des imprimés*

- *maîtrise d'une méthode de prise rapide de la parole*
- *maîtrise de la navigation sur Internet : recherche de documentaire et messagerie électronique*
- *connaissance de base en comptabilité en vue de participer à la tenue de la comptabilité*
- *maîtrise de l'orthographe et l'expression orale en français*
- *maîtrise d'un logiciel médical en vue de tenir à jour des agendas et de suivre les dossiers patients*
- *connaissance du fonctionnement des institutions sanitaires*
- *connaissance du vocabulaire médical*

Pour alléger le texte, nous fournissons ce seul exemple représentatif des activités visées par l'ensemble des certifications mentionnées.

**Tableau n°3 bis : Les certifications qui renvoient à des activités d'accueil en accompagnement de tâches administratives au sein de cabinets médicaux**

Niveau	Intitulé certification	Certificateur	NSF	Source	Secteur	Résumé activités	Effectifs	Source
IV	Secrétaire médicale et médico-social	CNED	324t	RNCP: code NSF	Sanitaire et social	Accueil des patients gestion des dossiers administratifs, classement, comptabilité médicale, gestion des stocks,,,	510	Fiche RNCP
IV	Secrétaire médicale et médico-social	CROIX ROUGE FRANCAISE	324t	RNCP: code NSF	Sanitaire et social	Accueil, information, orientation des patients gestion dossiers médicaux, gestion de la documentation,,,	350	Fiche RNCP
IV	TP Secrétaire-assistante médico-social	ME	324t	RNCP: code NSF	Sanitaire et social	Accueil des patients ou usagers gestion des dossiers,,,	151	DGEFP 2007
IV	Secrétaire médicale	OP/ MEDI AZUR	324t	RNCP: code NSF	Sanitaire et social	Accueil des patients gestion des dossiers administratifs, classement, comptabilité médicale, gestion des stocks,,,	19 à 32	Fiche RNCP
IV	Secrétaire médicale et médico-social	OP/ECOLE MEDCOMM	324t	RNCP: code NSF	Sanitaire et social	Accueil des patients gestion des dossiers médicaux, archivage,,,	15	Fiche RNCP
IV	Secrétaire médicale	OP/Ecole Vidal Formation	324t	RNCP: code NSF	Sanitaire et social	Accueil des patients gestion des dossiers administratifs, classement, comptabilité médicale, gestion des stocks,,,	180	Fiche RNCP
IV	Permanencier auxiliaire de régulation médicale	OP/Institut De Formation En Soins Infirmiers Du Lycée Rabelais	331	CODE ROME 23111	Santé	Accueil téléphonique, orientation, conseil Recueil de données administratives Aide à la régulation médicale...	12	Fiche RNCP
IV	Secrétaire médicale	OP/La compagnie de formation-Pigier	324t	RNCP: code NSF	Sanitaire et social	Accueil des patients gestion des flux de patients, prise de rendez-vous,,,	100	Fiche RNCP
IV	Secrétaire assistante médicale	OP/ORLAND	324t	RNCP: code NSF	Sanitaire et social	Accueil des patients gestion des dossiers administratifs, classement, comptabilité médicale,,,	?	
IV	Secrétaire technique, option santé et option cadre de vie	OP/Union nationale des professions libérales	324t	RNCP: code NSF	Santé, Batiment	Accueil et standard saisie de documents, comptabilité, aide gestion entreprise, secrétariat technique	60	Fiche RNCP

### 2.2.3 Le cas de l'exercice de fonctions d'accueil dans le cadre d'une animation sportive ou culturelle (cf. tableau n°4)

Les certifications relèvent ici exclusivement des secteurs du tourisme ou des loisirs et se répartissent de façon homogène sur les trois niveaux de formation. L'activité d'accueil se situe en amont des activités du titulaire d'emploi et consiste à prendre en charge la personne à son arrivée ou encore à l'informer des prestations proposées. Son activité principale porte en grande partie sur la réalisation de la prestation elle-même.

- **Niveau V**

Nous avons identifié trois certifications relevant du ministère de la Jeunesse et des Sports, les **BAPAAT option Loisirs tout public dans les sites et structures d'accueil collectif, option Loisirs du jeune et de l'enfant, option Loisirs de pleine nature** (près de 1 200 diplômés) et deux certifications d'organismes privés, l'**Agent polyvalent de loisirs** et l'**Agent des métiers de l'animation touristiques** à faible effectif (30 à 40 certifiés par an).

#### Encadré n°16 : Extrait du résumé du référentiel d'emploi (fiche RNCP)

##### **BAPAAT : Brevet d'aptitude professionnelle d'assistant animateur technicien option Loisirs tout public dans les sites et structures d'accueil collectif**

L'assistant animateur technicien – option tout public dans les sites et structures d'accueil collectif - exerce son activité sous la responsabilité pédagogique, technique et logistique d'un animateur de niveau supérieur. Il contribue à la sécurité du public qu'il encadre.

L'activité professionnelle de l'assistant animateur s'exerce à partir d'un ou plusieurs supports techniques qui relèvent d'activités socioculturelles (jeux, activités théâtrales, image et son vidéo, image et son radio, arts et traditions populaires...) comme des activités physiques et sportives (escalade, course d'orientation, bicross, vélo tout terrain, canoë-kayak, randonnée équestre...), dans la limite des cadres réglementaires.

*1- Il participe à l'encadrement de tout type de public dans une pratique de loisirs :*

##### ***Il accueille et informe tous les publics au sein de sa structure.***

Il organise la vie collective et développe les relations sociales.

Il conduit son animation en veillant à préserver l'intégrité physique du public.

*2- Il participe à l'encadrement des activités de découverte, d'initiation et d'animation :*

Il organise, encadre, anime et accompagne, dans le respect du projet d'animation global de la structure, des projets de loisirs et de développement des personnes.

*3- Il participe au fonctionnement de la structure et intervient dans le projet d'activité :*

Il conduit son animation dans le cadre du projet pédagogique de l'institution.

Il participe à la vie de la structure et à son développement.

Il participe à la gestion logistique, administrative et comptable du projet d'animation de la structure.

Il suit et rend compte de l'avancement du projet d'animation.

*Les deux autres options du BAPAAT sont décrites de façon similaire pour ce qui concerne l'activité d'accueil.*

##### **Agent polyvalent de loisirs**

*Dans des entreprises de tourisme ou dans des structures d'hébergement, l'agent polyvalent de loisirs est un acteur agissant directement auprès des clients. Il est l'interface entre les clients et les prestataires touristiques ou culturels. Ses principales activités sont les suivantes :*



**- il accueille les clients et analyse leur demande,**

- il leur apporte des réponses adaptées en mettant en valeur les prestations offertes par l'entreprise et en utilisant éventuellement la langue anglaise,

- il coordonne et accompagne la réalisation des prestations offertes par l'organisme de tourisme, les évalue et informe les responsables,

- il assure l'agencement des salles pour l'accueil de clients en séminaire, en groupe ou individuels.

- il participe à l'organisation, à l'animation, à l'accompagnement et à la logistique d'un programme d'activités

- il réalise des enquêtes de terrain et analyse des besoins et des critères-qualité.

**Agent des métiers de l'animation touristique**

L'agent des métiers de l'animation touristique fait partie d'une équipe de travail et prend part à la réalisation du programme d'animation mis en œuvre à destination de la clientèle d'une structure d'hébergement touristique de type hôtel-club. Sous la responsabilité d'un employé qualifié, il participe donc à fournir des prestations achetées par les clients dans le cadre d'un voyage à forfait. Il travaille dans un environnement concurrentiel, relevant de l'animation touristique 'privée', et impliquant bien et fortement une relation commerciale entre un employé et un client. Ses principales activités s'articulent autour de :

**- Accueillir et communiquer vers les clients**

- Animer en journée

- Animer en soirée.

- Accueil et Communication

- Guider et orienter les clients à l'aide du matériel signalétique adapté.

Savoir traiter des informations simples sur des documents professionnels tels que les listes de clients ou de chambre. Exprimer clairement à destination des clients des informations relatives à leur séjour, à leurs prestations, si besoin à l'aide d'un microphone.

Donner une image dynamique, positive, maintenir constamment une attitude de représentation de l'entreprise vis à vis du client. Être à l'écoute des remarques et besoins exprimés par le client, savoir y répondre en respectant les normes et l'intérêt de l'entreprise, dans l'objectif de satisfaction et de fidélisation du client.

Connaître les rôles et fonctions du personnel hôtelier.

Participer à maintenir constamment de bonnes relations de travail au sein de l'équipe et de la structure, par l'échange et l'entraide. Savoir quand et que reporter à son supérieur hiérarchique.

- Animer en journée

Choisir, préparer et utiliser le bon matériel en fonction de l'activité et des consignes données.

Connaître les principes de base d'utilisation de ce matériel et être capable d'effectuer de petites réparations.

Exprimer clairement à destination des clients des informations relatives à leur séjour, à leurs prestations, si besoin à l'aide d'un microphone.

Présenter et expliquer à des clients les règles ou principes des sports, jeux et animations événementielles pratiqués généralement dans le cadre d'un hôtel-club.

Participer à les animer en respectant un principe de neutralité, en s'efforçant de mettre en avant les clients présents, et en maintenant constamment une atmosphère conviviale et dynamique dans un objectif de satisfaction des clients

Connaître les règles de sécurité et les procédures spécifiques d'accueil mises en place pour le public 'enfant'.

Participer à la réalisation d'un programme destiné aux enfants

- Animer en soirée

Savoir préparer les costumes et accessoires nécessaires au rôle tenu ou au thème de la soirée.

Maîtriser les principes de base d'un maquillage scénique.

Connaître un texte, des répliques, être capable d'évoluer dans un espace scénique déterminé, en maîtrisant son placement, en étant attentif aux partenaires, et en sachant placer sa voix.

Maîtriser les techniques et règles de sécurité de base de l'éclairage et de la sonorisation d'un espace d'animation de soirée.

Effectuer les branchements simples des connecteurs et diffuser des morceaux musicaux à l'aide du matériel adéquat en fonction du public présent.

- Niveau IV

On retrouve le ministère de la Jeunesse et des Sports avec le **BP de la jeunesse, de l'éducation populaire et du sport** pour lequel différentes spécialités du secteur de l'animation ou des sports sont concernées (**activités gymniques de la forme et de la force, animation culturelle, animation sociale...**), ce qui représente un potentiel de près de 4 000 candidats. Le ministère de l'Emploi propose un titre professionnel de **Technicien d'accueil touristique option accompagnement ou option animation** qui concerne 373 candidats et peut être mis en concurrence dans une moindre mesure avec le certificat d'**Animateur tourisme loisirs** délivré par un organisme privé à hauteur d'une trentaine de candidats par an.

**Encadré n°17 : Extrait du résumé du référentiel d'emploi (fiche RNCP)**

**Un exemple de BP de la jeunesse, de l'éducation populaire et du sport : spécialité activités gymniques de la forme et de la force**

*L'animateur sportif d'activités gymniques de la forme et de la force exerce en autonomie son activité d'animation, en utilisant les supports techniques liés aux activités gymniques de la forme et de la force dans la limite des cadres réglementaires. Il est responsable au plan pédagogique. Il assure la sécurité des tiers et des publics dont il a la charge. Il a la responsabilité du projet d'activité qui s'inscrit dans le projet de la structure.*

*1- Il encadre tout type de public dans une pratique de loisirs :*

***Il réalise de manière autonome des prestations d'accueil, d'animation, de découverte, d'initiation et de perfectionnement.***

***Il accueille et informe les publics et communique sur le fonctionnement de la structure qui l'emploie.***

*Il encadre des pratiquants lors de séances individuelles ou collectives.*

*Il peut être amené à participer à l'encadrement de publics particuliers sous réserve d'appliquer les préconisations de personnes qualifiées.*

*2- Il encadre des activités de découverte, d'initiation et d'animation :*

*Il élabore et conduit un projet d'animation, de découverte, de perfectionnement et/ou d'initiation en encadrant des activités visant le maintien, l'entretien, le développement de la condition physique, le développement psychomoteur tout en assurant la protection des pratiquants et des tiers.*

*Il aménage et gère ses espaces de pratique.*

*Il développe des activités relatives à la gestion de la sécurité en direction du public, du matériel et de lui-même.*

*Il peut participer à la création d'outils nécessaires à la programmation d'un cycle de préparation physique et à son évaluation.*

*3- Il participe au fonctionnement de la structure et à la conception d'un projet d'animation :*

*Il participe au fonctionnement, à la gestion et au développement de la structure.*

*Il participe à la mise en place de l'offre dans le cadre de la structure qui l'emploie.*

*Il organise ses activités dans le cadre du projet global et des objectifs de la structure qui l'emploie.*

*Il participe à la promotion des différentes prestations de la structure.*

*Il prépare la programmation des activités qu'il conduit, à partir des attentes du public et dans le respect des conditions de sécurité.*

*Il entretient le matériel et tient à jour le cahier de maintenance.*

**Titre professionnel Technicien (ne) d'accueil touristique option accompagnement, option animation**

*Le (la) technicien(ne) d'accueil touristique option accompagnement ou option animation assure le bon déroulement de prestations touristiques (séjour, visite ou circuit) afin qu'elles correspondent au cahier des charges du contrat et aux attentes de la clientèle. **Il (elle) procède à l'accueil initial des clients** et veille à ce que les attentes des clients soient satisfaites lors de la réalisation de la prestation. Le (la) technicien(ne) d'accueil touristique option animation élabore un programme d'animation adapté aux différents publics et en tient informé la clientèle ; il (elle) participe aux activités d'animation*

organisées.

*Le (la) technicien(ne) d'accueil touristique option accompagnement prépare le guidage de la visite ou du circuit et accompagne les clients en prenant en charge toutes les relations avec les intervenants concourant à la mise en œuvre du circuit ou de la visite ; il (elle) apporte des informations de nature culturelle relatives aux lieux visités, en appoint – le cas échéant – des commentaires fournis par les guides spécialisés.*

*Cet emploi nécessite le sens de l'organisation, une disponibilité à l'égard des demandes des clients et de la réactivité face aux aléas. Quelle que soit l'option, il (elle) dispose d'une large autonomie dans l'exercice de son activité. Les réactions exprimées par la clientèle contribuent à l'évaluation de son activité.*

*Le (la) technicien(ne) d'accueil touristique option accompagnement est fréquemment conduit(e) à accompagner des circuits à l'étranger. Le (la) technicien(ne) d'accueil touristique option animation peut également exercer dans des lieux de séjour à l'étranger. Quelle que soit l'option, il (elle) s'adresse aux clients étrangers dans un anglais de base. Le (la) technicien(ne) d'accueil touristique option accompagnement peut également utiliser une autre langue étrangère dans un vocabulaire simple.*

*Les contrats sont souvent saisonniers et peuvent être conclus par rotation avec plusieurs employeurs. Les horaires de travail pendant la saison touristique sont adaptés aux prestations à rendre aux clients.*

### **Animateur tourisme loisirs**

*L'Animateur Tourisme Loisirs participe à l'organisation et à l'animation des activités proposées aux clients en villages vacances en France ou à l'étranger. Il travaille en équipe, sous la responsabilité du Directeur de l'établissement et du Responsable d'animation.*

*Au quotidien, l'animateur a en charge :*

**- L'accueil et l'information les clients**

*- La gestion du séjour des clients*

*- L'organisation et l'animation des activités de journée*

*- L'organisation et l'animation des activités de soirée*

*- L'animation d'un junior-club ou d'un mini-club (si BAFA)*

*Polyvalent, dynamique, créatif, l'animateur doit proposer des animations très variées, adaptées à des publics d'enfants, d'adolescents, mais aussi d'adultes ou de seniors. Il est garant de la qualité des animations et doit constamment veiller au bien être et à la sécurité des personnes et des moyens techniques qui lui sont confiés.*

## • Niveau III

Il existe deux **DEUST Guide nature multilingue** et **Métiers de la culture option Médiathèque** (ministère de l'Education nationale) l'un sur le versant animation, l'autre sur le versant loisirs ainsi qu'un certificat d'un organisme privé de **Ludothécaire**, l'ensemble des ces certifications représentant des flux restreints.

### **Encadré n°18 : Extrait du résumé du référentiel d'emploi (fiche RNCP)**

#### **Diplôme d'études universitaires scientifiques et techniques Guide nature multilingue**

*Le guide nature multilingue élabore des projets d'animation. Il propose des activités de loisir, de détente et de vacances nature (excursion, marche, VTT, équitation et activités liées au développement des gîtes ruraux). Il fait découvrir aux touristes français ou étrangers les milieux naturels en leur donnant des informations sur les sites visités. Ces visites nécessitent un travail de préparation et une recherche permanente d'informations pour actualiser ses connaissances afin de répondre aux questions parfois pointues des visiteurs. **Il accueille et prend en charge différents publics (touristes, scolaires et toutes personnes sensibilisées aux problèmes de l'environnement).** Il prévoit les moyens et l'organisation matérielle (hôtellerie, restauration...). Il participe à des projets d'aménagement du territoire ou à la constitution de zones écologiques protégées (parcs naturels, réserves dédiées à la protection des écosystèmes faune-flore). Il contribue aussi à la préservation ou à la création, dans le tissu urbain, d'espaces où se développe l'activité touristique liée à la nature (promenades plantées, écomusées...).*

**Diplôme d'études universitaires scientifiques et techniques Métiers de la culture option Médiathèque**

*Ce professionnel collecte, stocke et classe une documentation générale ou spécialisée. Il réalise les opérations de catalogage et indexe les différents documents, à l'aide d'un thésaurus ou d'une liste d'autorité matière, afin de les rendre accessibles aux utilisateurs. Il gère les abonnements aux journaux papiers et aux revues électroniques. Il s'occupe également des acquisitions d'ouvrages à partir de l'analyse des besoins des utilisateurs et en fonction des crédits disponibles. Il participe à la définition des modes de consultation du fonds documentaire. **Il accueille le public, le conseille et l'oriente dans leur recherche d'information.** Il fournit des services et élabore des produits documentaires usuels (veille documentaire, diffusion sélective de l'information, revues de presse) et réalise à la demande des études (synthèses documentaires, bulletins bibliographiques...) sur des sujets spécifiques.*

*Il peut également monter des animations et proposer des débats.*

**Ludothécaire**

*Le ludothécaire est responsable d'une structure ou d'un service mettant à disposition de publics des activités ludiques en général, et de jeux en particulier. Il exerce les activités suivantes :*

**Accueil de différents publics de joueurs** (du jeune enfant à la personne âgée).

*Conseils sur le choix de jeu selon différents publics (collectivités et familles).*

*Gestion des services de prêt*

*Mise en place d'animations ponctuelles.*

*Activités administratives et de gestion de la structure dont il a la responsabilité.*

**Tableau n°4 : Les certifications qui renvoient à des fonctions d'accueil dans le cadre d'une animation (sportive ou culturelle)**

Niveau	Intitule certification	Certificateur	NSF	source	Secteur	Activités	Effectifs	source
V	BAPAAT option loisirs tout public dans les sites et structures d'accueil collectif, option Loisirs de pleine nature, option Loisirs du jeune et de l'enfant	MJS	335	RNCP: accueil dans intitulé formation	Loisirs	Accueil, information, prise en charge du public Animation sportive	1138	
V	Agent polyvalent de loisirs	OP/ Formation Developpement Novation (Fodeno)	334t	CODE ROME 13122/43411	Tourisme/	Accueil, information organisation, animation, logistique	15 à 25	Fiche RNCP
V	Agent des métiers de l'animation touristique	OP/LASER	335t	RNCP: code NSF	Tourisme	Accueil, orientation client Animation	15	Fiche RNCP
IV	TP Technicien (ne) d'accueil touristique option accompagnement, option animation	ME	334t	CODE ROME 43411	Tourisme	Accueil et prise en charge du public Animation, accompagnement	373	DGEFP 2008
IV	BP de la jeunesse, de l'éducation populaire et du sport (toutes spécialités)	MJS	335	RNCP: accueil dans secteur d'activité	Loisirs/	Accueil et prise en charge du public Animation, découverte, initiation sportive	3996	MS 2006
IV	Animateur Tourisme loisirs	OP/Grand sud formation	334	RNCP: accueil dans secteur d'activité	Tourisme/ Loisirs	Accueil et information des clients Organisation et animation des activités proposées	15 à 30	Fiche RNCP
III	DEUST Guide nature multilingue	MEN	340	CODE ROME 43411	Tourisme/ oisirs	Accueil et prise en charge du public animation	?	
III	DEUST Métiers de la culture option Médiathèque	MEN/Universite de Limoges	335p	RNCP: code NSF	Loisirs	Accueil public, conseil, orientation collecte, classification documentaire,,,	?	
III	Ludothécaire	OP/Quai des ludes	335p	RNCP: code NSF	Loisirs	Accueil, conseil gestion services de prêt animation ponctuelle gestion structure	12	Fiche RNCP

#### 2.2.4 Le cas de l'exercice de fonctions d'accueil dans le cadre d'une structure d'accueil (enfants ou adultes) (cf. tableau n°5)

Les formations répertoriées ici, toutes de niveau V, visent le même type d'emploi (la garde d'enfants ou d'adultes) mais relèvent d'organismes certificateurs différents. Comme évoqué précédemment, l'accueil, situé en amont des activités, consiste en une prise en charge de la personne (enfant, personne âgée) et représente en cela une partie infime des activités du titulaire d'emploi.

Ainsi, l'on trouve le **CAP Petite enfance** du ministère de l'Education nationale avec des flux de candidats très élevés (17 899 en 2008), le **DE d'Auxiliaire de puériculture du ministère de la Santé** (1 009 candidats), le **DE d'Assistant familial** de la direction des affaires sociales et le certificat de qualification professionnelle d'**Assistant maternel/ garde d'enfants** (200 bénéficiaires).

#### Encadré n°19 : Extrait du résumé du référentiel d'emploi (fiche RNCP)

##### **Certificat d'aptitude professionnelle Petite enfance**

*Professionnel qualifié, le titulaire du CAP Petite Enfance exerce six types d'activités principales :*

- **accueil** et garde des enfants;
- **accueil, information, conseil des parents** ;
- aide à la prise des repas, aux soins d'hygiène corporelle à partir d'observations et de consignes ;
- aide à l'acquisition de l'autonomie et contribution à l'éducation (vestimentaire, alimentaire, motrice);
- participation au développement affectif et intellectuel par des animations de jeux et d'activités socio-éducatives
- entretien courant et hygiène des locaux, des équipements et du matériel.

##### **Diplôme d'Etat d'auxiliaire de puériculture (DEAP)**

*Réaliser, dans le cadre du rôle propre de l'infirmier ou de la puéricultrice, en collaboration avec lui et sous sa responsabilité, des activités d'éveil et d'éducation et dispenser des soins d'hygiène et de confort pour préserver et restaurer la continuité de la vie, le bien être et l'autonomie de l'enfant. Dans les établissements et services d'accueil des enfants de moins de six ans, l'activité est encadrée par les articles R2324-16 à R2324-47 du code de la santé publique.*

*Les activités visées par le diplôme :*

- Prendre soin de l'enfant dans ses activités de la vie quotidienne de la naissance à l'adolescence
- Observer l'enfant et mesurer les principaux paramètres liés à son état de santé et à son développement
- Aider l'infirmier ou la puéricultrice à la réalisation de soins
- Assurer l'entretien de l'environnement immédiat de l'enfant et des matériels de soins et ludiques
- Recueillir et transmettre ses observations par oral et par écrit pour maintenir la continuité des soins et des activités
- **Accueillir, informer, accompagner l'enfant et sa famille**
- Réaliser des activités d'éveil, de loisirs et d'éducation
- Accueillir et accompagner des collègues et des stagiaires en formation
- Accompagner l'enfant dans les activités d'éveil et de la vie quotidienne et les parents dans leur rôle éducatif - Apprécier l'état clinique d'une personne à tout âge de la vie
- Réaliser des soins adaptés à l'état clinique de l'enfant
- Utiliser les techniques préventives de manutention et les règles de sécurité pour l'installation et la mobilisation
- Etablir une communication adaptée à la personne et à son entourage
- Utiliser les techniques d'entretien des locaux et du matériel spécifiques aux établissements sanitaires, sociaux et médico-sociaux
- Rechercher, traiter et transmettre les informations pour assurer la continuité des soins
- Organiser son travail au sein d'une équipe pluriprofessionnelle

### **Diplôme d'Etat d'assistant familial**

*L'Assistant familial est un travailleur social qui exerce une profession **d'accueil permanent** à son domicile et dans sa famille de mineurs ou de jeunes majeurs de 18 à 21 ans.*

*En cas de circonstances imposant une séparation entre parents et enfant, le fondement de la profession d'assistant familial est de procurer à l'enfant ou à l'adolescent, confié par le service qui l'emploie, des conditions de vie lui permettant de poursuivre son développement physique, psychique, affectif et sa socialisation.*

*L'assistant familial participe à la prise en charge des conséquences des troubles de la parentalité pour l'enfant et à la prévention de leur répétition. Elle contribue également à la lutte contre les exclusions dont peuvent être victimes les personnes ayant souffert de troubles importants durant l'enfance.*

*L'assistant familial exerce les fonctions suivantes :*

- **Accueil de l'enfant** et prise en compte de ses besoins fondamentaux
- Accompagnement éducatif de l'enfant
- Accompagnement de l'enfant dans ses relations avec ses parents
- Intégration de l'enfant dans sa famille d'accueil
- Travail en équipe

### **CQP Assistant maternel / Garde d'enfants**

*Sous réserve d'obtenir l'agrément du conseil général, les titulaires de cette certification peuvent exercer l'activité d'assistant(e) maternel(le).*

*La garde d'enfants/assistant(e) maternel(le) prend en charge des enfants de la naissance à l'adolescence, dans le cadre d'une relation contractuelle avec les parents. Cette activité se déroule au domicile des parents pour l'emploi de garde d'enfants, et au domicile du salarié pour l'emploi d'assistant(e) maternel(le). La garde d'enfants/assistant(e) maternel(le) délimite et sécurise les locaux et espaces réservés aux enfants de façon à respecter les règles et les espaces dédiés à leurs activités et à leur repos.*

*Il (elle) a construit son activité multi employeur afin de prendre en charge plusieurs activités et a installé le suivi de cette activité.*

*Il (elle) accompagne un ou plusieurs enfants dans les actes de la vie quotidienne, prend en compte les attentes des familles et la singularité de chaque enfant; au préalable, il (elle) a préparé son intervention et organisé le développement de chacun; enfin, il (elle) conclut son intervention avec les parents.*

*La garde d'enfants/assistant(e) maternel(le) aménage et sécurise le logement et les espaces de vie et de jeux, en fonction d'une évaluation des risques. \* Aptitudes attestées : attribuer les espaces réservés aux activités, réaliser l'aménagement de l'espace de travail, prévenir les accidents domestiques.*

*La garde d'enfants/assistant(e) maternel(le) construit et initialise son activité professionnelle, organise son activité multi-employeur et prend contact avec les familles.*

*\* Aptitudes attestées : délimiter son champ d'intervention, obtenir un agrément (pour les assistants maternels), se faire connaître, convenir d'un premier rendez-vous avec la famille, recevoir ou se présenter à la famille, écouter la demande des parents et la réajuster, négocier et arrêter les termes du contrat, préparer son cadre d'intervention, obtenir le règlement de sa prestation et administrer son activité multi employeur, transmettre les informations du suivi de l'activité.*

*La garde d'enfants/assistant(e) maternel(le) prépare son intervention, **accueille ou se présente aux familles**, prend en charge chaque enfant.*

**Tableau n°5 : Les certifications qui renvoient à des fonctions d'accueil dans le cadre d'une structure d'accueil (enfants ou adultes)**

Niveau	Intitulé certification	Certificateur	NSF	source	Secteur	Activités	Effectifs	source
V	CAP Petite enfance	MEN	332	RNCP: code NSF	Services aux personnes	Accueil, information, conseil des parents garde d'enfants...	17899	Reflet 2008
V	Diplôme d'état d'auxiliaire de puériculture (DEAP)	MS	331t	RNCP: accueil dans secteur d'activité	Services aux personnes	Accueil, information, accompagner l'enfant et sa famille Prise en charge des enfants...	1009	Reflet 2007
V	DE d'assistant familial	MS/DGAS	332	RNCP: accueil dans secteur d'activité	Services aux personnes	Accueil de l'enfant...	Pas de données	Reflet
	CQP assistant maternel/ Garde d'enfants	OP/BP/Institut FEPEM de l'emploi familial	330t	RNCP: code NSF	Services aux personnes	Accueil des familles Garde d'enfant...	200	Fiche RNCP

### 2.2.5 Le cas de l'exercice de fonctions d'accueil dans le cadre d'une intervention sociale (cf. tableau n°6)

Dans le travail social, l'activité d'accueil ne repose pas seulement sur la prise en charge de la personne comme pour les certifications que nous venons de décrire mais porte également sur l'orientation et le conseil de publics ciblés, ce qui en fait une activité assez stratégique, au sein de ces métiers.

La majorité des certifications sont positionnées au niveau III de formation. Seul le **bac pro Services de proximité et vie locale** (ministère de l'Education nationale) est positionné au niveau IV.

#### Encadré n°20 : Extrait du résumé du référentiel d'emploi (fiche RNCP)

##### **Baccalauréat professionnel Services de proximité et vie locale**

*Le titulaire de ce diplôme est un intervenant de proximité pouvant s'adresser à différents publics (enfants, adolescents, adultes, habitants d'un quartier, locataires, usagers d'un service public, clients d'un service commercial...) dont les besoins spécifiques ne requièrent pas les compétences d'un travailleur social.*

*Ses activités, fondées sur un processus relationnel destiné à améliorer les relations entre les personnes mais aussi entre les usagers/clients, confèrent à ce professionnel une légitimité également ancrée sur des activités spécifiques aux secteurs d'emploi concernés :*

*Gestion des espaces ouverts au public :*

**- accueil et orientation des usagers**

- valorisation et maintien de la qualité des espaces
- prévention et sécurisation dans les espaces.

*Gestion du patrimoine locatif :*

- attribution des logements
- location et suivi des familles
- gestion technico-administrative des logements
- valorisation et maintien de la qualité de l'habitat et de son environnement.

*Activités de soutien et d'aide à l'intégration*



- accompagnement de publics aux demandes spécifiques, dans des démarches ou pour l'accès à des services administratifs, médico-sociaux, techniques...
  - animation de dispositifs d'information ou de points d'écoute personnalisée
  - organisation et animation d'actions en direction de certains publics.
- Activités participant à la socialisation et au développement de la citoyenneté
- organisation et participation à l'animation d'activités éducatives, récréatives...après de divers publics
  - organisation et participation à l'animation d'activités de valorisation du patrimoine local
  - organisation et participation à l'animation d'activités associatives, de lieux ressources, d'espaces de vie collective.

Sur le niveau III, on trouve ainsi deux certifications délivrées par le CNAM (**Chargé d'accompagnement social et professionnel**, **Chargé d'information d'accueil et d'orientation**), une par la direction des affaires sociales (**DE d'Assistant de service social**), une par le ministère de l'Emploi (**TP Conseiller (ère) en insertion professionnelle**), une par le ministère de l'Education nationale (le **DUT Carrières sociales option assistante sociale**), et deux d'organismes privés (**Chargé d'insertion et du développement local** et **Coordinateur de l'intervention sociale et professionnelle**).

**Encadré n°21 : Extrait du résumé du référentiel d'emploi (fiche RNCP)**

**Chargé d'accompagnement social et professionnel.**

*Le titulaire réalise les activités suivantes:*

- **Accueillir un public en difficulté**
- *Accompagner un individu dans son parcours d'insertion*
- *Recueillir, traiter l'information pour la transmission orale et écrite*
- *Travailler en équipe, en réseau, en partenariat*

Le titulaire possède les compétences suivantes:

- Organiser un espace d'accueil
- Conduire un entretien de diagnostic
- Orienter en interne ou en externe
- Co construire un parcours d'insertion
- Recueillir de l'information
- Traiter (analyse, synthétiser) l'information
- Formaliser et transmettre l'information
- Développer et animer un réseau de partenaires
- Travailler en synergie avec les acteurs de l'insertion

**Chargé d'information, d'accueil et d'orientation**

Les Chargés d'information, d'accueil et d'orientation en intervention sociale, emploi et formation/orientation **sont responsables du premier accueil des usagers des services publics et particulièrement des bénéficiaires des dispositifs d'intervention sociale au sens large** : les dispositifs d'accompagnement vers l'emploi ou la formation, les dispositifs d'insertion, les dispositifs d'accompagnement social ou sanitaire (RMI, premier accueil en services sociaux, vers l'offre de logements...), les dispositifs éducatifs et les autres services publics (Santé, Sécurité sociale, Education...).

La fonction d'accueil, d'information et d'orientation qu'ils assurent requiert une réelle technicité qui nécessite de :

- savoir accueillir et écouter des personnes parfois en grandes difficultés ayant du mal à exprimer leurs besoins,
- être l'interface entre l'expression de difficultés ou besoins et les solutions que peuvent leur apporter les dispositifs et mesures existants,
- jouer le rôle d'intermédiaires entre ces personnes et les différents spécialistes (internes ou externes aux dispositifs) qui peuvent le mieux répondre à leurs besoins,

- faire évoluer leurs pratiques, en lien avec l'évolution des publics et des politiques publiques nationales et territoriales.

Employés dans les services publics ou le milieu associatif, ces spécialistes de l'accueil/information/orientation reçoivent les publics, font le diagnostic de la demande (premier entretien exploratoire et réponse aux premières demandes d'information) et établissent les premiers contacts avec les partenaires locaux pour pouvoir aiguiller au mieux les personnes vers les services compétents. Si nécessaire, ils ont également un rôle de médiation pour tenter d'infléchir les positions de ces services en faisant valoir les besoins exprimés ou bien d'explicitier auprès des publics les limites de ceux-ci.

### **Diplôme d'Etat d'assistant de service social (DEASS)**

Le diplôme d'Etat d'assistant de service social atteste des compétences requises pour mener des interventions sociales, individuelles ou collectives, en vue d'améliorer par une approche globale et d'accompagnement social les conditions de vie des personnes et des familles.

Dans le respect d'une démarche éthique et déontologique et dans le cadre des missions qui lui sont confiées, l'assistant de service social élabore un diagnostic social et un plan d'intervention avec la participation des intéressés.

L'assistant de service social exerce les fonctions suivantes :

- **Accueil/ Evaluation/Information /Orientation**
- Accompagnement social
- Médiation
- Veille sociale/ Expertise/Formation
- Conduite de projets/Travail avec les groupes
- Travail en réseau

### **Titre professionnel Conseiller (ère) en insertion professionnelle**

*Le (la) conseiller (ère) en insertion professionnelle aide des jeunes ou des adultes en démarche d'insertion ou de reconversion à :*

- *construire et s'approprier des parcours réalistes d'insertion, de réinsertion ou de transition professionnelle ;*
- *surmonter progressivement les difficultés rencontrées ;*
- *mettre en œuvre les parcours d'insertion construits avec la personne et / ou les projets débouchant sur un emploi.*

*Le (la) conseiller (ère) en insertion professionnelle mobilise et développe l'ensemble des moyens, ressources et relations nécessaires à l'accueil, l'information, l'orientation et l'accompagnement vers et dans l'emploi des personnes.*

*Dans le cadre des missions qui sont du ressort de sa structure, et sous la responsabilité de son directeur ou de son chef de service, le (la) conseiller (ère) en insertion professionnelle exerce son activité sur une zone géographique déterminée.*

*L'accomplissement de ces missions présuppose l'instauration d'une relation de confiance, la capacité à appréhender la situation des personnes dans leur globalité, à faire des diagnostics et à utiliser des mesures et des dispositifs en fonction des besoins.*

*Pour remplir ces missions, le (la) conseiller (ère) en insertion professionnelle s'appuie sur un réseau de structures partenaires et d'acteurs de son territoire d'intervention, ce qui implique des compétences en termes de communication et de négociation et une bonne connaissance des problématiques territoriales.*

*Enfin, ces activités impliquent la capacité à assurer des tâches administratives (dossiers de suivi, saisie informatique, gestion de démarches administratives...).*

*L'ensemble des activités professionnelles du / de la conseiller (ère) en insertion professionnelle est réalisé, avec une neutralité bienveillante, auprès d'une grande diversité de publics.*

### **Diplôme Universitaire de Technologie Carrières sociales option assistance sociale**

*Le travailleur social intervient pour soutenir les populations fragilisées : jeunes sans qualification, demandeurs d'emploi en fin de droits, personnes âgées isolées, personnes sans domicile fixe... Il s'inscrit dans les dispositifs mis en place par les politiques sociales pour construire des réponses qui tiennent compte des particularités des usagers. Il anime et évalue les programmes de solidarité et d'insertion afin de réduire leurs difficultés sociales et culturelles. Il collabore au sein d'équipes associant des professionnels de la santé, de l'éducation, de la justice et il participe avec eux, à partir d'un diagnostic à la mise en place d'actions sociales d'intérêt collectif.*

***Au quotidien, son travail consiste à accueillir, orienter et informer les publics qui s'adressent à***

**lui ou qui lui sont signalés.** Il analyse, en fonction des missions conférées, la situation économique et sociale de chaque personne, famille, groupe ou population. Il recherche les causes qui compromettent leur équilibre. Il repère les types de problèmes : scolaires, professionnels, de logement, de violences familiales, de santé... et met en œuvre avec eux des actions tant individuelles que collectives pour améliorer leurs conditions de vie, rétablir leur autonomie financière, affective... Il aide la personne dans ses démarches administratives.

Maîtriser des méthodes d'entretien individuel, d'animation de groupe, de médiation avec les différents services sociaux et médicaux, d'enquête... Connaître les institutions, les rouages de l'administration, les lois et tous les dispositifs d'insertion

Maîtriser la législation sociale et l'ensemble des dispositifs d'action sociale

### **Chargé d'insertion et du développement local**

Le chargé d'insertion et du développement local exerce les activités suivantes :

- **L'accueil et l'accompagnement de la personne en difficulté sociale ou professionnelle.**
- L'insertion sociale et l'insertion professionnelle des publics fragilisés.
- La coordination des actions d'insertion avec d'autres partenaires qui œuvrent dans des champs complémentaires.
- La prospection et le placement éventuel en entreprise ou organisation.
- L'animation ou la création de projet s'inscrivant dans une logique de développement local.
- Connaissance parfaite du contexte politique et social de l'insertion, du développement au niveau local et territorial.
- Maîtrise des techniques d'entretien, d'aide.
- Maîtrise de l'écoute active - Repérage des symptômes cliniques.
- Maîtrise de la communication et des techniques de négociation.
- Maîtrise de l'environnement social, économique, politique du secteur et des conséquences sur les publics en difficultés.
- Maîtrise de la gestion de projet (sur le plan technique, humain), et des moyens de mesure / contrôle.
- Maîtrise du travail en réseaux

### **Coordinateur(trice) de l'intervention sociale et professionnelle**

- la coordination d'interventions d'accompagnement social et professionnel avec d'autres acteurs de la cohésion sociale sur un territoire et dans le cadre des politiques publique

- **L'accueil et le conseil de personnes en situation de vulnérabilité aux problématiques et besoins multiples (emploi, logement, mobilité, santé, accès aux droits...)**

- L'élaboration et la gestion de parcours d'insertion en mobilisant les dispositifs et les partenariats, en respectant le cadre des structures et des organisations (projet associatif, entrepreneurial, institutionnel ou territorial)

- La conduite et l'animation de projets d'intervention sociale et professionnelle contribuant à renforcer la cohésion sociale

- Connaissance de l'environnement socio-professionnel : institutions publiques et européennes, politiques de cohésion sociale, dispositifs territoriaux, pratiques et acteurs de l'intervention sociale et professionnelle

- Connaissance des techniques d'investigations et d'études sur le territoire

- Maîtrise des outils liés à la relation d'aide des publics vulnérables

- Maîtrise de l'élaboration des parcours d'intervention sociale et professionnelle en mobilisant les dispositifs et les partenariats

- Connaissance des outils de Gestion des Ressources Humaines (techniques de recrutement, de formation, d'évaluation en situation de travail, de gestion des emplois et des compétences)

- Maîtrise de l'analyse des besoins de l'entreprise

- Maîtrise de la démarche projet d'intervention sociale et professionnelle dans ses différentes étapes (repérage des besoins sociaux, élaboration des réponses, mobilisation des partenaires, recherche de financements, montage des budgets, animation, évaluation).

Deux certifications de niveau II sont également répertoriées : le **DE de Médiateur familial** (Direction générale des affaires sociales) et la **licence professionnelle Intervention sociale option accompagnement et insertion** (ministère de l'Education nationale).

## Encadré n°22 : Extrait du résumé du référentiel d'emploi (fiche RNCP)

### **Diplôme d'Etat médiateur familial**

*Le diplôme d'Etat de médiateur familial atteste des compétences nécessaires pour intervenir auprès de personnes en situation de rupture ou de séparation afin de favoriser la reconstruction de leur lien familial et aider à la recherche de solutions répondant aux besoins de chacun des membres de la famille.*

*Le médiateur familial exerce de façon qualifiée une profession de spécialisation s'appuyant sur une expérience professionnelle acquise dans le champ de l'accompagnement familial, social, sanitaire, juridique, éducatif ou psychologique.*

*Le médiateur familial exerce les fonctions suivantes :*

- **Accueil/ évaluation/ Information/ Orientation**
- *Médiation/Gestion de conflits/ Construction /Reconstruction de liens*
- *Administration/ Rédaction/ Gestion*
- *Promotion/ Formation*

### **Licence Professionnelle Intervention sociale option accompagnement et insertion**

*Le développement des emplois sociaux de proximité favorisé par la loi contre l'exclusion amène les différentes collectivités territoriales, conseils généraux, municipalités, maisons de quartier ainsi que les associations d'insertion et d'aide humanitaire à recruter des professionnels pour accompagner sur le terrain ou en institution les personnes en situation difficile : difficultés économiques, ou handicap, conduites addictives, maladie, personnes âgées, étrangers... Les professionnels sont des personnes de terrain, souvent bien intégrées à un quartier.*

*Ils accompagnent individuellement ou en groupe, **ils animent des lieux d'accueil et des réunions**. Ils interviennent auprès d'adultes, d'adolescents, de jeunes enfants, de familles...*

*Tuteurs ou correspondants des personnes en situation précaire, ils écoutent et analysent leurs besoins, rédigent des fiches de suivi **pour les orienter vers d'autres professionnels** ou d'autres types de services publics, coordonnent les actions des différents partenaires sociaux et assurent un suivi de l'évolution des personnes.*

**Tableau n°6 : Les certifications qui renvoient à des fonctions d'accueil dans le cadre d'une intervention sociale**

Niveau	Intitule certification	Certificateur	NSF	source	Secteur	Activités	Effectifs	source
IV	BAC PRO Services de proximité et vie locale	MEN	330	CODE ROME 23111	Sanitaire et social	Accueil, orientation Maintien et valorisation des espaces prévention et sécurité des espaces Accompagnement...	1281	Reflet 2008
III	Chargé d'accompagnement social et professionnel	CNAM	330t	CODE ROME 23221	Travail social	Accueil, accompagnement des personnes en difficulté sociale ou professionnelle...	?	
III	Chargé d'information, d'accueil et d'orientation	CNAM	330	CODE ROME 23221	Travail social	Accueil, information, orientation en intervention sociale...	45	Fiche RNCP
III	DE assistant de service social	MAS/DGAS	332	Onisep	Travail social	Accueil, évaluation, information, orientation en intervention sociale...	2653	Reflet 2005
III	TP Conseiller (ère) en insertion professionnelle	ME	332t	CODE ROME 23221	Travail social	Accueil, information, orientation, accompagnement des personnes en difficulté professionnelle...	308	DGEFP 2007
III	DUT Carrières sociales option assistante sociale	MEN	332	RNCP: code NSF	Travail social	accueil, information, orientation analyse situation économique des personnes, accompagnement...	153	Reflet 2006
III	Chargé d'insertion et du développement local	OP/CENTRE DE FORMATION ET DE PROMOTION (CFP) RHONE ALPES	332n, 332t	CODE ROME 23221	Travail social	Accueil, accompagnement des personnes en difficulté sociale ou professionnelle...	16	Fiche RNCP
III	Coordinateur(trice) de l'intervention sociale et professionnelle	OP/CENTRE DE RESSOURCES AROBASE	332t	CODE ROME 23221	Travail social	Accueil, information, conseil, orientation en intervention sociale...	45	Fiche RNCP
II	DE Médiateur familial	MAS/DGAS	332	RNCP: code NSF	Travail social	Accueil, évaluation, information, orientation médiation, gestion conflits, administration, gestion...	271	Reflet 2005
II	Licence professionnelle Intervention sociale option accompagnement et insertion	MEN	332	RNCP: code NSF	Travail social	Animation de lieux d'accueils des personnes en difficulté accompagnement individuel ou en groupe...	22	Reflet 2008

### 2.3 Les extensions possibles à l'emploi « d'accueil »

Les certifications sélectionnées ici renvoient à des emplois qui relèvent d'activités managériales de la fonction d'accueil. Les titulaires exercent donc des fonctions d'organisation, de gestion, de formation, ou de recrutement du personnel d'accueil. Dans quelques rares cas (que nous avons mis en italique dans le tableau n°7), ces gestionnaires peuvent être eux-mêmes amenés à réaliser des tâches d'accueil (en cas de remplacement de personnel absent, d'accueil de personnalités ou d'exercice de la fonction dans de petites structures).

Les certifications concernent majoritairement le niveau supérieur (III et II) et appartiennent principalement au secteur du tourisme, et de l'hôtellerie en particulier. Sur le niveau IV, on trouve toutefois trois certifications qui relèvent de ces activités : le **BTn Hôtellerie** (ministère de l'Education nationale), le **certificat de spécialité Tourisme vert, accueil et animation en milieu rural** (ministère de l'Agriculture), et un certificat d'**Agent d'exploitation en hôtellerie et restauration** d'un organisme privé.

**Encadré n°23 : Extrait du résumé du référentiel d'emploi (fiche RNCP)**

**Baccalauréat technologique Hôtellerie**

*Le titulaire de ce diplôme a acquis des compétences dans les domaines de la restauration, de l'accueil, de l'hébergement et de la gestion hôtelière. Par ailleurs, il pratique deux langues étrangères. En restauration, il maîtrise les technologies et les méthodes culinaires : étude des types de restauration et des produits de cuisine, élaboration des menus...*

*Dans le domaine du service, il connaît les équipements d'un restaurant, les fonctions du personnel, les conditions d'entretien des locaux, l'organisation du service de restauration, l'accueil des clients, etc.*

*Il sait s'adapter à la diversité des entreprises hôtelières, y compris dans leur dimension 'hébergement'. Il maîtrise l'organisation et la conduite des activités d'un hôtel, les types et les catégories d'hébergement en chambre et les services qui y sont attachés.*

*En gestion hôtelière, il possède des compétences en comptabilité et en gestion des ventes, des approvisionnements et du personnel.*

*Ce diplôme est surtout axé sur la poursuite d'études en BTS, mais certains bacheliers entrent dans la vie active en tant qu'assistants d'encadrement, par exemple. Ils occupent alors des postes de second de cuisine, d'assistant de réception ou d'assistant du directeur de la restauration.*

**Certificat de spécialisation option Tourisme vert, accueil et animation en milieu rural**

*Le titulaire du certificat de spécialisation option Tourisme vert, accueil et animation en milieu rural est capable de réaliser les activités suivantes :*

*- Il étudie l'opportunité de création d'une ou des prestations touristiques en prenant en compte les caractéristiques de l'environnement socio-économique du territoire sur lequel son entreprise sera (ou est) implantée.*

*- Il met au point des prestations d'accueil et/ou de restauration et/ou d'hébergement et/ou d'animation et/ou d'activité de pleine nature de qualité dans le respect des contraintes législatives et réglementaires.*

*- Il définit le statut juridique et fiscal de l'activité 'tourisme' de son exploitation ou entreprise.*

*- Il conduit l'activité 'tourisme' de son exploitation ou entreprise.*

*- Il commercialise sa (ou ses) prestation(s) touristique(s).*

*- Il s'informe, organise sa formation permanente, ainsi que celle des personnes placées sous sa responsabilité.*

*- Dans le cas de prestations spécifiques, il peut être amené à conduire les activités suivantes : activités propres à l'hébergement, à la restauration, à l'accueil des enfants, à la découverte de la nature.*

**Agent d'exploitation en hôtellerie et restauration**

L'agent d'exploitation en hôtellerie et restauration assiste le directeur dans toutes ses tâches : animation, commercialisation, gestion et exploitation. **Il gère la réception**, les étages, la cuisine et le service en salle : il planifie, contrôle l'entretien des chambres, élabore et supervise la production culinaire ainsi que le service de restauration.

**Il assure l'encadrement des équipes et organise les postes de travail** ; il gère les achats et l'organisation administrative d'un établissement.

Le titulaire de la certification :

- Connaît et maîtrise les principes de gestion hôtelière (gestion du réceptif, planification et contrôle de l'entretien des chambres...)

- Connaît et maîtrise les principes de gestion dans la restauration

- Est capable de superviser la production culinaire et le service restauration

- Connaît et maîtrise les techniques de gestion des achats et le calcul des coûts matières

- Maîtrise les outils informatiques
- Connaît les techniques d'animation et d'encadrement du personnel
- Connaît les normes réglementaires et sait en contrôler la conformité
- Maîtrise au moins une langue étrangère.

Sur le niveau III, on retrouve le ministère de l'Education nationale avec trois **BTS (Animation et gestion touristiques locales et Hôtellerie-restauration, option A mercatique et gestion hôtelière, Responsable de l'hébergement à référentiel commun européen)** et un **DEUST Métiers de la culture option Tourisme culturel** ainsi que deux certificats d'organismes privés (**Chargé de développement tourisme, Hôtellerie loisirs et Assistant de direction en hôtellerie**).

**Encadré n°24 : Extrait du résumé du référentiel d'emploi (fiche RNCP)**

**Brevet de technicien supérieur Animation et gestion touristiques locales**

Le titulaire de ce diplôme est un professionnel polycompétent qui intervient dans l'animation des territoires, le montage de projets touristiques, l'organisation d'actions promotionnelles, **l'accueil**. Il met en place des événements, des manifestations (séminaires, salons, spectacles, festivals...).

Sa connaissance des ressources du territoire, des structures administratives et institutionnelles lui permet de contribuer à la mise en valeur du patrimoine en suscitant des coopérations, organisant des visites, prenant en charge des groupes, présentant des oeuvres et sites en tant que guide-interprète régional.

Il collabore à l'élaboration de la documentation touristique locale et à sa diffusion multimedia.

Il peut accompagner le montage de projets locaux

Il apporte son concours à la gestion de l'unité d'accueil-loisirs où il exerce.

**Brevet de technicien supérieur Hôtellerie restauration option A : mercatique et gestion hôtelière**

Le titulaire de ce BTS est à même d'assumer la responsabilité d'un service d'hôtellerie ou de restauration, de fidéliser et de développer la clientèle. Il maîtrise les méthodes commerciales et de marketing et de gestion financière d'un établissement hôtelier.

Il connaît les techniques d'implantation et d'aménagement d'hôtels et le traitement des différents types de clientèle.

**Il gère l'achat, la réception et le stockage des marchandises ainsi que la définition des postes de travail.**

**Brevet de technicien supérieur à référentiel commun européen « responsable de l'hébergement »**

Le titulaire du BTS à référentiel commun européen Responsable de l'hébergement gère les services d'hébergement de l'établissement de manière harmonieuse et efficace en respectant les normes, la politique et les procédures en usage dans cet établissement.

choix des orientations de la politique commerciale, il participe à l'élaboration des actions de promotion et contribue à la mise en place d'une démarche qualité.

Il coordonne les opérations de gestion relative à la facturation, veille à la qualité des prestations, s'appuie **sur le poste d'accueil pour promouvoir l'image de l'établissement** et s'assure du suivi du dossier du client pour le fidéliser.

**Dans le cadre de la gestion de l'accueil et de la réception, de la prise de contact au suivi du départ du client, ce responsable s'assure que les dispositions sont prises, tant à son poste de travail qu'auprès des autres services de l'établissement pour que le séjour du client réponde au mieux à ses attentes.**

Dans toutes ses activités, il organise les ressources afin de gérer les aléas et collabore avec les autres services.

**Diplôme d'études universitaires scientifiques et techniques Métiers de la culture option Tourisme culturel**

Ce professionnel travaille en collaboration avec les collectivités locales. En accord avec partenaires institutionnels et économiques, il propose des prestations et des animations (organisation de festivals, montage d'expositions ou de conférences) destinées à attirer le public aux différentes périodes de

l'année, et prend en charge des activités culturelles, éducatives ou attractives. Il participe à la rédaction d'une documentation informant les publics sur les loisirs culturels ou sportifs, l'hébergement, la restauration...

Il mène des actions de promotion du patrimoine et organise aussi, en tant que guide-accompagnateur, des itinéraires au cours desquels il fait découvrir le milieu naturel, les sites et monuments archéologiques ou historiques de sa région.

Il prend part à la gestion du budget d'un office de tourisme (subventions, cotisations des membres, vente des publications...).

**Il peut également être consulté pour des décisions d'aménagement touristique** (mise en place d'équipements collectifs, **développement des capacités d'accueil...**).

#### **Chargé de développement tourisme, hôtellerie, loisirs**

Le chargé de développement tourisme, hôtellerie, loisirs exerce les activités suivantes :

- Contribuer à l'offre touristique de l'entreprise
- **Assurer des fonctions commerciales et/ou d'accueil et éventuellement manager une équipe**
- **Organiser, gérer, coordonner l'accueil d'un site.**

#### **Assistant de direction en hôtellerie**

Les principales activités de l'assistant de direction en hôtellerie sont les suivantes :

- **Accueillir et informer le client à la réception de l'hôtel.** Assumer et organiser l'ensemble des tâches administratives rattachées.
- **Assurer l'accueil et le service en salle.** Organiser le travail des commis et chefs de rang.
- Etablir un budget prévisionnel d'exploitation, en contrôler l'application à l'aide de tableau de bord et apporter si nécessaire des mesures rectificatives.
- Elaborer et mettre en œuvre une politique commerciale.
- **Organiser et contrôler le travail d'une équipe de salariés.**

Enfin sur le niveau II, nous avons répertorié 11 licences professionnelles **Hôtellerie et tourisme** à diverses options ou spécialités dont 3 portent exclusivement sur le versant tourisme (**tourisme et patrimoine, distribution touristique, management européen des produits touristiques**), 3 sur le versant hôtellerie (**hôtellerie, management des activités hôtelières, management d'une unité hôtelière**), 1 sur le versant restauration (**management des unités de restauration**), et plusieurs sont bivalentes sur l'hôtellerie-restauration (**accueil, réception, hôtellerie-restauration, management des entreprises de l'hôtellerie-restauration, management international de l'hôtellerie et de la restauration**), sur l'hôtellerie-tourisme (**assistant aux fonctions de management du tourisme et de l'hôtellerie internationale**), ou l'hôtellerie-loisirs (**management des entreprises de thermoludisme et de loisirs**). On relève aussi une certification d'un organisme privé (**responsable de structure d'accueil touristiques**) et un CQP (**Assistant d'exploitation spécialisation restaurant et hébergement**). A noter enfin la présence d'une **licence professionnelle Intervention sociale option aide à l'insertion professionnelle** qui s'inscrit dans ce même registre d'activités.



## Encadré n°25 : Quelques exemples extraits des fiches RNCP

### **Licence Professionnelle Hôtellerie et tourisme option distribution touristique**

Les professionnels sont chargés d'encadrer et d'animer les équipes de production. Leur activité est partagée entre le management du personnel, l'organisation, la gestion des activités, et l'animation. En tant que chef de la réservation, il établit le plan d'occupation, le suivi du taux d'occupation des chambres, les contingents (allotements) et les options. Il détermine les prévisions d'activité et les transmet aux services concernés (étages, restauration, hall...).

Il peut gérer les comptes débiteurs, établir des statistiques commerciales. Dans certains cas, il est chargé de la prospection de la clientèle et du développement des ventes.

**Il participe au recrutement et à la formation du personnel d'accueil. Il dirige, encadre, coordonne et contrôle le travail des réceptionnaires.**

### **Licence Professionnelle Hôtellerie et tourisme option accueil, réception, hôtellerie-restauration**

**Ce professionnel exerce la responsabilité du service accueil.** En matière de réservation, il établit le plan d'occupation, le suivi du taux d'occupation des chambres et les contingents.

Il détermine les prévisions d'activité et les transmet aux services concernés (étages, restauration, hall...).

**Il assure l'accueil des personnalités.**

Il peut gérer les comptes débiteurs et établir des statistiques commerciales.

Dans certains cas, il est chargé de la prospection de la clientèle et du développement des ventes. **Il**

**peut participer au recrutement et à la formation du personnel d'accueil.**

**Il dirige, encadre, coordonne et contrôle le travail des réceptionnaires.**

### **Licence Professionnelle Hôtellerie et restauration spécialité Management des unités de restauration**

Ce professionnel est un cadre des métiers de la restauration commerciale.

Il a des compétences de responsable adjoint par l'appropriation des techniques financières, de management et il a une réelle qualification dans la conduite de projets, le management d'équipe et la direction d'unités de restauration.

En collaboration avec le responsable de restaurant, il dynamise les ventes, **encadre l'équipe de vendeur/préparateur(s) dans le respect des principes : accueil, sourire, service client, normes produits...**

Il est autonome et apte à la prise d'initiative et de décision.

Il est capable d'innover dans l'organisation et la gestion des services, la mise en place de nouvelles formes d'organisation, la force de proposition.

Il maîtrise le processus de conduite de projets : démarchage et réception des clients potentiels, études de satisfaction, étude des ventes, recherche et analyse de données, mise en place de nouveaux espaces de vente (prestations traiteur, séminaires, congrès et partenariats commerciaux avec des comités d'entreprise...).

Il a des compétences en gestion de ressources humaines et plus particulièrement l'animation, l'encadrement et le management d'équipes d'employés dans une démarche de qualité tournée vers les clients et dans le respect des normes propres au groupe.

### **Licence Professionnelle Intervention sociale option aide à l'insertion professionnelle**

Ce professionnel a d'abord des fonctions d'animation et de formation. Dans le cadre d'actions de formation spécialisée, il définit un contenu pédagogique ; il transmet des savoirs et des savoir-faire ; **il informe et oriente le public.**

Il analyse des besoins en formation et propose une offre; il peut aussi être amené à diriger une équipe.

Il a également une fonction d'accompagnement social.

**Il définit et organise l'accueil, l'aide et le suivi du stagiaire** dans la définition et la construction de son projet professionnel ; il participe à l'évaluation des apprentissages et à l'évaluation des acquis au côté des centres de formation.

Il a une bonne connaissance des réseaux : législation associative, normes de sécurité et d'hygiène, droit des personnes. Il connaît l'environnement social, socio éducatif et institutionnel.

Il est capable d'appréhender et de gérer les conflits.

**Tableau n°7 : Les certifications qui renvoient à une extension du métier en termes de management et de gestion des activités d'accueil**

Niveau	Intitulé certification	Certificateur	NSF	source	Secteur	Activités	Effectifs	source
IV	BTn Hôtellerie	MEN	334	CODE ROME 13122	Tourisme/ Hôtellerie	Organisation de l'accueil	2590	Reflet 2008
IV	Agent d'exploitation en hôtellerie et restauration	OP/CATALYSE-SARL FORMA	334t	RNCP: accueil dans secteur d'activité	Tourisme/ Hôtellerie	Gestion des activités d'accueil encadrement des équipes et des postes de travail	11	Fiche RNCP
IV	CS option tourisme vert, accueil et animation en milieu rural	MA	334	RNCP: accueil dans intitulé formation	Tourisme/ Loisirs	Organisation de prestations d'accueil	?	
III	BTS Animation et gestion touristiques locales	MEN	334	CODE ROME 43411	Tourisme	Organisation et gestion de l'accueil	2301	Reflet 2008
III	BTS hôtellerie-restauration option A	MEN	334	Onisep	Tourisme/ Hôtellerie	Gestion des activités de réception Définition des postes de travail	1322	Reflet 2008
III	BTS Responsable de l'hébergement à référentiel commun européen	MEN	334	RNCP: accueil dans secteur d'activité	Tourisme/ Hôtellerie	Organisation et gestion du service d'accueil	87	Reflet 2008
III	DEUST Métiers de la culture option Tourisme culturel	MEN	335p	CODE ROME 43411	Tourisme/ Loisirs	Gestion et développement des capacités d'accueil	?	
III	Chargé de développement tourisme, Hôtellerie loisirs	OP/CCI Du Valenciennois	334p	RNCP: accueil dans secteur d'activité	Tourisme/ Loisirs	Organisation, gestion et coordination de l'accueil d'un site	16	Fiche RNCP
III	Assistant de direction en hôtellerie	OP/Ecole professionnelle de tourisme et d'hôtellerie Toulouse	334p	RNCP: code NSF	Tourisme/ Hôtellerie	Accueil et information des clients (hôtel ou restaurant) Organisation et réalisation des tâches administratives organisation du travail des commis et chef de rang	15	Fiche RNCP
II	Licence professionnelle Hôtellerie et tourisme option spécialité tourisme et patrimoine	MEN/Université de Marne la vallée	334	RNCP: accueil dans secteur d'activité	Tourisme	Organisation de l'accueil valorisation du patrimoine administration, finance, management	?	
II	Licence Professionnelle Hôtellerie et tourisme option distribution touristique	MEN	334	CODE ROME 13122	Tourisme/ Hôtellerie	Recrute et forme le personnel d'accueil Coordonne et contrôle le travail des réceptionnistes	?	
II	Licence Professionnelle Hôtellerie et tourisme option hôtellerie	MEN Université paris I	334	CODE ROME 13122	Tourisme/ Hôtellerie	Recrute et forme le personnel d'accueil Coordonne et contrôle le travail des réceptionnistes	23	Reflet 2005

Niveau	Intitulé certification	Certificateur	NSF	source	Secteur	Activités	Effectifs	source
II	Licence professionnelle Hôtellerie et tourisme option accueil, réception, Hôtellerie-restauration	MEN/Université de Nantes	334	RNCP: accueil dans intitulé formation	Tourisme/	Organisation de l'accueil Recrute et forme le personnel d'accueil Coordonne et contrôle le travail des réceptionnistes	23	Reflet 2005
II	Licence professionnelle Hôtellerie et tourisme option assistant aux fonctions de management du tourisme et de l'hôtellerie internationale	MEN/ Université de Versailles	334	RNCP: accueil dans secteur d'activité	Tourisme/ Hôtellerie	Assiste le responsable l'organisation de l'accueil	36	Reflet 2008
II	Licence professionnelle Hôtellerie et tourisme option management des activités hôtelières	MEN/ Université de Metz	334	RNCP: accueil dans secteur d'activité	Tourisme/ Hôtellerie	Recrutement et formation du personnel Organisation de l'accueil des clients	26	Reflet 2008
II	Licence professionnelle Hôtellerie et tourisme option management des entreprises de l'hôtellerie et de la restauration	MEN/Université d'Evry val d'Essonne	334	RNCP: accueil dans secteur d'activité	Tourisme/ Hôtellerie	Recrutement et encadrement des équipes dont l'accueil	39	Reflet 2008
II	Licence professionnelle Hôtellerie et tourisme spécialité management des structures d'hébergements, de thermoludisme et de loisirs	MEN/Université de Toulouse	334	RNCP: accueil dans secteur d'activité	Tourisme/ Hôtellerie	Management service d'accueil et de l'ensemble des activités (hébergement ou animation)	33	Reflet 2008
II	Licence professionnelle Hôtellerie et tourisme spécialité management d'une unité de restauration	MEN/Université de Grenoble	334	RNCP: accueil dans secteur d'activité	Tourisme/ Hôtellerie	Encadrement des équipes d'accueil organisation et gestion des services	12	Reflet 2008
II	Licence professionnelle Hôtellerie et tourisme spécialité management d'une unité hôtelière	MEN/Université de Grenoble	334	RNCP: accueil dans secteur d'activité	Tourisme/ Hôtellerie	Encadrement des équipes d'accueil organisation et gestion des services	13	Reflet 2008
II	Licence professionnelle Hôtellerie et tourisme option Hôtellerie	MEN/ Université Paris I	334	RNCP: code NSF	Tourisme/ Hôtellerie	Recrutement et formation du personnel d'accueil encadrement et coordination, et contrôle des équipes de réceptions	11	Reflet 2004
II	Licence professionnelle Hôtellerie et tourisme option management européen de produits touristiques	MEN/ Université de Nantes	334	RNCP: code NSF	Tourisme/ Hôtellerie	Encadrement, coordination et contrôle des services dont accueil Recrutement, formation, animation d'équipes	18	Reflet 2008
II	Licence professionnelle Hôtellerie et tourisme spécialité management international de l'hôtellerie et de la restauration	MEN/ Université Lyon III	334	RNCP: code NSF	Tourisme/ Hôtellerie	Organisation de l'accueil et du service management opérationnel et fonctionnel	?	
II	Licence professionnelle Hôtellerie et tourisme option accueil, réception, hôtellerie-restauration	MEN/ Université Paris V	334	RNCP: code NSF	Tourisme/ Hôtellerie	Accueil des personnalités Recrutement et formation du personnel d'accueil encadrement et coordination, et contrôle des équipes de réceptions	38	Reflet 2008

Niveau	Intitulé certification	Certificateur	NSF	source	Secteur	Activités	Effectifs	source
II	Licence professionnelle Intervention sociale option aide à l'insertion professionnelle	MEN	332	RNCP: code NSF	Travail social	Définition et organisation de l'accueil accompagnement social (animation, formation)	53	Reflet 2007
II	Responsable de structure d'accueil touristique	OP/INSTITUT NATIONAL DE FORMATION ET D'APPLICATION (INFA)	334p	RNCP: accueil dans intitulé formation	Tourisme/ Hôtellerie	Organisation et gestion des activités d'hébergement	20	Fiche RNCP
	CQP Assistant d'exploitation (spécialisations restaurant et hébergement)	BP/ Association pour le développement de l'emploi et de la formation dans l'industrie hôtelière	334t	RNCP: code NSF	Tourisme/ Hôtellerie	Accueil de la clientèle (en remplacement si besoin) animation commercialisation, gestion, exploitation de l'établissement	40	Fiche RNCP

## Conclusion

Cet état des lieux des certifications dans le domaine de l'accueil a permis d'apporter une meilleure visibilité quant à l'offre existante en la matière, avec toute la diversité qu'elle comporte en termes d'activités et de secteurs professionnels ciblés, d'organismes certificateurs impliqués, de niveaux de formation.

### *Une diversité d'emplois et des secteurs professionnels ciblés*

La double approche d'identification des certifications (fiches emplois-repères du ROME, fiches RNCP), a rendu possible la constitution d'un large corpus, dont l'inventaire nous a permis de mieux appréhender la notion « d'accueil » à la fois à partir des différentes activités ciblées, mais aussi des secteurs professionnels concernés.

Nous avons ainsi d'abord regroupé l'ensemble des certifications qui visent principalement des activités d'accueil, d'orientation et de conseil (premier cercle) et avons pu constater que se réalisent en grande partie, à côté de celles-ci, d'autres activités à vocation commerciale ou administrative. Il existe donc deux diplômes spécifiques transversaux, l'un du côté de l'Education nationale (Le bac pro Services, accueil, assistance, conseil) et l'autre du ministère de l'Agriculture (le CAPA Services en milieu rural) qui s'adressent à une large gamme de secteurs d'activités, les autres certifications renvoyant plutôt à des emplois appartenant à des secteurs professionnels circonscrits (tourisme, hôtellerie, banque et transports).

Un second regroupement (deuxième cercle) a été opéré à partir des certifications pour lesquelles les activités d'accueil le sont à titre secondaire et s'apparentent à la notion de prise en charge de la personne. Elles ne font ainsi que contribuer à la réalisation d'autres activités constitutives du cœur des emplois concernés. Ceux-ci portent en particulier sur des prestations de services de nature commerciale (barman, serveur, gouvernante, conseiller en tourisme...) dans les secteurs professionnels identifiés précédemment (auxquels s'ajoute la restauration), ou encore relève des domaines administratifs (secrétaire, secrétaire médicale), de l'animation sociale, culturelle ou de loisirs (agent d'animation, de loisirs...), de la garde d'enfants (auxiliaire de puériculture...) ou de l'intervention sociale (conseiller en insertion professionnelle...). Contrairement au premier cercle où l'on trouvait des certifications de nature transversale, ce second cercle repose sur des certifications spécialisées en termes de métier.

En dernier lieu, nous avons identifié des certifications (troisième cercle) qui renvoient à des emplois de contrôle et de gestion des activités d'accueil plus que d'exercice de celles-ci. Elles permettent d'envisager les évolutions potentielles des titulaires d'emplois vers des activités de gestion, de formation ou de contrôle des activités et touchent en particulier les secteurs du tourisme et de l'hôtellerie.

Une classification des certifications par code NSF (nomenclature des spécialités de formation) permet de visualiser rapidement l'ensemble des secteurs (*cf. schéma Etat des lieux de l'offre de certification : approche par spécialités de formations* ci-après).

### *Des certifications de niveaux de formation variés selon les « cercles »*

Les certifications centrées sur le cœur de métier (premier cercle) sont uniquement positionnées sur les niveaux V et IV de formation, ce qui équivaldrait à dire qu'elles visent essentiellement des emplois d'employés ou de techniciens. Celles du second cercle, de nature beaucoup plus large, se répartissent sur l'ensemble des niveaux étudiés (V à II). Quant au troisième cercle, qui renvoie à des activités de type managérial, il rassemble des certifications de niveaux III et II (*cf.* les quatre cartographies des certifications dans le domaine de l'accueil par niveaux de formations au chapitre 2).

### *Une multiplicité d'organismes certificateurs différemment impliqués*

Plusieurs ministères sont concernés par la délivrance de diplômes couvrant le champ étudié (Education nationale, Agriculture, Direction des affaires sociales, Travail, Jeunesse et Sports, Défense) ainsi que certains organismes privés ou publics (CNAM, CNED). Pour autant, une distinction reste à faire entre eux dans la mesure où aussi bien le nombre de certifications que les effectifs concernés sont très hétérogènes de l'un à l'autre, qu'ils ne couvrent pas tous les mêmes niveaux de formation ou encore ne visent pas tous l'ensemble des activités représentées par les trois cercles.

C'est ainsi que l'Education nationale arrive naturellement largement en tête des ministères certificateurs aussi bien en termes d'offre de certifications que de flux de certifiés. On constate toutefois que, dans le premier cercle, seuls des diplômes de niveau IV sont mis en œuvre par ce ministère, le niveau V étant quant à lui investi par le ministère de l'Agriculture et le ministère du Travail et deux organismes privés. Par ailleurs, on peut souligner qu'en dehors du ministère de l'Education nationale et des organismes privés pris dans leur globalité, les autres certificateurs ne sont jamais positionnés sur les trois cercles (*cf.* schéma *Etat des lieux de l'offre de certification : approche par organismes certificateurs* ci-après).

Cette première approche des activités d'accueil au travers des certifications qui lui sont consacrées a été menée de façon parallèle au travail d'analyse des emplois présenté dans les parties suivantes. Il est donc intéressant de constater *a posteriori* que les emplois visés par les certifications du premier cercle se retrouvent bien dans les emplois-repères identifiés qui font l'objet d'une présentation détaillée dans la partie suivante. Autrement dit, il semblerait qu'il n'y ait pas de décalage démesuré entre l'offre de certification existante et les besoins en qualifications exprimés au regard des emplois étudiés.

**ETAT DES LIEUX DE L'OFFRE DE CERTIFICATION DANS LE DOMAINE DE L'ACCUEIL  
APPROCHE PAR SPECIALITES DE FORMATION (NSF)**

**334 : Accueil, hôtellerie  
tourisme ....**

**PREMIER CERCLE**

**Niveau V :**

TP Agent (e) d'accueil touristique  
*Agent polyvalent du tourisme*  
Agent des services techniques du tourisme  
TP Agent (e) de loisirs  
TP Agent (e) d'accueil et d'information  
Agent polyvalent du tourisme Agent d'Accueil Polyvalent du Tourisme de Pays

**Niveau IV :**

TP Conseiller en séjours et voyages  
MC Accueil Réception  
Technicien d'accueil et de vente de produits touristiques  
TP Réceptionniste en hôtellerie  
Réceptionniste polyvalent en hôtellerie  
Réceptionniste gouvernante

CQP Réceptionniste

**DEUXIEME CERCLE**

**Niveau V :**

CAP Services en brasserie-café  
MC Employé Barman  
CAP Restaurant  
BEP Métiers de la restauration et de l'hôtellerie  
TP Garçon ou serveuse de restaurant

**Niveau IV :**

BP Barman  
BP Restaurant  
Animateur Tourisme loisirs  
Cuisinier gestionnaire de collectivités  
TP Technicien (ne) d'accueil touristique option accompagnement, option animation

**Niveau III :**

BTS Ventes et production touristiques  
Conseiller en tourisme

**Niveau II :**

LP Hôtellerie et tourisme option restauration  
LP Hôtellerie et tourisme option hébergement et environnement touristiques

CQP Agent de restauration  
CQP Employé qualifié de restauration  
CQP Serveur en restaurant  
CQP Assistant d'exploitation (spécialisations restaurant et hébergement)

**... 334 : Accueil,  
hôtellerie tourisme**

**TROISIEME CERCLE**

**Niveau IV :**

CS option tourisme vert, accueil et animation en milieu rural  
BTn Hôtellerie  
Agent d'exploitation en hôtellerie et restauration

**Niveau III :**

BTS Animation et gestion touristiques locales  
BTS Hôtellerie-restauration, option A mercatique et gestion hôtelière  
BTS à référentiel commun européen "responsable de l'hébergement"  
Chargé de développement tourisme, Hôtellerie loisirs  
Assistant de direction en hôtellerie

**TROISIEME CERCLE (SUITE)**

**Niveau II :**

LP Hôtellerie et tourisme option spécialité tourisme et patrimoine  
LP Hôtellerie et tourisme option distribution touristique  
LP Hôtellerie et tourisme option hôtellerie  
LP Hôtellerie et tourisme option accueil, réception, Hôtellerie-restauration  
LP Hôtellerie et tourisme option assistant aux fonctions de management du tourisme et de l'hôtellerie internationale  
LP Hôtellerie et tourisme option management des activités hôtelière  
LP Hôtellerie et tourisme spécialité management des structures d'hébergements, de thermoludisme et de loisirs  
Licence professionnelle Hôtellerie et tourisme spécialité management des unités de restauration  
LP Hôtellerie et tourisme spécialité management des unités hôtelière  
LP Hôtellerie et tourisme option Hôtellerie  
LP Hôtellerie et tourisme option management européen de produits touristiques  
LP Hôtellerie et tourisme spécialité management international de l'hôtellerie et de la restauration  
LP Hôtellerie et tourisme option accueil, réception, hôtellerie-restauration  
LP Hôtellerie et tourisme option management des entreprises de l'hôtellerie et de la restauration  
Responsable de structure d'accueil touristique

**335 : Animation  
culturelle, sportive et  
de loisirs**

**DEUXIEME CERCLE**

**Niveau V :**

BAPAAT option loisirs tout public dans les sites et structures d'accueil collectif  
Agent des métiers de l'animation touristique

**Niveau IV :**

BP de la jeunesse, de l'éducation populaire et du sport spécialité activités gymniques de la forme et de la force

**Niveau III :**

Ludothécaire

**TROISIEME CERCLE**

**Niveau III :**

DEUST Métiers de la culture option Tourisme culturel

**340 : Spécialités  
plurivalentes des services  
à la collectivité**

**DEUXIEME CERCLE**

**Niveau III :**

DEUST Guide nature multilingue

**311 : Transports,  
manutention,  
magasinage**

**DEUXIEME CERCLE**

**Niveau V :**  
CAP agent d'accueil et de conduite routière dans les transports de voyageurs  
TP Conducteur du transport routier interurbain de voyageurs

**313 : Finances,  
banque, assurances,  
immobilier**

**PREMIER CERCLE**

**Niveau IV :**  
MC Services financiers  
MC *Télébilletterie et services voyages*

**DEUXIEME CERCLE**

**Niveau IV :**  
BP Banque  
**Niveau II :**  
LP Assurance, banque, finance option marché des particuliers  
LP Assurance, banque, finance option banque assurance  
LP Assurance, banque, finance option conseiller gestionnaire de clientèle sur le marché des particuliers  
LP Assurance, banque, finance option chargé de clientèles particuliers

**324 : Secrétariat,  
bureautique**

**PREMIER CERCLE**

**Niveau V :**  
BEPA option Services, spécialité Secrétariat accueil

**DEUXIEME CERCLE**

**Niveau V :**  
BEP Métiers du secrétariat  
TP Agent administratif  
**Niveau IV :**  
Bac pro secrétariat  
Secrétaire administrative et commerciale  
Secrétaire bureautique multimédia  
Secrétaire médicale et médico-social  
Secrétaire médicale et médico-social  
TP Secrétaire-assistante médico-social  
Secrétaire médicale  
Secrétaire médicale et médico-social  
Secrétaire médicale  
Secrétaire assistante médicale  
Secrétaire polyvalent

**Niveau III :**  
BTS Assistant de direction  
Assistant juridique

**330 : Spécialités  
plurivalentes sanitaires  
et sociales**

**PREMIER CERCLE**

**Niveau V :**  
CAPA option Services en milieu rural  
**Niveau IV :**  
BAC PRO Services (accueil, assistance, conseil)  
MC4 Accueil dans les transports

**DEUXIEME CERCLE**

**Niveau IV :**  
BAC PRO Services de proximité et vie locale  
**Niveau III :**  
Chargé d'information, d'accueil et d'orientation  
Chargé d'accompagnement social et professionnel

**TROISIEME CERCLE**

**Niveau III :**  
BTSA option Services en espace rural

\*\*\*

CQP assistant maternel/ Garde d'enfants

**331 : Santé**

**DEUXIEME CERCLE**

**Niveau V :**  
Diplôme d'état d'auxiliaire de puériculture (DEAP)

**332 : Travail social**

**DEUXIEME CERCLE**

**Niveau V :**  
CAP Petite enfance  
DE d'assistant familial  
**Niveau III :**  
DE assistant de service social  
DUT Carrières sociales option assistante sociale  
Chargé d'insertion et du développement local  
TP Conseiller (ère) en insertion professionnelle  
Coordinateur(trice) de l'intervention sociale et professionnelle  
**Niveau II :**  
DE Médiateur familial  
LP Intervention sociale option accompagnement et insertion

**TROISIEME CERCLE**

**Niveau II:**  
Licence professionnelle Intervention sociale option aide à l'insertion professionnelle



**ETAT DES LIEUX DE L'OFFRE DE CERTIFICATION DANS LE DOMAINE DE L'ACCUEIL  
APPROCHE PAR ORGANISMES CERTIFICATEURS**

**Ministère de  
l'Alimentation, de  
l'Agriculture et de la  
Pêche**

**PREMIER CERCLE**

**Niveau V :**

CAPA option Services en milieu Rural  
BEPA option Services, spécialité Secrétariat accueil

**TROISIEME CERCLE**

**Niveau IV :**

CS option tourisme vert, accueil et animation en milieu rural

**Niveau III :**

BTSA option Services en espace rural

**Ministère de la Santé  
Direction des affaires  
sociales**

**DEUXIEME CERCLE**

**Niveau V :**

DE d'assistant familial  
Diplôme d'état d'auxiliaire de puériculture (DEAP)

**Niveau III :**

DE assistant de service social

**Niveau II :**

DE Médiateur familial

**Ministère de  
l'Éducation nationale  
(niveaux V à III)**

**PREMIER CERCLE**

**Niveau IV :**

MC Services financiers  
MC *Télébilleterie et services voyages*  
BAC PRO Services (accueil, assistance, conseil)  
MC4 Accueil dans les transports  
MC Accueil Réception

**DEUXIEME CERCLE**

**Niveau V :**

CAP Services en brasserie-café  
MC Employé Barman  
CAP Restaurant  
BEP Métiers de la restauration et de l'hôtellerie  
CAP agent d'accueil et de conduite routière dans les transports de voyageurs  
BEP Métiers du secrétariat  
CAP Petite enfance

**Niveau IV**

BP Banque  
BP Barman  
BP Restaurant  
Bac pro secrétariat  
BAC PRO Services de proximité et vie locale

**Niveau III**

BTS Ventes et productions touristiques  
BTS Animation et gestion touristiques locales  
BTS Assistant de direction  
DEUST Guide nature multilingue  
DEUST Métiers de la culture option médiathèque  
DUT Carrières sociales option assistante sociale

**TROISIEME CERCLE**

**Niveau IV**

BTn Hôtellerie

**Niveau III**

BTS Animation et gestion touristiques locales  
BTS Hôtellerie-restauration, option A mercatique et gestion hôtelière  
BTS "responsable de l'hébergement" à référentiel commun européen

**Ministère du Travail**

**PREMIER CERCLE**

**Niveau V :**

TP Agent (e) d'accueil touristique  
TP Agent (e) d'accueil et d'information  
TP Agent (e) de loisirs

**Niveau IV :**

TP Conseiller en séjours et voyages  
TP Réceptionniste en hôtellerie

**DEUXIEME CERCLE**

**Niveau V :**

TP Garçon ou serveuse de restaurant  
TP Conducteur du transport routier interurbain de voyageurs  
TP Agent administratif

**Niveau IV**

TP Secrétaire-assistante médico-social  
TP Technicien (ne) d'accueil touristique option accompagnement, option animation

**Niveau III**

TP Conseiller (ère) en insertion professionnelle

**Ministère de la Défense**

**DEUXIEME CERCLE**

**Niveau IV :**

Secrétaire polyvalent

**Ministère des Sports**

**DEUXIEME CERCLE**

**Niveau V**

BAPAAT option loisirs tout public dans les sites et structures d'accueil collectif

**Niveau IV :**

BP de la jeunesse, de l'éducation populaire et du sport spécialité activités gymniques de la forme et de la force

**Ministère de  
l'Éducation nationale  
(niveau II)**

**DEUXIEME CERCLE**

**Niveau II :**

LP Assurance banque, finance option  
marché des particuliers  
LP Assurance, banque, finance option  
chargé de clientèle particuliers  
LP Assurance, banque, finance option  
banque assurance  
LP Assurance, banque, finance option  
conseiller gestionnaire de clientèle sur  
le marché des particuliers  
LP Hôtellerie et tourisme option  
restauration  
LP Hôtellerie et tourisme option  
hébergement et environnement  
touristiques  
LP Intervention sociale option  
accompagnement et insertion

**TROISIEME CERCLE**

**Niveau II :**

LP Hôtellerie et tourisme option  
hôtellerie  
LP Hôtellerie et tourisme option  
Hôtellerie (11)  
LP Hôtellerie et tourisme option  
spécialité tourisme et patrimoine  
LP Hôtellerie et tourisme option  
distribution touristique  
LP Hôtellerie et tourisme option  
accueil, réception, Hôtellerie-  
restauration  
LP Hôtellerie et tourisme option  
assistant aux fonctions de  
management du tourisme et de  
l'hôtellerie internationale  
LP Hôtellerie et tourisme option  
management des activités hôtelière  
LP Hôtellerie et tourisme option  
management des entreprises de  
l'hôtellerie et de la restauration  
LP Hôtellerie et tourisme spécialité  
management des structures  
d'hébergements, de thermalisme et  
de loisirs  
LP Hôtellerie et tourisme spécialité  
management des unités de  
restauration  
LP Hôtellerie et tourisme spécialité  
management des unités hôtelière  
LP Hôtellerie et tourisme option  
management européen de produits  
touristiques  
LP Hôtellerie et tourisme spécialité  
management international de  
l'hôtellerie et de la restauration  
LP Hôtellerie et tourisme option  
accueil, réception, hôtellerie-  
restauration  
LP Intervention sociale option aide à  
l'insertion professionnelle

**Organismes privés**

**PREMIER CERCLE**

**Niveau V :**

*Agent polyvalent du tourisme*  
Agent des services techniques du  
tourisme  
Agent d'Accueil Polyvalent du  
Tourisme de Pays

**Niveau IV :**

Technicien d'accueil et de vente de  
services touristiques  
Réceptionniste polyvalent en hôtellerie  
Réceptionniste gouvernante

**DEUXIEME CERCLE**

**Niveau V :**

Agent des métiers de l'animation  
touristique

**Niveau IV :**

Secrétaire médicale et médico-social  
Secrétaire médicale  
Secrétaire médicale et médico-social  
Secrétaire médicale  
Secrétaire assistante médicale  
Secrétaire bureautique multimédia  
Animateur Tourisme loisirs  
Secrétaire administrative et  
commerciale  
Cuisinier gestionnaire de collectivités  
**Niveau III :**  
Assistant juridique  
Chargé d'insertion et du  
développement local  
Coordinateur(trice) de l'intervention  
sociale et professionnelle  
Conseiller en tourisme  
Ludothécaire

**TROISIEME CERCLE**

**Niveau IV :**

Agent d'exploitation en hôtellerie et  
restauration

**Niveau III :**

Chargé de développement tourisme ,  
Hôtellerie loisirs

Assistant de direction en hôtellerie

**Niveau II :**

Responsable de structure d'accueil  
touristique

**Organismes publics  
(CNAM, CNED)**

**DEUXIEME CERCLE**

**Niveau IV :**

Secrétaire médicale et médico-  
social

**Niveau III :**

Chargé d'accompagnement social  
et professionnel  
Chargé d'information, d'accueil et  
d'orientation

# Document annexe de la première partie

Emplois-métiers repérés dans le Répertoire opérationnel des emplois et des métiers du Pôle emploi (ROME)<sup>13</sup> :  
Intitulés d'emplois-métiers comportant le terme « accueil »

ROME	LIBELLE	AUTRE APPELLATION	APPELLATION SPECIFIQUE
12112	<b>AGENT D'ACCUEIL</b>	AGENT D'ACCUEIL AGENT D'INFORMATION ATTACHE D'INFORMATION	HOTE HOTESSE D'ACCUEIL HOTE HOTESSE DE TOURISME RECEPTIONNISTE RECEPTIONNISTE-STANDARDISTE RESPONSABLE DE STANDARD STANDARDISTE TELEPHONISTE
12212	<b>CHARGE/CHARGÉE D'ACCUEIL ET DE SERVICES (BANQUE)</b>  <b>GUICHETIER/GUICHETIÈRE ACCUEIL BANQUE</b>	CONSEILLER CONSEILLÈRE VENTE RAPIDE GUICHETIER GUICHETIÈRE ACCUEIL BANQUE GUICHETIER GUICHETIÈRE CONSEIL BANQUE GUICHETIER	ASSISTANT ASSISTANTE CLIENTÈLE BANQUE GUICHETIER NON PAYEUR GUICHETIÈRE NON PAYEUSE GUICHETIER PAYEUR GUICHETIÈRE PAYEUSE GUICHETIER POLYVALENT GUICHETIÈRE POLYVALENTE GUICHETIER GUICHETIÈRE SPECIALISE
12223	<b>AGENT D'ACCUEIL EN ASSURANCES</b>	AGENT D'ACCUEIL EN ASSURANCES AGENT COMMERCIAL EN ASSURANCES CONSEILLER CONSEILLÈRE EN ASSURANCES GUICHETIER-TARIFICATEUR GUICHETIÈRE-TARIFICATRICE D'ASSURANCES PRODUCTEUR PRODUCTRICE SALARIE	CONSEILLER CONSEILLÈRE EN ASSURANCES PRODUIT EPARGNE PRODUCTEUR PRODUCTRICE ASSURANCES I A R D INCENDIE, ACCIDENTS, RISQUES DIVERS PRODUCTEUR PRODUCTRICE ASSURANCE-VIE
13122	<b>EMPLOYÉ/EMPLOYÉE D'ACCUEIL</b>  <b>HOTE/HOTESSE D'ACCUEIL DE CAMPING</b> <b>HOTE/HOTESSE D'ACCUEIL DE GITES</b> <b>HOTE/HOTESSE D'ACCUEIL DE VILLAGE DE VACANCES</b>	EMPLOYÉ D'ACCUEIL EMPLOYÉ DE RECEPTION PREMIER PREMIÈRE RECEPTIONNAIRE HOTEL RECEPTIONNAIRE RECEPTIONNISTE HOTEL SECRETARE DE RECEPTION	CAISSIER-MAIN COURANTIER CHARGE DE RESERVATIONS-PLANNING RECEPTIONNAIRE DE NUIT
23111	<b>AGENT D'ACCUEIL (ORGANISME SOCIAL)</b>  <b>AGENT D'ACCUEIL, D'ORIENTATION ET D'AIDE AUX VICTIMES (POLICE NATIONALE)</b>	AGENT D'ACCUEIL ORGANISME SOCIAL CONSEILLER CONSEILLÈRE SOCIAL INFORMATEUR INFORMATRICE SOCIAL	ANIMATEUR ANIMATRICE DE PLANNING FAMILIAL ECOUTANT ECOUTANTE PERMANENCE TELEPHONIQUE ECRIVAIN PUBLIC MEDIATEUR ADMINISTRATIF MEDIATRICE ADMINISTRATIVE

<sup>13</sup> La nomenclature actuelle du ROME a évolué récemment et ne correspond plus exactement à celle que nous présentons dans le cadre de cette étude.

ROME	LIBELLE	AUTRE APPELLATION	APPELLATION SPECIFIQUE
12112	<b>AGENT D'ACCUEIL</b>	AGENT D'ACCUEIL AGENT D'INFORMATION ATTACHE D'INFORMATION	HOTE HOTESSE D'ACCUEIL HOTE HOTESSE DE TOURISME RECEPTIONNISTE RECEPTIONNISTE-STANDARDISTE RESPONSABLE DE STANDARD STANDARDISTE TELEPHONISTE
12212	<b>CHARGE/CHARGÉE D'ACCUEIL ET DE SERVICES (BANQUE)</b>  <b>GUICHETIER/GUICHETIÈRE ACCUEIL BANQUE</b>	CONSEILLER CONSEILLÈRE VENTE RAPIDE GUICHETIER GUICHETIÈRE ACCUEIL BANQUE GUICHETIER GUICHETIÈRE CONSEIL BANQUE GUICHETIER	ASSISTANT ASSISTANTE CLIENTÈLE BANQUE GUICHETIER NON PAYEUR GUICHETIÈRE NON PAYEUSE GUICHETIER PAYEUR GUICHETIÈRE PAYEUSE GUICHETIER POLYVALENT GUICHETIÈRE POLYVALENTE GUICHETIER GUICHETIÈRE SPECIALISE
12223	<b>AGENT D'ACCUEIL EN ASSURANCES</b>	AGENT D'ACCUEIL EN ASSURANCES AGENT COMMERCIAL EN ASSURANCES CONSEILLER CONSEILLÈRE EN ASSURANCES GUICHETIER-TARIFICATEUR GUICHETIÈRE- TARIFICATRICE D'ASSURANCES PRODUCTEUR PRODUCTRICE SALARIÉ	CONSEILLER CONSEILLÈRE EN ASSURANCES PRODUIT ÉPARGNE PRODUCTEUR PRODUCTRICE ASSURANCES I A R D INCENDIE, ACCIDENTS, RISQUES DIVERS PRODUCTEUR PRODUCTRICE ASSURANCE- VIE
13122	<b>EMPLOYÉ/EMPLOYÉE D'ACCUEIL</b>  <b>HOTE/HOTESSE D'ACCUEIL DE CAMPING</b>  <b>HOTE/HOTESSE D'ACCUEIL DE GITES</b>  <b>HOTE/HOTESSE D'ACCUEIL DE VILLAGE DE VACANCES</b>	EMPLOYÉ D'ACCUEIL EMPLOYÉ DE RECEPTION PREMIER PREMIÈRE RECEPTIONNAIRE HOTEL RECEPTIONNAIRE RECEPTIONNISTE HOTEL SECRETAIRES DE RECEPTION	CAISSIER-MAIN COURANTIER CHARGE DE RESERVATIONS-PLANNING RECEPTIONNAIRE DE NUIT
23111	<b>AGENT D'ACCUEIL (ORGANISME SOCIAL)</b>  <b>AGENT D'ACCUEIL, D'ORIENTATION ET D'AIDE AUX VICTIMES (POLICE NATIONALE)</b>	AGENT D'ACCUEIL ORGANISME SOCIAL CONSEILLER CONSEILLÈRE SOCIAL INFORMATEUR INFORMATRICE SOCIAL	ANIMATEUR ANIMATRICE DE PLANNING FAMILIAL ÉCOUTANT ÉCOUTANTE PERMANENCE TELEPHONIQUE ÉCRIVAIN PUBLIC MÉDIATEUR ADMINISTRATIF MÉDIATRICE ADMINISTRATIVE

<b>ROME</b>	<b>LIBELLE</b>	<b>AUTRE APPELLATION</b>	<b>APPELLATION SPECIFIQUE</b>
23221	<b>CONSEILLER/CONSEILLERE EN PERMANENCE D'ACCUEIL (PAIO, ML)</b>	CONSEILLER CONSEILLERE DE L'EMPLOI ANPE CONSEILLER CONSEILLERE A L'EMPLOI ASSEDIC CONSEILLER PRINCIPAL CONSEILLERE PRINCIPALE DE L'EMPLOI ANPE	CONSEILLER CONSEILLERE APEC, APECITA... CONSEILLER CONSEILLERE EN CENTRE DE BILAN CONSEILLER CONSULTANT CONSEILLERE CONSULTANTE EMPLOI CONSEILLER CONSEILLERE EN INSERTION PROFESSIONNELLE R M I CONSEILLER CONSEILLERE EN OUT-PLACEMENT CONSEILLER CONSEILLERE EN PERMANENCE D'ACCUEIL P A I O, M L CONSEILLER CONSEILLERE EN RECLASSEMENT DES HANDICAPES OFFICIER-CONSEIL OFFICIERE-CONSEIL
33221	<b>RESPONSABLE ACCUEIL-GESTION (ASSURANCES)</b>	CHARGE DE MISSION D'ASSURANCES INSPECTEUR INSPECTRICE DU CADRE ASSURANCES INSPECTEUR INSPECTRICE COMMERCIAL ASSURANCES RESPONSABLE DE BUREAU DE DEVELOPPEMENT ASSURANCES RESPONSABLE DE SECTEUR ASSURANCES	ANIMATEUR ANIMATRICE PRODUIT D'ASSURANCES RESPONSABLE ACCUEIL-GESTION ASSURANCES RESPONSABLE DE BUREAU DE PROXIMITE ASSURANCES RESPONSABLE DE GROUPE SINISTRE ASSURANCES
43411	<b>AGENT D'ACCUEIL (AGENCE DE VOYAGES)</b>	AGENT D'INFORMATION ATTACHE D'INFORMATION	HOTE/HOTESSE D'ACCUEIL HOTE/HOTESSE DE TOURISME RECEPTIONNISTE-STANDARDISTE TELEPHONISTE GUIDE INTERPRETE GUIDE ACCOMPAGNATEUR

**Définition de l'emploi/métier :**

Reçoit, identifie et oriente les visiteurs, les clients ou les communications téléphoniques. Peut communiquer des informations sur les produits ou services de l'entreprise. Peut aussi classer ou vérifier des documents administratifs simples (factures, bordereaux, bons de commandes). Peut coordonner ou former une équipe de collaborateurs selon la taille de l'entreprise, le flux des communications ou des visites. Peut aussi, dans certains cas, contrôler l'accès (type de public, billets ou droits d'accès...) et guider les visiteurs ou clients (vers un service, une place...).

**Conditions générales d'exercice de l'emploi/métier :**

L'emploi/métier s'exerce dans un local ou dans le hall de réception de l'entreprise, seul ou en équipe selon le volume d'informations à délivrer et d'activités à traiter. La fréquence des appels (signaux visuels ou acoustiques), le nombre de visiteurs et la diversité des demandes à satisfaire nécessitent une vigilance permanente. L'activité dans les domaines de l'hôtellerie, du tourisme, des spectacles ou liée à des périodes de l'année (salons, fêtes...) peut comporter des horaires variés et de nuit ou s'effectuer à ces occasions les samedis, dimanches et les jours fériés.

**Formation et expérience :**

Cet emploi/métier est généralement accessible avec une expérience professionnelle de courte durée dans les services administratifs. L'accès direct est possible à partir d'une formation générale ou professionnelle de niveau V (BEPC...). Cependant, pour certaines entreprises où les échanges internationaux et la fréquentation de publics étrangers sont fréquents, une formation initiale de niveaux IV ou III (bac à bac+2) et la maîtrise d'une ou deux langues étrangères conditionnent l'accès à l'emploi. Dans le secteur public, l'emploi/métier est accessible par concours sous certaines conditions de recrutement et de niveau de formation. Les constructeurs assurent le plus souvent le perfectionnement aux nouveaux matériels.

**Compétences techniques de base :**

- Identifier l'interlocuteur qui se présente et lui fournir si nécessaire un laissez-passer (relevé d'identité, carte magnétique...).

- Prendre des messages et les restituer selon des consignes ponctuelles ou permanentes (annonces de réunions sur tableaux...).

- Actualiser les informations (fichier, mouvements de personnel) permettant d'orienter la communication ou le visiteur.

**Compétences associées :**

- Appliquer les nouvelles techniques de communication à des fins commerciales.

**Capacités liées à l'emploi :**

\* L'emploi/métier requiert d'être capable de :

- Comprendre une demande pour lui donner une suite efficace.

- Mémoriser des informations pour traiter rapidement les demandes.

- S'exprimer de façon claire et concise.

- Présenter une image positive de l'entreprise au niveau des premiers contacts.

**Activités spécifiques :**

\* Activités exercées :

- Accueil physique des visiteurs ou des clients.

- Communication d'informations sur les produits ou services de l'entreprise.

- Contrôle des conditions d'accès.

- Placement des clients, usagers, visiteurs, spectateurs...

- Réception/transmission des communications téléphoniques.

- Travaux administratifs de 1er niveau.

- Traitement de texte.

- Intervention en langue anglaise.

- Intervention dans d'autres langues.

\* Responsabilités exercées :

- Encadrement d'une équipe.

**Lieu d'exercice de l'activité :**

\* Localisation :

- Entreprise publique.

- Entreprise privée.

- Entreprise parapublique.

\* Type d'entreprise :

- Grande entreprise.

- Petite ou moyenne entreprise.

**Conditions de travail :**

- Travail le dimanche et les jours fériés ;

- Travail le samedi ; Travail de nuit.

**Définition de l'emploi/métier :**

Exécute les opérations bancaires courantes (remises de chèques, dépôts ou retraits de liquidités) pour la clientèle qui se présente au guichet. Enregistre les mouvements par informatique et édite les bordereaux correspondants. Renseigne, informe, oriente la clientèle, propose les produits et les prestations de la banque. Place les produits financiers de sa compétence (carte télématique, plan épargne logement...). Peut dans certains cas, accueillir la clientèle et traiter les opérations par téléphone.

**Conditions générales d'exercice de l'emploi/métier :**

L'emploi/métier s'exerce face à la clientèle ou au téléphone et nécessite d'utiliser un matériel informatique (micro-ordinateur, terminal...). Les activités de guichet et de caisse peuvent alterner selon la taille de la succursale et le degré de polyvalence des agents. Le rythme de travail comporte des pointes pendant les heures d'affluence.

**Formation et expérience :**

Cet emploi/métier est accessible avec le BP de banque dispensé dans le centre de formation bancaire. L'accès direct s'effectue généralement à partir de formations de niveaux IV et III (bac, bac+2, BTS action commerciale...). Dans certaines banques, une formation sur le terrain est organisée.

**Compétences techniques de base :**

- Accueillir la clientèle.
- Informer le client et proposer des services ou des formules de placements.
- Vendre des produits financiers à partir d'une liste type.
- Enregistrer informatiquement les opérations demandées par le client.
- Vérifier sur écran la solvabilité des opérations.
- Emettre les bordereaux correspondants.
- Manipuler des fonds en cas de besoin.
- Calculer le solde comptable des mouvements d'espèces.

**Capacités liées à l'emploi :**

- \* L'emploi/métier requiert d'être capable de :
  - Gérer des files d'attente.

- Satisfaire la demande de la clientèle avec discernement et diplomatie.
- Respecter la confidentialité des informations.
- Contrôler la faisabilité de l'opération demandée avec rigueur et rapidité.

**Activités spécifiques :**

- \* Activités exercées :
  - Guichet avec manipulation d'espèces.
  - Guichet sans manipulation d'espèces.
  - Gestion d'un portefeuille de clientèle.
  - Relation avec la clientèle et traitement des opérations par téléphone.
- \* Produits vendus :
  - Un seul type de produit.
  - Plusieurs types de produits.

**Lieu d'exercice de l'activité :**

- Banque mutualiste et coopérative.
- Succursale de banque.
- Petite antenne bancaire.
- Agence mobile itinérante.
- Autres (établissements de crédit...).

**Conditions de travail :**

- Horaires décalés.
- Déplacements (périmètre de "tournée").

**Définition de l'emploi/métier :**

Reçoit, renseigne, conseille les assurés en matière de droit et de remboursement ou de garanties dans le domaine des assurances. Vend des produits standardisés de son groupe (produits d'épargne, contrats d'assurances...) à la clientèle qui se présente au guichet, ou prospecte par démarchage une clientèle potentielle. Peut aussi assurer le montage technique et administratif des contrats ou régler des sinistres simples.

**Conditions générales d'exercice de l'emploi/métier :**

L'emploi/métier s'exerce soit au guichet, soit par démarchage de la clientèle. Au guichet, le rythme de travail comporte des pointes pendant les heures d'affluence. La vente par démarchage, qui est soumise à des conditions strictes d'âge (21 ans minimum), implique des déplacements fréquents et des horaires décalés (visite de la clientèle, le plus souvent en soirée). L'activité s'organise de façon autonome en fonction d'objectifs commerciaux fixés par et avec la direction.

**Formation et expérience :**

L'accès direct à l'emploi/métier s'effectue de plus en plus souvent avec des formations de niveau III (BTS ou DUT action commerciale, écoles de commerce...). Une expérience professionnelle dans le domaine de la vente et une formation initiale de niveau IV permettent également d'accéder à l'emploi/métier. Le BP d'assurances, préparé dans le cadre de la formation professionnelle continue, facilite l'accès des candidats internes.

**Compétences techniques de base :**

- Informer et conseiller sur tous les produits du groupe et sur le choix des garanties.
- Vendre au guichet ou par démarchage des produits standardisés.
- Vérifier la conformité et l'exhaustivité des pièces justificatives du contrat ou du règlement.
- Saisir informatiquement les données nécessaires à l'établissement ou au règlement d'un contrat.
- Répondre aux demandes des assurés par téléphone ou par courrier.

**Capacités liées à l'emploi :**

- \* L'emploi/métier requiert d'être capable de :
  - Se montrer disponible face à des sollicitations fréquentes et variées.

- Anticiper les besoins de la clientèle et proposer des services adaptés.
- Mener des entretiens de vente jusqu'à leur terme.

**Activités spécifiques :**

- \* Activités exercées :
  - Vente au guichet.
  - Vente par démarchage.
  - Gestion administrative des dossiers.
  - Animation commerciale (stands).
- \* Produits vendus :
  - Assurance de dommages (incendie, accidents, risques divers).
  - Assurance de personnes.
  - Placement, épargne.
  - Autres.
- \* Clientèles concernées :
  - Particuliers.
  - Entreprises.

**Lieu d'exercice de l'activité :**

- Société d'assurances mutualiste.
- Société d'assurances non mutualiste.
- Cabinet de courtage en assurances.
- Cabinet d'agents généraux en assurances.
- Société bancaire.

**Conditions de travail :**

- Déplacements.
- Travail le samedi.



**Définition de l'emploi/métier :**

Assure l'accueil des clients pendant la durée de leur séjour, de l'arrivée au départ, et les renseigne. Accomplit les formalités à l'arrivée et au départ des clients (enregistrement, clôture des notes...) et leur fournit toute information sur les conditions de séjour. Traite les appels téléphoniques, la correspondance hôtelière (renseignements relatifs aux locations de chambres, réservations, tarifs, services annexes...) et assure le secrétariat de la réception. Participe à la commercialisation des prestations de l'hôtel. Effectue la planification des réservations et de l'occupation des chambres, la comptabilité journalière, la facturation des prestations, l'encaissement des notes et le contrôle des paiements différés.

**Conditions générales d'exercice de l'emploi/métier :**

L'emploi/métier s'exerce à la réception des hôtels ou des autres établissements d'hébergement. L'activité s'effectue en contact avec la clientèle, généralement debout. Les horaires sont décalés de jour (avec ou sans coupure). Le rythme de travail journalier se caractérise par l'alternance de périodes d'activité soutenue ("coup de feu") et de périodes de moindre activité. Les dimanches et jours fériés sont ouverts. Le travail est organisé par roulement. Les contrats saisonniers sont fréquents dans certaines régions. La rémunération peut comporter des avantages en nature (repas, logement...). Le port d'une tenue professionnelle ou d'un uniforme est réglementé par l'établissement.

**Formation et expérience :**

Les conditions d'accès sont variables selon les établissements. L'emploi/métier peut être accessible sans conditions de formation ou d'expérience préalables dans les établissements 1 ou 2 étoiles. Dans ce cas, la formation pratique est assurée par l'entreprise. Des formations de niveau V (CAP d'hébergement et employé d'hôtel) permettent également l'accès à certains emplois. Cependant, l'emploi/métier est principalement accessible avec des formations de niveaux IV et III (bac avec une formation spécialisée, BTH ou BTS hôtellerie) ou avec une expérience confirmée complétée par des stages de formation continue.

**Compétences techniques de base :**

- Accueillir différents types de clientèle (individuels, groupes...).

- Effectuer les réservations, enregistrer les arrivées et les départs.
- Renseigner la clientèle sur les conditions de séjour (tarifs, prestations et services annexes...).
- Proposer et vendre les prestations.
- Rechercher, actualiser, lire et interpréter différents supports d'information pour renseigner la clientèle.

**Compétences associées :**

- S'exprimer dans plusieurs langues étrangères (l'anglais en particulier).
- Connaître les habitudes des différents types de clientèle.
- Connaître les activités culturelles, sportives et touristiques locales et régionales.
- Savoir utiliser les matériels bureautiques et télématiques.

**Capacités liées à l'emploi :**

- \* L'emploi/métier requiert d'être capable de :
- S'adapter à une clientèle variée.
- Se montrer disponible et à l'écoute des clients.
- Organiser méthodiquement son travail.
- Faire preuve de mémoire auditive et visuelle.
- Repérer simultanément des situations ou des événements ponctuels.

**Activités spécifiques :**

- \* Activités exercées :
- Tenue du standard.
- Installation des clients (camping, motel...).
- Opération de change de monnaies étrangères.
- Vente du produit "boutique".
- Contrôle de l'état de fonctionnement des équipements locatifs (résidences hôtelières et touristiques, caravanes, bungalows...).
- \* Responsabilités exercées :
- Tenue des feuilles de situation, statistiques, comptabilité journalière, main courante.
- Encaissement des notes et contrôle des paiements différés.
- Planification des réservations et de l'occupation des chambres.

**Lieu d'exercice de l'activité :**

- \* Type d'établissement : Hôtel économique et 1 étoile ; Hôtel 2 étoiles ; Hôtel 3 et 4 étoiles ; Hôtel 4 étoiles luxe ; Résidence hôtelière et de tourisme ; Hôtellerie collective, sociale, associative ou médicosociale ; Hôtellerie de plein air.
- \* Type de secteur : Privé ; Public ; Associatif.

**Conditions de travail :** De nuit ; Travail le dimanche et les jours fériés.

**Définition de l'emploi/métier :**

Donne des informations administratives et juridiques générales ou spécialisées (retraite, logement, santé, famille, assistance...) oralement ou par écrit, en réponse à des questions diverses et d'importance variable, posées par des publics différents (individus, organismes, entreprises...). Actualise la validité des renseignements donnés auprès des professionnels et d'organismes compétents. Indique les moyens appropriés à l'accomplissement des démarches. Peut prendre en charge totalement les prises de rendez-vous, la rédaction du courrier ou le remplissage des documents administratifs (déclaration d'impôts, feuille de Sécurité sociale, dossier d'Assedic...). Peut répondre à des appels urgents (assistance). Dans certains cas, traduit l'information dans un ou plusieurs langages (langues étrangères, langage des signes, écriture Braille...). Peut gérer une petite structure.

**Conditions générales d'exercice de l'emploi/métier :**

L'emploi/métier s'exerce généralement dans un bureau, en contact téléphonique ou direct avec le public. Les horaires sont réguliers. La tenue de permanences et les actions ponctuelles peuvent entraîner des déplacements sur une zone géographique parfois étendue.

**Formation et expérience :**

Cet emploi/métier est accessible généralement aux personnes connaissant le secteur ou ayant acquis une expérience dans le domaine. L'adaptation au poste de travail est le plus souvent prise en charge par l'entreprise. Une connaissance approfondie des structures et des circuits administratifs, sociaux et juridiques est appréciée.

**Compétences techniques de base :**

- Donner des renseignements d'ordre juridique et administratif en réponse aux questions posées.
- Mettre les personnes en relation avec les interlocuteurs compétents (administrations, professionnels...).
- Aider à organiser et à accomplir les démarches (modèles de courrier, prise de rendez-vous).
- Se documenter auprès des professionnels pour actualiser et vérifier l'information à donner.

**Compétences associées :**

- Savoir utiliser les supports informatiques et télématiques.
- Posséder les bases des techniques documentaires.
- Connaître les techniques de communication écrite ou orale.

**Capacités liées à l'emploi :**

- \* L'emploi/métier requiert d'être capable de :
  - Adhérer aux objectifs de l'organisme.
  - S'adapter au public concerné.
  - Communiquer les informations de façon claire et appropriée.
  - Actualiser ses connaissances.

**Activités spécifiques :**

- \* Activités exercées :
  - Rédaction des courriers et des documents administratifs.
  - Animation d'une salle d'accueil du public.
  - Traduction des informations.
  - Traitement des demandes d'assistance.
- \* Champs d'intervention :
  - Famille.
  - Logement.
  - Consommation.
  - Santé.
  - Retraite.
  - Emploi, formation.
  - Relations usagers/administrations.
  - Prévention et médiation sociale.
  - Aide aux victimes.
  - Autres.
- \* Modes d'intervention :
  - Entretien de face à face.
  - Entretien téléphonique.
  - Réponses par écrit.
- \* Responsabilités exercées :
  - Encadrement d'une équipe.
  - Gestion d'une petite structure.

**Lieu d'exercice de l'activité :**

- Association.
- Service administratif, administration centrale.
- Collectivité locale.
- Organisme de protection sociale (Sécurité sociale, mutuelle, etc.).
- Société d'assistance.

**Conditions de travail :**

- Déplacements fréquents.

**Définition de l'emploi/métier :**

Aide à résoudre des problèmes à finalité professionnelle (insertion, réinsertion, mobilité, gestion de carrière, promotion...) posés par différents publics (salariés, personnes à la recherche d'un emploi...). Informe, conseille et aide les personnes à effectuer des choix et à prendre des décisions raisonnées. Mobilise des techniques ou sollicite des services et des partenaires dans les domaines de l'évaluation, l'orientation, la formation, l'emploi... Effectue des entretiens individuels ou anime des actions collectives. Peut être spécialisé sur des publics particuliers. Selon les cas, peut animer ou encadrer une petite équipe et exercer des responsabilités hiérarchiques ou fonctionnelles.

**Conditions générales d'exercice de l'emploi/métier :**

L'emploi/métier s'exerce en général sous la forme d'une relation bilatérale, mais qui évolue de plus en plus dans un travail d'équipe tant à l'intérieur de la structure (équipe professionnelle...) qu'à l'extérieur (travail interinstitutionnel...). L'activité comporte des déplacements réguliers sur une zone géographique le plus souvent bien identifiée (visites d'organismes, d'entreprises...). Selon le lieu d'exercice (secteur public, associatif ou privé), la dimension commerciale de la fonction est plus ou moins développée.

**Formation et expérience :**

Il n'existe pas de formation spécifique ou d'expérience professionnelle spécialisée pour accéder à l'emploi/métier. Selon les emplois et les structures, les formations exigées sont hétérogènes et peuvent aller des niveaux IV à II (bac à bac+4). La connaissance ou l'expérience de l'environnement économique et social des entreprises, et l'intérêt pour la compréhension des comportements individuels et collectifs, sont des atouts qui facilitent l'accès. Une formation interne est souvent prise en charge par l'entreprise. Dans le secteur public, l'accès est réglementé : il s'effectue par voie de concours sous certaines conditions de recrutement et de niveau de formation.

**Compétences techniques de base :**

- Identifier l'aspect professionnel du problème exprimé (recrutement, emploi, formation, bilan...).
- Informer sur les données administratives et socio-économiques liées à l'emploi (circuits administratifs, aspects réglementaires, marché du travail, métiers, dispositifs de formation...).
- Proposer les démarches et moyens les plus appropriés à l'élaboration d'un plan d'action (modalités de recrutement, hypothèses professionnelles, préparation à la recherche d'emploi ou de formation...).
- S'assurer que l'hypothèse retenue répond au problème posé.

**Compétences associées :**

- Utiliser les techniques de communication audiovisuelle (magnétoscope, caméra, diaporama...).
- Posséder des connaissances en sciences humaines.
- Posséder des connaissances de base en droit du travail.

**Capacités liées à l'emploi :**

- \* L'emploi/métier requiert d'être capable de :
  - S'adapter à des publics variés pour établir un dialogue.
  - Etre disponible et à l'écoute des autres.
  - Analyser avec discernement et recul une situation, un problème.
  - Prendre en compte le point de vue des autres.
  - Contrôler ses émotions.
  - Activer ou réactiver les motivations des personnes.
  - Prendre des initiatives et organiser son travail.
  - Travailler en équipe et en relais.
  - Discerner et respecter ce qui relève d'autres compétences.
  - Etre curieux et ouvert sur l'extérieur.

### **Activités spécifiques :**

#### **\* Activités exercées :**

- Conseil en emploi (recrutement, conversion, mise en relation...).
- Mise en œuvre des politiques visant l'insertion professionnelle (aides à l'embauche, à la conversion, mesures pour l'emploi...).
- Prospection des emplois (dans les entreprises, collectivités...).
- Mise en œuvre des méthodologies de recherche d'emploi.
- Bilan des acquis personnels et professionnels (repérage des savoir-faire...).
- Aide au choix professionnel ou au développement personnel et professionnel (orientation).
- Evaluation des acquis professionnels (tests professionnels, essais, évaluation des compétences...).
- Evaluation des potentialités (tests d'aptitudes, capacités...).
- Conseil en formation continue (itinéraires professionnels, stages de formation, système de rémunération, débouchés...).
- Montage d'actions de formation (analyse des besoins, choix d'organismes, des financements).
- Suivi des stagiaires.

#### **\* Publics concernés :**

- Public à la recherche d'un emploi ou d'une formation.
- Public d'entreprises, collectivités, organismes.
- Autres.

#### **\* Techniques employées :**

- Entretien de face à face.
- Animation de groupe.
- Entretien téléphonique.
- Autres.

#### **\* Responsabilités exercées :**

- Coordination d'une équipe.
- Participation à la formation du personnel.
- Gestion d'une petite structure.

### **Lieu d'exercice de l'activité :**

#### **\* Localisation :**

- Centre de bilan.

#### **\* Type de secteur :**

- Public.
- Privé.
- Associatif.

**Définition de l'emploi/métier :**

Développe la politique commerciale dans son domaine et dans son secteur géographique. Assiste le réseau dans la prospection et contrôle la production. Informe, forme et conseille la force de vente sur les produits du groupe. Consolide les relations avec l'extérieur. Peut aussi assurer la gestion du personnel.

**Conditions générales d'exercice de l'emploi/métier :**

L'emploi/métier nécessite un contact permanent avec les agents généraux et les producteurs de base.

Selon la fonction, des déplacements dans une même ville et parfois dans un secteur géographique plus étendu impliquent des horaires irréguliers.

**Formation et expérience :**

Cet emploi/métier est accessible le plus généralement avec une expérience professionnelle confirmée dans le domaine des assurances. Selon l'importance de l'encadrement, une expérience dans le secteur production assurances de 2 à 5 ans est exigée, complétée par une formation initiale de niveau IV (bac) ou une formation professionnelle continue (BP d'assurances).

L'accès direct est cependant possible selon le niveau de responsabilité à partir de formations de niveaux III ou II (DUT ou diplômes d'écoles commerciales).

**Compétences techniques de base :**

- Assister techniquement et commercialement le réseau de vente.
- Prospecter une clientèle spécifique à la demande de la production.
- Contrôler et suivre les résultats du réseau.
- Organiser les actions commerciales et les relations avec l'extérieur en fonction des objectifs commerciaux.
- Informer, former ou déterminer les besoins de formation pour le personnel encadré.

**Compétences associées :**

- Connaître les nouvelles techniques de mercatique (marketing).
- Connaître les risques liés aux technologies de pointe (nucléaire, aéronautique...).

**Capacités liées à l'emploi :**

- \* L'emploi/métier requiert d'être capable de :
  - Evaluer les ressources humaines pour répartir efficacement le travail.
  - Coordonner des activités multiples et variées.
  - Développer les méthodes et moyens les plus appropriés pour faire adhérer une équipe à des objectifs commerciaux.

**Activités spécifiques :****\* Domaines d'application :**

- Produits vie.
- Produits incendie, accidents, risques divers (IARD).
- Sinistres.
- Autres produits.

**\* Domaines d'intervention :**

- Une agence locale.
- Un secteur géographique.
- Un service.

**\* Responsabilités exercées :**

- Participation à la gestion du personnel.
- Encadrement d'une équipe de vendeurs salariés.
- Encadrement d'agents généraux mandatés.

**Lieu d'exercice de l'activité :**

- Société d'assurances mutualiste.
- Société d'assurances non mutualiste.
- Cabinet de courtage en assurances.

**Définition de l'emploi/métier :**

Accueille et prend en charge les touristes pour le compte d'une agence de voyages, d'un office de tourisme, d'un syndicat d'initiative... ou pour son propre compte.

Veille au bon déroulement du programme touristique (circuits, visites...).

Peut guider des visites dans les musées, monuments et les sites historiques.

**Conditions générales d'exercice de l'emploi/métier :**

L'emploi/métier nécessite une disponibilité adaptée aux déplacements éloignés qui varient d'un programme à l'autre (France, étranger).

L'activité s'exerce en contact permanent avec la clientèle.

Dans la majorité des cas, l'emploi/métier est rémunéré à la vacation.

**Formation et expérience :**

Bien qu'une formation touristique et artistique soit appréciée, l'emploi/métier est accessible sans aucun diplôme particulier, sauf dans le cas du guide-interprète et du conférencier où une formation spécifique de niveaux IV, III ou II (bac à bac+4) dans les domaines du tourisme, de l'art, de l'archéologie (Ecole du Louvre) est obligatoire.

Selon les cas, l'accès à la profession de guide-interprète et de conférencier s'effectue par examen national ou sur agrément du ministère du Tourisme après examen oral.

La pratique courante (lue, écrite, parlée) d'une ou plusieurs langues est indispensable.

Les guides-interprètes doivent être en possession d'une carte professionnelle.

**Compétences techniques de base :**

- Veiller à l'exécution de toutes les prestations prévues (circuits, visites...).
- Donner des informations sur les sites traversés ou visités.
- Animer les groupes de touristes.

**Compétences associées :**

- Connaître le pays ou les cultures étrangères.

**Capacités liées à l'emploi :**

- \* L'emploi/métier requiert d'être capable de :
  - S'adapter à la diversité des attentes de la clientèle (affaires, individuels, groupes, jeunes, 3ème âge...).
  - Réagir rapidement en fonction des situations imprévues.
  - S'exprimer et communiquer facilement.
  - Animer et réguler un groupe.

**Activités spécifiques :**

- \* Activités exercées :
  - Commentaire de visites culturelles.
  - Transfert de touristes.
- \* Langues étrangères :
  - Anglais.
  - Allemand.
  - Espagnol.
  - Italien.
  - Japonais.
  - Autres.
- \* Certifications, habilitations :
  - Carte professionnelle de guide-interprète.

**Lieu d'exercice de l'activité :**

- \* Secteur géographique :
  - Local.
  - National.
  - International.

**Conditions de travail :**

- De nuit.
- Travail le samedi.
- Travail le dimanche.

## **Deuxième partie**

### **Analyse des activités d'accueil en termes d'emplois-types : le cas de trois emplois-métiers emblématiques**

JEAN-PAUL CADET, VALERIE GOSSEAUME, CHRISTOPHE GUITTON,  
CHANTAL LABRUYERE, SAMIRA MAHLAOU, FRED SECHAUD





## Introduction

Dans cette partie du dossier, il est question d'apporter des éléments relatifs au contenu des activités d'accueil représentées dans différents secteurs d'activités. Le parti pris adopté est d'appréhender au mieux le « travail réel » exercé dans le cadre de ces activités, dans toute sa complexité, c'est-à-dire en recherchant à la fois ce qui lui donne sens (finalités) et ce qui fait sa diversité (multiplicité des actions et des opérations).

Il s'agit donc ici d'examiner au plus près les activités ainsi que les pratiques en vigueur au sein des différentes catégories d'entreprises ou d'organisations utilisatrices de personnels remplissant les fonctions d'accueil, que celles-ci constituent le cœur de métier des professionnels concernés ou une facette seulement de leur activité.

Pour ce faire, nous nous appuyons sur les enquêtes menées auprès de professionnels des métiers de l'accueil intervenant au sein d'établissements publics et privés, se rapportant au service public, à des entreprises<sup>14</sup> de l'agroalimentaire, du transport et d'une banque.

Plus particulièrement, dans cette partie, nous étudions les situations concrètes de travail, par le biais d'entretiens individuels, afin de décrire le contenu des activités de travail des titulaires d'emplois telles qu'ils les exercent dans le champ de l'accueil, et afin de repérer des emplois-types faisant sens.

La démarche d'analyse des activités d'accueil à laquelle nous avons eu recours est la méthode ETED<sup>15</sup> (Emploi-type étudié en dynamique) développée par le Céreq. Cette approche, fondée sur l'analyse du travail, a été ici enrichie par la réalisation d'observations en situation dès lors que cela était possible, ce qui a permis de repérer des situations d'interactions mettant notamment en évidence les compétences communicationnelles mises en œuvre par les professionnels pour y faire face.

Après avoir présenté la démarche méthodologique à laquelle nous avons eu recours pour étudier les activités d'accueil, nous nous pencherons de manière détaillée sur leurs contenus : il s'agira de nous intéresser plus particulièrement aux activités exercées par l'agent d'accueil central et/ou téléphonique (cas d'établissements de la fonction publique territoriale, d'une entreprise), l'agent d'escale (cas d'un aéroport, d'une compagnie maritime, d'une compagnie ferroviaire) et le chargé d'accueil dans une banque.

---

<sup>14</sup> Le domaine de l'évènementiel a également été investigué, mais pour des raisons d'accès au terrain, n'ayant pu rencontrer plus d'un titulaire d'emploi, nous avons donc décidé de retirer les résultats propres à l'agence enquêtée.

<sup>15</sup> Cf. Annexe n°1.



## **Chapitre 1 - Présentation de la démarche méthodologique : une approche directe des activités de travail**

La démarche méthodologique employée est issue de la méthode de l'emploi-type étudié dans sa dynamique (ETED) qui nous a permis d'analyser des activités de travail liées à l'accueil du public/client.

### **1.1 Des entretiens**

Dans un premier temps, des entretiens de cadrage ont été réalisés auprès des responsables hiérarchiques des établissements qui ont bien voulu participer à l'étude : les encadrants étaient invités à présenter finement leur service et leur équipe. Ces entretiens visaient à situer les emplois d'accueil dans le processus de production de services de l'institution concernée : organisation du travail d'accueil, descriptifs de poste ou référentiels d'emploi, compétences jugées nécessaires pour exercer ces métiers, profils recherchés pour le recrutement, etc.

Dans un deuxième temps, des entretiens individuels non-directifs, centrés ou guidés sur le travail réel, ont été conduits auprès de salariés pratiquant des activités d'accueil, incluant la diversité des cas de figure et des complémentarités repérées lors des entretiens avec leurs responsables. Ces entretiens ont pour particularité de permettre de croiser la dimension diachronique (leur inscription dans un parcours) et synchronique (le cadre actuel) des activités d'accueil :

- d'une part, les titulaires d'emplois sont amenés à présenter leur parcours scolaire et professionnel, les moments clés qui ont compté dans le déroulement de ce parcours, qu'ils soient associés à des événements ou à des facteurs professionnels et non-professionnels (familiaux, personnels, etc.) ;
- d'autre part, il s'agit pour eux de « dire » leur travail, c'est-à-dire, ce qu'ils font, comment, pourquoi, pour quelle(s) finalité(s), dans quel contexte, dans quelles situations, avec qui sont-ils en relation ? etc. ;
- enfin, sont traités les projets visés par le titulaire d'emploi (mobilité interne/externe, formation qualifiante, VAE, etc.).

### **1.2 Des observations de terrain**

Des observations de terrain ont également été organisées chaque fois que cela a été possible, en concertation avec les entreprises étudiées, ce qui a permis de conforter et de prolonger les « dires » des personnes interrogées au regard de leurs activités de travail effectives et situées. Il s'agissait donc d'observer le titulaire d'emploi en situation d'exercice afin de relever les éléments susceptibles de nous éclairer, en référence aux descriptions faites lors de l'entretien.

Une analyse des interactions significatives avec différentes populations de clients ou d'utilisateurs a été réalisée lorsque cela a été possible, afin de mieux intégrer dans l'étude la communication spécifique de la relation d'accueil. Il s'agissait donc de relever les différentes catégories de ressources que les personnels d'accueil conçoivent et utilisent dans leurs pratiques professionnelles.

Ces observations ont été organisées directement à la suite de l'entretien avec le titulaire d'emploi. Elles ont même été, selon les cas, complétées d'une séance de « débriefing » en sa compagnie (retours en particulier sur les moments clés de l'activité de travail et des compétences requises à l'exercice de l' « emploi-métier »).

### **1.3 Le traitement des données**

Une fois recueillies, les données issues des entretiens, et dans certains cas des observations de terrain, ont été analysées et traitées notamment sous la forme de « tableaux de démarches » (cf. glossaire ci-après) : pour chaque séquence d'activité identifiée, les démarches spécifiques décrivent comment les personnes relevant de l' « emploi-type » (ou « emploi-métier ») abordent les situations qui se présentent à elles. C'est une rubrique analytique qui recense, séquence par séquence, toutes les données prises en compte par les personnes pour poser le problème à résoudre, les actions clés qu'elles réalisent, et leurs finalités, c'est-à-dire ce qu'elles veulent obtenir. C'est en quelque sorte la mise à plat du problème à résoudre. Des éléments également centraux dans la description des contenus d'activités, tels que les relations professionnelles, les exigences demandées au titulaire d'emploi dans son exercice, les évolutions et projets à venir, sont aussi analysés et pris en compte dans le traitement des informations recueillies.

Notons que les données prises en compte relèvent de registres hétérogènes. Avec les finalités, elles donnent un aperçu de la complexité de la situation abordée. L'analyse des démarches permet de repérer des ensembles de séquences productives qui convergent vers une même finalité, que nous appelons « finalité globale ». Un ensemble de séquences productives, orienté vers une finalité globale présente donc une cohérence du point de vue de la personne au travail.

## **Glossaire ETED (Liaroutzos, Sulzer, 2006)**

- **L'emploi-type ETED (ou emploi-métier ou emploi générique)**

L'emploi-type ETED correspond à un regroupement de situations de travail individuelles ou emplois individuels ayant un même rôle socio-productif, une même finalité globale. Ce regroupement ou maillage d'emplois individuels - par les critères utilisés - constitue une unité de référence transversale aux entreprises, même lorsque l'étude est menée au sein d'une seule entreprise. Cette unité trouve un large assentiment des acteurs ayant à travailler en collaboration ou en partenariat sur des questions de GRH et/ou de formation<sup>16</sup>. La prise en compte des variantes existant au sein de cette unité et liées à l'environnement local, aux personnes qui tiennent l'emploi, enfin aux aspects spécialisés, permettent d'articuler référence collective et gestion individuelle. Le terme ETED est un terme méthodologique et renvoie strictement aux critères d'identification préconisés par la méthode ETED. Des analystes et auteurs de rapports d'études, utilisant cette méthode, peuvent préférer les termes « d'emploi-métier » ou « d'emploi générique ». Le terme d'emploi-métier, plus familier, a une bonne résonance en termes d'identité professionnelle à condition que la notion de métier soit actualisée et fondée sur des repères adaptés aux systèmes productifs actuels. C'est ce terme d'emploi métier qui est retenu par l'ANPE dans le nouveau ROME où le maillage d'emplois - en termes de grosseur de maille<sup>17</sup> - est assez proche du maillage ETED. Le terme d'emploi générique, largement utilisé par Michel Rousseau, a également une bonne résonance en termes d'identité professionnelle. Au plan méthodologique, il exprime bien la forme rédactionnelle englobante des descriptifs particuliers regroupés, à l'issue de l'analyse, en un ETED. Le terme générique est pris ici dans son sens classifiant, identifiant.

- **La chaîne d'activités**

La chaîne d'activités est un schéma qui décline, au niveau des individus, les séquences du processus sur lesquelles interviennent les personnes occupant l'emploi analysé. Ce schéma reconstitue l'enchaînement de leur activité productive et traduit le cheminement qu'elles suivent pour parvenir au résultat qu'elles visent. La chaîne d'activités représente ainsi une sorte de « zoom » sur la ou les parties du processus correspondant à la contribution spécifique de l'emploi considéré. Chaque séquence de la chaîne est ensuite examinée sous l'angle des démarches spécifiques.

- **Les démarches spécifiques**

Chaque séquence de la chaîne d'activités est examinée sous l'angle des démarches spécifiques caractérisant l'emploi analysé. Les démarches spécifiques traduisent la manière dont les personnes occupant l'emploi abordent leur situation de travail, la perçoivent comme problème à résoudre. Dans ce dessein, l'analyste recense toutes les données que ces personnes prennent en compte, leurs actions clés et les finalités qu'elles visent. En général, les finalités correspondant aux séquences productives ou grandes attributions - finalités dites intermédiaires - convergent vers une finalité globale qui donne cohérence à un ensemble d'attributions ou de séquences productives, ensemble qui se dégage ainsi en tant que tel. Ce bloc cohérent d'attributions ou de séquences productives constitue un critère fort d'identification d'un ETED. La finalité globale oriente le titulaire d'emploi dans son action. La mise en évidence des démarches spécifiques constitue une approche de la complexité du travail et dans laquelle complexité et sens sont étroitement associés.

<sup>16</sup> Voir en particulier :

- le Cahier ETED 2, *Analyse des emplois et des compétences : la mobilisation des acteurs dans l'approche ETED*, Céreq, Série documents n° 135, Mai 1998 ;

- le Cahier ETED 3, *Evolution des métiers de la formation professionnelle et de leurs pratiques, approche par l'analyse des emplois*, Céreq, Série Documents, N° 149, Octobre 2000.

<sup>17</sup> Le nouveau ROME a été élaboré sans lien avec la méthode ETED.

- **Finalités, Finalité globale**

La finalité est considérée du point de vue de celui qui tient l'emploi, elle l'oriente dans ses démarches, dans ses choix de solutions. La finalité globale, en particulier, est le sens productif qu'il donne à son travail. Elle correspond aux objectifs de l'emploi indiqués par l'organisation tout en étant plus riche car intégrant plus de dimensions. On peut aussi considérer que la finalité globale désigne la raison d'être de l'emploi ou encore son *out put* : ce qui est injecté dans le système productif. Cette notion de finalité globale nous permet d'associer sens (sens productif) et complexité du travail. C'est un critère fort pour identifier et distinguer les emplois-types ETED ou emplois-métiers.

- **Réseau des relations**

Mise en évidence des aspects relationnels de l'emploi sous forme d'un tableau ou d'un schéma. L'une et l'autre forme recensent l'ensemble des interlocuteurs internes et externes avec lesquels le titulaire d'emploi est en relation, ainsi que l'objet et les circonstances des relations. La vision synthétique du réseau des relations fait apparaître le rôle d'interface des TE. Le rôle d'interface est une caractéristique forte et distinctive d'un emploi-type ETED.

- **Rôle socio-productif**

Le rôle socio-productif indique :

- la part d'intervention des titulaires de l'emploi (TE dans la suite du texte) sur un ou plusieurs processus de production de leur institution ou entreprise (les emplois spécifiques d'un secteur interviennent en général sur le processus principal de production) ;
- leur positionnement d'interface vis-à-vis des autres intervenants internes ou externes ;
- la finalité globale de l'emploi (déduite de l'analyse des démarches spécifiques) ;
- le rôle socio-productif avec les démarches spécifiques permettent de caractériser et de distinguer un emploi-type ETED (ou emploi-métier ou emploi générique).

- **Tendances d'évolution**

Dans les dossiers résultats ETED, la rubrique « Tendances d'évolution » signale les mouvements ou les changements socio-économiques, techniques et organisationnels, en cours ou amorcés, présentant des impacts perceptibles ou possibles sur les emplois et les compétences. Ces impacts ne sont pas prédéfinis mais « à suivre » (instaurer une veille). Les tendances d'évolution sont repérées à partir des liens qu'il est possible d'établir entre les variantes d'un emploi-type et les données sur le contexte, liens qui souvent confirment des observations effectuées par l'analyste dans différentes études (sa propre veille et capitalisation). L'analyste pointe alors les facteurs de changement et les aspects du travail qu'il importe de suivre.

- **Variabilité**

Dans l'approche ETED, la variabilité des formes concrètes prises par un même emploi type - identifié par ailleurs par la spécificité de son rôle socio productif - est reconnue, acceptée comme une caractéristique intrinsèque de l'objet étudié. La variabilité de l'emploi type ETED : lorsque les variantes présentées par les situations de travail sont liées au contexte local (choix local d'organisation, de management, composition du collectif de travail, caractéristiques de la clientèle, des usagers...).

## 1.4 L'échantillonnage

L'échantillon permet de prendre en compte une large diversité de contextes professionnels<sup>18</sup>.

Un premier échantillon d'une vingtaine de situations de travail différentes a été constitué :

- des salariés exerçant des fonctions d'accueil à temps plein au sein d'une entreprise/administration ;
- des salariés exerçant les mêmes fonctions, mais dans le cadre d'un contrat de prestations de services durable (marché annuel ou pluriannuel) ;
- des salariés exerçant ces fonctions dans le cadre de prestations de services ponctuelles ;
- des salariés exerçant des fonctions d'accueil intégrées dans un métier plus large.

---

<sup>18</sup> Cf. Annexe n°1 de cette partie.





## **Chapitre 2 - L'emploi-type d'agent d'accueil central et/ou téléphonique : une interface usagers/structures à construire en permanence**

### **2.1 Contexte d'exercice**

La fonction d'agent d'accueil central s'exerce au sein d'une grande variété d'organismes, qu'il s'agisse d'entreprises ou d'associations, de tailles variées, ou d'établissements publics (collectivités territoriales, services déconcentrés de l'Etat, services centraux des ministères etc.). Selon la taille de l'organisme et sa vocation plus ou moins grand public, la taille du service d'accueil peut varier d'un agent à une dizaine, qui travaillent alors le plus souvent en brigades. En termes d'organisation interne, l'accueil central peut être rattaché selon les cas, au service logistique, au service communication ou à une direction des affaires générales/relation à l'utilisateur (dans le cas notamment de la fonction publique territoriale). Dans les plus grandes collectivités ou les administrations centrales, les fonctions d'accueil physique et téléphonique sont souvent autonomisées, un standard centralisé se chargeant de traiter tous les appels entrants. Dans ce cas, cette unité de travail dispose d'un local à part et l'équipe d'opérateurs téléphoniques (standardistes) travaille également en brigade.

La dimension « surveillance/sécurisation » des entrées, présente depuis toujours de manière implicite dans la fonction des agents d'accueil, est de plus en plus souvent confiée à un prestataire externe spécialisé, qui opère notamment au contrôle des sacs et bagages, en complément des activités d'identification et de filtrage des visiteurs qui continuent à relever des agents d'accueil.

De plus en plus sensibles à leur image, les entreprises et services publics accordent beaucoup d'importance à leur accueil central, premier point de contact avec leurs visiteurs (clients ou usagers) et cherchent à normer, si ce n'est professionnaliser, cette prestation. Cette démarche les conduit souvent à confier cette activité à des prestataires spécialisés qui s'engagent à la fois sur le nombre et la qualité des hôtes(ses) mis(es) à disposition et libèrent le client de la gestion de ce personnel au quotidien (horaires atypiques, remplacements au pied levé, etc.). Cette stratégie d'externalisation est cependant difficilement compatible avec le maintien d'une conception large de la fonction d'accueil, incluant une activité d'information et d'orientation du public, qui suppose une bonne connaissance de l'institution, de ses missions et de son organisation interne. Les agents des standards téléphoniques autonomes ne semblent pas touchés par l'externalisation de leur activité, sans doute parce que cette connaissance intime de leur institution est indispensable à la qualité du service rendu à la population qui appelle.

### **2.2 Rôle socio-productif**

- **Finalité globale :**

Dans le cadre des objectifs globaux de qualité de services que l'entreprise ou le service public se fixe, l'agent d'accueil vise à satisfaire au mieux les visiteurs qui se présentent à son guichet, ou le public qui appelle, en régulant les flux pour réduire au

maximum les temps d'attentes, tout en respectant les procédures de sécurité en vigueur (filtrage, élaboration de badges, etc.) et en orientant de manière précise et exacte ces visiteurs et/ou appelants vers le service/personnes compétentes pour traiter leurs affaires/dossiers.

- **Principales attributions :**

L'agent d'accueil a pour mission de recevoir le public et/ou les clients dès leur arrivée, qu'ils soient seuls ou en groupe. Il leur demande de s'identifier (l'objet de leur visite, leur nom, celui de l'établissement d'appartenance) pour être annoncés et/ou pour se voir attribuer un badge d'accès aux locaux. L'agent d'accueil peut annoncer leur venue auprès du service ou de la personne concernée ou leur indiquer le chemin à suivre pour se rendre sur les lieux (voire même les accompagner si nécessaire).

Dans le cas du standard autonome, l'opérateur a pour mission de mettre en relation téléphonique le public avec les bonnes personnes au sein de l'organisation.

Pour orienter le visiteur au sein de l'institution, l'agent d'accueil doit actualiser en permanence les informations dont il peut avoir besoin. Lorsque la fonction est interne, cette mise à jour permanente porte sur un ensemble d'informations très large, les questions des visiteurs pouvant porter sur un grand nombre de sujets ayant trait à l'activité de l'organisme. Dans certaines administrations, notamment territoriales, l'agent d'accueil peut dans certains cas remettre des imprimés administratifs et conseiller le public sur la manière de les remplir, de manière à alléger le travail des services spécialisés.

Que l'accueil soit internalisé ou externalisé, l'agent d'accueil central peut aussi être chargé de remettre de la documentation sur les missions de l'établissement ou de l'entreprise et sur ses produits. Selon les cas, l'agent peut réaliser des tâches telles que la saisie informatique d'information, la mise sous pli de documents, etc.

Il doit savoir faire preuve de discrétion et de tact pour filtrer des visiteurs indésirables et rester calme face à un public impatient ou mécontent. La connaissance des langues étrangères ne semble pas être primordiale dans les cas étudiés ici.

- **Position d'interface :**

L'agent d'accueil est en relation avec un public très varié, qu'il s'agisse de simples usagers/clients, de toutes origines sociales et culturelles, ou de personnalités, du monde de l'entreprise ou des institutions politiques ou administratives, etc.

Afin d'exercer sa fonction dans de bonnes conditions, il doit savoir écouter et analyser la demande de son interlocuteur. Il doit parfois savoir faire preuve de patience et se montrer disponible (accompagner une personne âgée auprès du service concerné, compléter un formulaire administratif, etc.). Il doit travailler en bonne intelligence avec les agents de sécurité, lorsqu'il y en a, quel que soit leur statut et le positionnement de leur service dans l'organigramme.

Il est en contact, au moins téléphonique, avec un grand nombre de services internes à l'entreprise, vers lesquels il oriente les visiteurs, et se doit de rester en bon termes

avec chacun de manière à obtenir leur coopération lorsqu'il a besoin d'aide ou d'information pour renseigner un visiteur. Il peut être appelé à mobiliser également quelques prestataires externes pour rendre service à un visiteur ou un salarié (taxi, coursier, hôtel etc.).

Lorsqu'il réalise certaines activités annexes, il est amené à coopérer avec divers services plus ou moins proches dans l'organigramme (service logistique, courrier, communication, protocole etc.).

### **2.3 Variabilité**

La fonction d'accueil peut varier de manière importante dans son contenu comme dans ses conditions d'emploi selon qu'il s'agit d'un petit accueil ayant également une fonction de standard (une ou deux personnes maximum), ou d'un accueil plus important n'assurant pas l'accueil téléphonique et fonctionnant en brigades. Lorsqu'il s'agit d'une fonction d'accueil téléphonique exclusive (standard centralisé), le contenu du métier est encore différent, même si les missions et les savoir-faire sont proches. L'étendue de la plage de l'emploi dépend également des objectifs assignés par l'entreprise aux agents d'accueil et au choix d'internalisation ou d'externalisation qu'elle fait.

Dans le cas de sièges d'établissements importants, la fonction de contrôle de l'accès aux locaux tend à prendre une place prépondérante dans l'activité, avec une importance croissante accordée à la gestion des badges et au pointage des visiteurs attendus, qui peut devenir tout à fait prépondérante quand l'accueil est externalisé, au détriment de la fonction d'accueil et de renseignement de visiteurs sans rendez-vous. Dans le cas des collectivités locales, où l'accueil est encore très largement assuré en interne, les activités d'information/renseignement d'un public « tout venant » sont assez développées. Dans ce cas, ces agents contribuent à soulager certains services en permettant aux usagers d'identifier les bonnes procédures pour réaliser les démarches qu'ils ont à accomplir.

Selon les missions qui lui sont attribuées, l'agent d'accueil central peut-être présent à l'occasion de manifestations organisées par son institution (réunions, foires, séminaires, congrès, stand de l'entreprise, etc.), pour accueillir le public, tenir le vestiaire, gérer les flux au sein de l'espace dédié à la manifestation, faciliter la prise de parole des invités en gérant les micro-baladeurs, etc.

Dans tous les cas de figure, les activités d'accueil sont exercées massivement par des femmes, à l'exception de certaines collectivités territoriales où les services accueil comptent également quelques postes d'huissiers, tenus principalement par des hommes.

D'autres facteurs, relatifs au parcours des agents positionnés sur les fonctions d'accueil, peuvent également contribuer à élargir leur champ d'intervention ou au contraire le réduire : parmi ceux-là, la nature et le niveau de leur capital scolaire, leur parcours professionnel antérieur, mais aussi leur niveau d'implication dans la vie de leur institution, leur propre conception de la mission qui leur est confiée, etc. Cette « élasticité » de l'emploi, en fonction des profils des agents qui l'occupe, n'est pas

spécifique à ce métier : la réinterprétation que font les agents de leur mission évolue au fil des ans, en cohérence plus ou moins importante avec les évolutions que souhaitent impulser certains managers.

## **2.4 Conditions d'exercice**

Selon la taille de l'établissement, l'agent d'accueil travaille seul ou en binôme ou au sein d'une « brigade », souvent en horaire décalé dans ce cas. En contact permanent avec le public, porteur de l'image de son établissement, il se doit d'avoir une excellente présentation (être soigné, maquillé pour les femmes et porter des vêtements classiques). Dans de très nombreux cas, le port d'un uniforme est exigé (quasi systématique chez les prestataires spécialisés) et les agents bénéficient la plupart du temps de « primes de vêture » pour faire face à cette exigence.

Dans de nombreux cas, les halls d'entrée où sont implantés les services d'accueil sont difficiles à chauffer et les courants d'air peuvent les rendre glacials en hiver. Lorsque l'activité de standard est automatisée, l'environnement physique des agents est souvent meilleur, mais en revanche la pénibilité peut augmenter du fait d'une plus grande agressivité des personnes au téléphone.

Les agents d'accueil cohabitent de plus en plus souvent avec des agents de sécurité, toujours des hommes, relevant généralement de sociétés prestataires de services. En cas d'externalisation des deux types de prestation, les agents des deux sociétés n'ont aucune relation hiérarchique entre eux, mais des tensions peuvent exister, sur le terrain, quant à la définition des limites respectives des attributions des uns et des autres, alors même que tout est supposé avoir été bien précisé dans les cahiers des charges.

Dans beaucoup d'organismes, les agents ont à gérer des pics saisonniers d'activité, qui varient en fonction des missions de l'organisme. Lorsque l'activité est assurée en interne, il en résulte parfois un allongement du temps de réponse car les effectifs sont rarement modulables. En cas de prestation externe, les pics prévisibles peuvent donner lieu à un renforcement ponctuel des brigades mises à disposition.

Selon qu'ils travaillent en qualité d'agents de l'entreprise/établissement public ou d'agents de sociétés prestataires de services, les conditions d'emploi des agents peuvent être très différentes, notamment en termes de stabilité d'emploi, de primes, de durée de congés, d'évolution des rémunérations, etc.

## **2.5 Recrutement et carrière**

Dans les établissements visités, les agents ont rarement été recrutés sur la base de diplômes spécialisés dans l'accueil (une seule exception rencontrée). La plupart du temps, il s'agit de personnes disposant d'un niveau bac (ou plus, dans le cas notamment de diplômés de l'enseignement supérieur cherchant à mettre un pied dans la fonction publique territoriale), mais certains agents en poste n'avaient aucun niveau de qualification au moment de leur embauche. Lorsqu'ils sont diplômés de la voie professionnelle, les formations le plus souvent suivies relèvent des secteurs du

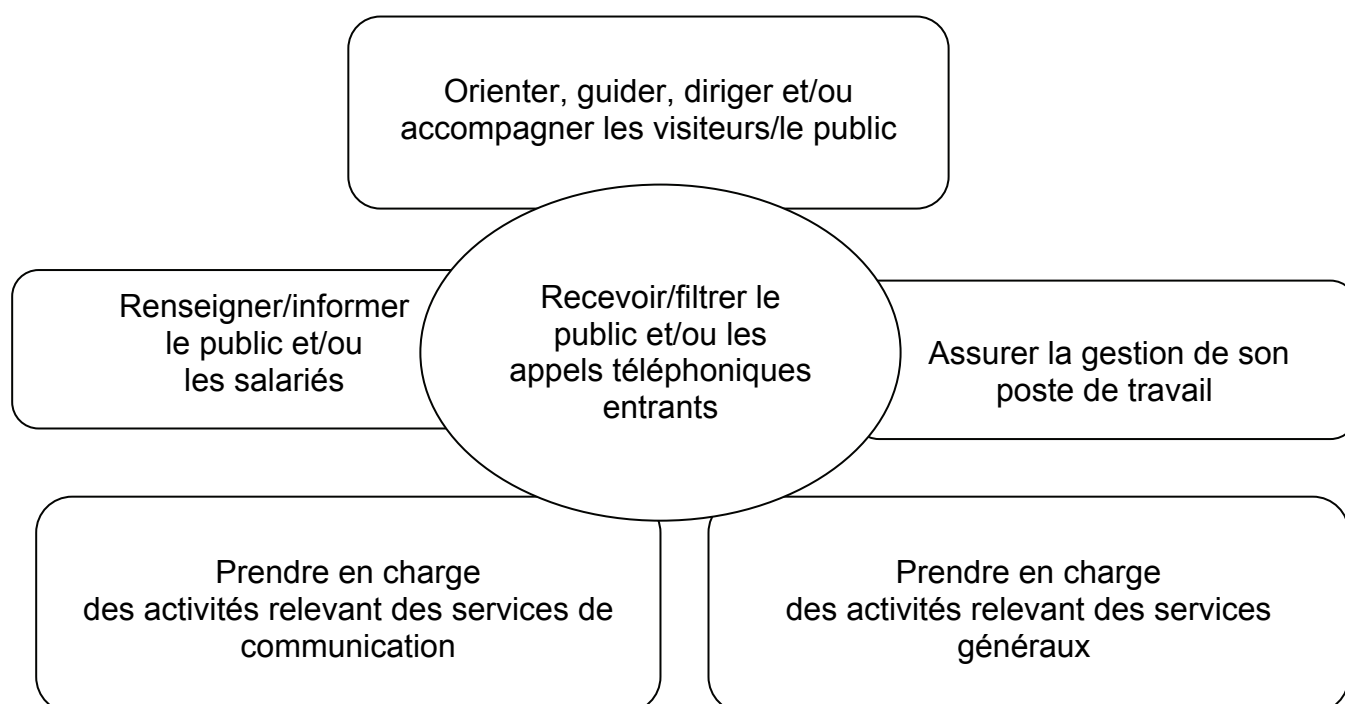
tourisme, de la bureautique, du commerce et de l'hôtellerie/restauration (du CAP/BEP au baccalauréat et plus).

Des formations internes leur sont généralement proposées à la prise de poste, notamment pour la prise en main des nouveaux outils de communication ou la mise en place de procédures standardisées. Des formations portant sur des thématiques plus larges peuvent être proposées en interne en cours de carrière, notamment dans les établissements publics, sur l'accueil du public sur place et au téléphone, le renseignement et l'orientation du public, l'actualisation et la diffusion de fonds documentaire, etc. Pour aider les agents à faire face à la multiplication des situations de tension avec les visiteurs, des formations sont organisées de plus en plus souvent sur la gestion de situations complexes (gérer son stress, gérer l'agressivité d'un usager, etc.). Les formations d'initiation aux langues étrangères sont aussi demandées par les agents mais ne sont pas toujours une priorité pour l'institution concernée (selon l'organisation et sa politique d'établissement).

Les expériences et profils des agents sont divers et variés dans le cas d'un accueil interne. Ils sont le plus souvent issus d'un service administratif (collectivités) ou d'un service de production (entreprise) suite à un remaniement de service (mobilité contrainte) ou à une demande de mobilité. Dans la fonction publique territoriale, certains accèdent aux postes d'accueil à l'issue de contrats aidés (Emploi-jeune ou Contrat emploi solidarité -CES- par exemple).

Du côté des prestataires, les recrutements se font essentiellement parmi les sortants du système scolaire, au niveau bac (toutes spécialités confondues) avec une importance plus grande accordée à la maîtrise orale de l'anglais et à la présentation. Les recrutements se font en CDD pour effectuer des remplacements, avec une stabilisation dans l'emploi à moyen terme.

## 2.6 La chaîne d'activités



## 2.7 Tableau des relations

<b>Interlocuteur</b>	<b>Nature de la relation</b>
Public externe attendu (RDV, réunions, manifestations etc.)	Reçoit et s'enquiert du motif de la visite Filtre en appliquant les procédures en vigueur (contrôle de l'identité, délivrance de badge, appel du correspondant, pointage sur une liste, etc.) Oriente vers le lieu de RDV, indique le chemin à suivre
Public externe en quête d'information ou d'orientation	Reçoit et s'enquiert du motif de la visite Décode l'objet de sa visite, Recherche avec le visiteur l'interlocuteur, le service ou l'organisme pertinent Délivre des renseignements ou des documents à remplir
Public externe venu déposer des documents	Réceptionne des dossiers et établit un récépissé Réceptionne des courriers et établit un accusé de réception
Public passant par le standard général	Réceptionne l'appel et s'enquiert de son motif Transfère l'appel vers le service concerné en respectant les procédures de filtrage Fait préciser la demande pour orienter l'appelant vers le service compétent Délivre des renseignements (notamment des numéros de téléphone)
Responsable de service	Récupère les consignes de travail Demande son intervention pour faire face à une situation difficile et/ou délicate Rend compte de son activité (tableaux de reporting, réunions) Fait connaître ses besoins de formation, ses souhaits d'évolution, etc. (entretien annuel, échanges ponctuels ...)
Collègues de l'accueil (brigade)	Ajuste le planning de travail ou de congés S'informe des consignes du jour, des événements, des modifications d'organisation Interpelle les collègues pour la recherche d'information ou la résolution d'un cas difficile Passe le relai lorsqu'il doit s'absenter
Personnels de sécurité	Coopère pour appliquer les consignes de sécurité (ouverture des sas, contrôle des sacs, etc.) Demande une intervention en cas d'incident avec un visiteur
Autres salariés de l'établissement	Prévient de l'arrivée d'un visiteur Transfère un appel et résume l'objet de la demande Sollicite leur connaissance pour répondre à une demande Demande des informations pour mettre à jour le programme de la journée, pour actualiser l'annuaire interne et la documentation (Base de données, etc.) Rend des services (transmission d'information, mise à jour du panneau d'affichage, mise à disposition de la presse, réservation de salle, réservation de véhicules, mise sous pli, distribution du courrier le cas échéant, etc.) Transmet ou fait transmettre des dossiers ou courriers déposés à l'accueil
Stagiaires (troisièmes, bacs pros...)	Assure le tutorat de stagiaires en formation
Prestataires de service (taxi, coursiers France télécom...)	Demande des interventions
Partenaires d'autres organismes	Demande des renseignements et des informations

## 2.8 Tableau des démarches génériques : accueil central et/ou téléphonique

NB : Les spécificités relatives aux standards autonomes sont indiquées en italique

### 1) Recevoir et filtrer les visiteurs et ou les appels téléphoniques entrants

L'agent tient compte de...	En...	Pour...
<p>De l'importance de la qualité de son accueil pour l'image de son établissement</p> <p>Des règles de civilité</p> <p>De la nécessité de s'assurer que les personnes ont une bonne raison de pénétrer dans les locaux (même en l'absence de procédures strictes de filtrage)</p> <p>Le cas échéant, de sa double mission simultanée à l'accueil et au standard [1]<sup>19</sup></p> <p>De l'effet négatif auprès du public d'un nombre de sonnerie trop important avant d'obtenir la communication</p> <p>De la possibilité qu'elle a ou non de mettre en attente son interlocuteur et éviter le désagrément d'une rupture brutale d'interaction</p> <p>De l'heure des RDV ou des réunions, des prévisions du nombre de visiteurs attendus pour les réunions et les rendez-vous du jour, Des campagnes saisonnières de communication, des dates limites de dépôt de dossiers etc.</p> <p>Du mécontentement perceptible dans la file lorsque l'attente se prolonge du fait d'un afflux de personnes</p> <p>Du risque de voir la situation devenir incontrôlable [2]</p> <p>Des appelants qui se montrent d'emblée agressifs [3] [4]</p>	<p>Saluant verbalement les visiteurs/interlocuteurs qui se présentent à l'accueil et qui appellent</p> <p><i>Déclinant une formule d'accueil lors de la prise d'appel, en adoptant un ton agréable et à l'écoute, avec une attention particulière pour ceux qui ont attendu longtemps</i></p> <p>Se manifestant auprès de ceux qui ne se présentent pas spontanément à l'accueil</p> <p>Dérochant le téléphone pour prendre un appel entrant, même s'il faut faire patienter l'interlocuteur pour terminer une interaction avec un visiteur</p> <p><i>Écoulant une communication qui se prolonge pour éviter de perdre des appels en attente</i></p> <p>Manifestant au visiteur que son arrivée a été remarquée, même s'il ne peut s'occuper immédiatement de lui parce qu'il est occupé avec un interlocuteur, en ligne</p> <p>Adaptant le temps consacré à l'accueil de chaque personne à l'affluence du moment</p> <p>Restant polie en toute circonstance</p> <p>Adoptant une attitude compréhensive mais ferme pour gérer la file d'attente</p> <p>Interpellant son responsable ou le PC sécurité pour prendre le relai en cas de situation conflictuelle</p> <p><i>En utilisant une formule adaptée et un ton neutre pour mettre fin à la</i></p>	<p>Assurer la plus grande fluidité possible dans l'accès à l'organisme, tout en respectant les consignes de sécurité</p>

<sup>19</sup> Les chiffres entre crochets renvoient aux illustrations de situations de travail décrites au point 2.9.

<b>L'agent tient compte de...</b>	<b>En...</b>	<b>Pour...</b>
<p>Des documents que les visiteurs peuvent présenter (invitation, convocation, mails de RDV, cartes de visite etc.)</p> <p>De la connaissance qu'il a des différents services et des procédures établies</p> <p>Des listes d'invités à des réunions ou du carnet de RDV</p> <p>De l'heure des réunions et de la longueur de la file d'attente</p> <p>Des procédures en vigueur, des spécificités pour certains services (les personnalités, leurs cabinets, certains services sensibles etc.)</p> <p>De la connaissance qu'il a des exceptions à la procédure dont peuvent bénéficier des personnalités supposées connues</p> <p>Du niveau de sécurité des consignes générales applicables sur le site</p> <p>Du planning de la conciergerie de la conciergerie</p> <p>Des procédures et appareils mis en œuvre par le service de sécurité ; de la répartition des rôles qui a été établie</p>	<p><i>conversation téléphonique en cas de dérapage verbal de l'interlocuteur ou en transférant l'appel à son responsable</i></p> <p>Demandant aux visiteurs/interlocuteurs le motif de leur présence/appe, après les salutations d'usage et le nom de leur contact</p> <p>Vérifiant par téléphone la disponibilité de l'interlocuteur recherché</p> <p>Recherchant au besoin le nom de la personne à partir de sa fonction (RDV avec chef du bureau de...) pour la prévenir</p> <p>Pointant sur un listing préétabli l'arrivée des participants à une réunion</p> <p>Simplifiant la procédure si nécessaire</p> <p>Mettant en œuvre la procédure de filtrage prévue :  - échange de pièce d'identité contre badge, classement et restitution de celle-ci à la sortie du visiteur  - et/ou attente d'une personne chargée de le conduire à son RDV</p> <p>Passant le relai à la loge du concierge après la fermeture de l'accueil (pour la restitution des pièces d'identité ou des clés, etc.)</p> <p>Indiquant lorsqu'elle existe la procédure de vérification du contenu des sacs et bagages réalisée par le service de sécurité</p>	



## 2) Orienter, guider, diriger et/ou accompagner le public

<i>Il tient compte de...</i>	<i>En...</i>	<i>Pour...</i>
<p>Des hésitations de certains visiteurs, de leur manque d'habitude, de leur réserve ou défiance</p> <p>De l'imprécision fréquente des demandes et des propos des visiteurs, de leurs difficultés d'expression</p> <p>De la voix de son interlocuteur, de son mode d'expression, de son intonation, de ses difficultés éventuelles pour s'exprimer [5]</p> <p>De la connaissance que l'agent a des activités de l'organisme</p> <p>De l'organigramme de l'organisme [6] [7]</p> <p>De sa connaissance des types de réunion qui peuvent s'y dérouler</p> <p>Des informations collectées précédemment auprès des autres participants sur l'objet de la réunion</p> <p>De la complexité du site, des différents modes de desserte (escalier, cour, ascenseurs)</p> <p>De l'habitude qu'a (ou pas) le visiteur de fréquenter ces locaux</p>	<p>Adoptant une posture d'ouverture et d'écoute</p> <p>Analysant la demande du visiteur/interlocuteur, en procédant à des reformulations, pour l'orienter vers le bon service (la bonne personne)</p> <p><i>S'exprimant très clairement pour être compris par son interlocuteur</i></p> <p><i>Connectant l'appelant avec le service qu'il demande ou avec celui qui paraît le plus adapté à sa situation, ou encore le plus en mesure a priori de le réorienter lui-même</i></p> <p><i>Reprenant les appels qui reviennent, en expliquant calmement à l'usager que le service demandé est occupé ou indisponible,</i></p> <p><i>Indiquant aux appelants les adresses mail des personnes visées ou en leur donnant les lignes directes des secrétariats des services</i></p> <p>Utilisant son réseau interne pour identifier le bon interlocuteur</p> <p>Faisant des recherches pour retrouver la salle/lieu où se tient la réunion/manifestation en cas de manque de précision du visiteur</p> <p>Donnant des indications au visiteur sur la localisation de son RDV ou de la salle de réunion (étage, n° de salle, bâtiment), et celle des ascenseurs pour y accéder</p> <p>Montrant le chemin, à l'aide éventuellement d'un schéma/plan des locaux/bâtiment pré-imprimé</p>	<p>Eviter aux visiteurs/interlocuteurs de perdre du temps en étant renvoyés d'un service à un autre ou en errant dans les couloirs</p>

### 3) Renseigner/Informier le public

<i>Il tient compte de...</i>	<i>En...</i>	<i>Pour...</i>
<p>Des connaissances qu'il a sur les services de l'établissement, leurs missions</p> <p>De tous les outils d'information/communication dont il dispose, notamment les sites d'information et les annuaires ou organigrammes en ligne</p> <p>Du réseau de collègues dont il dispose au sein et en dehors de l'établissement d'appartenance (partenaires) <b>[8]</b></p>	<p>Fournissant des indications précises et adaptées sur les activités et missions de l'organisme (entreprise/administration)</p> <p>Donnant de la documentation complémentaire à ses explications à un visiteur</p> <p>Recherchant par toutes les voies possibles quel service peut prendre en charge le problème posé par le visiteur/interlocuteur</p> <p>Fournissant le mode d'accès à ce service (par tél, mail, courrier) et les coordonnées d'un correspondant en cas d'absence de celui-ci</p> <p>Apportant des informations relatives aux procédures administratives à suivre pour déposer un dossier, faire un recours etc.</p> <p>Renvoyant le visiteur vers les organismes compétents lorsque la demande ne relève pas du ressort de sa structure, ou en effectuant lui-même la recherche d'information, s'il en a le temps</p>	<p><b>Satisfaire le visiteur/interlocuteur quant à sa demande d'information, et donner ainsi une image positive de l'établissement et de son fonctionnement</b></p>

#### 4) Prendre en charge des activités relevant des services de communication/relation publique

<i>L'agent tient compte de...</i>	<i>En faisant quoi</i>	<i>Pour...</i>
<p>De sa disponibilité sur le moment</p> <p>Des demandes de numéros de téléphone venant d'appelants, de visiteurs ou de salariés en interne</p> <p>Des technologies de l'information et de la communication mises à sa disposition (intranet et Internet)</p> <p>Du besoin d'information des visiteurs/interlocuteurs</p> <p>Des demandes les plus fréquentes qui lui sont adressées</p> <p>Des campagnes de communication ou des dispositifs saisonniers</p> <p>Du système d'affichage en place</p> <p>Des brochures, des documentations existantes, élaborées en interne ou venant de l'extérieur</p> <p>Du besoin de sa hiérarchie en matière d'accueil et/ou d'animation d'une manifestation selon les cas</p>	<p>Mettant à jour des bases de données du service de la communication/direction des affaires générales</p> <p>Envoyant des mailings</p> <p>Mettant à disposition de l'information pour les salariés et/ou les usagers, par affichage ou brochures</p> <p>Participant à des manifestations de type commercial ou institutionnel, (accueil/pointage/orientation du public/micro baladeur ...) sur différents lieux (internes/externes)</p>	<p>Contribuer à la réussite des opérations de communication et à la bonne image de son organisme</p>

## 5) Assurer la gestion de son poste de travail, mettre à jour et améliorer les outils et procédures

<i>L'agent tient compte de...</i>	<i>En faisant quoi</i>	<i>Pour...</i>
<p>De l'aménagement de l'espace d'accueil /du standard Des équipements de son poste de travail (standard, casque avec micro, ordinateur, imprimante, etc.) Des documents à manipuler (cahier de RDV, listings de réunion, cahier de transmission de consigne etc.)</p> <p>Des évolutions permanentes des organigrammes, en lien avec les mobilités et/ou les réorganisations Du manque d'informations à jour sur les services, l'organisation et le fonctionnement de l'établissement Des questions auxquelles il n'a pas pu répondre</p> <p>De l'expérience des difficultés rencontrées lors de pannes</p> <p>Des informations les plus demandées par le public (visiteurs ou appelants)</p> <p>Des informations provenant des personnels des différents services</p> <p>Des indicateurs d'activité attendus de la hiérarchie (nombre de personnes reçues, réclamation enregistrées, tableaux de bord, rapports d'incidents, dysfonctionnements constatés...) ou utiles pour l'équipe</p> <p>De la nécessité d'échanger/mutualiser des informations avec les collègues des autres brigades</p> <p>Des disponibilités et préférences de chacun</p>	<p>Organisant son espace de travail de la manière la plus ergonomique et confortable possible <i>Gérant un standard téléphonique</i></p> <p>Actualisant ses connaissances sur l'organisation, son fonctionnement, ses missions et en mettant à jour les outils de travail (annuaires papiers ou bases de données, organigrammes, sites Web les plus utiles), en allant à la « pêche aux informations »</p> <p>Créant des outils papiers destinés à prendre le relai de l'informatique en cas de panne Veillant à alimenter le stock de brochures et autres documents à diffuser</p> <p>Rendant compte de son activité et en suggérant des améliorations des procédures</p> <p>Tenant de manière collective un cahier de consignes</p> <p>Se concertant au sein de l'équipe pour assurer la continuité du service (planning de travail, congés...)</p>	<p><b>Faciliter le travail de l'équipe, réduire les pertes de temps et améliorer le service rendu</b></p>

## 6) Prendre en charge des activités relevant des services généraux

<i>L'agent tient compte de...</i>	<i>En faisant quoi</i>	<i>Pour...</i>
<p>De sa connaissance des différents services de l'entreprise, des différentes personnes, de leur affectation</p> <p>Des contraintes liées aux horaires de passage du facteur</p> <p>Des procédures mises en place</p>	<p>Participant à la gestion du courrier entrant et sortant (affranchissement, pointage des services expéditeurs, remise au service interne ou à la poste, réception du courrier entrant, apposition de tampon dateur, ouverture et tri par service, et répartition dans des casiers, etc.)</p> <p>Réceptionnant les fax et les répartissant par destinataire</p>	<p><b>Pour contribuer à la performance des services généraux en utilisant les connaissances détenues par l'accueil</b></p>
<p>Des besoins des salariés avec lesquels il est amené à collaborer</p> <p>Des procédures de gestion de la flotte</p>	<p>Participant à la gestion de la flotte de véhicules de services</p>	
<p>Des procédures et outils en vigueur pour les réservations</p> <p>De sa connaissance de la capacité et de l'équipement des différentes salles</p>	<p>Réalisant les réservations des salles (réunions, manifestations, séminaires, etc.)</p>	
<p>Des procédures en vigueur en matière de mission</p>	<p>Réalisant la réservation (ou la remise) de billets de trains/avions des salariés qui ont des missions à l'extérieur</p>	

## 2.9 Quelques illustrations de situations de travail

### *[1] Jouer à « l'homme/la femme-orchestre » (l'accueil physique et téléphonique)*

Quand on s'occupe à la fois de l'accueil physique et du standard, ce n'est pas facile pour l'agent, et ce, même si on évolue au sein d'une commune de taille relativement modeste. Il faut savoir jongler entre les deux, jouer à la « femme/homme-orchestre ». Lorsqu'il est au téléphone, l'agent ne peut répondre aux demandes de renseignements des visiteurs, et inversement. Sauf au cours des temps morts (limités), il y a forcément quelqu'un qui attend au téléphone ou devant lui. Et souvent, ces personnes sont nombreuses (notamment au téléphone quand elles attendent qu'il leur réponde ou quand elles sont mises en attente). La gestion de cette situation n'est pas simple. L'agent a tendance à faire davantage attendre les personnes au téléphone car l'accueil physique, selon les priorités que lui-même se donne, peut passer avant. En même temps, il faut savoir à un moment donné reprendre la file d'attente téléphonique, en suscitant la compréhension des visiteurs. Cette compréhension, l'agent l'obtient souvent de la part de visiteurs qui lui disent gentiment : « *allez-y, finissez au téléphone, je ne suis pas pressé* ». Mais ce n'est pas tout : il peut y avoir des personnes mécontentes. Cela se manifeste néanmoins plus souvent au téléphone qu'en face à face. Les appelants ont plus attendu, ils n'ont pas réussi à avoir le service qu'ils souhaitaient, leur langage est moins retenu car ils n'agissent pas à visage découvert. Dans tous les cas, l'agent ne perd pas son calme et sa sérénité. Il prie particulièrement ceux qui ne se montrent pas compréhensifs de l'excuser de les faire attendre et leur explique simplement qu'il est tout seul, espérant faire appel à leur bon sens.

### *[2] Quand une personne commence à s'énerver (l'accueil central)*

Il n'est pas rare que l'agent d'accueil soit confronté à des personnes qui s'énervent, notamment lorsqu'on ne leur permet pas d'accéder à certains services, dans la mesure où ils n'ont pas rendez-vous. Dans ces situations, il tente alors de canaliser la personne, c'est-à-dire de la ramener au calme, à la raison. Cette gestion de la situation est du reste au cœur de sa professionnalité. Tout s'effectue par la parole. Le ton est énergique : « *vous vous calmez s'il vous plaît !* ». Mais l'agent d'accueil s'efforce de garder toujours le sourire. Etre ferme tout en restant courtois, voilà l'art dont il fait preuve dans ce genre de situation. Bien sûr, si sa fermeté et son sourire ne suffisent guère à calmer l'interlocuteur, il dispose toujours des agents de sécurité pour venir à son aide. Il appuie alors sur le bouton qui permet d'alerter le PC sécurité : ce recours aux agents de sécurité s'avère heureusement assez rare.

### *[3] La gestion des retours téléphonique qui « dégènèrent » (l'accueil téléphonique-standard)*

Au standard, il y a surtout les retours à gérer, les appels qui n'ont pas abouti aux services, en raison de leur indisponibilité. Dans ces moments-là, certains interlocuteurs risquent de se montrer agressifs. Ils insistent et ne veulent plus être mis en attente. Surtout lorsqu'ils ne parviennent pas à joindre les services qu'ils demandent depuis des semaines. L'agent au standard qui récupère l'appel demande alors à la personne de rester encore en attente ou de rappeler plus tard. En cas de refus de ce dernier, il essaie alors de transférer à nouveau l'appel au service, auprès

d'un autre numéro de poste, ou d'appeler un autre service connexe. Si le succès n'est toujours pas au rendez-vous, il donne fréquemment des adresses mails de personnes travaillant au sein du service convoité ou la ligne directe de son secrétariat. Le tout pour apaiser autant que possible l'appelant, au bord de la crise de nerf. Il s'agit en tout cas de rester calme, de prendre autant que possible sur soi. Si cela est trop difficile, l'agent peut passer l'appel à l'une de ses collègues ou à sa responsable, pour tenter une bonne fois pour toutes de désamorcer la situation. Il parvient de toute façon à décompresser en estimant n'être pour rien dans ces appels infructueux et « *ne pas à avoir à subir les foudres* » des appelants.

#### *[4] Comprendre la demande de l'appelant (l'accueil téléphonique-standard)*

Il n'est pas toujours facile de comprendre la demande des personnes qui appellent l'institution, et par là même de les renseigner ou de les orienter vers les services qui les concernent. La demande n'est pas toujours très claire ou peut être mal exprimée. Dans ces cas-là, il faut aider la personne à mieux la préciser, en la questionnant, en reformulant ses dires. Il faut aussi savoir trier parmi les informations transmises par la personne au téléphone, les réordonner. Ensuite, le/la standardiste tente de passer à l'interlocuteur le service qui semble le mieux correspondre à sa demande, en prenant soin de lui dire : « *si cela ne correspond pas, vous allez revenir au standard, et on essaiera un autre service ou une autre direction* ». Le/la standardiste cherche aussi à appeler souvent lui/elle-même le service en question pour voir si c'est bien celui qui est concerné par la demande de l'appelant. Bien sûr, cette façon de procéder contraste avec l'exigence de rapidité assignée aux agents d'accueil. Quand une personne ne sait pas précisément formuler d'emblée sa demande, il faut savoir prendre un peu de temps avec elle pour l'aider en ce sens et « *ne pas bâcler le travail d'orientation et de mise en relation avec les services* ».

#### *[5] Aller jusqu'à accompagner l'utilisateur désespéré et dépasser ainsi le cadre de ses missions (l'accueil central)*

Un usager perdu, désespéré, en larmes, se présente un jour à l'accueil. Il voudrait accéder à un service, mais il n'a pas rendez-vous. Il n'est pas du tout agressif. L'agent d'accueil décide alors de dépasser son simple rôle d'accueil. Il le rassure d'abord : « *je vous comprends, je comprends bien votre problème, on va trouver une solution* ». Il va même jusqu'à l'accompagner au service qui le concerne et voir dans quelle mesure il peut le recevoir en dépit de son absence de rendez-vous. Ce genre d'action qu'il qualifie de « sociale » ne fait pas partie de ses missions officielles, mais il la remplit tout de même avec la conscience d'exercer une activité d'accueil au service du public, donc de « service public ».

#### *[6] Un autre cas d'accompagnement d'un visiteur (l'accueil central)*

Une employée d'un ministère, handicapée, en fauteuil roulant et avec des problèmes d'élocution se présente à l'accueil pour que son administration lui retrouve son numéro de fonctionnaire, dont elle a un besoin impératif pour des démarches administratives. L'agent d'accueil prend alors la mesure de la situation de détresse de son interlocutrice. Retrouvant l'établissement dont l'employée dépend en se basant sur sa feuille de paye, il entre en contact avec une collègue au sein de celui-ci et lui explique la situation. Il convainc son interlocutrice de rechercher l'information

et de la lui transmettre par fax. Armé de cet engagement, l'agent fait patienter la visiteuse et une heure après, à la réception du fax, il est en mesure de transmettre son numéro à l'agent, qui peut poursuivre les démarches qu'elle devait entreprendre.

*[7] Le renseignement tout azimuth du public (l'accueil central)*

Il y a beaucoup de personnes qui viennent spontanément pour obtenir des renseignements qui n'ont rien à voir avec l'institution visitée. Par exemple, des renseignements sur l'existence de telle ou telle aide sociale. « *Que faire ? Les renvoyer sine die, en les incitant à se débrouiller ? Certainement pas* ». L'accueil de l'institution est ainsi conçu par les personnels qui l'exercent comme un « bureau de renseignements » au service du public. Ces personnels n'hésitent pas à orienter des usagers vers d'autres institutions comme le conseil général, les missions locales, le pôle emploi, etc., à faire des recherches spécifiques sur Internet pour le compte de ces usagers. « *Ce n'est pas une obligation, mais un devoir éthique* ». Cela donne sens au travail effectué à l'accueil. La personne est réorientée. Elle est satisfaite. L'agent d'accueil aussi, conscient de s'être montré utile socialement.

*[8] De la nécessité de se tenir informé en permanence (l'accueil central)*

Régulièrement, l'agent se confronte à une situation relativement pénible à vivre. Un usager qui se présente à l'accueil lui apprend l'apparition d'un nouveau dispositif ou d'une nouvelle procédure au sein des services de l'institution. L'agent d'accueil est donc embarrassé et peine à lui apporter une réponse satisfaisante. Dans ce cas-là, il n'a pas été tenu au courant du changement opéré. Il va donc être amené à aller lui-même « *à la pêche à l'information* » pour actualiser ses connaissances. Après la rencontre « malheureuse » avec l'usager, il va contacter le service concerné pour se mettre à jour. On a là une expérience de travail commune au sein des services d'accueil du secteur public : les agents doivent sans cesse partir à la recherche d'informations. Ce n'est pas ces dernières qui viennent spontanément à eux, comme on pourrait le croire.



## 2.10 Quelques savoir-faire fondamentaux de l'emploi-type d'agent d'accueil central et/ou téléphonique

NB : Les savoir-faire spécifiques aux standards autonomes sont indiqués en italique

Savoir-faire	Relation-communication	Circonstances d'application
<p><b>Recevoir/filtrer/orienter/guider</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Soigner sa présentation vestimentaire</li> <li>- Adopter une attitude d'ouverture et d'écoute (sourire, patience, intonation de la voix, courtoisie ...) et s'exprimer clairement, en adaptant son registre de langue en fonction des publics</li> <li>- Engager et mener à bien une interaction en anglais</li> <li>- Décrire précisément un itinéraire interne (voire externe), en s'aidant éventuellement d'un schéma</li> <li>- Faire patienter des visiteurs</li> <li>- Garder son calme, maîtriser son vocabulaire et le ton de sa voix</li> <li>- Maîtriser sa gestuelle</li> <li>- Mettre fin à un échange fermement mais en respectant les règles de civilité</li> <li>- <i>Rapporter de manière synthétique l'objet d'un appel</i></li> </ul> <p><b>Renseigner/Informer le public</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ecouter activement les interlocuteurs, reformuler leurs questions</li> <li>- Respecter le besoin de confidentialité de certaines démarches réalisées</li> </ul> <p><b>Assurer la gestion de son poste</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Entretien d'un climat de coopération au sein de son équipe</li> <li>- Développer une solidarité au sein de la brigade</li> <li>- Se concerter avec le reste de l'équipe/avec la hiérarchie</li> </ul> <p><b>Prendre en charge des activités relevant des services de communication et généraux</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se concerter avec les collègues des services concernés, faire appel à leur expérience</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A tout moment de la journée, dès réception du public</li> <li>- En toutes circonstances</li> <li>- Lors de l'accueil d'une personne non francophone</li> <li>- Lorsqu'un visiteur ne connaît pas les locaux où il doit se rendre</li> <li>- Lorsque leur contact n'est pas joignable ou en retard, ou lorsque l'agent est occupé avec quelqu'un</li> <li>- Lorsqu'il existe un risque de voir l'échange s'envenimer</li> <li>- Face à des situations conflictuelles avec un visiteur/usager</li> <li>- Lorsque la file d'attente est importante et le visiteur/appelant bavard ou revendicatif</li> <li>- <i>Lorsque l'appel est dirigé vers le service jugé pertinent par l'agent du standard</i></li> <li>- Lorsque les questions posées/situations présentées sont confuses</li> <li>- Lorsque le visiteur manifeste des signes de gêne ou de stress</li> <li>- En toutes circonstances</li> <li>- Chaque fois que l'affluence nécessite la mobilisation particulière de l'équipe</li> <li>- Chaque fois que des outils ou procédures sont en cours d'évolution ou d'élaboration</li> <li>- Avant la prise en charge de toute nouvelle activité, ou à l'occasion de changements de l'organisation ou des procédures</li> </ul>	

Savoir-faire	Technicité	Circonstances d'application
<p><b>Recevoir/filtrer/orienter/guider</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Apprendre à maîtriser rapidement toutes les fonctionnalités d'un standard</li> <li>- Apprécier le délai d'attente au téléphone au-delà duquel l'appelant va raccrocher</li> <li>- Gérer des flux importants de visiteurs à orienter : <ul style="list-style-type: none"> <li>* en matérialisant si besoin la (les) files d'attente</li> <li>* en réduisant autant que faire se peut les temps d'interaction avec chacun</li> </ul> </li> <li>- Mobiliser sa connaissance de la maison et les outils disponibles (annuaires etc.), et/ou son réseau de relations internes</li> <li>- Utiliser les outils disponibles (cahier de RDV, liste des réunions...) et mettre en relation plusieurs informations pour identifier le lieu de réunion</li> <li>- Anticiper l'accueil des visiteurs (préparation de dossiers à remettre, lecture des listings de réunion et agendas du jour...)</li> <li>- Appliquer les consignes de sécurité sans froisser le public</li> <li>- Appliquer les consignes de filtrage téléphonique, à bon escient, sans froisser ses interlocuteurs</li> <li>- Identifier les risques d'apparition d'un conflit avec un visiteur ou un groupe de visiteurs</li> </ul> <p><b>Renseigner/Informer le public</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Analyser la demande de son interlocuteur : décoder et reformuler ses propos, en mobilisant sa connaissance des activités/missions de l'organisme</li> <li>- Réaliser des recherches d'information sur Internet</li> <li>- Mobiliser son réseau de relations, internes ou externes, pour aider à trouver une réponse adéquate</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Chaque fois que des technologies nouvelles apparaissent</li> <li>- Aux heures d'affluence, lorsque la file d'attente s'allonge</li> <li>- Lorsque le visiteur/usager ne connaît pas le (ne se souvient pas du) nom de la personne qu'il vient voir</li> <li>- Lorsque le visiteur n'a pas d'indications précises sur le lieu de réunion, de RDV.</li> <li>- Dès la prise de poste, avant la réception du public</li> <li>- Lorsque les visiteurs manifestent des réserves ou des interrogations sur les contrôles opérés</li> <li>- Lorsque les personnes insistent pour avoir en direct une personne filtrée</li> <li>- Lors des périodes d'affluence ou en cas de contexte social troublé</li> <li>- Lorsque la demande/les attentes sont confuses ou imprécises</li> <li>- Lorsque l'information attendue n'est pas connue et que l'affluence le permet</li> <li>- Lorsque la question posée dépasse les compétences de l'agent</li> </ul>	

<b>Savoir-faire</b>	<b>Circonstances d'application</b>
<p><b>Assurer la gestion de son poste</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Utiliser correctement les outils bureautiques (traitement de texte, tableaux, bases de données)</li> </ul> <p><b>Prendre en charge des activités relevant des services de communication et généraux</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Estimer correctement le temps que prendra la réalisation de la tâche confiée/ temps pouvant être consacré aux activités périphériques à l'accueil</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lors des activités de reporting (rédaction des CR d'activité, suivi des indicateurs etc.) ou de mise à jour des outils documentaires</li> <li>- Chaque fois qu'une nouvelle tâche est proposée</li> </ul>
<b>Organisation-gestion</b>	
<p><b>Recevoir/filtrer/orienter/guider ; Renseigner/Informier le public</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Améliorer et/ou concevoir des outils/procédures permettant d'assurer une meilleure fluidité à l'accueil et une qualité de service supérieure</li> <li>- Se mettre à jour régulièrement sur les changements d'organisation, d'organigramme, sur les missions de son organisme et mettre à jour ses documents de travail</li> <li>- Interpeller au bon moment, et à bon escient la hiérarchie pour éviter qu'une situation dégénère</li> </ul> <p><b>Assurer la gestion de son poste</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Faire preuve de méthode et de continuité dans la prise d'information permettant d'alimenter les indicateurs d'activité</li> </ul> <p><b>Prendre en charge des activités relevant des services de communication et généraux</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Organiser son travail de manière à pouvoir s'interrompre sans risque chaque fois que les fonctions d'accueil le nécessitent</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lorsque le constat est fait de défaillances dans la qualité de la prise en charge du public</li> <li>- En utilisant toutes les occasions et tous les supports fournis par l'organisation (réunions, journaux d'entreprise, etc.) ou à l'occasion d'échanges informels avec les collègues</li> <li>- Face à une situation très conflictuelle avec un visiteur/usager</li> </ul> <p>- Tout au long de la journée, quelque soit l'affluence</p> <p>- Lors des plages calmes, des temps morts</p>



## **Chapitre 3 - L'emploi-type d'agent d'escale : une double dimension commerciale et logistique à l'œuvre, et une sensibilité sécuritaire**

### **3.1 Contexte d'exercice**

L'agent d'escale et de service commercial exerce son activité au sein d'entreprises de transport de voyageurs (compagnies) ou d'équipements collectifs dédiés au transport de voyageurs (gares maritimes, gares ferroviaires, aéroports, etc.), de tailles très variées, à vocation régionale, nationale ou internationale. Les modes d'organisation des activités au sein des sites varient fortement selon la taille des organismes, les activités de l'escale pouvant être gérées de manière conjointe avec celles de la vente dans les petites structures.

Dans les grandes structures, les activités d'accueil et d'information ainsi que celles liées à la gestion des embarquements et débarquements peuvent donner lieu à des spécialisations selon le type d'accueil (guichet, ambulateur), selon le type de lignes (régionales, nationales, internationales) et/ou selon le type de clientèle (Première classe, abonnés ou détenteurs de cartes de fidélité, etc.).

En période de pic d'activité saisonnière, les effectifs permanents sont renforcés par des saisonniers, souvent des étudiants, qui apprennent le métier au contact des permanents.

### **3.2 Rôle socio-productif**

- **Finalité globale**

Dans le cadre d'objectifs globaux de qualité du service, partie prenante de stratégies commerciales de développement et de fidélisation de la clientèle, dans un contexte de développement de la concurrence entre opérateurs, l'agent d'escale veille à la prise en charge optimale des besoins d'information et d'orientation des voyageurs, tout en participant aux opérations de lutte contre la fraude et de sécurisation des espaces de transit. Il cherche à réduire au maximum les inconvénients que peuvent générer les aléas liés aux problèmes de tous ordres (techniques, sociaux ou météo) qui peuvent impacter le trafic et assiste les passagers dans leur recherche de solutions alternatives en cas de ruptures dans les correspondances ou de départ fortement différé (restauration, hébergement temporaire, etc.).

- **Principales attributions**

L'agent d'escale a pour mission principale de répondre au besoin d'information des voyageurs sur les conditions de leur voyage et les services proposés par la compagnie ou la structure, lors de leur passage dans l'espace dédié aux voyageurs. Il les aide à s'orienter au sein de cet espace et contribue à gérer les flux de manière à faciliter les opérations d'embarquement et de débarquement, et à réduire les risques de retard. Il participe, de manière régulière ou occasionnelle, à des opérations de contrôle des billets en amont de l'accès à bord, et contribue au maintien d'un climat de sécurité pour les personnes au sein de ces espaces de transit et au maintien de la qualité des équipements. En cas de situation très perturbée, il participe à la mise en œuvre des différents dispositifs de prise en

charge des voyageurs (distribution de boissons ou plateaux repas, poursuite en bus ou en taxi, hébergement en hôtel, etc.).

- **Position d'interface**

Au sein d'une équipe comprenant un nombre variable de salariés, selon l'heure de la journée et l'intensité du trafic, l'agent d'escale est le médiateur entre les services qui s'occupent de la mise à disposition des moyens de transport, ceux qui s'occupent de la régulation du trafic et les voyageurs, qui s'adressent à eux pour connaître l'état du trafic et les retards prévus au départ et à l'arrivée. Il traduit pour eux les informations qui lui sont transmises en termes d'impact sur le déroulement de leur voyage. Il effectue l'interface avec les prestataires assurant la prise en charge des voyageurs bloqués dans le déroulement de leur déplacement (cars, taxis, hôteliers, etc.). Il transmet aux différents services qui participent à la qualité de l'accueil et à la sécurité, les informations collectées lors de ses déambulations au sein de l'espace dédié à la circulation des voyageurs.

### **3.3 Variabilité**

Selon la nature du moyen de transport (ferré, routier, aérien, maritime), et le mode d'organisation du travail propre à chaque organisme, l'activité des agents peut couvrir l'ensemble des attributions déclinées ci-dessus ou se concentrer sur l'une ou l'autre : renseignement au guichet ou en banque d'accueil, ou orientation et accompagnement des voyageurs sur l'espace dédié à leur circulation. La participation aux opérations de contrôle des billets à l'embarquement (filtrage) ou d'aide au débarquement est plus ou moins marquée.

Le développement de la dimension commerciale des emplois d'accueil peut conduire à l'élargissement des postes dans le domaine de la vente (billetterie en gares maritimes, réservation et vente à distance, par téléphone ou en complément d'un site Internet pour le transport maritime) ou de la gestion de la relation avec la clientèle à distance (sur une plateforme téléphonique), notamment en incluant la gestion des programmes de fidélisation (transport aérien et services offerts par les aéroports). Cette variabilité tient aussi pour partie à l'ancienneté dans le métier, certains postes spécialisés pouvant être accessibles en début de carrière (filtrage en gare par exemple), alors que d'autres, spécialisés notamment dans la prise en charge de clientèles haut de gamme ou fragiles (enfants, PMR), sont généralement réservés à des agents plus expérimentés. En période de pointe d'activité les agents sont souvent amenés à assurer la formation sur le tas des saisonniers appelés en renfort et à contribuer à la supervision de leur travail.

### **3.4 Conditions d'exercice**

Les agents d'escale exercent leur activité au sein d'espaces qui sont en partie à ciel ouvert (notamment gares SNCF et gares maritimes), soit au sein de mini-espaces fermés (bulle accueil, guichets intégrés à des salles d'attente), soit sur les espaces de circulation, intérieurs ou extérieurs. Leurs conditions de travail pâtissent du bruit ambiant, très élevé, et des variations de température selon les saisons. Ils peuvent

être confrontés aux intempéries sur les espaces ouverts. Ils travaillent dans un brouhaha permanent, entrecoupé d'annonces audio qui peuvent couvrir les voix de leurs interlocuteurs. En gare maritime, ils subissent la pollution générée par le flot de véhicules qui embarquent et peuvent être victimes d'accidents de la circulation.

Si l'activité connaît des pics réguliers d'activité, liés aux heures/jours d'arrivée ou de départ de certaines lignes/destinations très utilisées, elle est aussi sujette à des pics aléatoires, liés aux incidents du trafic. Ils ne peuvent jamais prévoir à l'avance si la journée sera calme ou non, toutes sortes d'aléas pouvant perturber le trafic (pas seulement des aléas climatiques).

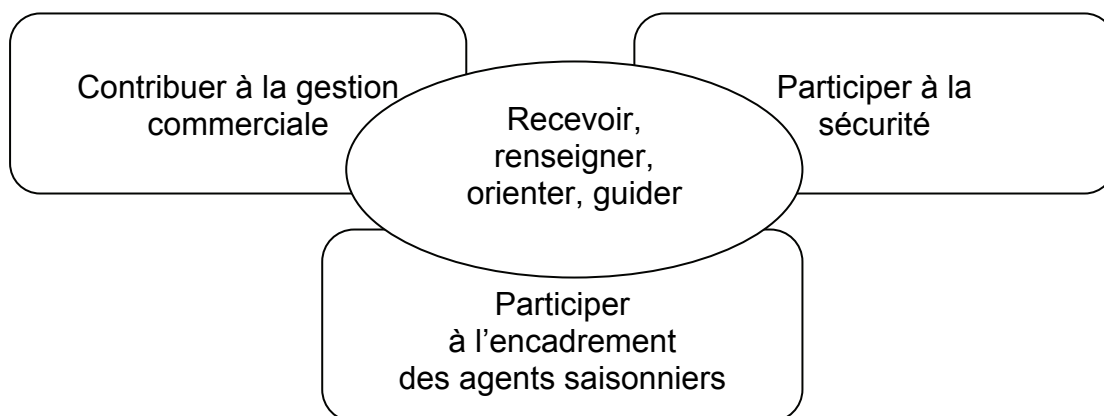
Ils travaillent toujours en tenue, de manière à pouvoir être repérés facilement par les voyageurs qui ont besoin d'information. Ils sont quotidiennement confrontés à des voyageurs en colère, énervés, revendicatifs, qui subissent les aléas du trafic et leur en tiennent grief : ils sont soupçonnés d'être incompetents chaque fois qu'ils ne disposent pas des éléments leur permettant d'apporter une réponse précise à une question portant sur l'état du trafic, alors même qu'ils sont dépendants de processus de décision internes complexes, sur lesquels ils n'ont aucune prise.

### 3.5 Recrutement et carrière

En matière de recrutement, le niveau de qualification recherché varie entre bac et bac+2, selon le type de transporteur : dans l'aérien, le niveau d'embauche est plus élevé et correspond plutôt à la qualification de base dans le tourisme (BTS AGTL). A la SNCF et dans le maritime, le niveau requis est clairement positionné au niveau bac. C'est le niveau maximal à la SNCF où de nombreux postes sont pourvus par des titulaires de CAP/BEP avec une expérience de type commerciale. La question de la maîtrise de l'anglais, assez prégnante dans l'aérien, ne semble pas une condition d'entrée dans le maritime et encore moins à la SNCF, qui propose en interne des formations courtes, très ciblées, pour ses agents d'accueil, en fonction des zones géographiques sur lesquelles ils travaillent.

Les agents peuvent évoluer vers des fonctions d'encadrement de premier niveau (animateur d'équipe, coordonnateur) et poursuivre leur carrière au delà, vers des fonctions d'encadrement plus larges (chefs d'escale par exemple) au sein de l'entreprise pour certains.

### 3.6 La chaîne d'activités



### 3.7 Tableau des relations

- Relations communes à différents contextes

<i>Interlocuteur</i>	<i>Nature de la relation</i>
Voyageurs individuels	Informe, oriente, au guichet ou sur le quai, sur l'itinéraire d'embarquement ou de sortie Vérifie la billetterie et indique les modifications nécessaires et les conditions d'échange, valide et émet des documents de voyages Indique aux passagers les modalités de transport, de récupération ou de consigne en matière de bagage, et oriente ou accompagne si nécessaire vers le service Bagage ou la consigne
Voyageurs ayant des difficultés de déplacement ou d'utilisation des équipements	Vient en aide pour la lecture des panneaux affichage Vient en aide pour l'usage des automates ou lecture des panneaux affichage
Responsables de groupe de voyageurs	Informe, anticipe les difficultés de gestion du groupe Prévient le prestataire pour accompagnement en gare, assure le contact avec la gare d'arrivée
Superviseur	Récupère sa fiche journalière d'activité, la fait modifier au fil de la journée, en fonction des nouvelles consignes qu'il lui donne Récupère auprès de lui des informations en provenance du service exploitation, sur les retards, leur origine, leur durée, les erreurs de panneautage Fait appel à lui/elle pour une assistance dans les situations conflictuelles et dégradées Fait appel si les dysfonctionnements n'ont pas été pris en charge par l'équipe de maintenance Restitue les contrôles qualité Reçoit de lui des informations/formations sur les produits Est reçu par lui en entretien annuel d'évaluation
Autres agents d'escale	S'informent mutuellement de l'état du trafic, des raisons des retards, des problèmes de circulation Aide les saisonniers dans leurs activités
Service de sécurité et sûreté	Appelle en cas de situation d'urgence, reçoit des informations relatives aux situations d'urgence
Equipe de maintenance Equipe d'entretien	Appelle en cas de dysfonctionnements d'escalators, d'ascenseurs, etc. Appelle en cas de salissure, de non passage
Service d'exploitation	Reçoit l'affichage des mouvements et des informations relatives au trafic en situation perturbée
Acteurs touristiques (taxi, hôteliers, conducteurs autocars, office de tourisme)	Etablit des réservations et demande des renseignements
Commerçants du site	Effectue des contrôles Echange des paroles de courtoisie, glane des informations sur les changements au sein de la galerie commerciale
Agents d'accompagnement PMR	Leur confie des voyageurs PMR à accompagner



- **Relations spécifiques aux contextes**

<i>Interlocuteur</i>	<i>Nature de la relation</i>
	<b>Gare maritime</b>
Assistants de chargement et d'embarquement, assistants de bords	Informe du nombre de véhicules contrôlés et à contrôler lors des embarquements, assiste la manœuvre de chargement / déchargement en orientant la circulation des véhicules Signale que l'installation de la passerelle est achevée pour que les passagers puissent quitter/rejoindre le bord
Acteurs portuaires : vigiles, exploitants, PAF, Douanes, Porteurs	Demande l'aide de vigiles pour guider les véhicules qui font demi tour à l'entrée dans la gare maritime, ou en cas de comportements violents ou agressifs de la part de passagers Communique avec les agents techniques d'exploitation portuaire au moment des manœuvres des portails et passerelles Informe les services de douanes et de police de la mise en place des véhicules en amont des contrôles, puis organise la circulation des véhicules au passage des contrôles
Superviseur	Reçoit des fiches de comptage de billets (véhicules) pour le suivi des chargements
	<b>Gare ferroviaire</b>
Agents de manœuvre Les conducteurs	Echange des informations sur les conditions de départ Quand il fait de l'embarquement, s'assure qu'ils sont en place, signale la fin de l'embarquement pour permettre le départ
Les contrôleurs (à bord)	En l'absence de superviseur, cherche des informations sur les perturbations signalées
Les agents du Centre de Régulation trafic La SUGE –police ferroviaire	Signale des comportements /des individus suspects lors de l'embarquement
	<b>Aéroport</b>
Assistants des compagnies aériennes	Reçoit l'information sur les vols, les assiste sur les banques d'enregistrement en cas de panne de tapis, de BLS
Voyageurs appelant par téléphone	Renseigne sur les prestations commerciales Renseigne sur les conditions de trafic et les horaires Renseigne sur l'ensemble des opérateurs du site (compagnie, commerce, etc.)

### 3.8 Tableau des démarches génériques : agent d'escale (gare maritime, gare ferroviaire et aéroport)

#### 1) Recevoir – Renseigner – Orienter – Guider

L'agent tient compte de...	En...	Pour...
<p><b>Gare maritime</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><b>Passagers avec véhicules</b></li> </ul> <p>Des informations transmises/affichées par le bureau opérationnel (planning : destinations, horaires ; situation du trafic maritime), par les autres agents ou coordinateurs placés sur le circuit</p> <p>Des réservations et des pièces d'identité présentées par les passagers</p> <p>Des règles de communication, de langage et des attitudes culturelles</p> <p>Des informations transmises par les autres agents (guichetiers, contrôleurs, circulation et appui)</p> <p>Des réservations présentées par les passagers des véhicules</p> <p>Des informations relatives aux places disponibles par destination</p> <p>Des consignes de sécurité et de prudence</p> <p>Des informations données par les passagers concernant le véhicule (déclaration de passage requis en douane, plaque d'immatriculation de transit)</p> <p>Des informations accolées au véhicule indiquant sa destination, plaque minéralogique indiquant export</p>	<p>Donnant des informations relatives à l'embarquement indiquant leur trajet aux conducteurs ou passagers des véhicules dans le circuit d'embarquement</p> <p>Écoulant et rassurant les voyageurs stressés</p> <p>Gardant une distance (physique ou verbale) dans les situations conflictuelles</p> <p>Passant dans les voies pour renseigner les passagers sur les temps d'attente</p> <p>Expliquant l'ordre de passage aux impatients en fonction de la présence ou de l'absence de la douane et de la police</p> <p>Appelant les services de police et de douane si ces fonctionnaires sont absents de leurs postes au moment des passages prévus</p> <p>Vérifiant le panneau et l'affichage, le cas échéant en reportant au bureau opérationnel pour modification</p> <p>Filtrant l'entrée des véhicules en gare maritime</p> <p>Vérifiant la destination et indiquant l'entrée du trajet d'embarquement vers le navire</p> <p>Autorisant ou pas l'entrée du véhicule pour accéder à la vente de dernière minute (destination étrangère)</p> <p>Refolant un véhicule non autorisé à entrer</p> <p>Faisant appel aux vigiles du Port pour l'aider à la manœuvre d'expulsion du véhicule</p> <p>Matérialisant le circuit par l'emplacement de panneaux et cônes de circulation</p> <p>Séparant les véhicules à l'export des autres</p> <p>Déplaçant le stockage si la limite du hangar est atteinte</p> <p>Rangeant les véhicules sans se laisser déborder de façon à gagner de la place</p> <p>Alignant les véhicules par hauteur sur les postes à quai</p> <p>Distribuant de l'eau et des denrées en situation perturbée</p> <p>Conduisant un convoi de véhicules (agent expérimenté) vers les postes à quai</p>	<p>Réaliser l'aiguillage ou le stockage des véhicules dans les files du circuit d'embarquement avec une fluidité optimale</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Passagers piétons</b></li> </ul> <p>Des informations transmises/affichées par le bureau opérationnel (planning : destinations, horaires ; situation du trafic maritime), par les</p>	<p>Faisant les annonces d'embarquement au micro</p> <p>Accompagnant les passagers en navette vers le navire</p> <p>Indiquant aux passagers la passerelle à la sortie de la salle d'attente</p>	

<b>L'agent tient compte de...</b>	<b>En...</b>	<b>Pour...</b>
<p>autres agents ou coordinateurs placés sur le circuit</p> <p>Des réservations et des pièces d'identité présentées par les passagers</p> <p>Des règles de communication et de langage</p> <p>Des activités de l'agent du Port responsable de la manœuvre de la grue</p> <p>Du signal visuel du sabord par le personnel navigant</p> <p>Des itinéraires de débarquement : circuit de sortie des pétons et véhicules, passage des contrôles de police</p> <p>Des consignes de sécurité et de prudence en zone portuaire</p> <p>Du nombre des véhicules en stockage ponctuel à la sortie du bord</p>	<p>Indiquant la direction à prendre aux arrivants, pour leur éviter de s'égarer (aide directionnelle) avant la police ou jusqu'à la navette</p> <p>Surveillant les tentatives d'évitement des contrôles de police et réorientant les personnes</p> <p>Renseignant les arrivants (direction de la gare SNCF, du métro) ou les accueillants</p> <p>Indiquant aux passagers les modalités de transport en matière de bagages</p> <p>Orientant si nécessaire vers le service Bagage</p> <p>Aidant à la manœuvre d'installation de la passerelle de coupée</p> <p>Aidant les personnes ayant des difficultés à se déplacer : personnes âgées, femmes avec enfant en bas âges, invalides...</p> <p>Conduisant un convoi (agent expérimenté) avec une voiture pilote jusqu'à la douane ou la sortie véhicule</p>	<p><b>Permettre l'embarquement et le débarquement des passagers avec une fluidité optimale en toute sécurité</b></p>
<b>Gare ferroviaire (quai)</b>		
<p>Des indications figurant sur le billet de train (n° du train, n° de la voiture)</p> <p>Des données fournies par les panneaux d'affichage en gare ou sur son écran, au guichet</p> <p>De sa connaissance du mode habituel de composition des trains, selon les horaires et les destinations</p> <p>De sa connaissance précise du site de la gare</p> <p>De ses connaissances personnelles des autres modes de transport et de la ville elle-même</p> <p>Des indications que celui-ci lui donne sur sa destination finale</p> <p>De la catégorie de voyageur auquel il a à faire</p>	<p>Indiquant aux voyageurs le quai où ils doivent se rendre et sa situation dans la gare</p> <p>Indiquant aux voyageurs la position des wagons sur le quai, lorsque le train est très long (TGV doubles)</p> <p>Indiquant l'emplacement du panneau affichant la composition du train</p> <p>Indiquant aux voyageurs où se trouvent les guichets de vente ou les automates, ou tout autre service de la gare (taxi, toilettes, commerces consignes, objets perdus etc.)</p> <p>Donnant des indications sur la ligne de métro ou de bus à prendre, ou même en indiquant sur un plan de la ville, le circuit à suivre (si pas d'affluence)</p> <p>Guidant les voyageurs désemparés dans l'utilisation des automates, sans faire à leur place</p>	<p><b>Faciliter l'accès aux trains, aux différents services de la gare et la poursuite de leur déplacement hors de la gare</b></p>
<p>Des données contenues sur sa base consultable en ligne</p> <p>De sa connaissance personnelle de la ligne et des différents modes de desserte possible de la destination du voyageur</p> <p>Des conditions de circulation du jour [2]</p>	<p>Donnant les horaires du prochain train que le voyageur peut emprunter compte tenu de sa destination [2]</p> <p>Distribuant les horaires papiers de la ligne empruntée, ou en signalant où on peut les trouver en cas de rupture au guichet</p> <p>Donnant des indications sur les droits ouverts par le type de billet détenu (échangeable ou pas etc.)</p>	<p><b>Permettre aux voyageurs d'arriver à destination dans les meilleurs délais, quels que soient les aléas rencontrés [2]</b></p>

<b>L'agent tient compte de...</b>	<b>En...</b>	<b>Pour...</b>
<p>Du type de billet détenu par le voyageur Des règles commerciales en vigueur Des raisons et de la durée du retard Des informations diffusées par le chef d'équipe ou recherchées directement auprès des services opérationnels et de son expérience de situations comparables</p>	<p>Alertant les voyageurs sur les surcoûts liés à l'achat du billet dans le train Expliquant les conditions requises pour réclamer un remboursement et les voies de recours possibles (adresse du service commercial) Donnant des informations sur la durée prévisible d'un retard Vérifiant la validité d'un billet Imprimant le trajet proposé pour laisser une trace au voyageur Vérifiant que les conditions d'informations des voyageurs sur les quais sont correctes (n° des voitures, destination du train ...) Intervenant si nécessaire pour améliorer la signalétique d'un train, avec les moyens du bord</p>	
<b>Gare ferroviaire (salon)</b>		
<p>Des différentes informations sur la circulation des trains, des retards ou des annulations Des horaires des clients dans les différentes zones du salon Du bruit dans le salon De la capacité du client à gérer les difficultés rencontrées De l'utilisation de la photocopieuse De la connaissance du fonctionnement du salon par le client de l'arrivée des journaux du nombre de voyageurs de l'absence de journaux</p>	<p>Sollicitant les clients afin qu'ils montrent leur carte grand voyageur dès leur entrée ou en allant vers eux ou en les interpellant Téléphonant pour avoir des informations complémentaires Donnant une information sûre aux clients Réveillant un client qui s'est assoupi Prévenant les clients que les journaux ne sont pas disponibles ce jour Demandant à un client de parler moins fort Remerciant le client de sa visite Consultant régulièrement le panneau d'affichage Autorisant l'accès aux détenteurs de la carte et reconduisant les autres passagers Installant les journaux sur les présentoirs à disposition</p>	<p><b>S'assurer que le voyageur prenne son train en temps et en heure tout en veillant à son confort dans l'attente du départ de celui-ci dans un espace dédié à cette attente (salon)</b></p>
<b>Aéroport</b>		
<p>Des informations réellement disponibles, transmises par des services internes et externes [1] De son analyse du degré d'urgence et de priorité des demandes ou réclamations, afin de répondre directement ou bien d'appeler un superviseur De son analyse du caractère sensible ou non d'une information pour la communiquer ou pour renvoyer sur une compagnie ou le service</p>	<p>Fournissant si possible aux passagers et visiteurs, des informations en réponse à leur demande [1] Expliquant les raisons de l'absence d'information Communiquant des informations spécifiques aux personnes ayant un handicap auditif ou oral Indiquant aux personnes désireuses de laisser un message écrit ou d'accueillir un passager les modalités mises à leur disposition (tableau optique, panneaux) Appelant le service d'assistance pour aider les personnes à mobilité réduite à accéder aux installations Allant au devant des passagers et visiteurs en tant qu'agent mobile pour leur apporter</p>	<p><b>Permettre l'accès aux divers services aéroportuaires, touristiques et autres [1]</b></p>

<b>L'agent tient compte de...</b>	<b>En...</b>	<b>Pour...</b>
<p>concerné</p> <p>Du type de demande formulée, d'interlocuteur, du contexte aéroportuaire (situation normale ou crise)</p> <p>Des règles de communication interpersonnelle, de langage et des attitudes culturelles</p>	<p>information et assistance</p> <p>Ecouter et en montrant de la compréhension auprès des voyageurs stressés</p> <p>Fournissant éventuellement une aide à la communication (appels téléphoniques) à des voyageurs moins aguerris ou moins équipés (adolescents et jeunes adultes, personnes âgées)</p> <p>Maintenant, autant que possible, la communication avec un interlocuteur, passer ou attendant, imposant une pression psychologique</p> <p>Sollicitant d'autres agents d'information ou, s'il est disponible, le personnel d'autres services ou d'autres sociétés pour obtenir une réponse à la question posée (par exemple en interrogeant un agent du poste sécurité sur la possibilité de voyager avec tel ou tel objet en cabine).</p> <p>Utilisant son téléphone ou sa radio pour communiquer avec les agents mobiles et le superviseur.</p> <p>Apportant des solutions à certains problèmes de passagers (par ex. : trouver une cage pour transporter un animal) ou d'autres publics</p> <p>Effectuant, pour les passagers arrivants, des réservations d'hôtel en dehors des horaires de l'OT.</p>	
<p>Des signalements de dysfonctionnements par les compagnies</p>	<p>Indiquant aux passagers les emplacements surveillés,</p> <p>Communiquant avec les agents de piste et de sécurité qui acheminent les bagages vers les contrôles et les avions</p> <p>Installant d'un périmètre de surveillance des bagages,</p> <p>Surveillant les bagages,</p>	<p><b>Prêter assistance aux compagnies en cas de problèmes techniques</b></p>
<p>Du type de demande formulée, d'interlocuteur, du contexte aéroportuaire (situation normale ou crise)</p> <p>Des règles de communication et de langage</p> <p>Du fonctionnement des supports d'information informatisés</p> <p>Des informations gérées par le progiciel de relations clients et de l'annuaire en ligne.</p> <p>Des informations transmises par les BDR</p>	<p>Répondant aux demandes des clients de programmes de fidélisation issus d'appels externes</p> <p>Recherchant des réponses aux questions en utilisant les guides en ligne (entrée de mots clés)</p> <p>Transférant l'email à un expert interne</p> <p>Qualifiant la nature de la réponse apportée sur la base de données de l'ERC</p> <p>Transmettant aux comptoirs les appels portant sur des messages à laisser à des clients</p> <p>Assurant la promotion des produits et des services pour fidéliser la clientèle.</p>	<p><b>Fournir de justes réponses informatives aux appels téléphoniques et emails (vois, contacts commerciaux, touristiques, etc.) avec rapidité</b></p>

## 2) Contribuer à la gestion commerciale

L'agent tient compte de...	En...	Pour...
<p><b>Gare maritime</b></p> <p>Des informations transmises par le service d'exploitation (destinations, horaires, situation du trafic maritime, occupation des navires)</p> <p>Des réservations présentées par les passagers (piétons et véhicules) ; pièces d'identité ; carte grise (destination étrangère)</p> <p>Des informations modificatrices apportées par le premier contrôle concernant le véhicule notamment de l'information corrective de la hauteur du chargement (suraxe), de l'âge des passagers, du passage en détaxe, etc.</p>	<p>Informant les passagers de voies de recours contre l'erreur d'une agence de voyage</p> <p>Expliquant au client qu'il doit, pour être autorisé à embarquer, décharger le véhicule ou s'affranchir d'une taxe</p> <p>Vérifiant les divers types de billets (automatique, manuel, ticketing) au jour du départ et l'état des réservations (conditions tarifaires) émises en agence</p> <p>S'assurant que les critères de réservation sont conformes aux caractéristiques du véhicule et des passagers</p> <p>Délivrant la carte d'embarquement et le carton de rétroviseur</p> <p>Contrôlant la hauteur avant et après un déchargement</p> <p>Indiquant la conformité de la hauteur sur la carte</p> <p>Vérifiant la validité de la carte d'embarquement à l'entrée du navire</p>	<p><b>Vérifier la conformité du billet</b></p>
<p>Des informations transmises par le service d'exploitation ; des informations données par un passager concernant la réservation ou l'achat d'un billet par Internet en cas de perte ou d'absence de billet ; de son appréciation de l'attitude et de la bonne foi des passagers contrôlés.</p> <p>Des gammes de tarification.</p> <p>De son analyse de l'adéquation entre la carte d'embarquement d'un passager et l'identité de son porteur ; de son appréciation visuelle du nombre de bagages transportés par un passager.</p> <p>De l'aggravation des attitudes irrespectueuses de la clientèle en situation perturbée ou avec les commerçants informels, transfrontaliers ou non, cherchant à éviter les vérifications de bagages</p>	<p>Informant et expliquant au passager des modifications tarifaires et ajustements nécessaires</p> <p>Maintenant une relation non conflictuelle</p> <p>Etablissant le cas échéant une nouvelle réservation à partir du logiciel de réservation</p> <p>Contrôlant les documents de transport nécessaires (pièces d'identité, carte grise,...)</p> <p>Définissant les conditions supplémentaires ou les modifications de tarif nécessaires pour l'embarquement</p> <p>Encaissant les montants dus en frais de modification, redressements, billets</p> <p>Utilisant les moyens monétiques (CB, chèques, espèces ou autres)</p> <p>Délivrant ou remplaçant un billet en vente de dernière minute si le bateau n'est pas complet</p>	<p><b>Garantir la validité d'un billet et de la tarification employée dans la vente du voyage</b></p>

<b>L'agent tient compte de...</b>	<b>En...</b>	<b>Pour...</b>
<p>Des billets collectés par les contrôleurs De l'information de clôture des enregistrements Des informations nécessaires à l'édition du manifeste de traversée à remettre au bord Des contenus de caisse et procédures en vigueur</p>	<p>Récupérant, comptant et vérifiant les billets et états de sortie (véhicules et passagers embarqués) Clôturant les dossiers de navire Etablissant un arrêté de caisse (agent expérimenté)</p>	<p><b>Rassembler et traiter des informations commerciales relatives à la fin d'un embarquement</b></p>
<p><b>Gare ferroviaire (quai)</b>  Du comportement des voyageurs, de leur emplacement dans la gare, de leur vitesse de déplacement Des caractéristiques personnelles des voyageurs qui lui permettent de les classer dans des catégories susceptibles d'avoir besoin d'aide</p>	<p>Allant au devant des voyageurs qui semblent en difficulté (devant une machine, devant un panneau d'affichage ...) et en leur proposant ses services lorsqu'il est en accueil itinérant sur l'espace gare Utilisant un support (les étiquettes à bagage) pour entrer en contact avec les voyageurs qui le zappent, lorsqu'il est en accueil / embarquement Saluant les voyageurs qui se présentent au guichet, en se mettant ostensiblement en position d'écoute bienveillante, en les questionnant si nécessaire pour décoder leur demande Appelant si nécessaire un agent itinérant ou spécialisé (par ex. PMR) pour réaliser la prise en charge du voyageur ou du groupe de voyageurs</p>	<p><b>Manifester l'importance accordée par l'entreprise à la prise en compte des questions ou difficultés de ses clients/usagers</b></p>
<p>Des données fournies par la base des réservations et de ses limites Des règles en vigueur en matière de correspondance De la durée du retard et de l'analyse faite par la hiérarchie, de ses causes Des consignes données par la hiérarchie De la durée du confinement dans le train, de la durée d'immobilisation prévue en gare, des conditions météo</p>	<p>Evaluant par anticipation l'ampleur des problèmes de correspondance générés par le retard annoncé d'un train et en s'y préparant collectivement Délivrant un titre de transport en substitution à un titre devenu non valide, en cas de rupture de correspondance du fait de la SNCF Distribuant des enveloppes de demande de dédommagement en cas de retard supérieur à 30' Mettant en œuvre les opérations de ravitaillement décidées par le chef d'escale (distribution d'eau ou de coffret collation), Accompagnant les opérations de transfert de voyageurs vers les cars de substitution ou vers des taxis Délivrant des bons pour les réservations de chambre au sein du réseau des hôtels conventionnés par la SNCF</p>	<p><b>Pallier aux conséquences des aléas graves de circulation mettant en cause le déroulement du trajet des voyageurs</b></p>

<b>L'agent tient compte de...</b>	<b>En...</b>	<b>Pour...</b>
<p>Des informations dont il dispose sur la composition de l'équipage</p> <p>Des questions qui lui sont adressées en cas de départ retardé</p> <p>Des mouvements de passagers sur le quai (retardataires qui courent etc.) et des consignes de sécurité</p> <p>De sa connaissance du réseau des prestataires</p> <p>Des caractéristiques techniques des équipements, de leurs points de fragilité ...</p> <p>Des indicateurs de la qualité de service attendue</p> <p>Du niveau de tolérance des usagers en matière de propreté</p> <p>Du niveau de qualité garanti par l'entreprise et attendu par les voyageurs (propreté, confort, etc.)</p>	<p>Signalant les dysfonctionnements aux services concernés</p> <p>Appelant la société de nettoyage en cas de salissure ponctuelle à faire disparaître</p> <p>Vérifiant que le conducteur d'un train à quai est en place et que les contrôleurs sont présents</p> <p>Sifflant la fin des opérations d'embarquement pour prévenir le chef de train placé à l'avant</p> <p>Repérant, dans le cadre de ses déambulations sur l'espace gare, tout dysfonctionnement sur un équipement : automates, escalator, ascenseur : pose d'affichette « en panne »,</p> <p>Vérifiant que le nettoyage a été fait à bord d'un train qui doit repartir, et que le chauffage –ou la climatisation marche</p>	<p>Limiter la durée d'immobilisation d'un train à quai ou d'un équipement utile aux voyageurs et contribuer à leur confort</p>
<p><b>Gare ferroviaire (salon)</b></p> <p>De l'affluence de clients</p> <p>Des demandes des personnels</p> <p>Des demandes des entreprises qu'elle reçoit directement par fax</p> <p>De la date du voyage</p> <p>De sa charge de travail</p> <p>De la demande du client, de son billet</p>	<p>Etablissant un ordre de priorité de délivrance des billets</p> <p>Emettant des billets à l'avance</p> <p>Editant les billets</p> <p>Echangeant le billet selon la demande et selon la circulation</p> <p>Dirigeant le client vers les autres canaux de distribution</p>	<p>Pour que les voyageurs aient leurs billets en temps et en heure</p>



L'agent tient compte de...	En...	Pour...
<p><b>Aéroport</b></p> <p>Du classement des rectifications de tarifs réalisées</p> <p>De la configuration de la plateforme et d'un itinéraire exhaustif de parcours auprès des différentes installations et équipements à inspecter ;</p> <p>Des consignes et informations transmises par le Poste de Contrôle et le superviseur concernant des événements particuliers ou des situations de crise</p> <p>Des itinéraires de départ et d'arrivée de passagers en cas d'affluence massive</p> <p>Des questions formulées par les clients</p> <p>De la périodicité des publications utiles à l'activité d'information</p> <p>Du caractère original de l'information obtenue</p>	<p>Informant les responsables commerciaux des erreurs de billetterie commis par des agences de voyages</p> <p>Signalant les pannes de portes ou des divers automates au service technique</p> <p>Envoyant les réponses types aux questions posées aux superviseurs et à la direction d'exploitation pour validation</p> <p>Réclamant des brochures à l'Office de tourisme</p> <p>Transmettant des informations internes auprès des collègues</p> <p>Réalisant une série de contrôles sur la plateforme : vérification de l'ouverture des commerces, du passage du personnel d'entretien dans toilettes, de la bonne tenue des salons VIP, du fonctionnement des automates divers (caisse parking, bornes d'enregistrement, téléphones, distributeurs, sauf DAB).</p> <p>Réalisant ou consultant la main courante des incidents sur une main courante informatisée (ouvre un évènement ou le clôture, intervient sur le suivi d'un évènement non clôturé)</p> <p>Utilisant un logiciel informatique de report d'information</p> <p>Procédant au réarmement des escalators et ascenseurs arrêtés et signalement au service technique</p> <p>Utilisant sa radio pour communiquer auprès des BDR et superviseurs</p> <p>Formulant de nouvelles réponses types aux questions posées par email</p> <p>Mettant à jour des supports d'information et annuaires</p>	<p><b>Participer à l'amélioration de la qualité des prestations commerciales ou autre</b></p>
<p>Des informations gérées par le progiciel de la relation clients et de l'annuaire en ligne</p> <p>Des caractéristiques des programmes de fidélisation et des prestations d'accueil VIP, et de la contribution des agents dans ses programmes ou prestations</p>	<p>Accompagnant les clients du programme, les assistant dans leur circulation et lors des passages privilégiés lors des différents contrôles</p> <p>Réalisant les accueils VIP (majoritairement à l'international), individuels ou de groupes, S'assurant d'une parfaite coordination avec les intervenants extérieurs (protection rapprochée, guides, etc.) et aéroportuaires (administrations, compagnies, porteurs, etc.)</p>	<p><b>Démontrer l'excellence des services apportés par l'aéroport en matière d'accueil et de réception d'un public privilégié</b></p>

<b>L'agent tient compte de...</b>	<b>En...</b>	<b>Pour...</b>
Des sollicitations du superviseur pour réaliser des objectifs particuliers ou de ses propres propositions exprimées en fonction de ses appétences	<p>Informant les clients au sujet du programme de fidélisation</p> <p>Relayant le suivi des programmes de fidélisation auprès du service marketing</p> <p>Répondant aux demandes des clients de programmes issus d'appels internes</p> <p>Allant au devant des clients du programme de fidélisation pour leur apporter information et assistance</p> <p>Saisissant des inscriptions sur support informatique</p> <p>Produisant la carte de fidélisation</p> <p>Transmettant à domicile la carte si perte</p> <p>Transmettant les retours clients</p>	<b>Fidéliser la clientèle</b>
De l'outil informatique qui permet de qualifier les demandes des clients	<p>Communiquant les réclamations ou demandes récurrentes aux services concernés via les superviseurs</p> <p>Transmettant sans délai certaines réclamations au superviseur qui traitera avec les services concernés (impossibilité d'embarquer par défaut de contrôle de police)</p> <p>Qualifiant en temps réel sur base de données les demandes des clients s'adressant au bureau des renseignements (formalités, commerces, info vols, services CCI, services hors CCI, assistance PMR...)</p> <p>Enregistrant les réclamations ou demandes récurrentes</p> <p>Mettant à jour les données clients dans le progiciel de relations clients et plus globalement sur les supports d'information</p>	<b>Contribuer au suivi des activités des agents d'information</b>
Des informations gérées par le progiciel de la relation clients et de l'annuaire en ligne	<p>Accompagnant les clients du programme, les assistant dans leur circulation et lors des passages privilégiés lors des différents contrôles</p> <p>Réalisant les accueils VIP (majoritairement à l'international), individuels ou de groupes</p> <p>S'assurant d'une parfaite coordination avec les intervenants extérieurs (protection rapprochée, guides, etc.) et aéroportuaires (administrations, compagnies, porteurs, etc.)</p>	<b>Démontrer l'excellence des services apportés par l'aéroport en matière d'accueil et de réception d'un public privilégié</b>

### 3) Participer à la sécurité

L'agent tient compte de...	En...	Pour...
<p><b>Gare maritime</b></p> <p>Des caractéristiques d'une situation perturbée (stress des passagers, durée d'attente, chaleur) ou d'une rectification tarifaire</p> <p>Des informations transmises par les autres agents (guichetiers, contrôleurs, circulation et appui)</p>	<p>Écoute les messages du client</p> <p>Temporise l'impatience des passagers</p> <p>Faisant appel à un superviseur ou bien aux vigiles du Port, en cas de conflit avec les passagers, pour ramener un voyageur énervé (ou un groupe de voyageurs) à la raison (les vigiles sont habilités à faire appel à la police), faire appel à la police en cas d'agression physique ou de menace d'agression</p> <p>Se retirant le cas échéant</p>	<p><b>Contribuer à gérer les conflits</b></p>
<p>Des situations à risques, notamment la mauvaise visibilité sur les trajets (obscurité, pluie ou brouillard) et la dangerosité des installations</p> <p>Des informations transmises par les autres agents (guichetiers, contrôleurs, circulation et appui)</p>	<p>Déplaçant à pied et se positionnant lors des manœuvres de façon à éviter les accidents</p> <p>Installant des barrières et manœuvrant les portails</p> <p>Vérifiant que les véhicules ne sortent pas du trajet et que les passagers respectent les périmètres de sécurité sur les quais, et le cas échéant les ramener dans les trajets ou les périmètres</p> <p>Anticipant la manœuvre d'une grue qui menacerait la sécurité d'un piéton</p> <p>Actionnant l'arrêt d'urgence</p> <p>Pratiquant les premiers secours (gestes d'urgence)</p> <p>Utilisant des extincteurs</p> <p>Organisant des ballages d'itinéraires et des périmètres de sécurité lors d'affluences exceptionnelles</p>	<p><b>Protéger les voyageurs et se protéger des dangers de la circulation en zone portuaire</b></p>
<p><b>Gare ferroviaire (quai)</b></p> <p>De l'analyse qu'il fait des risques de voir le conflit s'étendre, de l'attitude des autres voyageurs, de son expérience de ces situations [2]</p> <p>Des caractéristiques (âge, sexe, apparence vestimentaire, etc.) des personnes en cause</p> <p>Des consignes élaborées pour éviter les confrontations entre groupes, les embouteillages sur certains espaces</p> <p>De la configuration de l'espace et des moyens dont il dispose pour contraindre les flux</p> <p>Des règles commerciales en vigueur (durée de validité des billets, flexibilité selon les tarifs...)</p>	<p>Faisant appel aux vigiles qui sont à proximité pour ramener un voyageur énervé (ou un groupe de voyageurs) à la raison, au besoin pour l'éloigner du guichet [2]</p> <p>Signalant à la police le manège d'individus suspects (pickpockets en particulier)</p> <p>Signalant aux services de sécurité tout bagage abandonné</p> <p>Gérant des flux au sein de la gare en cas d'affluence particulière (départs en vacances, manifestations sportives, militantes ...)</p> <p>Délimitant des périmètres de sécurité pour rendre inaccessible certaines parties de la gare à la demande du service sécurité</p> <p>Contrôlant des billets à l'embarquement de certains trains</p>	<p><b>Offrir aux voyageurs (et aux salariés) des conditions de sécurité optimum [2]</b></p>

<b>Aéroport</b>		
Des règles de sécurité sûreté (alerte à la bombe, bagages abandonnés), plan SATER, plan VIGIPRATE, plan ORSEC Des directives de son manager	Informant les passagers, les visiteurs ou tout autre acteur de la plateforme des procédures à appliquer Mettant en œuvre les procédures de sécurité établies Faisant appliquer aux passagers les procédures de sécurité	<b>Faciliter le déroulement des procédures au niveau de la plateforme aéroportuaire ou sur un périmètre restreint en cas de crise ou d'événements exceptionnels</b>

#### 4) Participer à l'encadrement du personnel saisonnier [3]

<b>L'agent tient compte de...</b>		
Des demandes d'aide et de soutien exprimés par les agents saisonniers	Assistant et aidant des agents saisonniers pour la réalisation d'activités dans leur fonction d'agent commercial, sur l'ensemble des postes auxquels les agents sont affectés et en particulier sur les opérations de contrôle.	<b>Pour...</b>
<b>En...</b>		
<b>Aider le personnel saisonnier à réaliser aux mieux leurs tâches pour assurer la continuité des activités de circulation auprès des passagers et des autres intervenants de l'embarquement et du déparquement, de contrôle et de guichet auprès des passagers</b>		

### 3.9 Quelques illustrations de situations de travail

#### *[1] Etablir une communication efficace avec différents interlocuteurs des services aéroportuaires*

Au cours de son activité de renseignement du public, le chargé d'accueil et d'information entre en communication avec différents interlocuteurs. Les réponses aux questions concernant le calendrier et les horaires des vols ne peuvent être données aux clients qu'à partir du moment où les compagnies aériennes ont transmis leurs fiches horaires aux bureaux de renseignement. C'est pourquoi des chargés d'information ont pour objectif annuel de solliciter les compagnies pour obtenir leur documentation.

D'autres renseignements sont relayés auprès des clients en fonction d'une coopération active établie par les chargés d'information avec des professionnels de la plateforme. Cependant, la présence de ces professionnels à leur poste détermine la qualité de la réponse au client. En matière de sécurité, un cas fréquent peut se produire si par exemple un client vient avec un objet, et interroge le chargé d'information sur la possibilité de passer l'objet en cabine. Le chargé d'information appelle l'agent qui est en poste Sécurité et le sollicite avec courtoisie car seul celui-ci peut fournir une réponse immédiate à condition de s'interrompre dans son activité. Le chargé d'information décrit l'objet et reçoit une réponse (« *Oui c'est bon, ça passe* ») qu'il transmet à la personne (« *Oui vous pouvez voyager avec* »). Mais en l'absence de l'agent, s'il n'est pas disponible, il faut rechercher une autre source d'information et ainsi de suite.

La bonne communication entre chargés d'information est également une condition de réalisation des activités de renseignement. Lors des vacances, cette communication est fondée sur la transmission des informations. En situation de crise, par exemple, recevoir individuellement la prime information sur un sujet particulier oblige à diffuser l'information aux collègues et au superviseur en la transmettant par talkie-walkie.

#### *[2] Un échange difficile dans une journée considérée comme normale en gare SNCF (perturbations de trafic ponctuelles et isolées)*

Du fait des systèmes de brigades successives sur le guichet d'accueil et des départs en pause, les agents d'accueil n'ont aucune possibilité de connaître les échanges qui ont pu avoir lieu avec d'autres agents, en dehors de sa présence. Il doit donc être très prudent dans ses réactions quant aux critiques qui peuvent être portées par des clients sur la manière dont ils auraient été (mal) renseignés précédemment par ses collègues. Si d'aventure une information erronée a été donnée, il doit la rectifier sans mettre en cause la compétence de ses collègues devant les clients. Cette nécessaire solidarité d'équipe, indispensable pour que la cohabitation au guichet soit possible, et qu'une entraide mutuelle joue en faveur de la rapidité d'accès à l'information recherchée, n'est pas toujours sans risque. Ainsi on peut rendre compte d'un exemple où l'agent d'accueil s'est trouvé en porte à faux vis-à-vis d'un groupe de jeunes filles qui avaient raté le train qui venait de partir, alors que celui qu'elles visaient, un quart d'heure plus tard, avait été supprimé. Affirmant ne pas avoir été correctement renseignées une heure auparavant, elles mobilisent l'attention de

l'agent pendant de longues minutes, alors que vingt personnes attendent derrière elles, en exigeant, de manière agressive, de connaître toutes les solutions qui leur restent pour rejoindre leur domicile.

En évitant d'entrer dans un débat sur la phase amont évoquée par les jeunes filles, dans la mesure où il ne dispose d'aucun moyen de contrôler leurs dires, et sans se désolidariser de ses collègues, l'agent d'accueil procède à toutes les vérifications nécessaires pour s'assurer qu'il n'y a pas d'alternative plus rapide que le train prévu une heure plus tard, pour le trajet qu'elles doivent faire. Ses recherches étant négatives, il leur confirme l'information initiale (prochain train dans une heure) en détaillant le trajet (un changement avec attente), qu'il imprime pour leur laisser une trace. Malgré ses efforts pour mettre fin poliment à l'échange, il est en butte à l'insistance des jeunes filles qui ne veulent pas quitter le guichet et reviennent à la charge en mettant en cause la compétence et le professionnalisme des agents d'accueil de la SNCF... Afin de leur signifier qu'il ne peut rien de plus pour elles, il se déplace à un autre poste pour engager un échange avec un autre voyageur en attente. Les trois jeunes filles ne lâchent pas prise et le suivent, et continuent à l'interpeller, en s'interposant dans l'échange avec l'autre voyageur. Pour éviter que la situation ne dégénère, car il y a beaucoup de monde en attente derrière le guichet, un collègue fait appel au chef d'équipe qui vient proposer aux jeunes filles une médiation, en leur demandant de lui raconter les raisons de leur grief. Cette intervention ne suffit pas à calmer la colère des jeunes filles qui continuent à injurier le personnel, et seule la menace de l'intervention des agents de sécurité de la gare parvient à les faire sortir de l'espace accueil.

### *[3] L'assistance aux agents saisonniers dans les opérations de contrôle en gare maritime*

Les agents commerciaux participent à l'encadrement des saisonniers qui représentent 50% des effectifs sur le site principal au pic de la période estivale. La description qui suit présente certains aspects techniques et relationnels de l'assistance apportée aux saisonniers dans les opérations de contrôle en guérite.

De la guérite où il se trouve posté, ou bien parce qu'il se trouve à proximité (réalisant des opérations de stockage des véhicules dans les parcs de contrôle), l'agent permanent observe le déroulement des contrôles effectués par les saisonniers.

En cas de difficultés, le saisonnier se rend auprès de l'agent permanent pour recevoir des indications lui permettant d'effectuer la saisie d'une information sur le logiciel d'enregistrement (plaque d'immatriculation, renseignements des passagers quand ils ne sont pas déjà enregistrés) ou le plus souvent pour l'aider à re-contrôler, reclasser, refaire des réservations car les documents de voyage émis dans certains pays étrangers sont presque systématiquement inappropriés (les billets manuels sont notamment émis sans réservation).

Un saisonnier peut aussi sortir de sa guérite pour aller voir la guérite d'à côté si l'agent peut les dépanner, s'il peut lui montrer « *comment faire les choses* ».

L'agent permanent quitte momentanément sa guérite dans des cas particuliers. Il s'agit de cas techniques, parce que des explications sont nécessaires sur l'utilisation du logiciel à partir du poste informatique du saisonnier ou parce que des questions doivent être posées à des collègues ou aux voyageurs. Des cas relationnels apparaissent assez fréquemment, quand le saisonnier n'arrive plus à gérer un conflit. Les agents, qui « *supervisent si tout va bien ou si ça ne va pas bien, si ça monte en température, si ça va vite dérapé* », se déplacent et essaient de canaliser le passager à partir du moment où le saisonnier, confronté pendant trop longtemps à la discussion, montre des difficultés évidentes à gérer le stress relationnel.

Les agents d'accueil sont alors chargés d'alerter leurs supérieurs et les agents de sécurité quand il y a besoin d'un renfort pour prévenir les violences physiques ou les dégâts matériels.

### 3.10 Quelques savoir-faire fondamentaux de l'emploi type d'agent d'escale

Savoir-faire	Relation communication	Circonstances d'application
<p><b><u>Recevoir renseigner orienter guider</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Décrire leur cheminement (à pied ou en véhicule) aux passagers</li> <li>- Adapter l'intonation de sa voix et sa gestuelle</li> <li>- Ecouter activement les messages des usagers</li> <li>- Informer les usagers des conditions de voyage</li> <li>- S'exprimer clairement et avec courtoisie</li> <li>- Aller au devant des voyageurs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dans une gare ferroviaire, maritime ou un aéroport pour leur accès au mode de transport ou pour en sortir</li> <li>- Selon le degré d'urgence, de confidentialité ou de conflictualité de la situation, de stress des usagers</li> <li>- En toutes circonstances</li> <li>- En cas de retard, de changement d'horaire, de changement de billet</li> <li>- En toutes circonstances</li> <li>- En toutes circonstances, pour leur apporter assistance en cas de besoin</li> </ul>	
<p><b><u>Gestion commerciale</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Expliquer au passager les changements tarifaires dont son titre doit faire l'objet</li> <li>- Présenter aux clients les programmes de fidélité</li> <li>- Formuler des propositions de réponses types aux questions reçues par email</li> <li>- Actualiser les informations relatives à l'environnement (horaires de car, numéros de téléphone, plan de transports en commun...)</li> <li>- Transmettre des informations commerciales (données clients)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- En cas de non conformité du billet</li> <li>- A l'occasion d'une réponse à une sollicitation ou lors d'une prestation d'accueil</li> <li>- Dans le cadre des programmes de gestion de la qualité</li> <li>- Pour fournir aux usagers et aux collègues une information juste</li> <li>- Lors de la fin d'un embarquement, à la suite des sollicitations des clients, au bureau d'information ou en plateforme téléphonique</li> </ul>	
<p><b><u>Savoir faire communs aux deux activités</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Transmettre aux membres d'autres services les informations nécessaires</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- En direction des agents de pistes, des agents de sécurité, des services</li> </ul>	



<b>Savoir-faire</b>	<b>Circonstances d'application</b>
<p>au bon déroulement de leur activité</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Solliciter les services ou équipes dédiés à des situations particulières</li> <li>- Conserver des capacités d'appréciation et d'analyse (maîtrise de soi)</li> </ul>	<p>commerciaux, et de ses collègues</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- En toutes circonstances</li> <li>- Pour l'aide au déplacement de personnes à mobilité réduite, pour la gestion de conflit (police, vigiles), incidents techniques (pannes, nettoyage...), la prise en charge de voyageurs isolés ou de groupe</li> </ul>
<b>Technicité</b>	
<p><b>Recevoir renseigner orienter guider</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vérifier la validité des informations données aux voyageurs</li> <li>- Contrôler la validité des titres de transport et des pièces justificatives nécessaires au voyage (carte d'identité, titre de réduction...)</li> <li>- Se reporter aux conditions tarifaires des différents services concernant le voyage</li> <li>- Matérialiser le cheminement des voyageurs ou l'emplacement ponctuel de bagages</li> <li>- Identifier les facteurs d'apparition d'un risque ou d'un conflit</li> <li>- Utiliser le matériel de communication et informatique</li> <li>- Conduire un véhicule léger</li> <li>- Contribuer à maintenir les usagers dans de bonnes conditions d'attente</li> <li>- Fournir des outils de communication aux usagers</li> </ul> <p><b>Gestion commerciale</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Appliquer les conditions tarifaires adéquates</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sur les tableaux d'affichages et les autres supports (plaquettes, brochures...)</li> <li>- Pour autoriser l'accès des passagers au transport emprunté</li> <li>- Pour répondre aux questions des voyageurs et satisfaire leur demande (rectification tarifaire, remboursement, échange...)</li> <li>- A l'aide de balises, panneaux d'affichage, de cônes de signalisation....</li> <li>- Lorsqu'un équipement tombe en panne ou lors de tensions</li> <li>- Pour faire des annonces micro, échange de billets, consultation d'information en ligne)</li> <li>- Pour guider un convoi de véhicules en gare maritime</li> <li>- Lors d'une situation dégradée (distribution d'eau, plateau repas, couverture...), ou en fonctionnement normal (service d'un programme de fidélité...)</li> <li>- A l'attention des attendants ou de personnes en difficulté (accès au téléphone, aux panneaux optiques, aux annonces vocales)</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>- En cas de changement de billets ou de nouvelle réservation</li> </ul>

<b>Savoir-faire</b>	<b>Circonstances d'application</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Utiliser les moyens monétiques</li> <li>- Délivrer des titres de transport</li> <li>- Vendre une prestation commerciale (programme de fidélité, carte de réduction)</li> <li>- Inspecter les installations et équipements</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lors de l'encaissement de la vente de billets</li> <li>- A l'occasion d'un changement de billet</li> <li>- A l'occasion d'une réponse à une sollicitation ou d'une prestation d'accueil</li> <li>- Sur la plateforme aéroportuaire et en gares pour s'assurer de la qualité des prestations</li> </ul>
<p><b>Sécurité</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Faire appliquer des procédures de sécurité et d'urgence</li> <li>- Appliquer au moment opportun les premières procédures de secours et de sécurité</li> <li>- Contribuer à une circulation fluide des voyageurs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aux personnes présentes dans l'enceinte de la gare ou de l'aéroport lors de manœuvres dangereuses, dans l'attente de l'intervention des services spécialisés en cas d'incidents</li> <li>- En cas d'incidents (alerte à la bombe, bagages abandonnés, malaise...)</li> <li>- En cas d'affluence particulière (départs en vacances, manifestations sportives...)</li> </ul>
<b>Organisation gestion</b>	
<p><b>Recevoir renseigner orienter guider</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Collecter les informations relatives au trafic et à la continuité du voyage</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- En fonctionnement normal et en conditions dégradées concernant les modes de transport en général, les déplacements ...</li> </ul>
<p><b>Gestion commerciale</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Appliquer les procédures adéquates de la relation client et d'accueil</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pour répondre aux conséquences des aléas (retard de trains, rupture de correspondance...)</li> </ul>
<p><b>Encadrement de saisonniers</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Apprécier les comportements et repérer les attitudes incompatibles des saisonniers avec leur fonction</li> <li>- Prodiguer des conseils et apporter une assistance technique</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- En période de recrutement et de formation, pour aider le personnel saisonnier à remplir au mieux leurs tâches</li> <li>- En période de recrutement et de formation, pour aider le personnel saisonnier à remplir au mieux leurs tâches</li> </ul>

## **Chapitre 4 - L'emploi-type de chargé d'accueil dans une banque : des opérations techniques mais aussi un sens marqué du service pour fidéliser la clientèle**

### **4.1 Contexte d'exercice**

Les investigations ont été conduites au sein d'une banque de dépôt, filiale régionale d'un grand groupe bancaire français. Présente sur tout le pourtour méditerranéen et dans la vallée du Rhône, elle se présente comme « la banque du Sud » et se définit comme une « banque régionale de proximité », au service des particuliers, des professionnels et des entreprises du grand sud. Entre le siège, basé à Marseille, les 18 directions régionales et les 144 agences, la banque totalise plus de 1 400 collaborateurs, répartis pour l'essentiel sur deux métiers relevant, au sein de la classification de branche, de la catégorie des techniciens des métiers de la banque (TMB) : les commerciaux, dénommés « conseillers clientèles » (particuliers, professionnels, entreprises) et les chargés d'accueil au guichet des agences, dénommés « **chargés d'accueil commerciaux** », qui font l'objet de ce dossier.

### **4.2 Rôle socio-productif**

- **Finalité globale**

Dans le cadre de la stratégie de la banque XX de conserver un accueil physique au sein d'un réseau d'agences de proximité, le chargé d'accueil commercial a pour mission de contribuer à la satisfaction et à la fidélisation des clients, particuliers et professionnels, en assurant l'accueil téléphonique et physique des clients, et en les recevant sans RDV pour traiter leurs opérations bancaires courantes et leur proposer des produits et services bancaires complémentaires.

- **Principales attributions**

Le chargé d'accueil commercial assure l'accueil physique et téléphonique des clients de l'agence. S'agissant de l'accueil physique des clients, il veille en premier lieu à la sécurité de l'agence en ouvrant le sas en deux temps, après avoir vérifié qu'une seule personne se trouve à l'intérieur. Il la reçoit ensuite au guichet et s'enquiert de la nature de sa demande. S'il s'agit d'un rendez-vous avec un conseiller clientèle, il introduit le client, après avoir vérifié qu'il a bien rendez-vous et que le conseiller clientèle est disponible. Si le client souhaite réaliser une opération bancaire courante (retrait d'argent liquide, remise de chèque, etc.), le chargé d'accueil commercial réalise directement l'opération, dont le traitement administratif et informatique sera effectué ultérieurement, soit à l'occasion d'une période de creux dans la journée, soit après la fermeture de l'agence au public, en fin d'après-midi.

A l'occasion du traitement des opérations bancaires courantes, le chargé d'accueil commercial peut proposer au client tel ou tel produit ou service dont ce dernier ne disposerait pas déjà, en fonction à la fois des besoins du client et de sa situation bancaire et patrimoniale, et de l'objectif commercial individuel fixé par la banque à chaque chargé d'accueil commercial de réaliser une vente par jour. Par ailleurs, à

l'occasion de campagnes commerciales centrées sur un type de produit ou de service, le chargé d'accueil commercial contribue à la réalisation des objectifs collectifs fixés à l'agence en consacrant une partie de son temps à faire du phoning (appel systématique des clients de l'agence à partir de listings). S'agissant de l'accueil téléphonique, le chargé d'accueil commercial assure le standard de l'agence, il répond systématiquement au téléphone, quitte à interrompre le traitement d'une opération bancaire en cours pour le compte d'un client physiquement présent au guichet. Il s'enquiert de la nature de la demande, filtre les appels, lorsque cela lui semble justifié, il passe la communication au conseiller clientèle qui gère le compte du client, il répond aux demandes d'information de nature générale sur la banque et ses services. A titre exceptionnel, si il est certain de l'identité du client parce qu'il a reconnu sa voix au téléphone, il prend sur lui de répondre à une demande de renseignement de nature bancaire, ce qui est normalement interdit.

Qu'il s'agisse d'accueil physique ou téléphonique, dès lors que le chargé d'accueil commercial ne connaît pas la réponse à une question ou a le moindre doute, il diffère la réponse, prend le temps de vérifier la réponse en interne auprès de ses collègues ou auprès du service compétent au siège, avant de donner la réponse au client présent au guichet ou de le rappeler.

- **Position d'interface**

Au sein de l'agence, le chargé d'accueil commercial est le pivot des relations entre les clients et les autres collaborateurs : conseillers clientèle, directeur, mais aussi conseiller patrimoine et conseiller entreprise dans les plus grandes agences. Il est le point d'entrée par lequel transitent systématiquement les demandes des clients puisque le chargé d'accueil commercial assure à la fois l'accueil physique et téléphonique. Cette position d'interface – outre le fait de devoir « jongler » en permanence entre le standard et les clients présents dans l'agence – présente deux types de difficultés auxquelles le chargé d'accueil est confronté en permanence et qui sont étroitement liées entre elles.

La première difficulté consiste à trouver le juste milieu entre passer systématiquement les communications, en particulier aux conseillers clientèle qui ont le client dans leur portefeuille, et filtrer les appels pour protéger ces derniers, d'une part parce qu'ils sont souvent en rendez-vous, d'autre part parce, même si ils n'ont personne dans leur bureau, ils ont besoin de traiter les dossiers en cours ou de faire du développement commercial (démarcher de nouveaux clients) sans être dérangés à tout bout de champ. Tout l'art du « filtrage » consiste donc à connaître suffisamment bien les clients de l'agence pour être capable de départager ceux qui appellent pour une bonne raison, et à qui il convient de passer leur conseiller clientèle, et ceux qui appellent pour un oui ou pour un non et qui ne veulent pas se déranger pour venir à l'agence. C'est notamment à ce type de clients que les chargés d'accueil essaient de répondre par eux-mêmes, en l'absence des conseillers clientèle ou pour les protéger, sous réserve d'être certains de leur identité et de connaître la réponse à la question posée.

La seconde difficulté constitue le corollaire de la première dans la mesure où les chargés d'accueil doivent eux-mêmes gérer leur temps au mieux, particulièrement aux moments de la journée ou de la semaine (le vendredi après-midi, par exemple)

ou les flux physiques et téléphoniques sont les plus tendus. La tentation est alors grande de passer systématiquement les communications, sans les filtrer, et même, lorsqu'un client appelle plusieurs fois de suite pour avoir son conseiller clientèle, de finir par lui donner sa ligne directe pour « *s'en débarrasser* ». Dans ce cas de figure, chaque chargé d'accueil connaissant les conseillers clientèle de son agence et étant capable d'anticiper leur réaction, de deux choses l'une : soit il sait que tel conseiller clientèle ne se formalisera pas, et il lui revient de ne pas en abuser, soit il sait que tel autre conseiller clientèle n'apprécie guère et il ne le fait qu'à titre exceptionnel, tout en prenant sciemment le risque de se « *faire remonter les bretelles* » à l'occasion.

### **4.3 Variabilité**

Les deux principaux facteurs de variabilité de la fonction de chargé d'accueil commercial au sein de la banque XX sont la taille de l'agence et l'ancienneté conjuguée à l'expérience. La taille de l'agence détermine le nombre de chargés d'accueil, avec deux cas de figure : les petites agences, majoritaires en milieu urbain comme en milieu rural, dans lesquelles le chargé d'accueil est seul au guichet, et les agences de taille moyenne ou grande, dans lesquelles on trouve une ligne d'accueil composée de deux à quatre chargés d'accueil au maximum. Si cette variable est déterminante, c'est parce que la fonction de chargé d'accueil s'est enrichie au fil du temps, pour devenir polyvalente (standard, accueil, opérations bancaires courantes, traitement administratif des dossiers, maintenance du DAB, objectifs commerciaux, etc.).

Lorsque que le chargé d'accueil est seul au guichet, il doit passer en permanence d'une activité à une autre, sur des registres différents (relationnel, technique, commercial), ce qui demande une grande capacité d'organisation, tout en faisant preuve d'une extrême rigueur (maniement d'argent, physique et informatique) en faisant de surcroît souvent fonction d'assistant du directeur d'agence... Dans ces conditions, seuls les chargés d'accueil les plus expérimentés et motivés tiennent le coup. Certains se plaignent de ce que la fonction est devenue intenable. D'autres au contraire revendiquent et assument cette polyvalence fonctionnelle qui les rend incontournables. A l'inverse, lorsqu'une ligne d'accueil existe, des formes d'organisation collective du travail sont susceptibles de se mettre en place dès lors que les relations interindividuelles sont bonnes et que la coopération prévaut.

Les exemples au sein des agences visitées sont nombreux et variés, preuve que ces formes de solidarité spontanée excèdent largement le domaine du travail prescrit, en particulier pour ce qui est de « mutualiser » la gestion de l'accueil physique et téléphonique, ou encore l'atteinte des objectifs commerciaux (voir infra).

### **4.4 Conditions d'exercice**

Les conditions d'exercice de l'activité dépendent principalement de la taille de l'agence (voir point précédent).

#### 4.5 Recrutement et carrière

Dans les agences visitées, les chargés d'accueil (des femmes principalement et un homme) ont été recrutés dans les années 1970, sont titulaires d'un diplôme de niveau V (BEP Comptable, CAP Banque) ou d'un diplôme de niveau IV (baccalauréat général, 1<sup>ère</sup> année BTS Secrétariat de direction) et ont fait toute leur carrière ou presque au sein de la banque XX, en tournant dans des agences de la région, toujours au guichet. La seule exception concerne une chargée d'accueil recrutée plus récemment, en 2002, avec un diplôme de niveau III (DUT Techniques de commercialisation) qu'elle a complété ensuite en formation interne par un BTS Banque (2006), dans la perspective de passer conseiller-clientèle, conformément à la politique de recrutement et de gestion des carrières qui prévaut au sein de la banque depuis le milieu des années 1990 (voir point suivant).

#### 4.6 Chaîne d'activité

Accueil physique et téléphonique des clients :  
filtrage et transmission des appels, orientation des clients sur les  
conseillers clientèles (sur RDV)

Traitement des opérations bancaires courantes :  
réalisation immédiate des opérations demandées (remise chèque, retrait liquide),  
réalisation différée des traitements administratifs et informatiques correspondants

Commercial : vente de produits et  
services à l'occasion du passage  
d'un client au guichet, participation  
ponctuelle à des opérations  
commerciales dédiées à un produit  
ou un service donné (phoning)

Fonctionnement quotidien de  
l'agence : distribution du courrier,  
alimentation et maintenance du DAB,  
intendance de l'agence (fournitures,  
petite logistique, etc.)

## 4.7 Tableau des relations

<i>Interlocuteur</i>	<i>Nature de la relation</i>
Clients <ul style="list-style-type: none"> <li>• Client « physique »</li> <li>• Client « téléphonique »</li> </ul>	<p>Le chargé d'accueil commercial (CAC) accueille les clients, leur ouvre le sas, les oriente sur un chargé de clientèle (CC) si rendez-vous, informe, répond à leurs questions ; si il est incertain de la réponse, sollicite un collègue de l'agence ou un service du siège pour vérifier l'information, il traite les opérations bancaires courantes et essaie, si l'occasion se présente, de proposer (vendre) un produit ou un service au client.</p> <p>Le CAC répond au téléphone, passe la communication à l'interlocuteur demandé, demande de rappeler si ce dernier n'est pas disponible, répond aux questions de nature générale, ne délivre d'informations de nature bancaire que si il est certain de l'identité du client au téléphone, le met en attente ou lui demande de rappeler si il est incertain de la réponse, le temps de vérifier l'information auprès d'un collègue de l'agence ou du siège.</p>
Collègues de l'agence <ul style="list-style-type: none"> <li>• Collègue(s) de la ligne d'accueil</li> <li>• Superviseur accueil</li> <li>• Conseillers clientèle</li> <li>• Directeur</li> </ul>	<p>Lorsqu'une ligne d'accueil existe (deux ou trois CAC), ces derniers se consultent entre eux en cas de besoin, s'organisent pour répondre au téléphone tout en recevant les clients, se rendent de menus services dans l'organisation du travail et parfois dans le développement commercial.</p> <p>Certaines des plus grosses agences bénéficient d'un superviseur accueil qui constitue le référent des CAC sur tous les aspects de leur fonction (plus un rôle de contrôle pas toujours bien perçu)</p> <p>Le CAC oriente les clients physiquement ou téléphoniquement sur les conseillers clientèles, il les consulte – exceptionnellement- sur tel ou tel sujet pointu.</p> <p>En cas de nécessité, le CAC peut toujours référer au directeur d'agence, a fortiori dans les petites agences qui comprennent un directeur, un conseiller clientèle et un chargé d'accueil.</p>
Services du siège	<p>En tant que de besoin, le CAC consulte, par téléphone le plus souvent, le service du siège compétent ou lui transmet, par informatique le plus souvent, les éléments correspondant au traitement administratif du dossier correspondant à telle ou telle opération bancaire.</p>

## 4.8 Tableau des démarches génériques : chargé d'accueil dans une banque

### 1) L'accueil physique et téléphonique des clients

L'agent tient compte de ...	En...	Pour...
<p><b>Accueil physique [1]</b>            Du coefficient de risque associé à l'implantation géographique de l'agence et aux caractéristiques de sa population.            Du nombre de personnes présentes au même moment dans l'agence et du fait qu'elles soient connues ou non du CAC.            Du fait que le CAC (re)connaisse ou non la personne présente dans le sas.            Du carnet de rendez-vous des conseillers clientèles et du fait que le client ait rendez-vous ou non</p> <p><b>Accueil téléphonique [2]</b>            De la nature de la demande : information, renseignement, rendez-vous            De la réaction prévisible du conseiller clientèle (compréhension vs remontée de bretelles)            Du fait qu'il est interdit aux CAC de donner des informations de nature bancaire par téléphone            Du fait que le CAC reconnaisse la voix du client et l'identifie avec certitude            De sa capacité à répondre directement ou non, selon qu'il connaît ou pas la réponse à la demande</p>	<p>En faisant entrer les clients dans l'agence après avoir vérifié qui est dans le sas            Si le CAC est seul au guichet, en gardant constamment un œil sur la borne d'accueil et le sas quand il est occupé ailleurs dans l'agence</p> <p>En accueillant les clients au guichet, soit pour les aiguiller sur un conseiller clientèle, si ils ont rendez-vous, soit pour traiter directement les opérations bancaires courantes ou répondre à leurs questions</p> <p>En filtrant les communications et en ne passant le client au conseiller clientèle que lorsque c'est justifié            En communiquant – à titre exceptionnel – le numéro de la ligne directe du conseiller clientèle            En posant le cas échéant une ou plusieurs questions pour s'assurer de l'identité de la personne qui appelle            En donnant la réponse, le renseignement ou l'information            En mettant le client en attente, le temps de vérifier la réponse auprès d'un collègue de l'agence ou du siège</p>	<p><b>Gérer au mieux la relation de proximité physique et téléphonique, en conciliant efficacité et sécurité</b></p>



## 2) Le traitement des opérations bancaires courantes

<i>Il tient compte de...</i>	<i>En...</i>	<i>Pour...</i>
<p>De la nature de l'opération (remise de chèques, retrait de liquide, virement, effet, clôture de compte) et du temps nécessaire à sa réalisation en fonction de sa complexité : du plus simple et rapide (remise de chèque) au plus long (clôture de compte)</p> <p>De la file d'attente au guichet</p> <p>De la nécessité de s'interrompre régulièrement pour répondre au téléphone [2]</p> <p>De l'existence de procédures et de normes édictées par la banque pour chaque type d'opération</p> <p>Du principe de précaution édicté par la banque, qui commande de surseoir à une opération en cas de doute ou de méconnaissance, pour prendre le temps de vérifier, auprès d'un collègue de l'agence ou du service compétent au siège</p> <p>Du fait que le DAB doit être provisionné en permanence</p>	<p>En réalisant l'opération demandée par le client</p> <p>En s'assurant de ne pas commettre d'erreur (notamment en cas de retrait d'argent liquide)</p> <p>En vérifiant le cas échéant sur son poste informatique le protocole correspondant à une opération donnée</p> <p>En consultant un collègue du guichet (si ligne d'accueil), en sollicitant un conseiller clientèle, voire le directeur dans les petites agences, ou encore en téléphonant à un service du siège</p> <p>En réalisant le traitement administratif correspondant aux opérations réalisées depuis l'ouverture de l'agence, ainsi qu'aux effets et virements reçus par courrier ou par fax, soit dans les moments libres de la journée, soit après la fermeture de l'agence</p> <p>En envoyant les chèquiers aux autres agences.</p> <p>En vérifiant le DAB chaque matin</p>	<p><b>Donner satisfaction au client dans les meilleurs délais tout en limitant le risque bancaire (litige) et commercial (insatisfaction voire perte d'un client)</b></p>

### 3) Le développement commercial

<i>Il tient compte de...</i>	<i>En...</i>	<i>Pour...</i>
<p><u>Objectif individuel</u> (une vente par jour)</p> <p>De l'état informatisé du compte client (produits déjà détenus, situation du compte courant, débitrice ou créditrice, rentrées d'argent, etc.)</p> <p>De la nécessité de tenir l'équilibre entre commercial (placer des produits) et conseil (proposer des produits adaptés aux besoins du client pour garantir sa satisfaction, donc sa fidélisation)</p> <p><u>Campagne de placement d'un produit</u></p> <p>Du nombre de clients à appeler</p> <p>Du type de produit à placer</p> <p>De son temps disponible pour faire du phoning entre deux clients ou appels téléphoniques</p> <p>De la possibilité de se faire remplacer au guichet pour dégager du temps pour faire du phoning dans un bureau isolé</p> <p>De sa plus ou moins grande propension et facilité personnelle à faire du commercial par téléphone [3]</p>	<p>En proposant des produits et services au client venu à l'agence pour une opération courante</p> <p>En appelant systématiquement les clients figurant sur un listing, pour leur proposer le produit ou le service faisant l'objet de la campagne de placement</p>	<p><b>Contribuer au développement commercial de la banque par l'atteinte des objectifs individuels et collectifs</b></p>

### 4) L'intendance de l'agence [4]

<i>Il tient compte de...</i>	<i>En...</i>	<i>Pour...</i>
<p>De l'absence de secrétariat de direction dans les agences du réseau depuis plusieurs années</p> <p>De la nécessité que le DAB soit en permanence en bon état de marche</p>	<p>En récupérant et en distribuant le courrier</p> <p>En prenant l'initiative de solutionner les petits problèmes du quotidien (changer une ampoule, commander des fournitures...)</p> <p>En faisant venir la société en charge de la maintenance du DAB si nécessaire</p>	<p><b>Assurer le bon fonctionnement de l'agence au quotidien</b></p>

## 4.9 Quelques illustrations des situations de travail

### [1] Concilier accueil et sécurité

Depuis l'implantation dans toutes les agences de la banque XX de sas d'entrée et de systèmes de vidéo surveillance, la préoccupation de la sécurité a diminué mais elle demeure en arrière-plan des propos tenus par les chargés d'accueil sur le contenu et les conditions d'exercice de leur activité professionnelle. Ainsi, par exemple, la chargée d'accueil unique d'une petite agence du centre ville d'une grande métropole du sud de la France considère que la sécurité est une dimension plus implicite qu'explicite mais permanente de son activité. Son ancienneté au sein de l'agence (elle est là depuis 17 ans et a vu passer 7 directeurs d'agence !) fait qu'elle connaît non seulement tous les clients de l'agence mais également une bonne partie de la population du quartier, bigarrée et interlope. Lorsqu'un client sonne, elle vérifie systématiquement qu'elle le connaît avant d'ouvrir le sas, mais jette aussi un coup d'œil aux alentours pour voir qui est dans la rue. De même, lorsqu'elle quitte le guichet pour réaliser telle ou telle opération en back office, elle s'arrange pour ne pas perdre de vue l'espace intérieur de l'agence et la rue.

### [2] Concilier accueil physique et téléphonique

Une question récurrente revient dans les entretiens conduits avec les chargés d'accueil commerciaux de la banque du sud : celle de la complexité, non pas du métier lui-même, mais de l'organisation du travail quotidien au guichet dès lors que le métier est de plus en plus polyvalent, et en particulier qu'il revient aux CAC, depuis la suppression des secrétariats de direction d'agence, il y a une dizaine d'années, de gérer simultanément le standard et l'accueil physique des clients. A cet égard, une distinction essentielle doit être faite entre les petites agences, dans lesquelles il n'y a qu'un seul chargé d'accueil, et les agences de moyenne et de grande taille dans lesquelles existe une ligne d'accueil (qui ne dépasse jamais quatre chargés d'accueil, superviseur inclus).

Dans les petites agences (un directeur, un conseiller clientèle, un chargé d'accueil), seuls tiennent dans la durée les CAC qui revendique la polyvalence du métier et la perçoivent comme un facteur d'enrichissement du travail. L'exemple le plus frappant est fourni par une chargée d'accueil d'une petite agence de centre ville, présente dans cette agence depuis plus de vingt ans, et qui a déjà vu passer huit directeurs. Elle revendique la polyvalence croissante du métier, qui lui permet de maîtriser différents registres (relationnel, technique, commercial). Elle laisse entendre que son niveau de connaissance des produits bancaires et sa connaissance personnelle de la clientèle de l'agence sont très largement supérieurs à ceux de beaucoup de ses collègues d'autres agences, qu'elle constitue une personne ressource pour les conseillers clientèle et parfois même les directeurs nouvellement arrivés, et qu'elle a même « tenu la boutique » seule durant un intérim de direction de quelques mois. Elle reconnaît qu'elle passe son temps à « jongler » avec les multiples dimensions de son activité, mais pour mieux mettre en valeur la nécessité « d'être organisée ». Le seul point noir, selon elle, tient au fait de devoir assurer le standard – en plus de tout le reste – dès lors que les directeurs d'agence n'ont plus de secrétariat. De ce fait, la consigne étant de répondre systématiquement et sans faire attendre

l'interlocuteur, c'est désormais le standard qui constitue le pivot autour duquel s'organise toute son activité.

Dans les agences comportant une ligne d'accueil la polyvalence du métier est la même, la contrainte commerciale est également présente, mais les possibilités d'organisation entre collègues modifient notablement la donne. Par exemple, dans une grande agence de centre ville, qui voit défiler des clients toute la journée alors même que le téléphone n'arrête jamais de sonner, cette contrainte, dénoncée individuellement par les chargés d'accueil, fait l'objet d'une gestion collective, avec des règles et des codes que se sont données les chargés d'accueil au fil du temps. Par exemple, lorsque le téléphone sonne, c'est le CAC qui n'est pas occupé avec un client qui décroche spontanément, sans qu'il soit besoin pour les deux autres de rien exprimer, ni par la parole ni par le geste. Mais l'art de la chose consiste à ce qu'un équilibre soit tenu tout au long de la journée, de sorte que ce ne soit pas toujours le même qui réponde et que la contrainte du standard soit équitablement répartie. La règle implicite est donc que chacun réponde une fois sur trois au téléphone, en moyenne sur la journée, et cette règle est respectée sans qu'aucune comptabilité ne soit tenue, bien évidemment.

### *[3] Concilier accueil et commercial*

Nombre de chargées d'accueil ne souhaitent pas spontanément faire du commercial mais toutes sont désormais tenues d'en faire. Pour ce qui est des objectifs individuels (une vente par jour, soit une vingtaine de ventes par mois), il n'est pas rare que les chargées d'accueil d'une même ligne s'entraident lorsque l'une ou l'autre a plus de facilités pour le commercial ou a réalisé ses objectifs. Pour une raison qui ne relève pas uniquement de la philanthropie ou de la solidarité professionnelle : en effet, la prime accordée lorsque l'objectif d'une vente par jour est atteint n'est pas augmentée si les ventes dépassent la vingtaine par mois ; d'autre part, une prime est attribuée aux agences qui atteignent les objectifs individuels et collectifs fixés aux agences en début d'année. De la même manière, lorsqu'une campagne de commercial est en cours sur un produit donné, les chargées d'accueil (lorsqu'elles sont plusieurs) se relaient au guichet pour permettre à l'une d'entre elles de se retirer quelques heures dans un bureau faire du phoning sans être interrompue en permanence par les clients présents dans l'agence.

### *[4] Concilier accueil et bon fonctionnement courant de l'agence*

En raison de la taille réduite des agences et de la suppression des postes d'assistante de direction à la fin des années 1980, les chargées d'accueil prennent sur elles, sans que cela figure à leur fiche de poste, de veiller au bon fonctionnement courant de l'agence en réalisant les multiples petites opérations matérielles, en tant que de besoin (changer une ampoule, commander des fournitures, appeler la maintenance si le DAB est en panne) mais également de manière plus quotidienne (réceptionner et distribuer le courrier) ou hebdomadaire (recharger le DAB).

#### 4.10 Quelques savoir-faire fondamentaux de l'emploi-type de chargé d'accueil dans une banque

Savoir-faire	Relation-communication	Circonstances d'application
<p><b>Recevoir/filtrer/orienter</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bien accueillir les clients tout en veillant à la sécurité de l'agence</li> <li>- Soigner sa présentation</li> <li>- Adopter une attitude d'ouverture et d'écoute (sourire, patience, intonation de la voix, courtoisie..) et s'exprimer clairement, en adaptant son langage en fonction des publics</li> <li>- Garder son calme, maîtriser son vocabulaire, le ton de sa voix, sa gestuelle</li> <li>- Mettre fin à un échange physique ou téléphonique en faisant preuve de fermeté tout en respectant les règles de civilité</li> <li>- Statuer rapidement sur la suite à donner à l'appel (répondre au client soi-même ou transmettre l'appel à son conseiller clientèle)</li> <li>- Le cas échéant, rapporter succinctement au conseiller clientèle l'objet de l'appel</li> </ul> <p><b>Renseigner/Informer les clients</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ecouter activement les interlocuteurs, les informer et les conseiller sur les produits ou services</li> </ul> <p><b>Entretenir de bonnes relations avec son environnement</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Entretenir un climat de coopération et de solidarité au sein de son équipe</li> <li>- Se concerter avec les autres chargés d'accueil et conseillers clientèle</li> </ul> <p><b>Traiter les opérations bancaires courantes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Rester concentré pour faire preuve de rigueur dans la réalisation des</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Passage obligé par le sas</li> <li>- Accueil physique obligatoire au guichet</li> <li>- A tout moment de la journée, dès réception du client</li> <li>- En toutes circonstances, y compris lorsqu'un appel « dérange » le cours de son activité</li> <li>- Lorsque la file d'attente est importante et qu'un client perd patience</li> <li>- En cas de conflit, lorsque le client devient revendicatif ou agressif</li> <li>- Lorsque le flux est important et qu'un client est particulièrement bavard</li> <li>- Lorsque l'appel entrant émane d'un client de l'agence</li> <li>- En toutes circonstances</li> <li>- Lorsqu'il ne connaît pas la réponse à la question posée ou lorsqu'il ne sait pas réaliser une opération donnée, y compris en cas d'incertitude, de doute</li> <li>- En particulier lorsqu'il s'agit de managements électroniques ou physiques</li> </ul>	

<p>opérations bancaires courantes et limiter ainsi le risque bancaire</p> <p><b>Réaliser les objectifs commerciaux</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Trouver l'occasion de placer un produit à un client au cours d'une opération bancaire courante</li> <li>- Etre capable de faire du démarchage téléphonique</li> </ul>	<p>d'argent</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pour atteindre son objectif individuel de placement d'un produit par jour</li> <li>- Pour atteindre les objectifs collectifs fixés à l'agence</li> </ul>
<b>Technicité</b>	
<p><b>Recevoir/filtrer/orienter</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Utiliser les outils disponibles (téléphone, poste informatique...)</li> <li>- Apprendre rapidement à maîtriser les fonctionnalités d'un système informatisé</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- En toutes circonstances</li> <li>- Chaque fois que des technologies nouvelles apparaissent</li> </ul>
<p><b>Renseigner/Informer les clients</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Analyser la demande du client : décoder et reformuler ses propos, en mobilisant sa connaissance des activités/missions de l'organisme</li> <li>- Utiliser correctement les outils bureautiques (traitements de texte, tableurs, bases de données)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lorsqu'un client se présente au guichet avec une demande spécifique</li> <li>- En toutes circonstances</li> </ul>
<p><b>Traiter les opérations bancaires courantes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Maîtriser l'offre de produits et services bancaires de base</li> <li>- Maîtriser les opérations bancaires courantes et les procédures informatiques et administratives correspondantes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lorsqu'il réalise les opérations bancaires courantes</li> </ul>
<p><b>Réaliser les objectifs commerciaux</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Connaître l'offre de produits et de services bancaires dans son ensemble afin de pouvoir conseiller le client</li> <li>- Maîtriser parfaitement le produit faisant l'objet d'une campagne de phoning</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lorsqu'il reçoit un client venu réaliser une opération bancaire courante</li> <li>- Lorsqu'une campagne commerciale est organisée pour promouvoir un produit précis</li> </ul>

Organisation-gestion	
<p><b>Recevoir/filtrer/orienter</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gérer simultanément l'accueil physique des clients au guichet et l'accueil téléphonique</li> <li>- Gérer les flux de clients au guichet</li> </ul> <p><b>Renseigner/Informer les clients</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Répondre par soi-même ou en cas d'incertitude trouver l'information (sur le poste informatique, en sollicitant un collègue, en appelant le siège, etc.)</li> </ul> <p><b>Traiter les opérations bancaires courantes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Réaliser instantanément l'information par un traitement informatique en différant le cas échéant le traitement administratif en cas de forte affluence</li> </ul> <p><b>Réaliser les objectifs commerciaux</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Intégrer la contrainte de l'objectif commercial individuel pour saisir les opportunités de placement d'un produit ou d'un service</li> <li>- S'organiser pour arriver à libérer du temps pour faire du phoning</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A tout moment de la journée</li> <li>- Aux heures d'affluence, lorsque la file d'attente s'allonge</li> <li>- En utilisant toutes les occasions et tous les supports fournis par l'organisation ou à l'occasion d'échanges informels avec les collègues</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>- A tout moment de la journée lorsque des clients sont présents dans l'agence</li> <li>- A l'occasion des campagnes commerciales</li> </ul>





## Conclusion

Le travail réel a été cerné en plaçant la personne et ses activités au centre de l'analyse. La méthode ETED a permis de traduire la variabilité des emplois en fonction des contextes de production de service et des titulaires d'emploi. En effet, si ces emplois identifiés ont bien une spécificité qui justifie leur regroupement, ils peuvent prendre des formes concrètes diversifiées selon l'environnement ou la personne qui les occupe.

Trois emplois-types ont ainsi été étudiés : l'agent d'accueil physique et/ou téléphonique en poste d'accueil centralisé ; l'agent d'escale ; le chargé d'accueil dans une banque :

- L'agent d'accueil physique et/ou téléphonique doit veiller à la satisfaction des visiteurs qui se présentent à lui, et/ou au standard, en régulant les flux pour réduire au maximum les temps d'attente, en respectant les procédures de sécurité en vigueur et en orientant de manière précise ces visiteurs et/ou appelant vers le bon interlocuteur, celui qui est apte à traiter leurs affaires/dossiers.
- L'agent d'escale veille à la prise en charge optimale des besoins d'information et d'orientation des voyageurs, en participant aux opérations de lutte contre la fraude et de sécurisation des espaces de transit. Il doit réduire au maximum les inconvénients générés par les aléas liés aux différents problèmes qui peuvent se poser (techniques, sociaux ou météo) et impacter le trafic. Il assiste les passagers dans leur recherche de solutions en cas de ruptures dans les correspondances ou de départ fortement différé.
- Le chargé d'accueil dans une banque (chargé d'accueil commercial) contribue à la satisfaction et à la fidélisation des clients, particuliers et professionnels, en assurant l'accueil téléphonique et physique des clients, en les recevant pour traiter leurs opérations bancaires courantes et leur proposer des produits et services bancaires complémentaires.

Dans la partie suivante, nous prolongerons cette analyse mais cette fois-ci en adoptant une approche en termes de « dimensions de savoir-faire ». Pour ce faire, nous nous intéresserons à un ensemble d'emplois de la fonction publique dans lesquels l'accueil est associé à la délivrance d'une prestation. Cela nous conduira à appréhender les activités d'accueil dans ce qui fait leur unité comme s'il s'agissait d'un seul « métier », tout en nous plaçant au plus près de la vision que les professionnels ont de leurs pratiques.



# Documents annexes de la deuxième partie

## Annexe n° 1 : Tableau de balayage

<b>Entretiens réalisés</b>	<b>Caractéristiques de l'échantillon</b>	<b>Nombre</b>
<b>Les transports</b>		
<i>Une compagnie maritime</i>		
<b>1/ cadrage</b>		
Membre des services Ressources Humaines (RH)	Responsable mobilités et recrutement	2
Membre de la Direction commerciale	Responsable du service clients et ventes	1
Membre de la Direction de l'exploitation	Responsable de l'agence portuaire	1
	Responsable administratif, responsable technique	2
<b>2/ Entretiens ETED</b>		
N+1 : Coordinateur auto	H, 34 ans, bac+2 Comptabilité, expérience SNCF, agent d'accueil en équipe polyvalente promu coordinateur lors de la réorganisation des agences	1
Titulaire d'emploi (TE) (+ observation)	F, 34 ans, bac+3 Informatique, expériences saisonnières d'agent d'accueil, période en SSII puis retour à la compagnie maritime pour un emploi d'agent commercial, ayant une fonction de formatrice interne au moment de l'enquête.	2
<i>Un aéroport</i>		
<b>1/ cadrage</b>		
Membre des services RH	Responsable des ressources humaines	2
<b>2/ Entretiens ETED</b>		
N+1 : Manager Terminal	H, 40 ans, bac+2 Management, 15 ans d'ancienneté en transport aérien et en aéroport	1
TE (+ observation)	F, 28 ans, bac+2 Tourisme, expérience courte en agence de voyages, plus longue comme PNC et agent d'escale compagnie aérienne	1
TE (+ observation)	F, 32 ans, bac+3 Management touristique (agent mobile) ; H, 30; F, 42 ans ; F, 33 ans (comptoir d'information)	4
<i>Une compagnie ferroviaire</i>		
<b>1/ Cadrage</b>		
Membres direction nationale RH	Le responsable de la famille « services » à la DRH Voyage + le responsable	3
Membres de directions régionales	Un responsable formation régional, un directeur d'Unité opérationnelle escale	2
	Un chef de gare voyageurs référent, une adjointe du service info en gare	2
<b>2/ Entretiens ETED</b>		
N+1	H 55 ans, carrière SNCF à l'accueil : a tenu tous les postes, assure la coordination terrain équipe accueil	1
TE 1 (+ observation)	H 40 ans, bac G + 1 an droit ; SM puis entre aux wagons lits comme saisonnier (grâce à son père), y reste 13 ans comme roulant, puis entre à la SNCF quand filiale WL disparaît : depuis 4 ans occupe des postes d'accueil en gare, d'abord filtrage, puis aujourd'hui embarquement TGV	1
TE 2 (+ observation)	H 35 ans, CAP de menuisier + expérience dans les pompes funèbres, concours SNCF après SM Entre comme agent de manœuvre 4 ans puis devient contrôleur (formation de 6 mois) arrête au bout de 2 ans pour cause familiale. Poste à l'accueil, d'abord filtrage puis guichet	1

<b>Entretiens réalisés</b>	<b>Caractéristiques de l'échantillon</b>	<b>Nombre</b>
TE 3 (+ observation)	F 32 ans, une hôtesse d'accueil salon grand voyageur, bac pro gestion des transports – 1er emploi dans une société de messagerie de transport – entre à la SNCF au service commercial au guichet –mobilité géographique –poste toujours au guichet – mobilité géographique –agent d'accueil sur les quais –mutation arrivée au salon grand voyageur depuis avril 2009	1
<b>La fonction publique territoriale</b>		
<i>Une mairie</i>		
<b>1/ cadrage</b>		
Membres de la direction RH	Responsable du service Formation	1
<b>2/ entretiens ETED</b>		
N+1	Référent aux affaires générales	1
TE 1 (+ observation)	Hôtesse chargée de l'accueil central et téléphonique : F 40 ans, Maîtrise d'allemand ; en poste à l'accueil depuis 8 ans ; a débuté en Mairie en tant que « gardien de la mémoire » (contrat emplois-jeunes) pour l'Office Culturel durant 3 ans ; titularisée sur un poste d'agent d'accueil suite à un remaniement de Service et après candidature (poste classé en catégorie C).	1
TE 2	Agent polyvalent Service des élections : F 31 ans, formation professionnelle en bureautique ; en poste à la Mairie depuis 6 ans suite à un stage ; a débuté à l'accueil (9 mois) pour remplacer l'agent d'accueil (congé maternité) puis est passée au Service Elections ; remplace l'agent d'accueil en cas d'absence ou lorsqu'elle est indisponible (catégorie C).	1
<i>Une plate-forme téléphonique</i>		
<b>1/ cadrage</b>		
Membres de la direction RH	Responsable du Service	1
<b>2/ entretiens ETED</b>		
N+1	Assistant de la responsable, proche des équipes d'opérateurs	1
TE 1 (+ observation)	Opérateur téléphonique : H 31 ans, Maîtrise Sciences de Gestion ; a une petite expérience au sein d'une banque ; a débuté en Mairie en tant qu'employé-jeune pendant 5 ans (chargé d'affaire à la création d'entreprise) ; son emploi a été consolidé et lui a été proposé un poste d'opérateur téléphonique (titulaire) depuis 4 ans (catégorie C).	1
<i>Un conseil régional</i>		
<b>1/ cadrage</b>		
Membres de la direction RH	Responsable des Ressources Humaines ; Directrice des moyens généraux ; Chef du Service Accueil et Sécurité	3
<b>2/ entretiens ETED</b>		
N+1	Référents de l'Accueil physique et de l'Accueil téléphonique	2
TE 1 (+ observation)	Hôtesse chargée de l'accueil central : F 40-45 ans, bac Littéraire (A2) ; après 17 ans au Service Courrier a fait le choix de l'accueil pour être en relation avec du public ce qui n'était pas le cas avant ; en poste depuis 1 an (poste classé en catégorie C)	1
TE 2	Hôte chargé de l'accueil central en départ pour mobilité : H 40-45 ans, bac professionnel Hôtellerie-Restaurant ; en poste à l'accueil pendant 14 ans : 6 ans en tant qu'agent d'accueil au Cabinet du Président, 5 ans auprès de la Direction de la Culture, 3 ans en accueil central ; création récente d'un nouveau poste qui lui a permis, suite à une candidature, de prendre une fonction d'accueil tournée vers la communication (passe en catégorie B).	1
TE 3 (+ observation)	Hôtesse chargée de l'accueil téléphonique (standard) : F 31 ans, CAP et BP Prothésiste dentaire ; exerce la fonction d'accueil depuis 11 ans ; depuis sa prise de fonction, elle n'a pas	1

<b>Entretiens réalisés</b>	<b>Caractéristiques de l'échantillon</b>	<b>Nombre</b>
	changé de poste par commodité et au vu des horaires car elle vit à environ 90 km de son lieu de travail.	
<b>Un conseil général</b>		
<b>1/ cadrage</b>		
Membres de la direction RH	Direction des Services Généraux : Chef du service Formation ; Chef du service Gestion des compétences ; Conseillère technique chargée de la démarche de certification de la qualité de l'accueil	3
<b>2/ entretiens ETED</b>		
N+1	Service du Courrier, des Actes et de l'Accueil : Chef de service	1
TE 1 (+observation)	Hôtesse chargée de l'accueil central (accueil physique) : F 35-40 ans, bac Gestion-Comptabilité-Commerce (G3) et 1 an en faculté pour étudier l'anglais ; en poste en tant qu'hôtesse depuis 15 ans ; a débuté en contrat CES au Service des visites et a rejoint l'accueil central au bout de 12-16 mois (titulaire).	1
TE 2 (+observation)	Hôtesse chargée de l'accueil téléphonique (standard) : F 45-50 ans ; a débuté comme agent d'entretien dans l'établissement ; a été sélectionnée suite à la création de postes et a suivi des formations pour sa prise de fonction.	1
<b>Ministères</b>		
<b>1/ cadrage</b>		
Membres des directions des services logistique/accueil	Le responsable du pôle accueil d'un ministère Le responsable d'un Bureau logistique d'un ministère et ses adjoints	2
Membres de l'encadrement d'un prestataire	Deux responsables de sites	2
<b>2/ entretiens ETED</b>		
TE 1	Agent accueil interne	1
TE 2	Agent accueil prestataire	1
<b>Un musée</b>		
<b>1/ cadrage</b>		
Membres de la direction RH	Une conservatrice d'un musée ; une directrice des musées	2
<b>2/ entretiens ETED</b>		
N+1	Un chef de service du personnel	1
TE (+observation)	Un agent du patrimoine	1
<b>Une entreprise agro-alimentaire</b>		
<b>1/ cadrage</b>		
Membres de la direction RH	Directeur commercial	1
<b>2/ entretiens ETED</b>		
N+1	Assistante commerciale	1
TE (+observation)	Une hôtesse chargée de l'accueil téléphonique et physique. 45 ans, a quitté l'école à 16 ans, est entrée dans l'entreprise au service fabrication, a changé de service, de site de production, a demandé à changer de poste, est entrée au service expédition, retour en production car pas de poste pérenne, re demande un changement de poste, arrivée à ce poste accueil du groupe depuis 5 ans.	1
<b>Une banque</b>		
<b>1/ cadrage</b>		
Membres de la direction RH	Un DRH, un DRH adjoint, un responsable de formation	3
<b>2/ entretiens ETED</b>		
N+1	Des directeurs d'agence	4
TE (+observation)	Des chargés d'accueil commerciaux (CAC)	6

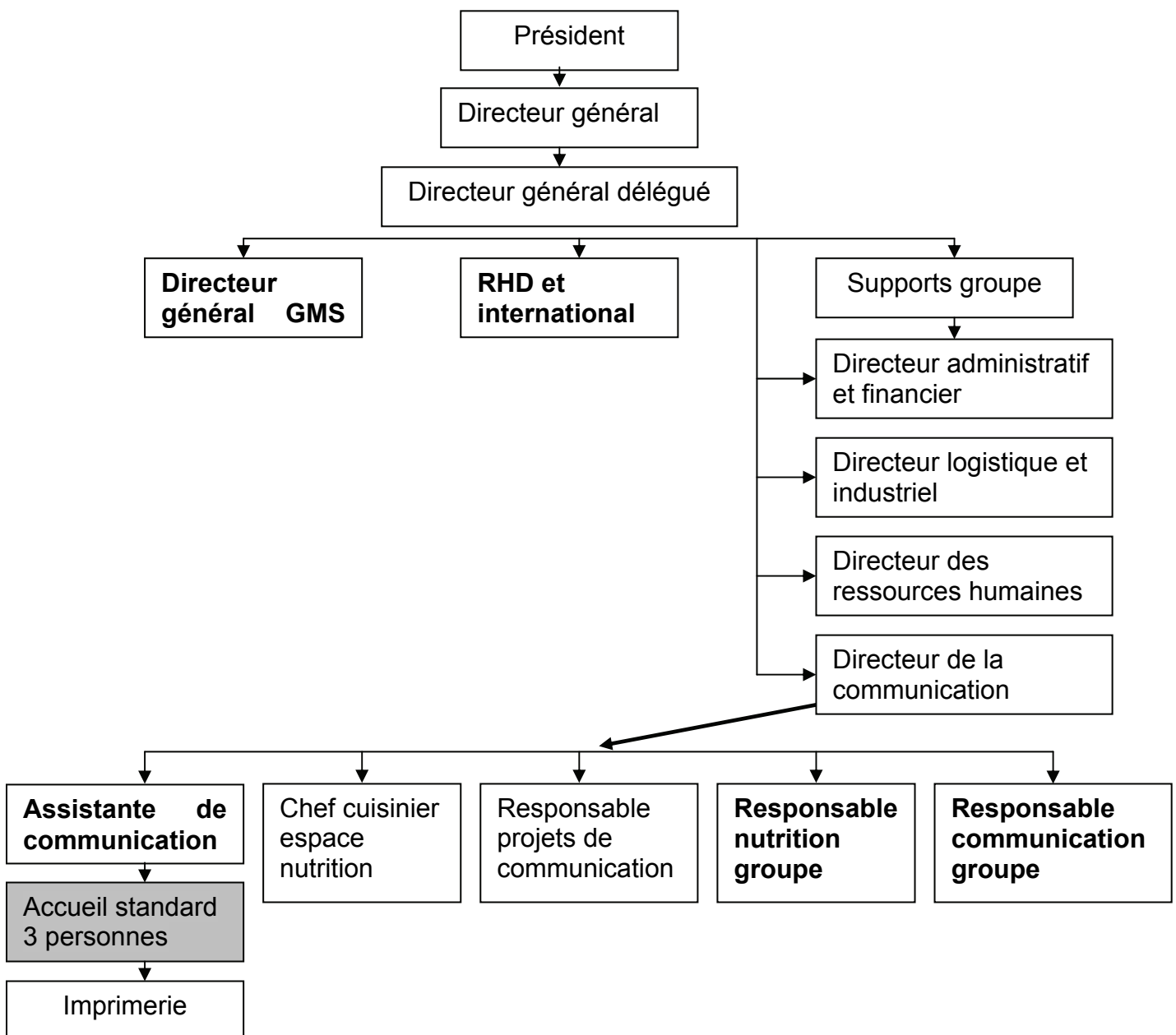


## Annexe n°2 : L'accueil central et/ou téléphonique (ETED)

### 1) L'entreprise : le cas d'une entreprise agro alimentaire

- **Données de cadrage général**

L'entreprise agro alimentaire à été créée en 1920, avec pour activité principale l'abattage et la découpe de viandes fraîches. Dès 1930 l'activité charcuterie et salaison voit le jour. En 1940 commence la phase d'industrialisation et en 1998 c'est l'introduction en bourse. Rapport annuel 2008 : 502,7 millions d'euros de chiffre d'affaires, 5,4 M euros de résultat net. 3 702 personnes, 11 unités de production dont 4 à l'international. La société comprend 3 divisions : France (production), international (production et ressources humaines) et supports groupe (administratif). L'accueil est rattaché à la division supports groupes, dont voici l'organigramme.



L'accueil au sein de ce groupe est réalisé en interne. Depuis l'origine l'accueil est internalisé et c'est une volonté du groupe de le maintenir à l'interne. Les personnes qui occupent ces postes sont des anciens(nes) de la production, c'est une promotion en interne.

Le service accueil standard est rattaché au service commercial, au directeur commercial et à l'assistante commerciale.

Ils sont trois à l'accueil et au standard, un agent est uniquement au téléphone pour la réception des appels extérieurs et deux autres agents sont à l'accueil physique et téléphonique. La personne qui est au standard est dans un petit bureau à part, elle prend tous les appels entrants et les dirige vers les correspondants voulus. Les deux autres personnes à l'accueil reçoivent le public physique en premier et prennent d'autres appels téléphoniques.

- **Résumé de l'emploi**

### **Contexte d'exercice**

Ce poste d'accueil est celui du groupe, il s'agit d'accueillir la clientèle du groupe. L'activité principale est l'accueil et l'orientation de visiteurs ayant rendez-vous avec des membres du siège, ou des transporteurs cherchant un site de production.

**Finalité globale :** donner une bonne image de l'entreprise par la qualité de l'accueil.

### **Principales attributions des agents (hôtesses) d'accueil**

Accueillir, orienter, guider le public entrant dans le hall

Gérer le courrier : réceptionner et affranchir le courrier du siège

Gérer les commandes de billets SNCF pour le siège

Gérer le planning des salles de réunions

Gérer le personnel volontaire pour les manifestations protocolaires.

### **Conditions d'exercice**

Les postes d'accueil sont situés dans un hall d'entrée assez réduit en taille. Il n'y a aucun uniforme mais une tenue correcte exigée.

Ils sont rarement confrontés à des personnes manifestant de manière agressive leur impatience ou leur incompréhension. Si tel est le cas, ils désamorcent la situation en parlant peu fort.

### **Position d'interface**

Les agents d'accueil travaillent en lien avec les services logistiques et communication et tous les secrétariats qui interviennent dans l'organisation des manifestations protocolaires, des groupes de travail et autres réunions.

Ils coopèrent également avec les services du courrier, vers lesquels ils orientent les plis qui arrivent par coursier.



- **Chaîne d'activités**

Recevoir les visiteurs		
Participer à la gestion du courrier et à la diffusion d'informations	Orienter/Guider/Diriger le public	Renseigner le public
Communiquer avec eux, par téléphone ou par mail pour connaître les manifestations organisées, les listes d'invités		
Participer au déroulement de manifestations protocolaires		
Gestion du planning des salles de réunions		

- **Tableau des relations des agents d'accueil de l'entreprise agroalimentaire**

Interlocuteur	Nature de la relation
Public externe attendu	Demande l'identité du visiteur et le nom de la personne visitée
Public externe non attendu	Décode l'objet de sa visite, recherche avec le visiteur l'interlocuteur pertinent.
Coursiers	Les réceptionne, récupère le courrier et transmet le courrier affranchi
Collègues équipe accueil	Interpelle ses collègues si elle doit quitter son poste
Secrétariats des différents services, agents de ces services	Les appelle pour vérifier les RDV des visiteurs et la disponibilité des personnes
Salariés du groupe	Les prévient de l'arrivée d'un rendez-vous. Les prévient quand un paquet leur est destiné. Les informe si la réservation de salle demandée est valide. Communique avec eux, par téléphone ou mail pour connaître les manifestations organisées, les listes d'invités.

- **Tendances d'évolution**

La volonté du groupe est de maintenir l'accueil en interne et que ce poste soit occupé par un ancien de la production. Le poste à l'accueil constitue une possible évolution pour les personnes de la production.

## **2) La fonction publique territoriale (mairie, conseil régional, conseil général, sièges de ministères)**

### **a) Agent d'accueil en collectivités territoriales (conseil général, conseil régional, mairie)**

#### **• *Données de cadrage général***

Dans le mouvement général de territorialisation, la fonction d'accueil devient très présente (simplification des démarches administratives, développement des nouvelles technologies, etc.). Au niveau des collectivités, c'est une logique de proximité à l'usager qui se développe (par exemple : faciliter les démarches administratives des usagers).

Quelques villes, avec la collaboration du CNFPT, lancent des études qualitatives et tentent de cartographier leurs emplois d'accueil afin de vérifier leur pertinence. Existent-ils ou pas ? Quelle(s) forme(s) prennent-ils ? Sur quel périmètre s'exercent-ils ? L'accueil devient une problématique plus présente au sein des collectivités. Actuellement, elles tentent de mettre en œuvre la Charte Marianne ou élaborent leur propre Charte (à partir de référentiels, ou sous forme de notes de services, ou bien encore des certifications telles que « Qualiville », etc.) : les labels foisonnent et des indicateurs précis avec des procédures et des engagements voient le jour. Il semble donc y avoir une multiplication des démarches de certification de qualité, notamment en ce qui concerne la relation à l'usager, à la proximité, à l'accueil.

Les recrutements s'organisent le plus souvent en interne (reclassements, mobilité volontaire, etc.), et aussi en externe (offre d'emploi dans les gazettes, recrutement de personnes en difficulté dans la ville concernée, etc.). Il s'agit de postes d'adjoints administratifs 2<sup>ème</sup> classe (catégorie C). Les profils sont divers : on y trouve des personnes peu qualifiées, des niveaux baccalauréat et plus. L'objectif des agents souhaitant accéder à ces emplois peut relever de deux ordres :

- soit en interne, avec par exemple des agents à la recherche d'activités relationnelles avec le public (souhaitant quitter l'univers cloisonné d'un bureau) et des plages horaires avantageuses dans le cas d'un fonctionnement en brigade, ou bien parce qu'ils se trouvent dans l'incapacité d'occuper leur poste ;
- soit en externe, où on retrouve des diplômés qui souhaitent intégrer une collectivité puis passer le concours de rédacteur ou d'attaché territorial en interne (afin d'exercer un métier correspondant à leur niveau d'études, par exemple).

A l'accueil physique et à l'accueil téléphonique on ne trouve pas de prestataires extérieurs. En fait, étant donné que l'accueil ne se réduit pas à la réception d'un usager, il s'avère donc que la connaissance qu'a l'agent de l'institution, de l'organisation, de la répartition des services et de leur rôle est déterminante, voire essentielle à l'exercice de l'emploi.

La fonction d'accueil est très féminisée avec une moyenne d'âge de 43 ans environ. On retrouve une mixité du côté des huissiers (qui ont pour mission principale d'assurer la circulation et le portage des courriers et plis divers entre les services d'une direction générale, entre les directions de l'institution et hors institution, et qui

peuvent également participer à des manifestations protocolaires selon les organisations).

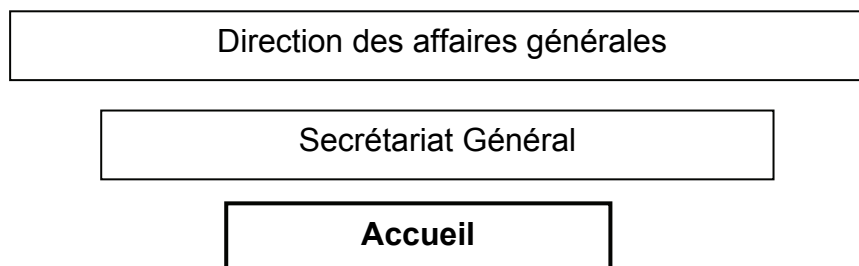
Des formations de base sont dispensées en interne. Elles portent par exemple sur les thèmes suivants : « accueillir du public sur place et par téléphone », « renseigner le public sur place et par téléphone/orienter le public vers les services ou organismes compétents », « constituer, actualiser et diffuser un fond de documentation/afficher des informations ». Des formations plus ponctuelles et centrées sur « la gestion de l'agressivité », « la gestion de conflits », les langues étrangères, l'outil informatique, existent également.

Le choix d'investigation qui a été fait dans le cadre de cette étude, porte sur des agents ayant des fonctions d'accueil physique et/ou téléphonique au sein d'une Mairie, d'un Conseil Régional, et d'un Conseil Général et dont voici quelques caractéristiques :

#### **Le cas d'une mairie :**

Il s'agit d'une collectivité moyenne de 21 000 habitants. 600 agents, tous statuts confondus, y sont employés et presque tous les cadres d'emplois y sont représentés. Les directions sont installées sur différents sites de la commune, ce qui implique différents accueils gérés soit par un agent, soit par une secrétaire. La fonction d'accueil central, à laquelle nous nous sommes intéressés, s'exerce à la fois d'un point de vue physique et téléphonique (standard). Elle dépend de la Direction des affaires générales.

#### **Localisation des emplois d'agents d'accueil :**



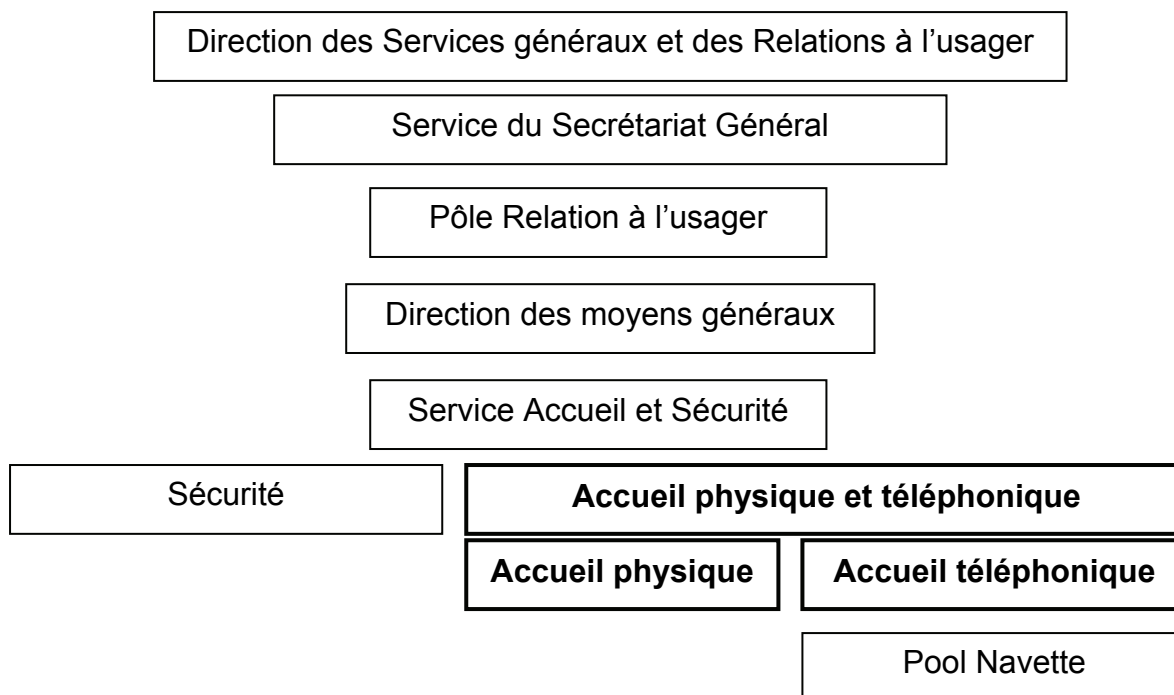
La fonction est principalement tenue par un agent d'accueil physique et téléphonique (8h30-12h00/13h00-17h30 et 16h30 deux fois par semaine), une concierge qui prend le relais (7h30-8h30 et en soirée lorsque des réunions se terminent tardivement, par exemple), ou en cas d'absence prolongée ; un agent administratif (service des élections) peut ponctuellement remplacer l'agent d'accueil en cas d'absence hors périodes électorales. Du côté des secrétaires (trois adjointes administratives), l'accueil représente 20% de leur activité.

#### **Le cas d'un conseil régional :**

Le service Accueil dépend de la Direction des services généraux de cette institution, récemment baptisée Direction des services généraux et des relations à l'utilisateur. Ce service a été fusionné avec celui de la sécurité. L'effectif d'accueil est estimé à cinquante personnes avec des équipes multisites : cela comprend des agents d'accueil/huissiers (dont la fiche de poste est commune aujourd'hui) à l'accueil central et des agents/huissiers qui dépendent d'un « pool navette » dont le rôle consiste à transporter les plis urgents, les parafeurs inter-directions et inter-services.

Dans ce dernier cas, il s'agit d'un service créé récemment et qui s'est vu intégrer quatre huissiers qui conservent des activités d'accueil en cas d'absence d'un agent. En même temps, cela apporte une mixité aux équipes d'accueil physique (ce qui est moins le cas au standard, même si le recrutement d'un homme n'est pas exclu).

**Localisation des emplois d'agents d'accueil :**

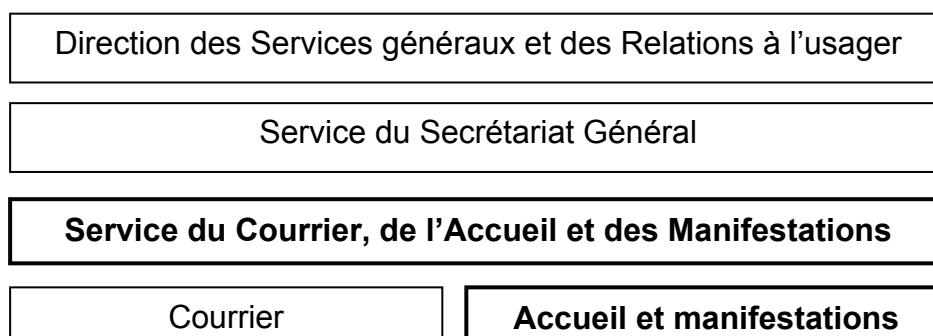


En termes d'effectifs on trouve au service Accueil et Sécurité cinq agents de sécurité (prestation externe), quatorze agents d'accueil téléphonique, et quarante et un agents d'accueil physique qui fonctionnent en brigade (deux brigades par journées) étant donné l'amplitude d'ouverture du bâtiment concerné dont la sécurité doit être assurée. La moyenne d'âge des agents d'accueil/huissiers est d'environ 35-40 ans. Les agents travaillent par demi-journée : soit de 8h00 à 13h00, soit de 9h00 à 14h00, soit de 14h00 à 19h00, et en fonction des effectifs une personne peut intervenir de 10h00 à 15h00.

**Le cas d'un conseil général :**

Les agents d'accueil actuellement en poste au siège de l'institution, interviennent sous la Direction des Services Généraux (courrier, accueil, manifestations, entretien des bâtiments, sécurité des bâtiments, parc automobile, achat du mobilier, etc.).

**Localisation des emplois d'agents d'accueil :**



En termes d'effectifs, on y trouve des huissiers à majorité masculine (trente agents), des agents d'accueil (douze personnes : deux équipes de six agents), et des standardistes (douze personnes : deux équipes de six agents) qui travaillent en brigade (chacun ayant deux référents), des agents d'accueil en étage au sein du bâtiment principal (postes en cours de suppression et qui seront remplacés par des huissiers « volants » pour palier aux absences des huissiers dans différentes Directions). La moyenne d'âge est d'environ quarante ans. Les horaires de travail des agents d'accueil sont : 8h00 à 14h00, 13h00 à 19h00, une permanence de 19h00 à 20h00, et une permanence le samedi matin.

- **Résumé de l'emploi**

### **Contexte d'exercice**

Notre analyse porte ici sur le cas de l'accueil central et/ou standard au sein d'une mairie, d'un conseil régional et d'un conseil général. Pour ce qui concerne l'accueil physique et/ou téléphonique, il s'exerce dans un hall principal, et le poste est localisé par une signalétique et une banque d'accueil. Pour ce qui est de l'accueil téléphonique, l'agent exerce dans un bureau partagé par le collectif de travail.

L'agent d'accueil central et/ou téléphonique est avant tout porteur de l'image de l'institution pour laquelle il intervient et il est en permanence en contact avec les usagers dont les profils et motifs des visites sont très variables. C'est une fonction difficile notamment lorsque l'agent se trouve dans une situation qui le place en porte-à-faux (un service qui ne répond pas au téléphone et dont l'appel rebascule au standard, un usager mécontent car l'agent n'a pas d'informations à lui donner car elles ne lui ont pas été communiquées par le service concerné, etc.). Il doit donc savoir faire preuve d'une écoute attentive tout en restant calme et en usant de stratégies et de ruses pour éviter que la situation s'envenime. Cette fonction requiert également de la part de l'agent qu'il soit à l'affût de toute information susceptible de lui permettre de mener ses missions à bien : recherche d'informations auprès des services, sur l'intranet ou l'Internet, actualiser l'annuaire de la collectivité, etc., les informations étant rarement transmises par les différents services.

Enfin, l'organisation spatiale des banques d'accueil a été repensée dans la majorité des cas étudiés : il s'agit d'apporter un accueil plus personnalisé (collectivité moyenne), et permettre aux agents de pouvoir recevoir le public et de travailler dans de bonnes conditions (reconfiguration des espaces : installation d'une salle de pause à proximité de la banque d'accueil, espace vitré évitant les courants d'air fréquents, aménagement de l'accueil et de bandes dans un atrium pour les personnes mal voyantes, installation récente dans l'une des institutions d'un dispositif à destination des malentendants, espace alimenté en lumière naturelle pour le standard, etc.).

### **Rôle socio-productif**

**Finalité globale :** il s'agit principalement pour l'agent d'assurer un accueil de qualité. Par exemple, pour ce qui concerne l'accueil téléphonique, sa mission principale au standard est de répondre au téléphone le plus courtoisement possible, puis de diriger les appels et de renseigner les interlocuteurs tout en sachant garder son calme face à un interlocuteur mécontent ou agressif.

**Principales attributions :** en règle générale, l'agent d'accueil exerçant dans une collectivité reçoit l'utilisateur, l'oriente, le guide, le dirige et le renseigne. Selon les organisations, il peut également participer à la sécurité, à la gestion du courrier, à des manifestations ou événements protocolaires, etc. tout en veillant à améliorer ses outils.

On peut aussi ajouter l'idée qu'en situation, l'agent dépasse souvent le cadre prescrit et formel de son travail, notamment lorsqu'il s'agit d'informer le public sur des éléments ou des manifestations qui ne font pas partie des compétences de l'institution. L'intervention au sein d'une organisation publique traduit cette « renormalisation » de l'agent en action, qui donne plus de sens à son activité.

### **Les conditions d'exercice**

Les emplois étudiés sont des emplois d'agents d'accueil en guichet (accueil physique) et/ou exerçant auprès d'un standard téléphonique. L'agent peut travailler au sein d'une équipe (brigade) à mi-temps ou bien en journée continue lorsque la personne est seule. En période électorale, recensement, rentrées scolaires, etc. le rythme des activités peut-être intense. Une tenue vestimentaire est exigée pour les agents d'accueil physique (costume, tailleur, etc.). Par exemple, on note du côté de l'accueil téléphonique que l'activité étant intense, il est essentiel pour l'agent de respecter les horaires de relais, les horaires de brigade et d'être disponible pour remplacer un agent absent.

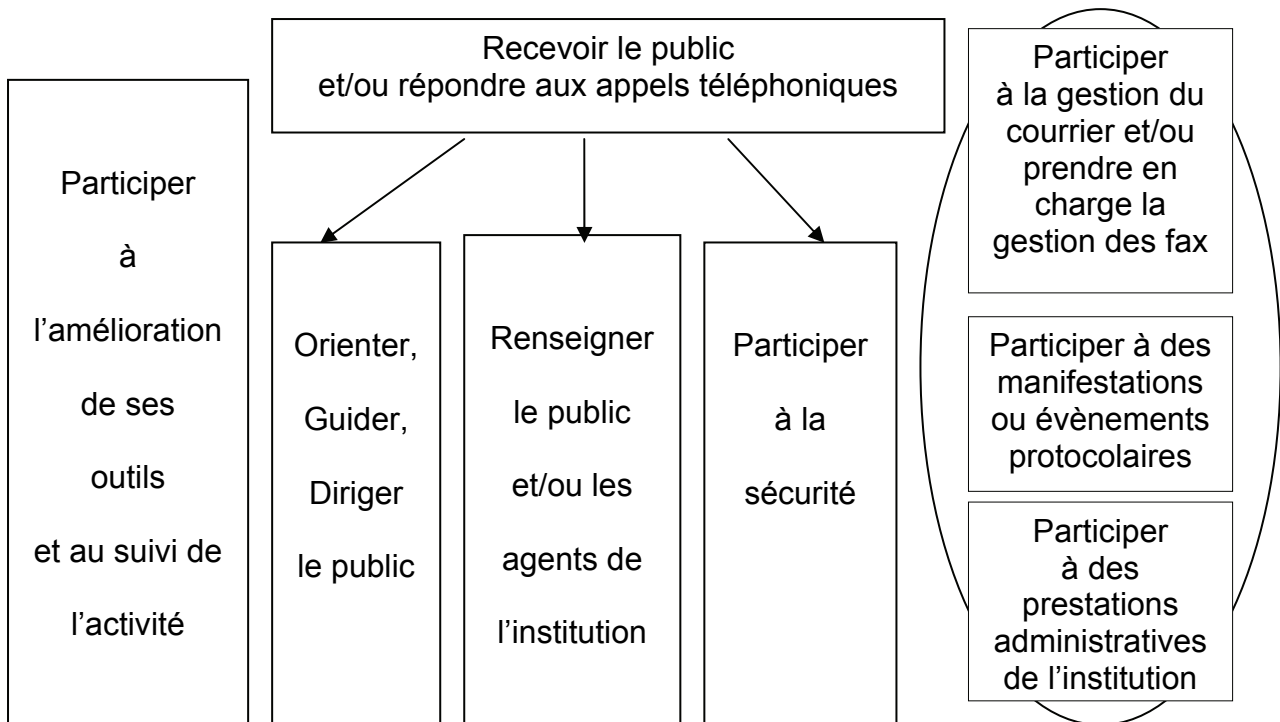
### **Position d'interface**

L'agent d'accueil physique et/ou téléphonique est en relation avec tous les services de l'établissement et notamment les secrétariats, les agents du service Courrier qui récupèrent dans un casier les plis et/ou courriers qui arrivent par coursier pour la distribution en interne (ou « pool Navette » pour les courriers urgents à remettre aux bâtiments extérieurs).

Ils travaillent en étroite coopération avec les services de sécurité, ou les services de la police municipale, qui réalisent les contrôles à l'entrée de l'établissement (Vigipirate) ou en cas de problèmes avec un usager très violent (ce qui est rarement le cas dans les institutions enquêtées).

Ils coopèrent également avec les services du protocole dans le cadre de leur participation à des manifestations de type séminaires, conférences, foires, dépôts de gerbes, etc. (activités inscrites dans le cadre de leur mission ou bien sur la base du volontariat, selon les organisations).

• **La chaîne d'activité**



• **Tableau des relations : agent d'accueil physique et téléphonique**

<b>Interlocuteur</b>	<b>Nature de la relation</b>
Publics qui se présentent à la mairie : <ul style="list-style-type: none"> <li>- administrés, ayant rendez-vous ou non</li> <li>- nouveaux arrivants</li> <li>- touristes, personnes souhaitant des informations sur les manifestations culturelles à venir (habitant la ville ou les environs)</li> <li>- personnes en grande difficulté sociale</li> <li>- huissiers, sociétés, administrations...</li> </ul>	Livraison de renseignements sur la ville et ses environs Orientation vers les services concernés Enregistrement des nouveaux arrivants sur la commune et livraison d'informations sur la ville Renvoi vers les services sociaux des personnes en grande difficulté Renvoi des touristes vers l'office du tourisme Inscription d'administrés sur les listes électorales Transmission d'informations relatives à l'état civil à des administrés, des huissiers, des sociétés, des administrations...
Personnes qui téléphonent à la mairie (standard)	Livraison de renseignements sur la ville et ses environs Indication de numéros de téléphone Précision des demandes en vue d'orienter au mieux les appelants Mises en attente et gestion des agacements occasionnés Transfert des appels vers les services concernés
Concierge Personne chargée des élections	Arrangement pour assurer les remplacements ou prendre en charge les plages horaires de la journée où l'agent d'accueil n'est pas là Gestion administrative des congés de la concierge (elle n'utilise pas l'informatique)
Autres personnels de la mairie : <ul style="list-style-type: none"> <li>- ensemble des employés et des services</li> <li>- état civil</li> </ul>	Personne-ressource au sein de la mairie en matière d'informations (numéros de téléphone, lieux, annuaires...) Transmission à la personne chargée des élections des inscriptions sur les listes électorales pour saisie

<b>Interlocuteur</b>	<b>Nature de la relation</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- personne chargée de gérer les inscriptions sur les listes électorales</li> <li>- secrétaires des services</li> <li>- secrétaire du maire</li> <li>- appariteur chargé du courrier</li> <li>- secrétaire en charge du planning</li> </ul>	<p>Réalisation de missions ponctuelles pour divers collègues</p> <p>Réception de documents ou d'informations provenant de l'état civil</p> <p>Identification de l'ensemble des employés (notamment les nouveaux)</p> <p>Actualisation de ses informations auprès des différents services</p> <p>Collaboration avec les services pour gérer les appels « difficiles » ou certaines situations conflictuelles à l'accueil</p> <p>Appel de la secrétaire du maire en cas de rendez-vous avec lui</p> <p>Appel des secrétaires pour leur résumer l'objet des appels téléphoniques avant de leur transférer</p> <p>Réception de l'affichage officiel à mettre dans le hall de la mairie de la part de l'appariteur</p> <p>Transmission du courrier à l'appariteur</p> <p>Réalisation de certains appels pour les secrétaires surchargées</p> <p>Information des réunions à venir par la secrétaire dédiée à cette tâche</p> <p>Transmission de la liste des nouveaux arrivants à la secrétaire du maire</p>
Maire	Réalisation d'appels téléphoniques, notamment lors de sa permanence
Police municipale	Gestion des situations qui dégènèrent ou deviennent violentes
Responsable hiérarchique	<p>Relation hiérarchique</p> <p>Entretien d'évaluation annuel (transmission des souhaits réciproques, notamment en termes de formation, de mobilité, mise à plat des différentes choses...)</p> <p>Prise des messages à destination de la responsable quand celle-ci n'est pas là</p>
Stagiaires (troisièmes, bacs pros...)	Prise en charge régulière de stagiaires en formation
France-Télécom	Révision et mise à jour des numéros de téléphone de la mairie
Divers organismes extérieurs	Prise de connaissance de manifestations à venir
Transporteurs de colis	Réception des colis

• **Tableau des relations : agent d'accueil physique**

<b>Interlocuteur</b>	<b>Nature de la relation</b>
<p>Public qui se présente au sein de l'institution :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- personnes qui ont des rendez-vous avec des personnels de l'institution ou des élus ;</li> <li>- autres (étudiants, personnes en quête d'aides, de subventions...)</li> </ul>	<p>Accueillir les différentes personnes qui se présentent dans les locaux du conseil régional</p> <p>S'enquérir du motif de leur visite</p> <p>Les diriger vers les services concernés</p> <p>Les badger pour raison de sécurité</p> <p>Les renseigner directement</p> <p>Les orienter le cas échéant vers d'autres institutions (conseil général, pôle emploi...)</p> <p>Gérer les dossiers de demandes de subventions</p>
Public qui participe à des manifestations protocolaires (expositions, séminaires, colloques...)	Accueillir ce public, le diriger vers l'endroit où se tient la manifestation
<p>Services du conseil régional :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- secrétariats des services</li> <li>- accueils des bâtiments annexes</li> <li>- agents des bureaux des différents bâtiments</li> </ul>	<p>Contacteur les secrétariats des services demandés par les usagers ou dans lesquels travaillent les personnes avec qui ils ont rendez-vous</p> <p>Vérifier s'ils ont bien rendez-vous par sécurité</p>



<b>Interlocuteur</b>	<b>Nature de la relation</b>
Secrétariats des élus Elus	Vérifier si les personnes qui se présentent au conseil régional et qui prétendent avoir rendez-vous avec un élu disent bien la vérité Orienter les élus lors des réunions plénières
Collègues de l'accueil : - personne chargée de faire la navette entre les services, entre l'accueil et la cellule subvention notamment - collègues de brigade	Adresser à la personne chargée d'acheminer le courrier entre les différents services des plis ou des dossiers à remettre (notamment les dossiers de demande de subvention à la cellule correspondante) Savoir où se tiennent les réunions externes en cas de demande Réunions de service (très occasionnelles), pour faire un bilan des points positifs et négatifs de l'accueil, et améliorer le fonctionnement
Vigiles, PC sécurité	Appartenance à la même direction Recours au PC sécurité en cas de problème (par exemple lorsqu'il faut raccompagner une personne énervée à l'extérieur)
Responsables hiérarchiques (notamment le chef de service)	Relation hiérarchique Recours en cas de besoin (personne qui se montre menaçante à l'accueil...) Réunions de service (très occasionnelles), pour faire un bilan des points positifs et négatifs de l'accueil, et améliorer le fonctionnement

• **Tableau des relations : agent d'accueil téléphonique**

<b>Interlocuteur</b>	<b>Nature de la relation</b>
Appelants : - usagers ; - agents des lycées ; - élus	Assurer leur accueil téléphonique, leur répondre, écouter leur demande, les guider/orienter/diriger vers les services de la Région, les renseigner directement le cas échéant, les faire parfois patienter en les mettant en attente ou en leur demandant de rappeler ultérieurement
Services (direction des finances, service Habitat, service apprentissage ; service paye...) : - secrétaires des services ; - secrétaire du Médiateur ; - divers membres des services (chargés de mission...) - cabinet de la présidence	Vérifier si le service demandé par l'appelant est bien celui qu'il convient de solliciter Prendre connaissance des changements en termes de dispositifs ou apportés à l'organisation Répondre aux demandes de filtrage de la part des directions
Collègues du standard	S'accorder pour aménager le planning mensuel en cas de besoin (rendez-vous, maladie...), l'espace de travail, pour actualiser le système d'information interne (tableaux) Echanger des informations en situation en fonction des besoins Donner parfois des appels « difficiles »
Responsable du service standard	Relation hiérarchique S'accorder pour aménager le planning mensuel en cas de besoin (rendez-vous, maladie...), l'espace de travail, pour actualiser le système d'information interne (tableaux) Obtenir les annuaires Donner parfois des appels « difficiles »
Elus lors des réunions plénières politiques	Déclencher les micros pour que les élus puissent s'exprimer

- **Tendances d'évolution**

De plus en plus d'agents semblent réticents à remplir la fonction d'accueil du fait de la pénibilité des tâches à accomplir, d'autant plus que le public laisse paraître une exigence accrue vis-à-vis du service attendu. C'est ce qui ressort de l'enquête réalisée auprès d'une collectivité de près de 21 000 habitants. Alors, peut-on parler, dans ce cas, d'une disparition à terme de la fonction d'accueil central ?

D'après un responsable RH et un chef de service, il semble bien que la représentation d'une fonction qui consiste seulement à recevoir le public et photocopier des documents reste marquée dans les esprits, ce qui contribue en partie à dévaloriser la fonction. « *On entre dans la fonction, mais on n'y reste pas* », tel est le son de cloche donné dès lors que l'on pose la question des tendances d'évolution. L'exemple le plus parlant est celui de l'opérateur standard, qui d'après les témoignages (conseil régional) reste en poste au minimum deux ans, et en moyenne cinq ans, tout en étant candidat pour une mobilité (secrétariat, accueil central, animation, etc.). Cette fonction est perçue comme dévalorisante, malgré la complexité des activités et les compétences développées au fil de l'expérience.

Qu'il s'agisse d'accueil physique ou téléphonique, les personnes interrogées s'accordent à dire qu'il s'agit tout de même d'un poste stratégique pour une collectivité : « *l'accueil demande des compétences, de véritables qualités d'écoute, etc.* ». De plus, c'est un poste qui influe beaucoup sur l'image et donc sur la légitimation d'une collectivité. Des formations aident à mettre à jour des connaissances et compétences de base, mais également à se préparer aux situations difficiles afin de mieux les gérer (« formation à la gestion de conflits », « gestion du stress »).

Depuis peu, des démarches qualité visant l'accueil sont mises en œuvre, en vue d'assurer une optimisation du service et afin d'attester de l'existence des activités d'accueil. Les responsables RH interrogés sont en accord pour dire qu'elles peuvent contribuer à favoriser l'évolution et l'image de la profession tout en donnant une meilleure visibilité à la fonction. C'est le cas d'un conseil régional et d'un conseil général dans lesquels on retrouve cette préoccupation (notes de service, référentiel, charte de bonnes pratiques) notamment au travers de la mise en place de groupes de travail censés leur permettre de réfléchir aux moyens d'améliorer la qualité de l'accueil physique et téléphonique en lien avec les activités principale de l'institution concernée (animation du réseau interne, animation de l'équipe d'accueil, formation, consignes de travail, moyens de travail, etc.).

L'évolution de la fonction passe aussi par l'image que les collectivités véhiculent tant en externe qu'en interne à l'établissement. Par exemple, une expérimentation est en cours au sein d'une mairie laissant présager l'élargissement à venir des tâches d'agent d'accueil central : un service de pré-accueil Etat Civil dispensé par l'agent y a été mis en place récemment (informations relatives aux documents que l'utilisateur doit apporter, gestion de la prise de rendez-vous pour les usagers). Cette évolution tient aussi du fait de l'apparition du passeport biométrique. L'objectif dans ce cas est de contribuer à modifier la perception qui existe de cette fonction, mais aussi à soulager le bureau d'Etat Civil souvent surchargé.

La Nouvelle Bonification Indiciaire (NBI) est un complément indiciaire de rémunération pour accomplir des activités d'accueil. Il ne s'agit pas d'une prime. Elle est définie par le décret n° 2006-779 du 3 juillet 2006 qui abroge le décret n° 91-711 du 24 juillet 1991 modifié. L'accueil garanti par l'agent d'accueil ou l'agent administratif de catégorie B ou C (puisque l'accueil se fonde dans d'autres fonctions) acquière donc une reconnaissance supplémentaire au travers de cette revalorisation de l'indice de rémunération.

Les technologies de l'information et de la communication ont également un impact sur la fonction d'accueil. En général, les témoignages recueillis indiquent bien que l'outil informatique est maîtrisé par les agents, mais que le changement réside plutôt du côté des nouveaux dispositifs mis en place par les collectivités pour l'exercice de la fonction. Il s'agit, par exemple, de logiciels qui répondent à différents besoins selon les institutions et les missions attribuées aux agents : annuaires, prises de rendez-vous, consultation des rendez-vous, des manifestations, des réservations de salles, création et impression de badges d'accès aux locaux, gestion des visiteurs, logiciel de réception téléphonique, autocommutateur téléphonique, etc.

### **3) Agent d'accueil : l'accueil au siège parisien de deux ministères**

- ***Données de cadrage général***

Les activités d'accueil sont gérées au niveau des administrations centrales par des cadres appartenant généralement aux directions logistiques, et en leur sein par un responsable de bureau particulièrement chargé du « pôle accueil ».

Depuis quelques années deux modèles de gestion coexistent :

- l'activité d'accueil est assurée par des agents appartenant au ministère considéré,
- l'activité fait l'objet d'une externalisation auprès d'un prestataire, à l'instar de la sécurité ou du nettoyage.

Le second modèle s'est développé depuis 20 ans, en particulier dans les ministères occupant des locaux modernes, dans des quartiers d'affaire (la Défense par exemple) où des sociétés spécialisées assurent déjà une prestation en pied de tour, pour plusieurs utilisateurs. Au gré des déménagements et des regroupements, le modèle de l'externalisation semble se diffuser. Son principal avantage aux yeux des gestionnaires est la simplification de la gestion des ressources humaines pour des postes de travail ayant des horaires atypiques du fait de l'amplitude des plages horaires d'ouverture de ces institutions (problèmes de recrutement et de statut d'emploi pour des temps non complets, de carrière etc.). L'autre facteur avancé est la facilité avec laquelle sont gérés les remplacements au pied levé des personnels absents. En effet, compte tenu des procédures strictes de contrôle d'accès des entrées/sorties dans des locaux qui abritent des directions d'administration (et/ou des cabinets ministériels) susceptibles d'être l'objet d'intrusions malveillantes, ces postes se doivent d'être pourvus en toute circonstance.

L'observation réalisée a permis de noter cependant que les agents nouvellement affectés à ce poste par un prestataire externe n'avaient aucune connaissance fine du fonctionnement du ministère, de ses missions, de ses services, de ses personnels, tous éléments nécessaires pour résoudre les cas « non standards », notamment celui de visiteurs cherchant des renseignements. Cette difficulté, qui semble sous-estimée par les responsables internes rencontrés<sup>20</sup>, est liée à la fois à la rotation plus fréquente des personnels sur les postes et à la non appartenance des salariés des prestataires à la communauté professionnelle des agents du ministère.

Nous avons observé les deux situations, l'une où l'accueil est encore réalisé en interne par des fonctionnaires, et l'autre où à l'occasion d'un déménagement, il a été totalement externalisé il y a un an. Bien que ce choix soit relativement transparent pour une bonne partie des visiteurs, des différences assez sensibles ont pu être notées dans le contenu des activités réalisées. Nous en rendrons compte dans le paragraphe consacré à la « variabilité » de l'emploi dans des contextes différents.

Dans les deux cas l'accueil téléphonique (standard) a été dissocié de l'accueil physique, qui se trouve, du coup, débarrassé de tout traitement d'appels entrants, à l'exception des appels concernant spécifiquement l'équipe d'accueil. Nous n'avons pas traité pour autant la fonction accueil téléphonique en plateforme autonome car

---

<sup>20</sup> Au cours de la rencontre avec les responsables de la logistique et ceux du prestataire, aucune allusion spontanée à ce type de difficulté n'a été évoquée.

elle a été observée dans le cadre des investigations menées au sein des collectivités territoriales.

**Spécifications du modèle d'accueil internalisé, (cas du ministère 1 ou M1) :**

Le service accueil de M1 comprend 25 agents répartis sur 5 sites à Paris : 15 agents d'accueil répartis sur 4 sites et 10 standardistes sur un site autonome.

Les agents d'accueil sur sites sont quasi exclusivement des femmes (14 sur 15), les hommes étant un peu plus nombreux au standard (3 sur 10). En termes statutaires, parmi les 15 agents d'accueil, 5 sont catégories B, 9 en catégorie C et un est sur un contrat « ménage ». Les accueils sur sites fonctionnent en brigades de 2 agents, 8h 30/13h30 et 13h30/18h30.

Le recrutement sur les postes d'accueil se fait généralement dans le cadre de la mobilité volontaire, comme pour les autres services, mais les postes ne sont pas jugés très attractifs et les candidatures enregistrées constituent souvent un choix « par défaut » d'agents de catégorie C qui se trouvent en difficulté sur le poste qu'ils occupent, ou d'agents dont les postes sont supprimés et qui préfèrent se retrouver à l'accueil plutôt que d'être mobiles géographiquement. Pour certains accueils jugés stratégiques (le site où se trouve le Cabinet) les responsables ont cependant pu opérer il y a plus de 20 ans quelques recrutements externes de contractuelles ayant une formation initiale d'hôtesse, qui ont ensuite été titularisées et stabilisées sur le site. Ces personnels ont ensuite évolué au plan statutaire et sont classés aujourd'hui en catégorie B.

L'équipe accueil/standard est placée sous la responsabilité d'un responsable du pôle accueil (cadre A), qui assure la gestion des plannings, le contrôle qualité, la conception des procédures (ou leur évolution), dans le cadre d'un dialogue au quotidien avec les agents. C'est également ce cadre qui leur transmet par mails toutes les informations internes qui peuvent leur être utiles dans leur activité (mobilités internes, réorganisations des services, mouvements au cabinet etc.).

**Spécifications du modèle d'accueil externalisé (cas du ministère 2 ou M2) :**

Au moment du déménagement du ministère intervenu il y a deux ans, la direction a fait le choix d'externaliser totalement l'accueil, en demandant aux sociétés candidates de faire une proposition d'organisation permettant d'assurer une présence permanente, de 8h à 19h, sur les 4 entrées du ministère.

Le contrat prévoit la présence au sein de l'équipe accueil, composée au total de 8 agents (4 le matin et 4 l'après midi) d'une « chef-hôtesse » assurant un encadrement de premier niveau : formation des nouvelles, transmission des consignes, lien avec les responsables fonctionnels du ministère d'un côté et lien avec le prestataire de l'autre. Il prévoit également l'identification de deux hôtesses, « en réserve », qui connaissent le site, pour faire les remplacements en cas d'absence. Le prestataire doit pouvoir répondre aux besoins de personnel d'accueil générés par l'organisation des manifestations courantes, avec une grande réactivité, notamment lorsqu'il s'agit d'initiatives du cabinet. La prestation de gardiennage/sécurité qui complète le dispositif de filtrage sur tous les accès est sous traitée à une autre société. Les cahiers des charges respectifs prévoient qu'il ne doit y avoir aucune interférence entre les deux activités, ce qui n'est jamais le cas dans la réalité, comme a pu le montrer l'observation réalisée sur le site.

Pour chacun des prestataires, un correspondant interne a été identifié au sein du service logistique pour assurer le pilotage du contrat. En 2005 une formation a été mise en place pour aider les personnels à assurer cette nouvelle mission. Cette fonction d'interface est en effet devenue essentielle : ce sont les pilotes de chaque marché qui sont chargés au quotidien de vérifier la bonne application du cahier des charges et d'évaluer la qualité de la prestation. Pour l'accueil, c'est le pilote qui est appelé en premier lors de toute difficulté rencontrée avec un visiteur : il est supposé se déplacer pour essayer de régler le problème, par exemple pour trouver une solution à la personne qui insiste pour rencontrer quelqu'un alors qu'il n'a pas de RDV.

Une réunion par mois est organisée avec le prestataire pour faire le point de tous les problèmes, et faire état de toutes les remarques qui ont pu remonter au bureau logistique sur la qualité de l'accueil. Si un agent ne donne pas satisfaction au pilote, celui-ci peut demander son changement de poste à l'intérieur de l'équipe (ex. du cabinet vers un poste grand public), mais il peut aussi exiger son départ de l'équipe.

- **Résumé de l'emploi**

### **Contexte d'exercice**

Comme les grandes entreprises, les ministères gèrent de plus en plus souvent l'accueil de leurs sièges parisiens en faisant appel à des sociétés prestataires de services. La gestion internalisée n'a cependant pas disparu de tous les sites, certains ministères choisissant de conserver des services internes dans les sites les plus prestigieux, là où se trouvent les cabinets des ministres, qui suscitent la curiosité du public, ou au contraire dans les sites plus techniques, peu connus du grand public. Dans beaucoup de sites, la tenue de nombreuses réunions génère des flux importants de visiteurs sur des laps de temps assez courts, en début de matinée et d'après midi. Dans tous les cas, le contrôle strict des entrées/sorties fait l'objet de procédures précises, partagées entre les agents d'accueil d'un côté et les agents de sécurité de l'autre.

### **Rôle socio-productif**

**Finalité globale :** dans le cadre de la politique générale de renforcement de la sécurité des locaux abritant les centres de décision des grandes directions de l'Etat, les agents d'accueil du siège parisien d'un ministère visent à fluidifier au maximum l'accès des visiteurs aux locaux où se tiennent leurs réunions et/ou se trouvent leurs contacts pour les RDV qu'ils ont, tout en opérant un contrôle strict des entrées/sorties.

### **Principales attributions des agents (hôtesses) d'accueil**

Ils contrôlent les entrées sorties, en procédant à des vérifications de l'objet de la visite et de l'identité des visiteurs, auxquels ils remettent un badge en échange d'une pièce d'identité. Ils donnent des indications permettant aux visiteurs de s'orienter sur le site souvent complexe, et contribuent à assurer la tranquillité du hall d'entrée du ministère en veillant à réduire les risques de tensions et en faisant appel si nécessaire aux agents de sécurité lorsque des personnes indésirables refusent d'évacuer les locaux. Ils peuvent renseigner le public à la recherche d'informations

sur le fonctionnement du ministère, sur les conditions d'accès à certains services ou à certaines procédures, ou sur les personnes qui y travaillent.

### **Conditions d'exercice**

Les postes d'accueil sont situés dans des halls d'entrée souvent très difficiles à chauffer l'hiver, soumis aux courants d'air provoqués par l'ouverture des portes extérieures. Ils sont assez fréquemment mal conçus au niveau ergonomique pour les agents, qui disposent rarement des surfaces nécessaires au déploiement de l'ensemble des outils dont ils ont besoin (cahier de RDV, listes de réunions, annuaires internes, boîtes à badges etc.) et doivent souvent forcer la voix pour se faire entendre. Les agents travaillent généralement en deux brigades successives (matin et après midi), du lundi au vendredi. Ils sont le plus souvent astreints au port d'un uniforme, et doivent avoir en toute circonstance une apparence soignée. Ils sont confrontés fréquemment à des personnes manifestant de manière agressive leur impatience ou leur incompréhension vis-à-vis des procédures de contrôle, notamment aux heures de pointe où démarrent toutes les réunions. Lorsqu'ils travaillent seuls ils peuvent avoir des difficultés à quitter leur poste pour prendre une pause, hors de la vue des visiteurs.

### **Position d'interface**

Les agents d'accueil travaillent en lien avec les services logistiques et communication et tous les secrétariats qui interviennent dans l'organisation des manifestations publiques, des colloques et séminaires, des groupes de travail et autres réunions. Ils travaillent en étroite coopération avec les services de sécurité qui opèrent les contrôles de bagages et gèrent les passages par les sas d'accès ou tourniquets de sécurité. Ils coopèrent également avec les services du courrier, vers lesquels ils orientent les plis qui arrivent par coursier.

### **Variabilité**

La principale source de variabilité des activités des agents d'accueil est le statut sous lequel interviennent les agents : fonctionnaires du ministère ou salariés d'un prestataire de service. En effet, à la différence des premiers, les seconds sont rarement à même de pouvoir renseigner un public de visiteurs qui se présentent sans être invités, sur la vie du ministère, les services qu'ils peuvent y trouver, les personnes qu'ils peuvent y rencontrer en fonction des problèmes qu'ils ont à résoudre. Le cahier des charges peut donc difficilement inclure ce type de prestation, alors qu'il est revendiqué comme faisant partie intégrante du métier par les équipes internes. Cette dimension de l'activité a d'ailleurs été spécifiée dans le référentiel d'activité récemment actualisé du métier d'agent d'accueil et d'information, au ministère de l'Éducation nationale<sup>21</sup>.

---

<sup>21</sup> Parmi les 6 « activités principales » de la fiche figure l'activité « informer et renseigner l'utilisateur », et dans la liste des « compétences principales » figure celle-ci : « *apporter une réponse personnalisée à des besoins spécifiques* ».

- **Chaîne d'activités**

Contrôler les entrées/sorties du public		
Participer à la sécurité	Orienter/Guider/Diriger le public	Renseigner le public
Participer à la gestion du courrier et à la diffusion d'information		
Participer au déroulement d'évènements générant un flux important d'invités		
Assurer la gestion de son poste de travail		

- **Tableau des relations des agents d'accueil d'un site parisien de ministère**

<b>Interlocuteur</b>	<b>Nature de la relation</b>
Public externe attendu	Vérifie le motif de la visite et contrôle l'identité du visiteur
Public externe non attendu	Décode l'objet de sa visite, recherche avec le visiteur l'interlocuteur pertinent
Coursiers	Les réceptionne, leur indique la procédure à suivre pour déposer leur pli, soit auprès d'eux, soit auprès du destinataire final, soit du service courrier
Collègues équipe accueil	Fait appel à ses collègues pour vérifier une information, résoudre un cas difficile Informe les collègues de la brigade suivante des points de vigilance, des difficultés potentielles...
Agents de sécurité	Communique avec eux pour gérer les cas litigieux, pour s'interposer si nécessaire entre un visiteur et l'agent
Agents des services logistiques	Communique avec eux, par téléphone ou mail pour connaître les manifestations organisées, les entreprises appelées à intervenir sur le site Les interpelle pour mettre à jour leurs bases de données d'informations sur les services, les agents etc. Leur fournit des clés pour accéder à certains locaux techniques
Secrétariats des différents services, agents de ces services	Les appelle pour vérifier les RDV des visiteurs et la disponibilité des personnes, pour demander des précisions sur une réunion (lieu, liste des invités)
Agents travaillant sur le site	Vérifie leur identité en cas d'oubli de leurs badges personnels d'accès Leur rend service en recherchant pour eux des contacts au sein du ministère

- **Tendances d'évolution**

Le renforcement généralisé des procédures strictes de contrôle des entrées/sorties d'une part et le développement des moyens d'information du public à distance, via les nouvelles technologies (multiplications des sites d'information et des standard intelligents), se traduit par un recentrage du métier d'agents d'accueil autour des activités liées à la réception et l'orientation des personnes munies d'une invitation (RDV ou réunion) et à la mise en œuvre des procédures de contrôle des entrées/sorties, au détriment des activités d'information du public. Dans ce contexte, l'externalisation des services d'accueil des ministères semble un mouvement en passe de se généraliser.



## Annexe n° 3 : L'accueil dans les transports (ETED)

### 1) Compagnie maritime : l'agent commercial passagers piétons et/ou véhicules

- **Données de cadrage général**

L'entreprise dans laquelle les emplois ont été étudiés a pour activité le transport maritime de passagers, de fret et de transit, sur des destinations de continuité territoriale et des destinations internationales. Il s'agit d'une ancienne compagnie maritime dont la gouvernance a connu des transformations significatives au début du XXIème siècle en relation avec une importante et rapide ouverture à la concurrence.

L'effectif total de l'entreprise en 2007 était de l'ordre de 2 000 salariés dont 70% de navigants et 30% de sédentaires exerçant en agences de voyages et en agences portuaires.

Les agents commerciaux piétons et/ou véhicules, appelés communément « agents PAX » dans le secteur des transports de passagers<sup>22</sup>, sont rattachés à la Direction de l'Exploitation Portuaire qui comporte quatre sites. Le site principal est une agence portuaire proche du siège de la compagnie, concentrant 60% des effectifs des agents commerciaux qui s'élèvent au total à moins de 90 salariés permanents en basse saison (octobre-avril).

L'organisation du travail et les conditions de travail sont différentes selon la taille des agences. Chacun des quatre sites présente une répartition des agents sur des postes distincts : selon le type de transport (passagers ou fret sur le site principal et le site 3) ou selon la localisation des activités (en gare ou sur les quais sur les sites 2 et 3). Le site 4 est exclusivement dédié au transport de passagers.

#### Répartition géographique et fonctionnelle des agents et N+1, en 2009

	Site principal		Site 2		Site 3		Site 4		Total
	Pax	Fret	Gare maritime	Quai	Gare maritime	Quai	Fret	Pax	
Agents	40	12	9	5	6	7	4	4	87
Chef d'équipe ou coordinateur	11	4	2	1	1	3	1	1	24

Lors du pic d'activité de la haute saison (mai-octobre), les effectifs du site principal sont multipliés par trois et par deux ailleurs.

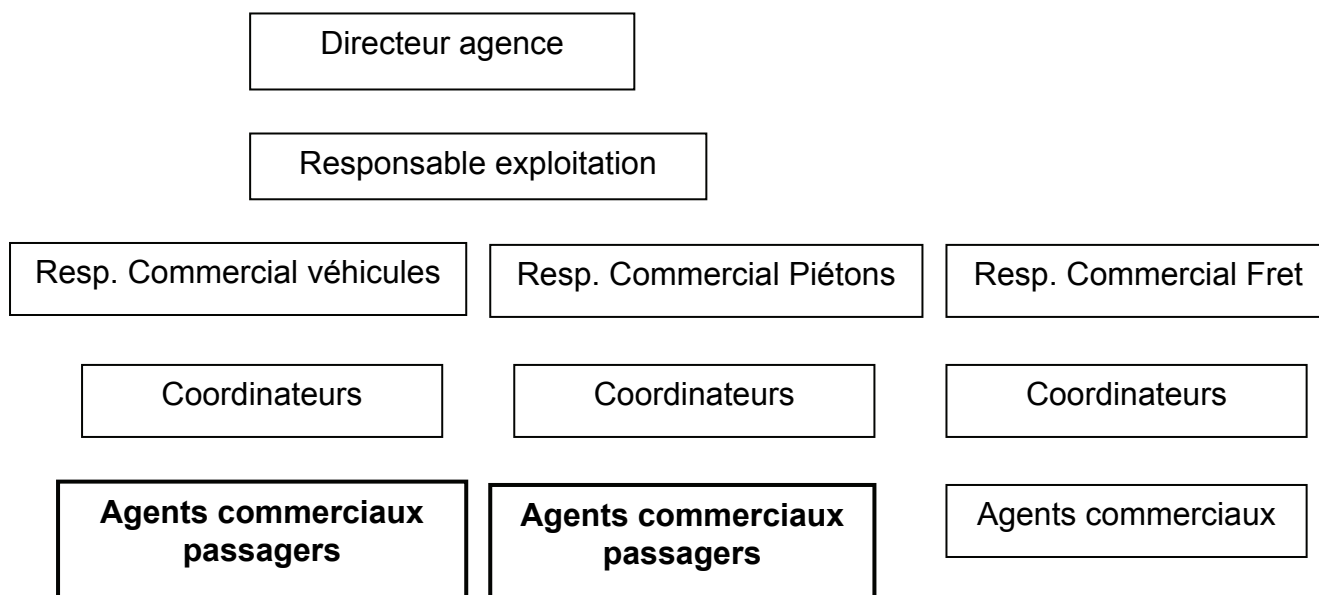
#### Emplois saisonniers (effectif maximum de juin à mi-septembre), en 2009

Site principal	Site 2	Site 3	Site 4
100 (dont 6 fret) soit 20 ETP	13 soit 3 ETP	11 soit 1,8 ETP 7 en gare maritime et 4 en circulation à quai	7 soit 1,65 ETP

<sup>22</sup> Désignés par l'appellation « agents commerciaux passagers » dans la suite du document.

La prédominance féminine parmi les titulaires des emplois n'est pas très marquée et deux tranches d'âge sont surreprésentées parmi les salariés : 30-35 ans et 47-52 ans.

**Localisation des emplois d'agents commerciaux passagers dans l'organigramme de l'exploitation portuaire du site principal**



Dans l'entreprise, les emplois d'accueil sont régis par le statut du personnel sédentaire (approuvé par décret du 17 juillet 1979, annexes modifiées par décrets du 15 mars 1983 et du 9 novembre 1987) mais les métiers actuels ne sont pas positionnés dans cette nomenclature et la classification se fait par assimilation et équivalence avec des métiers qui n'existent plus (par exemple A2 « agents qualifiés : commis, secrétaires, brigadiers... » ; A3 « agents hautement qualifiés : employés principaux... »). Les emplois de vendeurs téléconseillers et d'agents commerciaux se situent à un niveau d'entrée dans la fonction commerciale à un premier niveau de rémunération au SMIC en A2.2 et jusqu'à A3. L'objectif de la refonte des classifications en cours est d'associer une rémunération déterminée par une grille de classification à une fonction et de développer un système complémentaire de rémunération des compétences.

- **Résumé de l'emploi**

**Le contexte d'exercice**

L'activité des agents est déterminée sur le site principal par des conditions environnementales très défavorables à l'exercice optimum d'une fonction d'accueil. Les infrastructures sont inconfortables et peu propices à générer la satisfaction de la clientèle, d'autant plus qu'un segment important de celle-ci se trouve d'emblée dans une situation de stress important dès son arrivée en gare maritime (long voyage sur route, obligation de stationner à l'extérieur du port dans des conditions précaires, incertitudes concernant les conditions de passage en douane et de contrôle de police

à l'embarquement et au débarquement, retards fréquents et cumulatifs dans les rotations des bateaux). Il en résulte des difficultés relationnelles et des conflits fréquents dans les relations avec la clientèle. De plus, le nombre important d'erreurs commises par les agences émettrices de billets et de réservation ou par les clients qui effectuent imparfaitement leur achat en ligne engendre souvent des redressements tarifaires propices aux conflits. A la différence des chargés d'accueil qui exercent dans d'autres infrastructures de transport (gares, aéroports), l'agent commercial maritime sur ce site principal est de surcroît plus éloigné des personnes pouvant le protéger des agressions ou des violences du public, notamment lors des affluences massives en période estivale.

La variabilité de la clientèle selon sa destination (Corse, Maghreb) caractérise une autre dimension significative des conditions d'exercice des fonctions d'accueil. Cette variabilité est accompagnée d'une différenciation importante des modalités de prise en charge et de traitement des passagers par les agents d'escale. En effet, les types de voyage (migrations saisonnières, tourisme, circulation ile-continent) et les circuits d'embarquement déterminent des activités de circulation et de contrôle sensiblement différentes.

Le gonflement des effectifs en haute saison amène certains agents commerciaux à exercer un rôle d'encadrement auprès des saisonniers peu expérimentés. Le recrutement des saisonniers connaît une évolution récente, la nouvelle direction marquant une volonté de se défaire d'un certain nombre de recrutements récurrents mais inadaptés. Le caractère sensible des fonctions de contrôle et de circulation en période estivale justifie en effet la recherche de profils capables de tolérer un engagement physique et un stress importants. Le profil de recrutement annoncé en haute saison est le suivant : *« Le service au client est votre métier. Intéressé(e) par les métiers de contact et d'assistance à la clientèle, vous êtes doté(e) d'un bon sens relationnel et d'une bonne maîtrise de soi. Vous parlez une ou plusieurs langues étrangères. Très disponible, vous travaillez en équipe suivant des horaires variables liés aux rotations des navires »*. Le baccalauréat est requis sur ces postes qui exigent aussi la maîtrise des applications informatiques de vente et de contrôle.

### **Rôle socio-productif**

**La finalité globale :** l'agent commercial passagers réalise, dans le respect des procédures établies et des consignes, l'ensemble des activités commerciales relatives à l'embarquement et au débarquement des passagers c'est à dire l'accueil, l'information des passagers, leur enregistrement et la circulation des véhicules sur le circuit des départs et des arrivées.

**Les principales attributions :** les agents commerciaux passagers réalisent sur quatre sites portuaires les principales opérations commerciales en relation avec l'accueil de la clientèle de la compagnie ou d'autres compagnies de navigation:

- le contrôle et l'enregistrement en guérite,
- l'enregistrement et la vente de billets au guichet,
- l'embarquement et le débarquement des passagers, véhicules et piétons.

Ils réalisent également les opérations de filtrage, d'aiguillage et de stockage des véhicules.

## Les conditions d'exercice

Sur le site principal, l'amplitude journalière du travail pour les agents commerciaux est 6h-20h en basse saison, 5h-23h en haute saison. Le travail s'effectue à ciel ouvert, sous hangar, en guichet ou en guérite.

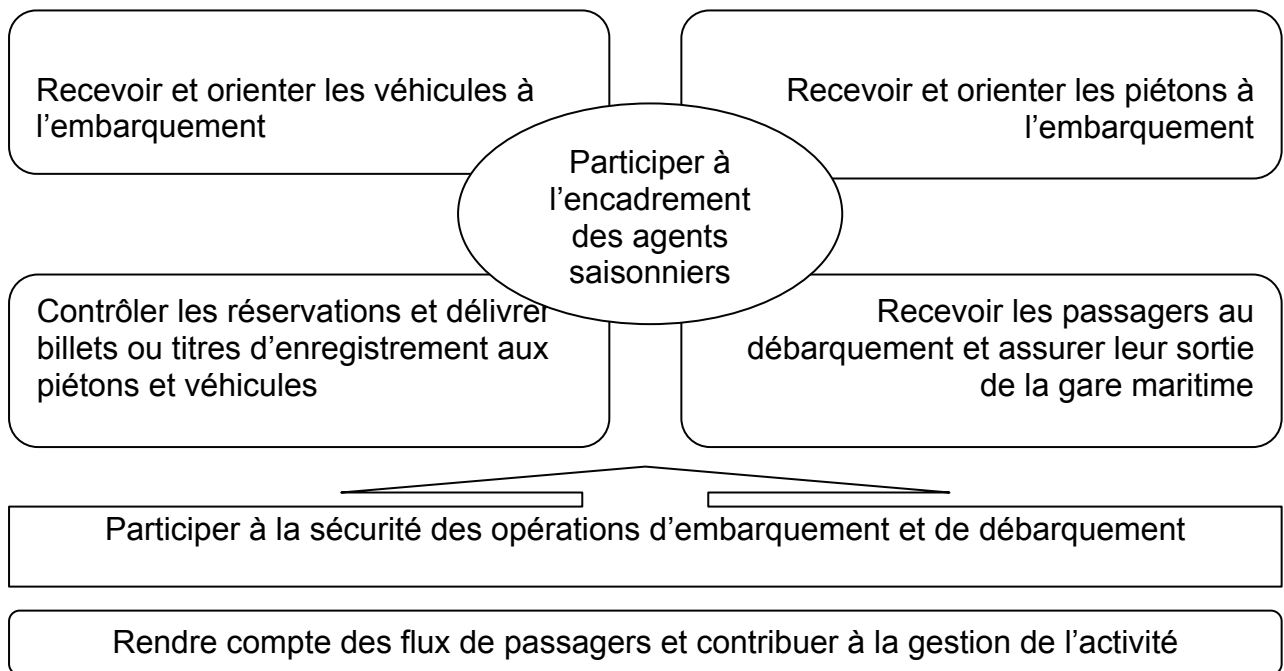
## Position d'interface

L'agent est en relation avec les acteurs internes à l'entreprise et des acteurs externes pour les opérations d'embarquement et de débarquement. En interne : service bagages, navigants (assistants de bord ou aux manœuvres à quai), service fret. En externe : services de police et de douanes, personnels du port.

## Variabilité

Il s'agit d'un emploi polyvalent, l'agent étant appelé à des changements de poste au cours de la journée de travail (guérite de contrôle, guichet, circulation, quai).

- **La chaîne d'activités**



- **Tableau du réseau des relations**

<b>Interlocuteur</b>	<b>Nature de la relation</b>
Public voyageurs	<p>Informe sur l'itinéraire d'embarquement, oriente sur le trajet du circuit d'embarquement ou d'arrivée</p> <p>Contrôle la billetterie et indique les modifications nécessaires, valide et émet des documents de voyages</p> <p>Indique aux passagers les modalités de transport en matière de bagage, et orienter si nécessaire vers le service Bagage</p> <p>Accompagne les passagers dans la navette lors de l'embarquement / débarquement</p> <p>Vient en aide pour la lecture des panneaux affichage</p>
Coordinateur (sup. hiérarchique)	<p>Reçoit son planning et ses affectations quotidiennes (guichet, contrôle ou circulation), reçoit les « états de sorties » (départs/arrivées)</p> <p>L'agent commercial passagers (AC) informe des situations de blocage ou de tensions dans la circulation des véhicules, des erreurs de panneautage, fait appel à lui/elle pour une assistance dans les situations conflictuelles et dégradées</p> <p>L'AC remet les fiches de comptage de billets (véhicules) pour le suivi des chargements</p>
Autres agents commerciaux passagers	<p>S'informent mutuellement de l'état du trafic, des raisons des retards, des problèmes de stockage et de circulation (par talkies)</p> <p>Aide les saisonniers dans les opérations de contrôle</p>
Assistants de chargement et d'embarquement, assistants de coupée (les bords)	<p>L'AC informe du nombre de véhicules contrôlés et à contrôler lors des embarquements, assiste la manœuvre de chargement / déchargement en orientant la circulation des véhicules</p> <p>L'AC signale que l'installation de la passerelle est achevée pour que les passagers puissent quitter/rejoindre le bord</p>
Acteurs portuaires : vigiles, exploitants portuaires, PAF, Douanes, Porteurs de bagages	<p>L'AC demande l'aide de vigiles pour guider les véhicules qui font demi-tour à l'entrée dans la gare maritime, ou en cas de comportements violents ou agressifs de la part de passagers</p> <p>L'AC communique avec les agents techniques d'exploitation portuaire au moment des manœuvres des portails et passerelles.</p> <p>L'AC informe les services de douanes et de police de la mise en place des véhicules en amont des contrôles, puis organise la circulation des véhicules au passage des contrôles</p> <p>Accompagne les passagers auprès des porteurs pour déposer ou récupérer leurs bagages</p>

- **Les tendances d'évolution**

La création de l'emploi d'agent commercial passagers piétons et/ou véhicules résulte d'une évolution récente des fonctions commerciales et de l'organisation de l'entreprise. Il y a une dizaine d'années, un groupe d'intervention a été créé auprès des équipes constituées au sein du site principal (guichetiers-caissiers, contrôleurs, stockage avant contrôle, stockage après contrôle). Les interventions visaient à introduire la polyvalence dans les emplois d'une organisation caractérisée par la séparation stricte entre, d'une part, les fonctions de la réservation-vente de billets et, d'autre part, entre différents postes d'accueil des passagers. L'embauche de 25 à 30 jeunes salariés issus de formations liées à l'accueil et au tourisme (BTS, bac pro) constituant cette équipe d'intervention devait permettre de développer une approche de la relation client dans les équipes commerciales en termes de compétences et contribuer à la professionnalisation des fonctions d'accueil. Cette équipe d'intervention disparut au moment où la direction considéra que la polyvalence était intégrée dans chaque équipe qui pouvait alors prendre en charge toute la chaîne des

activités (accueil à l'entrée du port, contrôle, stockage, contrôle et modification de billetterie, embarquement), les salariés qui la constituait passant à des fonctions d'encadrement (principalement en tant que superviseur, chef d'équipe, voire coordinateur méthodes qualité). Aujourd'hui, un chef d'équipe sur deux est issu de ces recrutements et ont un niveau bac+2. Le changement a finalement été conduit et accompagné par des formations techniques en vente et en tarification pour les contrôleurs de passagers piétons et en informatique pour les contrôleurs des véhicules. Simultanément, un nouveau cycle de travail commun pour les services (celui du traitement des piétons et celui du traitement des passagers véhiculés) a constitué un levier de polyvalence (les journées de travail étant définies sur 12 semaines en rythme fixe et connues 5-6 semaines à l'avance). A partir de cette réorganisation, la direction supprimera les dernières barrières existantes entre les activités d'accueil des piétons et de circulation des véhicules avec la création de « l'agent commercial passagers (piétons et/ou véhicules) ». L'organisation du fret ne sera pas touchée, les activités au guichet (accueil des transporteurs, délivrance des titres de transport, validation de facturation) et celles de manutention (accueil de transporteurs sur le quai, réception des remorques, vérification de la mise à bord par les dockers) restant distribuées à deux équipes spécialisées. Ces changements d'organisation et la redéfinition des emplois en cours ne suppriment pas cependant un sentiment de non reconnaissance et de dévalorisation parmi le personnel des services commerciaux en relation avec la clientèle. Des chargés d'information souffrent de la dégradation de leurs conditions de travail et expriment un certain désengagement vis-à-vis de l'entreprise (absentéisme, dégradation des relations avec la clientèle).

## **2) Aéroport : le chargé d'information télé-conseiller**

- ***Données de cadrage général***

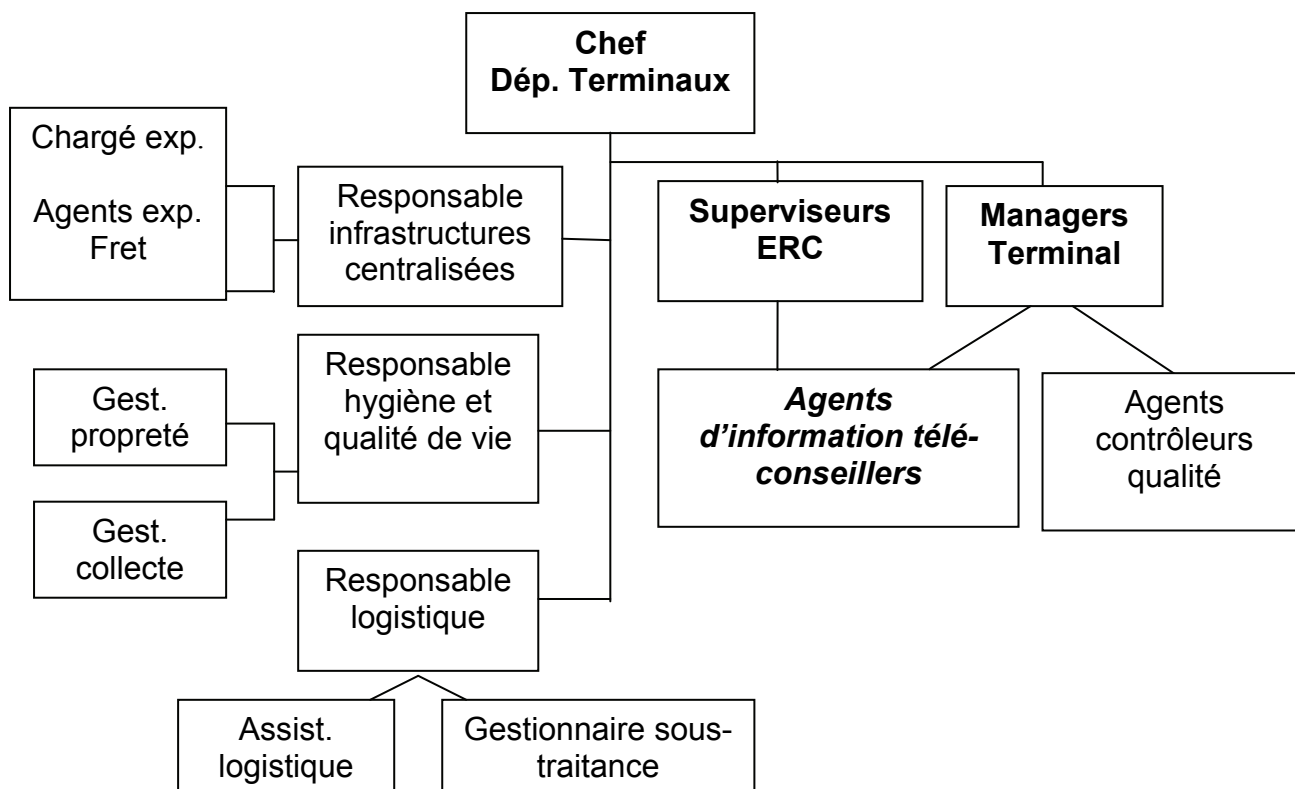
L'activité de l'entreprise est la gestion d'infrastructures aéroportuaires de passagers et de fret aériens. Cette entreprise est passée en 2008 du statut d'établissement public à caractère industriel et commercial (EPIC) à celui de société anonyme, impliquant un changement du mode de gestion des emplois et une réduction du périmètre d'activités. La société, qui gère le second aéroport français en nombre de passagers, compte 560 salariés en 2009.

Les emplois de chargés d'information et télé-conseillers sont rattachés au département Terminaux, appartenant à la direction de l'Exploitation (DEX) qui compte 180 salariés. Ces emplois sont occupés par 25 femmes et 5 hommes, soit un total de 30 salariés. Un tiers d'entre eux est âgé de 25 à 34 ans et la moitié de 35 à 44 ans. Ils travaillent à temps plein pour plus des deux tiers (23).

Pour la plupart, ce sont des salariés qui ont occupé récemment leur fonction puisque 20 d'entre eux ont une ancienneté inférieure ou égale à 4 ans mais qui ne sont pas pour autant des débutants dans le domaine du transport aérien et du tourisme.

L'encadrement des chargés d'information et télé-conseillers est réalisé par 10 superviseurs, dont deux sont affectés au plateau d'appel et de gestion des courriels (Espace Relations Clients ou ERC) et huit sont rattachés aux deux terminaux.

L'organigramme ci-dessous permet de mieux situer ces emplois dans la direction de l'Exploitation et la ligne hiérarchique qui les encadre :



- **Résumé de l'emploi**

### Le contexte d'exercice

Pour être en capacité d'exercer sa fonction, tout chargé d'information et télé-conseiller reçoit une formation d'adaptation à son poste d'une durée de 5 jours. Les attributions des chargés d'information télé-conseillers s'exercent sur trois postes : sous l'autorité des managers terminaux, en tant que chargé d'information aux bureaux d'information des terminaux 1 et 2 (ou « BDR » : départs T1, arrivée T1, T2) ou agent mobile circulant dans les différents espaces des terminaux et, sous l'autorité de superviseurs ERC, en tant que chargé d'information auprès de l'ERC.

### Rôle socio-productif

**La finalité globale :** le chargé d'information et télé-conseiller réalise l'accueil, l'information et l'orientation du public qui se présente aux terminaux des installations aéroportuaires ou bien qui adresse à distance, par téléphone ou courriel, toute question relative au fonctionnement de ces installations et aux services qu'elles hébergent. Par le respect des procédures et consignes qui lui sont données, il contribue au maintien des conditions optimales de sécurité et de qualité pour le public et pour les installations.

**Les principales attributions :** les chargés d'information et télé-conseillers réalisent deux missions spécifiques en contact direct avec les clients et partenaires de l'aéroport : accueillir, orienter, renseigner et assister les passagers et les clients aux bureaux d'information ou dans les terminaux en tant qu'agent mobile; et assurer la fonction de télé-conseiller à l'ERC (traitement des appels téléphoniques et courriels).

### Les conditions d'exercice

Lors des périodes estivales ou des pics d'activités liés à des évènements locaux, les effectifs des chargés d'information et télé-conseillers sont augmentés d'une dizaine de salariés intérimaires. Le chargé d'information effectue une rotation quotidienne de 8 heures sur ces trois postes, son service étant organisé en vacation par roulement en fonction des horaires d'ouverture des terminaux (de 5h30 à 24h, 7 jours sur 7). Des dépassements d'horaires sont possibles dans le cadre des obligations de prolongation de service propres aux activités aéroportuaires (arrivées tardives des vols, relations avec différents prestataires de service ou partenaires aéroportuaires en situation de crise, etc.)

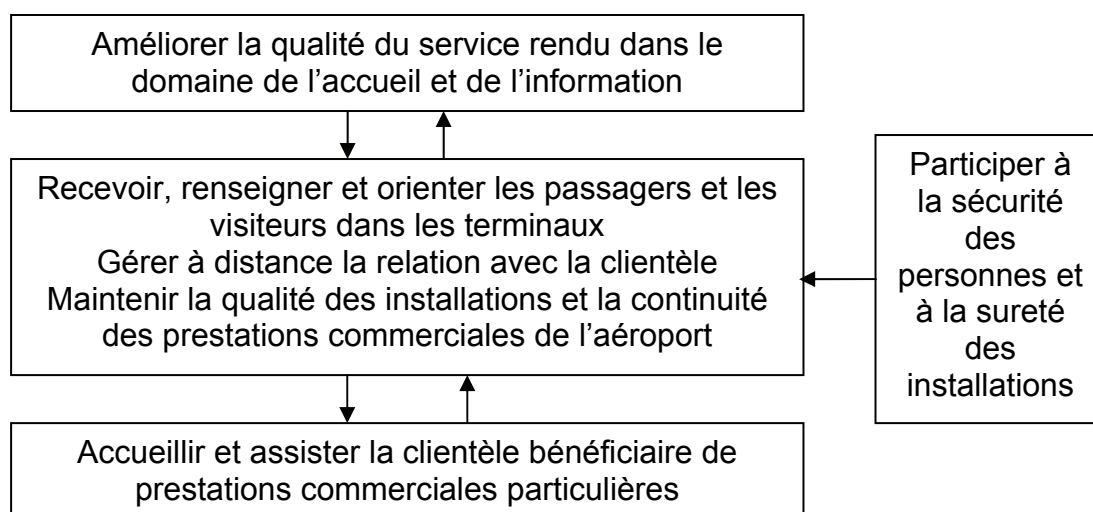
### Position d'interface

L'agent joue un rôle de relais pour une grande partie des informations qu'il communique. Les compagnies aériennes (agent d'escale, assistants) représentent les principales sources avec lesquelles il est en contact régulier. D'autres services de l'aéroport, notamment de contrôle et d'exploitation, de sécurité et de logistique sont à la fois destinataires et sources d'information.

### Variabilité

La variabilité tient essentiellement à la différence des postes occupés dans les trois banques d'accueil. L'une, située au terminal 2, a une double fonction de réponse aux demandes relatives aux arrivées et aux départs, alors que les deux autres, en terminal 1, sont spécialisées par leur localisation (arrivées ou départs).

#### • Chaîne d'activités





- **Tableau du réseau des relations**

<i>Interlocuteur</i>	<i>Nature de la relation</i>
Superviseur	Appelle si les dysfonctionnements n'ont pas été pris en charge par l'équipe de maintenance, en cas de risque d'agression ou de violence Restitue les contrôles qualité
Agents d'information	S'informent mutuellement de l'état du trafic, des raisons des retards, des problèmes de stockage et de circulation (par talkies) Aident les saisonniers dans les opérations de contrôle
Service de sécurité et sûreté	Appelle en cas de situation d'urgence, reçoit des informations relatives aux situations d'urgence
Equipe de maintenance Equipe d'entretien	Appelle en cas de dysfonctionnements d'escalators, d'ascenseurs, de BLS, etc. Appelle en cas de salissure, de non passage
Poste de Contrôle de l'Exploitation	Reçoit l'affichage des vols et des informations relatives au trafic en situation perturbée
Public : voyageurs, attendants, autres clients	Informe, oriente sur le trajet du circuit d'embarquement et l'accès aux services aéroportuaires Vient en aide pour usage des automates, lecture des panneaux affichage, rendez-vous...
Compagnies aériennes (assistants)	Reçoit l'information sur les vols, les assiste sur les banques d'enregistrement en cas de panne de tapis, de BLS
Commerçants, salons, centre de services, entretien de la propreté	Contrôle les horaires d'ouvertures, la qualité des services et produits
Acteurs touristiques	Etablit des réservations et demande des renseignements

- **Les tendances d'évolution des emplois**

Plusieurs constats ressortent de l'observation de la période récente qui précède et qui suit le changement de statut de la société :

- l'élévation du niveau de diplôme des candidats débutants (BTS) sur des emplois de catégorie employé (agent accueil, agent commercial) ;
- la création d'une plate-forme de renseignement et de relation avec la clientèle à distance (téléphone, courriel), engendrant une transformation des emplois ;
- pénibilité du travail et usure professionnelle, conséquences du stress vécu dans les relations avec la clientèle et des horaires décalés ;
- disparition d'un vivier pour autres composantes de la CCI et disparition des passerelles favorisant la mobilité dans les organismes consulaires (appétence administrative ou pédagogique) ;
- le problème de conciliation familiale et le souci de satisfaire des besoins légitimes de mobilité notamment externe pour les femmes salariées (parentalité, rapprochement de conjoint).

### 3) La SNCF

#### a) La gare d'une grande ville

- **Données de cadrage général**

La direction « métiers du service », au sein de la DRH de la branche « voyage », distingue aujourd'hui 4 métiers, dotés chacun d'un référentiel distinct :

- celui d' « Agent d'escale et de service commercial en gare » qui correspond aux activités d'accueil/information en gare (escale) ;
- celui d' « Agent d'accompagnement clientèle des trains », qui recouvre les activités réalisées par les agents connus du public sous le vocable de « contrôleurs » (appelés aussi « Agents du service commercial des trains ») ;
- celui d' « Agent de vente voyageurs » (ou vendeur/télévendeur), qui recouvre les activités de billetterie ;
- celui d' « Agent de service clientèle voyageurs », qui recouvre les activités de back office dans des services de traitement des réclamations et des litiges, en relation éventuelle avec la clientèle par téléphone.

Même si la dimension « accueil/service à la clientèle » est présente dans cet ensemble de métiers et se développe tout particulièrement, selon la direction « métiers du service », au sein de l'activité des « agents d'accompagnement clientèle des trains »<sup>23</sup>, nous avons centré nos investigations sur la famille des « agents d'escale et de service commercial en gare », qui sont repérés dans la grille de classification sous le n° d'emploi 007, qui peut se situer sur les 3 premiers niveaux de la grille : B, C et D

**Au niveau des effectifs, les agents d'escale sont le groupe le moins nombreux** (3 000 environ), les vendeurs (et télévendeurs) étant autour de 9 000 et les contrôleurs et chefs de bord près de 12 000 (CDI et CDD). Au moment des pics d'activité saisonniers, les agents d'escale reçoivent les renforts des « gilets rouges », qui gèrent les flux, accueillent et orientent sur les quais : il s'agit généralement d'étudiants recrutés en CDD par la filiale Effia de la SNCF.

**Au niveau du genre, les métiers ont tendance à se féminiser**, si l'on prend comme indicateur le taux de femme par tranche d'âge, mais cette évolution n'a pas été évoquée ni expliquée par nos interlocuteurs. Parmi les agents d'escale, les femmes sont globalement minoritaires (43 %), mais parmi les moins de 35 ans elles sont majoritaires (58 %), et si l'on prend les plus jeunes (moins de 25 ans) on passe même à 60 %.

Cette nouvelle réalité ne correspond pas à la représentation du métier que se font certains acteurs, (ex responsable formation région Sud Est) qui insistent sur les

---

<sup>23</sup> Définition de la mission de l'Agent d'accompagnement clientèle des trains dans la fiche métier de la SNCF : « Il assure l'ensemble des missions de service à la clientèle dans les trains. Ces missions se déclinent autour de la relation de service, de respect des règles de sécurité et de l'assistance. Elles visent à la fois la qualité des prestations fournies à bord et à quai, la sécurité de la clientèle et la sauvegarde des recettes. Il a des responsabilités touchant à la circulation des trains, pour la part qui lui incombe ».

conditions difficiles d'exercice du métier (horaires décalés, travail tard le soir jusqu'à minuit..), lesquelles expliqueraient une forte masculinisation.

Le mouvement de féminisation est amplifié chez les contrôleurs, où le taux global de 22 % de femmes cache des différences énormes entre les plus de 35 ans (19 %) et les moins de 35 ans (41 %). Et si on prend les derniers recrutés (- de 25 ans), les femmes sont majoritaires (53 %) !

Quant à la catégorie des vendeurs, là ce sont les femmes qui sont majoritaires (60 % globalement), mais la part des femmes progresse encore parmi les plus jeunes : (73 % des moins de 35 ans).

**Effectifs des agents d'escale au sein de la famille des « métiers du service » à la SNCF, au niveau national, en 2009**

METIERS DU SERVICE SNCF			CDI	
1/ ESCALE				
	F	M	TOT	% F
< =24	90	61	151	60%
25-29	174	126	300	58%
30-34	246	188	434	57%
S/T-35	510	375	885	58%
35-40	148	184	332	45%
40-44	81	90	171	47%
45-49	92	191	283	33%
S/T35-50	321	465	786	41%
50 ET +	105	419	524	20%
TOTAL	936	1259	2195	43%

METIERS DU SERVICE SNCF			CDD	
1/ Escale				
	F	M	TOT	% F
< = 24	266	202	468	57%
25-29	27	11	38	71%
30-34	7	0	7	100%
S/T-35	300	213	513	58%
35-40				
40-44				
45-49				
S/T35-50	9	2	11	82%
50 ET +	0	0	0	
TOTAL	309	215	524	59%

Pour la DRH, l'accueil n'est jamais une activité exclusive en soi, elle est toujours associée à une autre finalité : « *accueil et orientation, accueil et information, accueil et assistance, accueil et vente ...* ». Dans les petites gares, la polyvalence est beaucoup plus accentuée, car l'agent d'accueil fait systématiquement de la vente et de la gestion du site. Ils assurent aussi « *l'ambiance* », selon les termes d'un

professionnel, c'est-à-dire qu'ils gèrent la logistique en veillant à la sécurité des voyageurs.

**En matière de recrutement,** les trois métiers recrutent de manière identique à niveau bac (général ou professionnel), ce dernier étant considéré comme un maximum. Les bacs pro Service, Commerce et Vente sont cités comme bien adaptés. Mais « *la priorité aujourd'hui n'est plus le diplôme, c'est l'expérience qui prime.* ». Est particulièrement recherchée une expérience de nature commerciale, mais le recrutement se fait sur la base de tests d'aptitude très élaborés. « *Recrutement des profils avec une capacité verbale, numérique (capacité de mémorisation), de la conscience professionnelle, de l'autonomie, de la convivialité, de la communication, de l'esprit d'équipe, de la médiation et le sens du service (aller au devant des gens...).* Pour évaluer au mieux ces tests, nous avons un psychologue qui joue le rôle du client avec des exigences beaucoup plus importantes aujourd'hui. »

En Ile-de-France le recrutement est plus tendu car les besoins sont plus importants et la concurrence des autres prestataires de services plus importante.

**En matière d'évolution de carrière,** il y a les évolutions horizontales possibles entre les différents métiers du service : vente → escale → contrôle, plutôt dans ce sens en général car ce sont les emplois roulants qui sont les mieux rémunérés et qui permettent de progresser d'une catégorie à l'autre de train (TER, TGV, Eurostar), mais les contraintes d'exercice sont lourdes et n'attirent pas certaines catégories d'agents (jeunes mères de famille notamment).

Et en vertical des promotions sont possibles vers la maîtrise : encadrement de proximité des activités de service, avec les postes de « coordonnateur des opérations en gare », puis les postes de « DPX vente, service en gare, à la clientèle » et de « chefs d'escale ». L'accès aux postes de DPX se fait sur la base d'un examen professionnel sélectif (barrage), qui permet d'évoluer vers la catégorie de cadre (examen ou promotions au choix).

**En matière de qualité,** comme pour d'autres aspects de la production du service rendu par la SNCF (notamment la régularité et la ponctualité des trains), la qualité de l'accueil en gare est désormais une préoccupation majeure de l'entreprise, dans un contexte marqué par la perspective d'une ouverture du marché du transport ferroviaire à la concurrence. Des procédures de contrôle systématique de cette qualité ont été mises en place, et un prestataire a été recruté pour réaliser l'évaluation de cette qualité sur la base d'une batterie sophistiquée de critères, mise en œuvre dans le cadre d'observations réalisées par des « clients mystère ».

Les résultats de ces évaluations participent au processus de notation des gares, et en leur sein des équipes d'accueil, ces notes ayant désormais un impact en termes de rémunération des agents : depuis quelques années, le salaire des agents d'accueil comprend une part variable dépendante des résultats de ces évaluations collectives de la prestation d'accueil, ainsi que de l'évaluation individuelle réalisée par la hiérarchie. Un processus de formation continue des agents a accompagné cette stratégie de l'entreprise en matière de développement de la qualité de la relation de service mise en œuvre par les agents appartenant aux « métiers du service ».

## **Structuration des activités sur un site (gare de grande ville)**

Dans l'établissement enquêté il y a 2 grandes **unités opérationnelles (UO)**, l'UO Vente et l'UO Escale<sup>24</sup>.

Les personnels de la **Vente et de l'Escale**, qui appartiennent à la même « filière professionnelle », dite « commerciale », au sein de la grille de classification des emplois (document conventionnel), et relèvent de la même famille de métiers, au sens de la RH (« métiers du service »), sont gérés localement au sein de deux UO distinctes. Alors qu'en théorie on passe de la vente à l'accueil sans changer de filière, donc aisément, sur le terrain il semblerait qu'il y ait peu de mobilité horizontale entre les deux univers, au dire du responsable de l'UO escale.

Les agents de l'escale et de la vente relèvent également du **même « métier » au sens de la DRH des « métiers du service »**.

**L'UO Escale** comprend 2 pôles d'activité<sup>25</sup>

- Le produit train, divisé en deux services :
  - o la manœuvre
  - o le mouvement
- Les services en gare divisés en deux services :
  - o l'accueil général
  - o les accueils spécifiques

Nous avons enquêté uniquement au sein de l'activité « services en gare », qui regroupe une soixantaine d'agents répartis en 3 équipes placées chacune sous la responsabilité hiérarchique d'un encadrant de proximité (DPX) :

- l'équipe « Accueil général » ;
- l'équipe « Accueils spécifiques » ;
- l'équipe « réserve », qui peut venir en renfort de l'une ou l'autre équipe.

Les deux équipes (plus l'équipe réserve) sont mises à contribution pour constituer l'effectif des agents d'accueil présents en gare à un moment donné de la journée. Cet effectif, variable selon l'heure de la journée, est géré, sur le terrain, par un responsable unique, le « coordonateur des opérations en gare », qui en assure l'animation et veille à la bonne répartition des agents aux différents postes de travail (accueil guichet, fond de gare, quais d'embarquement), en fonction de l'affluence et des aléas de circulation des trains. Il peut à tout moment affecter des agents d'accueil guichet sur les quais et inversement, notamment lorsque les files d'attentes au guichet s'allongent exagérément.

Les plages très larges d'ouverture des gares (4h30 du matin - minuit) se traduisent par la mise en place de plusieurs types d'horaires de travail, certains agents prenant en charge les horaires dits « extrêmes », incluant l'ouverture ou la fermeture : 4h/12h

---

<sup>24</sup> Depuis le 01/01/2010. Auparavant l'établissement comptait une troisième UO, dite « circulation ». Celle-ci est désormais passée dans une autre entité, pour éviter que la même entité juridique gère à la fois la circulation de trains pouvant appartenir désormais à différentes compagnies et l'accueil et la vente pour une compagnie.

<sup>25</sup> Depuis le 01/01/2010. Auparavant l'UO escale comptait un troisième service « gestion du site », qui a été rattaché à une autre entité dans la perspective d'une autonomisation de l'infrastructure gare.

ou 16h –Minuit), alors que d'autres travaillent sur des roulements de journée (ex 10h/18h). La durée du poste est de 7h 45 ou de 8h selon les cas, en continu, avec deux coupures (20 minutes et 30 minutes) par poste.

- **Résumé de l'emploi**

### **Contexte d'exercice**

L'agent d'escale et de service commercial en gare exerce son activité au sein de la SNCF dans des gares de taille très variée, à vocation nationale (voire internationale) ou régionale, voire locale. Les modes d'organisation des activités varient fortement selon les sites, les activités de l'escale pouvant ou non être gérées de manière conjointe avec celles de la vente. Si dans les petites gares une polyvalence accueil/vente est de rigueur, dans les grandes gares les activités d'accueil peuvent donner lieu à des spécialisations selon le type de d'accueil (fixe/embarquement), selon le type de lignes (TGV/ RER -TER / Grandes lignes) et/ou selon le type de clientèle (Première classe, abonnés grands voyageurs).

### **Rôle socio-productif**

**Finalité globale :** dans le cadre des objectifs globaux de positionnement de la SNCF sur le registre de la qualité du service fourni aux voyageurs, l'agent d'escale vise à la prise en charge optimale des besoins d'information et d'orientation des voyageurs circulant au sein de l'espace gare, tout en essayant de les rendre autonomes. Il cherche à réduire au maximum les inconvénients que peuvent générer, pour les voyageurs, les aléas dus à la circulation des trains (départs retardés, correspondances ratées, immobilisation prolongée sur le site etc.).

*(Définition inscrite dans la fiche métier SNCF : L'agent d'escale et de service commercial gare participe, sur le terrain, à la gestion de l'espace gare et à l'information des clients ; il valorise le passage du client et facilite le déroulement de son voyage)*

**Principales attributions :** l'agent d'escale a pour mission principale de répondre au besoin d'information des voyageurs lors de leur passage en gare. Il les aide à s'orienter au sein de l'espace gare pour faciliter leur accès aux trains et aux différents services existants. En cas de situation très perturbée, il participe à la mise en œuvre des différents dispositifs de prise en charge des voyageurs (distribution de boisson ou plateaux repas, poursuite en bus ou en taxi, hébergement en hôtel etc.).

En participant à la gestion des flux en gare lors des périodes de grande affluence et en signalant aux services de sécurité les bagages abandonnés ou les comportements suspects, il contribue au maintien d'un climat de sécurité.

### **Conditions d'exercice**

Les agents d'escale exercent leur activité au sein de l'espace gare, qui est un espace ouvert, soit au sein de mini-espaces fermés (bulle accueil, guichets intégrés à des salles d'attente), soit sur l'ensemble des espaces ouverts (fond de gare, quais). Leurs conditions de travail pâtissent du bruit ambiant, très élevé, et des variations de température selon les saisons. Ils travaillent dans un brouhaha permanent, entrecoupé d'annonces audio qui peuvent couvrir les voix de leurs interlocuteurs. Si

l'activité connaît des pics réguliers d'activité, liés aux heures d'arrivée ou de départ de certaines lignes très utilisées, elle est très largement sujette à des pics aléatoires, liés aux incidents du trafic ferroviaire. Ils ne peuvent jamais prévoir à l'avance si la journée sera calme ou non, toutes sortes d'aléas pouvant perturber le trafic (pas seulement des aléas climatiques). Ils travaillent toujours en tenue, de manière à pouvoir être repérés facilement par les voyageurs qui ont besoin d'information. Ils sont quotidiennement confrontés à des voyageurs en colère, énervés, revendicatifs, qui subissent les aléas du trafic et en tiennent grief aux agents de la SNCF, soupçonnés régulièrement de ne pas faire leur travail et de se moquer de leurs clients. Ils travaillent en brigades successives et certains assurent des horaires de nuit, à l'ouverture et fermeture de la gare.

### **Position d'interface**

Au sein d'une équipe comprenant un nombre varié de salariés, selon la taille de la gare, et fluctuant selon l'heure de la journée, l'agent d'escale est le médiateur entre les services production et circulation, et notamment les centres de régulation du trafic, et les voyageurs, qui s'adressent à eux pour connaître l'état du trafic et les retards prévus au départ et à l'arrivée. Il traduit pour eux les informations qui lui sont transmises, en termes d'impact sur le déroulement de leur voyage. Il assure une interface avec les prestataires assurant la prise en charge des voyageurs bloqués dans le déroulement de leur déplacement (cars, taxis, hôteliers etc.). Il transmet les informations collectées lors de ses déambulations en gare aux différents services concernés qui participent à la qualité de l'accueil en gare.

### **Variabilité**

Selon la taille de la gare et le mode d'organisation du travail, l'activité des agents peut couvrir l'ensemble des attributions déclinées ci-dessous ou se concentrer sur l'une ou l'autre, notamment renseignement au guichet d'une part ou orientation/accompagnement des voyageurs sur l'espace gare, avec une participation plus ou moins marquée aux opérations de contrôle des billets à l'embarquement (filtrage) ou au débarquement. Cette variabilité tient aussi pour partie à l'ancienneté dans le métier, les postes ciblés sur les opérations d'embarquement étant généralement tenus par des agents moins expérimentés, sauf pour certains types de trains plus prestigieux (TGV internationaux par exemple). Dans les petites gares, les activités d'information se confondent souvent avec celles de vente, et les agents peuvent les cumuler avec des activités de gestion de site.

- **Chaîne d'activités**

Etablir une relation de service		
Renseigner	Guider /orienter	Prendre en charge les voyageurs en cas de situation fortement perturbée
Contribuer à la sécurité des voyageurs sur le site et à la lutte contre la fraude		
Assurer des remontées d'information vers les services production et entretien		

- **Tableau des relations**

Agents accueil SNCF, fixe ou itinérant, gare grande ville

<b>Interlocuteur</b>	<b>Nature de la relation</b>
<b>Public voyageur</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Voyageurs individuels</li> <li>• Responsables Groupes</li> <li>• Personne à mobilité réduite</li> </ul>	Informe, oriente, au guichet ou sur le quai, vérifie l'adéquation billet/train et les conditions d'échange Vient-en aide pour usage des automates ou lecture des panneaux affichage  Informe, anticipe les difficultés de gestion du groupe Prévient le prestataire pour accompagnement en gare, assure le contact avec gare d'arrivée
<b>Interne service accueil au sein de l'Unité « escale »</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Collègues équipe accueil</li> <li>• L'animateur d'équipe</li> <li>• Le technicien escale</li> <li>• Son supérieur hiérarchique (DPX)</li> </ul>	S'informent mutuellement de l'état du trafic, des raisons des retards, des solutions de rechange Récupère auprès de lui sa fiche journalière d'activité, la fait modifier au fil de la journée, en fonction des nouvelles consignes qu'il lui donne Récupère auprès de lui des informations en provenance du Centre de régulation du trafic, sur les retards, leur origine, leur durée Reçoit de lui des informations/formations sur les produits, est reçu par lui en entretien annuel d'évaluation,
<b>Autres services de l'Unité</b> Dont les agents de manœuvre	Echange des informations sur les conditions de départ
<b>Interne SNCF autres Unités</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les conducteurs</li> <li>• Les contrôleurs (agents des trains)</li> <li>• Les agents du centre opérationnel Régulation trafic</li> <li>• La police ferroviaire</li> </ul>	Quand il fait de l'embarquement, s'assure qu'ils sont en place, leur signale la fin de l'embarquement pour permettre le départ Quand il fait de l'embarquement s'assure qu'ils sont en place  En l'absence du technicien escale, cherche des informations sur les perturbations signalées  Signale des comportements /des individus suspects lors de l'embarquement
<b>Autres acteurs site gare</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Agents d'entretien</li> <li>• Agents de sécurité</li> <li>• Agents d'accompagnement de personnes à mobilité réduite PMR</li> <li>• Commerçants du site</li> </ul>	S'assure qu'ils sont intervenus après le signalement de salissure auprès du service concerné Demande leur intervention pour calmer les esprits lors d'une situation difficile Leur confie des voyageurs PMR à accompagner Echange des paroles de courtoisie, glane des informations sur les changements au sein de la galerie commerciale
<b>Externe site gare</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Taxi</li> <li>• Hôteliers</li> <li>• Conducteurs autocars de substitution</li> </ul>	Relations entretenues principalement par le coordonateur équipe  Commande des taxis parmi les prestataires agréés en fonction des consignes en cas de rupture de correspondance Retient des chambres d'hôtels parmi les prestataires agréés en fonction des consignes en cas de rupture de correspondance Gère l'embarquement à bord des bus, en lien avec le chauffeur



- **Tendances d'évolution**

La qualité de l'accueil en gare est désormais une préoccupation majeure de l'entreprise, dans un contexte marqué par la perspective d'une ouverture du marché du transport ferroviaire à la concurrence. Un processus de formation des agents à la dimension « relation de service » de la fonction d'accueil/information a accompagné cette stratégie de l'entreprise en matière de développement de la qualité de la relation de service en gare. Des procédures de contrôle systématique de cette qualité ont été mises en place, et se traduisent par la réalisation d'observations par des « clients mystère », dotés de grilles d'analyse sophistiquées.

Les résultats de ces évaluations participent au processus de notation des gares, et en leur sein des équipes d'accueil, ces notes ayant désormais un impact en termes de rémunération des agents, à travers le versement de primes trimestrielles.

## **b) Un salon grand voyageur**

- **Données de cadrage général**

Les agents du salon grand voyageur sont rattachés à l'unité commerciale alors que les agents d'escale en gare sont rattachés à la direction Escale

### **Structure de la SNCF**

#### **SNCF infra : gestion de l'infrastructure**

INFRA : gestion du trafic, maintenance et renouvellement du réseau pour le compte de réseau ferroviaire français (RFF)

INFRARAIL : chaîne de services logistiques pour l'approvisionnement des chantiers ferroviaires

Ingénierie ferroviaire en France et dans le monde (Inexia, SNCF international, Systra)

#### **SNCFpProximités : le transport urbain, périurbain et régional des voyageurs**

TER dans 22 régions

Transilien en Île-de-France

Intercités, intra régional

Keolis ; opérateur privé train, bus, tram, métro dans 7 pays d'Europe, Canada, Algérie

EFFIA parkings, vélos et information tous modes.

#### **SNCF voyages ; les voyages longue distance**

Les transporteurs français : TGV, IDTGV, Teoz le jour/ lunéa la nuit

Fidélisation ; CRM services

Les alliances européennes : (uk : Eurostar, Benelux : Thalys, Italie : Artesia, Espagne : Elipsos, Suisse : Lyria, Allemagne : Alleo)

La vente en ligne : voyages-sncf.com, eurostar.com, idtgv.com, raileurope.com

### **SNCF Geodis : la logistique de marchandises**

Geodis : opérateur global de la chaîne logistique dans 120 pays : messagerie express, logistique contractuelle, commission de transport aérien et maritime, route. STVA ; un leader européen de la logistique des véhicules finis  
Transports ferroviaire de marchandises : frets SNCF, VFLI et les opérateurs de transport combiné rail + route (Naviland, Cargo, Novatrans....)  
Gestionnaire d'actifs : des wagons SNCF (France Wagons, Ermewa) de wagons spécialisés (transengrais, CTC)

### **Gare et connexions : la gestion autonome et impartiale de l'exploitation des gares**

La direction nationale : pilote la gestion et le développement des 3000 gares françaises

Les entités territoriales régionales : déploient la stratégie au niveau local et accompagnent un réseau de chefs de gare

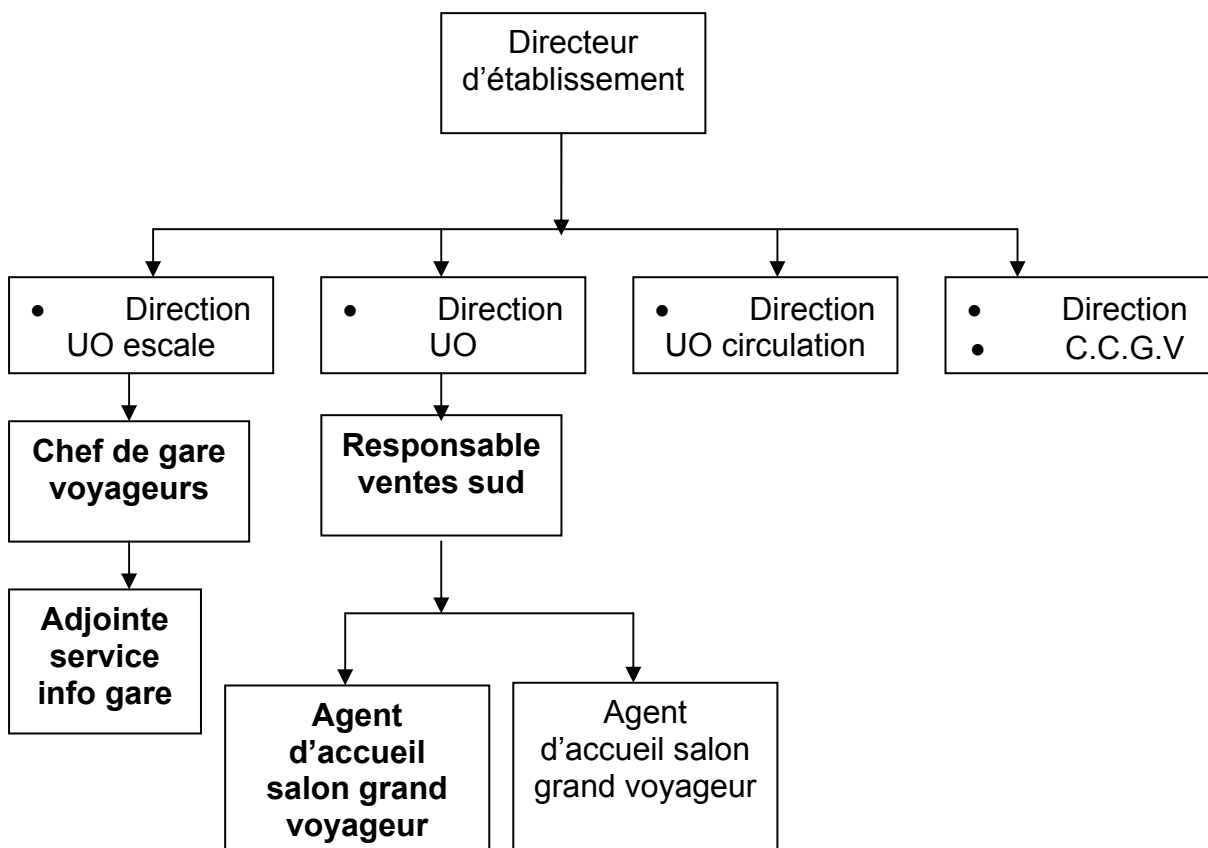
AREP : maîtrise d'ouvrage

A2C : commercialisation des surfaces commerciales.

#### Précision sur l'entreprise et ou l'établissement :

Gare SNCF de Nantes établissement d'exploitation Loire océan

#### Organigramme succinct de l'entreprise



- **Résumé de l'emploi**

### **Contexte d'exercice**

L'agent d'accueil du salon grand voyageur travaille en 2/8 (5h15 /13h ; 12h40 /20h), une semaine le matin, une semaine l'après midi. Il travaille deux week-ends sur six au guichet (les collègues des guichets en font plus). 20 minutes sont consacrées à la passation de l'activité entre les deux collègues afin de faire le point sur les informations de circulation, sur la caisse, sur un point particulier (pas de journaux par exemple). Le salon grand voyageur est ouvert du lundi au vendredi, il est fermé le samedi et le dimanche et jours fériés.

La semaine de l'interviewée : elle travaillait le lundi, mardi, mercredi, était en repos le jeudi et le vendredi et elle travaillait les samedis, dimanche, lundi, mardi, mercredi repos. 5 jours de travail, deux jours de repos.

Pic dans la journée 5h30-8h pour des échanges et des retraits de billets via les réservations faites par une agence de voyages. Les gens arrivent avec un code de réservation à retirer en gare. Ils donnent la référence et leur nom, on leur donne leur billet automatique.

### **A propos des titulaires d'emploi (TE)**

Intitulé du poste : agent au salon grand voyageur

Condition de recrutement : bac pro Gestion des transports sur Paris

Première expérience professionnelle sur Paris : dans une entreprise de messagerie de transports pour gérer les tournées chauffeurs.

Elle a intégré la SNCF Paris gare du Nord au service commercial, fonction : agent commercial au guichet. Evolution au sein de la SNCF : guichet, sollicité une mutation en région. A obtenu un poste dans la région demandée, au guichet pendant un an et demi. Elle est arrivée dans la ville actuelle en changeant de fonction : du guichet elle intègre l'équipe Escale, il s'agit de l'équipe accueil de la gare, ceci pendant un an et demi.

On lui fait ensuite deux propositions de postes : le premier au salon grand voyageur et l'autre en boutique. Elle a préféré le salon grand voyageur car en centre ville « *on est décalé par rapport à la gare j'aime bien le mouvement de la gare, j'aime bien les allers et venues en gare, en boutique on est plus à l'écart de ce qui se passe concrètement au niveau des mouvements, des départs des arrivées des trains.* » Elle est donc au salon grand voyageur depuis avril 2009.

Insertion : contactée six mois plus tard, elle a commencé à faire deux mois en intérim, puis trois mois en CDD, elle a ensuite été embauchée en CDI en qualité de technicien de maintenance. Salaire net mensuel 1300 euros, plus primes soit 1500 euros.

### **Rôle socio-productif**

**Finalité globale** : accueillir, informer, échanger les billets des détenteurs de la carte grand voyageur.

### **Principales attributions :**

- accueillir les porteurs de la carte grand voyageur dans le calme : dans un lieu chauffé ou climatisé selon la saison ; accès aux toilettes gratuits, ils sont payants en gare, l'accès à la presse, wifi ; possibilité de réaliser 5 photocopies ; accès à des distributeurs de boissons chaudes à un tarif préférentiel ; vérifier l'accès au salon par les détenteurs de la carte GV et d'un billet du jour.

- répondre aux demandes des clients ;
- réaliser des échanges de billets ;
- éditer des billets pour les agents de la SNCF ;
- éditer des billets pour les clients « entreprises » ;
- informer les clients d'éventuels retards, de perturbations ;
- présenter et vendre la carte « grand voyageur » ;
- se rendre disponible pour les clients ;
- maintenir le calme dans le salon (parler à voix basse).

• **Chaîne d'activité**

Etablir une relation de service		
Renseigner	Guider /orienter	Echanger des billets Commander des billets pour tous les salariés et les distribuer
Garantir calme et sécurité aux détenteurs de la carte grand voyageur		

• **Tableau des relations : agents accueil salon grand voyageur SNCF**

<i>Interlocuteur</i>	<i>Nature de la relation</i>
Public voyageur	Demande la carte ou un billet de transport du jour, deux éléments indispensable pour accéder au salon Informe, oriente, Echange les billets si besoin
Interne service accueil au sein de l'UO « commerciale » <ul style="list-style-type: none"> <li>• Collègues équipe accueil</li> <li>• La responsable hiérarchique</li> </ul>	Echange d'informations durant une ½ heure avant la prise de poste. Fait la caisse pour le collègue qui suit Prévient d'un dysfonctionnement  En cas de problèmes Récupère auprès d'elle des informations sur les retards, leur origine, leur durée Reçoit des informations/formations sur les produits, est reçu en entretien annuel d'évaluation
Salariés Autres services	Commande et distribution des billets de train pour l'ensemble des salariés
Autres acteurs site gare <ul style="list-style-type: none"> <li>• Agents d'entretien</li> </ul>	S'assure qu'ils sont intervenus après le signalement de salissure auprès du service concerné

## **Troisième partie**

### **Analyse des savoir-faire mobilisés dans les activités : le « métier » dans toute sa complexité**

PAUL KALCK



## **Introduction**

La réponse du Céreq à l'appel d'offre du ministère de l'Education sur les métiers de l'accueil prévoyait, outre la réalisation d'entretiens selon la méthode ETED, l'animation d'un groupe de travail rassemblant des professionnels de l'accueil autour de trois thèmes :

- identification des savoir-faire professionnels,
- étude des facteurs ayant un impact sur le métier,
- essai de définition de scénarios prospectifs.

Le projet initial prévoyait que le groupe serait constitué à l'occasion des entretiens de cadrage menés dans le cadre de la mise en œuvre de la méthode ETED avec les responsables des institutions et entreprises. Pour des raisons de calendrier des travaux, assez largement conduits en parallèle, nous avons été conduits à prospecter d'autres institutions et entreprises, à rencontrer leurs dirigeants, et à leur expliquer les modalités et les finalités de l'exercice. Pour des raisons de coût du dispositif, nous avons choisi de solliciter des institutions et entreprises implantées dans la même région. Les entretiens réalisés avec les dirigeants et personnels d'encadrement des institutions représentées dans le groupe de travail sont venus enrichir, préciser et parfois pondérer les observations et réflexions du groupe de professionnels. Le croisement du regard des professionnels sur leurs métiers avec celui de leurs supérieurs hiérarchiques s'est révélé tout particulièrement utile à la définition des scénarios prospectifs du métier.

Comme la démarche d'étude que nous avons employée est un peu nouvelle au Céreq, il est apparu utile de la retracer ici avant d'en expliciter les fondements.

### ***Quelques précisions méthodologiques***

Pour préparer la constitution du groupe de travail, nous avons effectué un repérage sur Internet des associations, administrations et entreprises, comportant des emplois d'accueil. Cela nous a amené à poser la question des limites du champ des emplois concernés : comme l'appel d'offre Dgesco nous invitait à prendre en compte un large éventail de métiers comportant une forte dimension d'accueil, sans restreindre l'approche à la cible professionnelle du diplôme baccalauréat professionnel SAAC, cela laissait très ouverte la question du choix des institutions.

La démarche que nous avons utilisée avait été testée auparavant avec six groupes de professionnels du bâtiment, puis avec des boulangers et des pâtisseries, et enfin avec des chaudronniers et des mécaniciens. Toutes ces réunions avaient eu lieu à l'initiative des responsables des instituts supérieurs des métiers, structures créées par l'Association ouvrière des Compagnons du Devoir dans l'objectif de favoriser un dialogue, ouvert à tous, sur le devenir des métiers. Ce contexte nous avait amené à composer des groupes associant titulaires d'emploi et personnel d'encadrement, voire d'y intégrer d'autres participants comme des fournisseurs, des chercheurs, ou des formateurs. Le cadre compagnonnique offrait une grande capacité de dialogue, et la réflexion commune sur le métier nous a semblé s'enrichir de cette diversité de points de vue. Toutefois nos deux dernières expériences dans le milieu industriel furent moins probantes et nous avons conclu que la présence de titulaires d'emploi

et d'encadrants dans le même groupe est difficile à gérer et ne peut être un atout que dans des cas particuliers. C'est donc avec prudence que nous avons maintenu cette possibilité pour l'étude sur les métiers de l'accueil. Seules deux entreprises dont l'activité est liée au transport des passagers ont pu envoyer des agents d'accueil accompagnés de leur responsable hiérarchique.

La composition effective du groupe est le résultat d'un processus d'interactions avec un grand nombre d'institutions ou acteurs d'entreprises, sollicités à partir du repérage effectué sur le Web. Il n'est pas exactement conforme à ce nous aurions souhaité, notamment du fait de la faible représentation de la fonction publique d'Etat<sup>26</sup> et des entreprises privées spécialisées dans les prestations d'accueil. En revanche, la bonne représentation de la fonction publique territoriale a permis de mettre en évidence des domaines qui sont des viviers importants d'emplois d'accueil. On remarquera que notre groupe compte une majorité de femmes.

Secteur d'activité	Domaine	Emploi occupé	Sexe
Fonction publique territoriale	Piscine municipale	Maître-nageur	H
		Agent d'accueil	F
	Bureau municipal de proximité (BMDP)	Agent administratif	F
	Funérarium	Agent d'accueil	F
Fonction publique d'Etat	Monument historique	Agent d'accueil et de surveillance du patrimoine	H
Associations	Plate-forme de service public (PFSP)	Agent de développement	F
	Cité des métiers	Agent d'accueil et animateur cyberinfo	H
Entreprises	Hôpital privé	Agent d'accueil et standardiste	F
	Compagnie maritime de traversée en bateau	Agent commercial	F
		Coordonnateur	H
	Bureau d'information d'un aéroport	Chargée d'information, téléconseiller	F
Manager		H	

### ***Une recherche documentaire qui atteste de postures différentes au sein des métiers de l'accueil***

Parallèlement à l'exploration du web, une recherche documentaire a permis de distinguer des postures professionnelles différentes au sein des activités d'accueil.

#### **- Accueil ou médiation**

Médiation sociale et accueil<sup>27</sup> relèvent de deux positionnements distincts dans la relation que les professionnels établissent avec le public : aller à la rencontre de populations menacées d'exclusion (sans domicile fixe, consommateurs de drogue,

<sup>26</sup> Pour la fonction publique d'Etat, on peut notamment lire les résultats de l'enquête réalisée sur les guichetiers du service des étrangers des préfectures (Spire, 2008).

<sup>27</sup> La journée d'étude organisée par l'agence de médiation sociale sur le thème « La médiation sociale, quel rôle dans la cité ? » nous a permis de rencontrer des responsables très soucieux de défendre la spécificité des médiateurs même si les jeunes affectés aux différents domaines (vie du quartier, transports collectifs, environnement des collèges) paraissent souvent douter de la réalité de ces « métiers ».



prédélinquants...) et accueillir un client ou un patient demandeur d'une prestation ou d'une aide déjà définies, constituent deux approches différentes. Les études menées au Céreq à la fin des années 90 sur les « intervenants de proximité » qu'il s'agisse des « médiateurs de ville » (Labruyere, Savoyant, Teissier, 2000) ou des « médiateurs santé » (Causse, Roche, 2002) font bien apparaître la spécificité de ces activités qui consistent à « aller à la rencontre » des publics et non à les « recevoir », même si, comme les activités d'accueil, elles incluent une mission d'information. La frontière entre l'accueil et la médiation pourrait cependant évoluer. D'autres études du Céreq montrent que des professionnels exerçant une activité à dominante accueil sont amenés à intégrer partiellement cette dimension de médiation. C'est le cas des référents animateurs jeunesse (Roche, Hoarau, 2009), des conseillers principaux d'éducation (Cadet, Causse, Roche, 2007), voire des intermédiaires des politiques de l'emploi (Causse, Roche, 1997). L'association de ces deux démarches reste un exercice délicat. Pour un agent du Pôle emploi, quitter le guichet ou la banque d'accueil pour aller à la rencontre du public consultant les offres ou explorant la documentation, demande un effort particulier. Les référents animateurs jeunesse ont du mal à concilier deux démarches aussi différentes que la rencontre des jeunes fréquentant le centre social et l'animation d'un atelier. Tout cela donne matière à réflexion sur l'évolution des métiers à forte composante relationnelle et nous en avons tenu compte dans la composition du groupe de travail en cherchant à inviter des agents œuvrant dans des structures dont le champ d'intervention est particulièrement large (les plates-formes de service public, Allô mairie) ou qui offrent des ressources en self-service associées à des services personnalisés (Cité des métiers). Dans ces structures, le souci de transversalité des services et de diversification des modes de réponses à la demande sociale, pousse les agents d'accueil à aller à la rencontre du public.

- Accueil administratif ou social et accueil commercial

L'enseignement en bac pro SAAC fait une large place à une approche « commerciale » de la clientèle. Historiquement, ce diplôme, orienté vers la vente en entreprise de biens et de services, est venu compléter une offre de certification orientée vers le seul métier de représentant. Aussi l'on tend à attribuer au nouveau bac pro Services de proximité et vie locale (SPVL) toutes les fonctions d'accueil où cette fonction commerciale paraît absente. Cette ligne de partage entre les deux diplômes apparaît cependant fragilisée du fait de la privatisation de services jusque là pris en charge par l'Etat et du souci croissant de rentabilisation des services publics. Le cas de la Poste illustre bien l'impact de la mutation de cette institution sur la culture professionnelle des guichetiers (Hanique, 2004).

- Accueil physique ou médiatisé

Traditionnellement, les emplois décrits associent l'accueil physique et l'accueil téléphonique, les professionnels devant maîtriser et concilier l'exercice de ces deux activités comme si elles ne se distinguaient que par le simple usage d'un équipement supplémentaire. Si cela a été longtemps le cas, la création de certifications spécifiques aux centres d'appel a révélé la possibilité de dissocier les deux activités et montré que les équipements techniques pouvaient bouleverser les prestations en matière d'accueil. Le développement des technologies de l'information et de la communication se fait sentir jusque dans les emplois d'accueil les plus classiquement dévolus à l'accueil physique, soit parce que ceux-ci se voient dessaisis de certaines tâches, comme le « premier accueil », soit parce qu'ils

prennent une place croissante dans la gestion de la relation entre l'agent d'accueil et le client. L'accueil physique, décrit par les professionnels comme un temps de totale disponibilité envers le client et la diversité de ses besoins, est de plus en plus finalisé et encadré.

### ***L'identification des savoir-faire par les professionnels, point de départ de l'étude***

Demander à des professionnels d'identifier eux-mêmes les savoir-faire qu'ils mobilisent dans leur activité n'est pas une pratique très répandue lorsqu'il s'agit de produire des référentiels de certification. Il est en effet plus fréquent qu'on demande surtout à ces professionnels de décrire leur activité de travail, sans toujours réussir à les associer à la phase suivante d'analyse des compétences. La présence à quelques groupes de travail chargés d'élaborer des référentiels de diplôme, l'étude de nombreux référentiels et l'écoute des professionnels, nous a convaincu qu'il ne fallait pas laisser aux seuls experts l'entière responsabilité de définir les compétences. Les professionnels doivent pouvoir s'exprimer sur les savoir-faire de leur métier, lesquels occupent souvent une place fort discrète dans l'énoncé des compétences décrites dans les référentiels de certification. Encore faut-il trouver les moyens d'inclure cette dimension dans une procédure d'élaboration des référentiels de diplôme qui est soumise à de nombreuses contraintes de coût et de temps et préciser ce qu'on peut attendre d'une meilleure identification des savoir-faire. Est-il possible de conduire une réflexion sur les savoir-faire avec un groupe de professionnels qui se réunirait deux ou trois demi-journées ? Qu'est ce qu'apporte la notion de savoir-faire à la connaissance des activités professionnelles et à celle de compétences à certifier ?

Souvent évoquée à propos du seul travail manuel, la notion de savoir-faire a été délaissée parce qu'elle désignait un savoir acquis « sur le tas » permettant d'exercer une activité sans atteindre la rigueur, l'autonomie et la capacité d'adaptation que confèrent les savoirs scientifiques. Avec les nouvelles technologies d'information et de communication, le succès des forums de discussion montre que cette idée n'est pas partagée par les professionnels, au contraire avides d'échanges qui allient étroitement savoir et savoir-faire (Duveau, 2010). Depuis le début des années 2000, le développement des communautés de pratique « intentionnelles » témoigne de l'intérêt des dirigeants pour ces échanges, perçus comme facteurs de développement des performances et capacités d'innovation de leurs organisations (Chanal, 2000).

En s'intéressant à des métiers anciens ou contemporains, les ethnologues et anthropologues ont beaucoup apporté à l'analyse du travail ainsi qu'à la réflexion sur les processus d'apprentissage et le rôle du système éducatif. Le responsable d'un programme sur les savoir-faire mené dans les années 1980 et 1990 par le ministère de la Culture dans le domaine de la restauration du patrimoine architectural, s'est ainsi appuyé sur les travaux de Ribout<sup>28</sup>, pour prendre de la distance avec le déterminisme technologique et remettre en cause les distinctions établies sur la base de la trilogie savoir, savoir-faire, savoir-être, et réhabiliter ainsi la fonction des groupes professionnels dans la transmission du métier : « les savoir-faire renvoient à

---

<sup>28</sup> « *Le changement technologique efficace n'est jamais une table rase des savoir-faire anciens* » (Ribout, 1987).

des savoir-être, des savoir-vivre qui constituent autant de manifestations de l'appartenance à un groupe » (Chevallier, 1992). L'étude des métiers du littoral (conchyliculteur, paludier, pêcheur) conduisait ses auteurs (Delbos, Jorion, 1984) à mettre en évidence « l'expérience » comme source de savoir personnelle et privée, et à suggérer que le savoir ne se transmettait pas mais se réalisait plutôt par « frayage ». Elle invitait également à réexaminer le postulat sur lequel se fondait la prééminence de l'école : « *Le savoir propositionnel (scolaire) se présente comme transposable à une multiplicité de circonstances tandis que le savoir procédural est présenté comme nécessairement spécifique. En fait, le savoir scolaire n'est parfois reconnu et utile que dans l'espace fermé que constitue la classe tandis que le savoir procédural comme ensemble d'automatismes se révèle transposable dans d'autres contextes.* » L'étude minutieuse des artisans tabletiers et tourneurs du Jura révélait les spécificités du savoir artisan (Schwint, 2002) et montrait l'intérêt de la notion de mêtis, cette forme d'intelligence rusée étudiée par les hellénistes (Détienne, Vernant, 1974).

La filiation entre ces travaux et ceux portant sur le développement des organisations est illustrée par la contribution de Jean Lave (Lave, 1991) à l'émergence de la notion de communauté de pratique (Lave, Wenger, 1991) et par les premières descriptions de ces communautés dans des entreprises modernes, avec le cas exemplaire des techniciens chargés de l'entretien des photocopieurs chez Xerox (Orr, 1996). Une communauté de pratiques est « *un groupe d'employés qui partagent un intérêt commun pour un thème défini, et qui échangent de l'information, du savoir-faire, et des expériences à travers les frontières organisationnelles, avec une motivation commune de cultiver un climat de confiance, d'apprendre ensemble, et de développer de meilleures pratiques pour l'organisation* » (Probst, Borzillo 2007). De même, ces travaux ont nourri les réflexions sur les relations entre travail et formation et alimenté un point de vue critique sur l'école, comme en témoignent les publications de Roger Cornu depuis ceux portant sur la culture ouvrière et les pratiques sociales dans une entreprise de Port de Bouc jusqu'à la publication de son ouvrage *Education, savoir et production* (Cornu, 2001). Ils ont incité les chercheurs à retourner à une observation attentive de l'activité des travailleurs en reprenant la distinction entre tâche (définie par l'organisation du travail) et activité (Leplat, Montmollin, 2001), favorisé le renouvellement des approches des ergonomes avec la référence à la notion de « compétences incorporées » (Leplat, 1992) et le développement du cadre méthodologique des autoconfrontations simples et croisées. Ils ont suscité une critique de la didactique des disciplines : « *Une partie de la formation des compétences professionnelles s'élabore à travers l'expérience de l'activité de travail et au contact, plus ou moins guidé, d'un ou de plusieurs professionnels confirmés. De ce fait, les approches classiques de la didactique des disciplines ne sont que partiellement adaptées, et souvent insuffisantes pour traiter les questions de formation dans le champ professionnel* » (Rabardel, Six, 1995). D'où l'émergence du courant de la didactique professionnelle (Samurçay, Pastre 1998 ; Pastré, Mayen, Vergnaud 2006) représentée au Céreq par Alain Savoyant, mais aussi le développement d'une théorie sociale de l'apprentissage que les « piagétiens » ont quelques difficultés à intégrer dans leurs analyses comme l'illustre plusieurs des contributions d'un numéro de la revue « pratiques de formation » sur les communautés de pratique (Berry, 2008).

Les savoir-faire ne se mettent pas facilement en mots ; ils semblent irrémédiablement liés à l'action dans laquelle ils sont mobilisés, comme en témoigne le recours à des notions comme celles de savoirs tacites ou de compétences incorporées (sous-entendues incorporées à l'action). Les délais de réalisation des études et les moyens dont dispose le Céreq permettent rarement de mener des investigations aussi approfondies que celle des ethnologues ou des ergonomes, mais nous pensons qu'il faut porter une plus grande attention à l'activité des professionnels et à ce qu'ils savent des compétences qu'ils mobilisent dans leur travail.

Depuis la philosophe Simone Weil (1951) jusqu'au psychiatre Christophe Dejours (1993), la notion de savoir-faire a toujours été très précieuse du point de vue de la recherche sur l'activité de travail. Elle permet aux professionnels eux-mêmes de parler de leur métier en mettant directement l'accent sur ce qui fait sens dans leur activité. Divers ouvrages écrits par des hommes de métier attestent de cette capacité à énoncer et expliciter les savoir-faire du métier (Girel, 2004), mais aussi de décrire l'itinéraire emprunté pour les acquérir, au point de paraître préfigurer l'énoncé d'une théorie sociale de l'apprentissage (Maroli, 1978). Dès les années 1970, dans les milieux de l'éducation populaire, l'idée de constituer des réseaux d'échanges réciproques de savoirs était née et il existe aujourd'hui un grand nombre de ces réseaux. Comment se fait-il que cette richesse culturelle ait été aussi peu reprise par les institutions éducatives, les milieux professionnels et les intellectuels au point que le concept de communauté de pratique nous revienne des Etats-Unis ?

Conscient de la difficulté de conduire des réunions avec pour seule consigne d'énoncer et de décrire les savoir-faire caractéristiques du métier, nous avons construit, au fil des lectures, une typologie rassemblant douze dimensions de savoir-faire auxquelles nous nous sommes efforcés de donner une définition succincte (Kalck, 2008). C'est sur chacune de ces dimensions, illustrées d'extraits de textes et de témoignages, que nous avons décidé d'interroger le groupe de professionnels des métiers de l'accueil.

La préparation des réunions nous a amené à procéder à quelques ajustements des documents servant de support à la démarche d'identification des savoir-faire. Nous avons souvent décidé d'employer les termes de « savoir agir » ou de « savoir d'action » en lieu et place de celui de « savoir-faire » jusque là utilisé dans nos réunions avec les artisans. Ces termes nous semblaient mieux adaptés à des métiers où l'on manipule des informations plutôt que de transformer la matière. Leur utilisation présentait l'avantage de mieux rendre compte de la dimension relationnelle et communicationnelle de ces métiers. Puis nous avons ajusté les définitions des douze dimensions de savoir, en supprimant les termes qui faisaient trop référence au domaine artisanal, et en rédigeant des définitions plus « parlantes » pour des professionnels du tertiaire. Enfin, nous avons enrichi la présentation des dimensions de savoir d'action de façon à ce que les témoignages et les extraits de texte présentés portent suffisamment fréquemment sur des activités de service, en évitant toutefois de donner l'impression que l'étude des savoir-faire du métier avait déjà été faite par l'animateur.

Nous avons choisi d'interpeler les participants sur les savoir-faire qu'ils mobilisent sans passer par le préalable habituel de la description de leurs tâches. Pour que la discussion puisse s'engager entre des professionnels, par ailleurs très sensibles au contexte particulier de leur activité – qu'y a-t-il de commun entre des activités qui s'exercent dans une piscine municipale, un funérarium, un musée ou une compagnie maritime ? – nous leur avons proposé de considérer qu'ils exercent tous un même métier tourné vers l'accueil de l'utilisateur, du client, du patient ou de l'administré. Ils ont accepté ce postulat.

Par nature incorporés à l'action, les savoir-faire apparaissent toujours sous un jour particulier, spécifique. On n'est pas exercé à les exprimer indépendamment de l'action et on a souvent besoin d'explicitier le contexte dans lequel ils sont mobilisés. Alors comment faire pour organiser la discussion et les échanges d'un groupe de professionnels sur cette question ? Nous avons pris le parti de proposer une typologie de dimensions de savoir-faire, chacune de ces dimensions regroupant un ensemble de savoir-faire en fonction des finalités vers lesquelles ils sont orientés. Nous en donnons ci-après les définitions qui devraient toutes commencer par la phrase « sont regroupées ici tous les savoir-faire qui permettent de ... ».

Au sein du groupe, nous avons commencé par définir et illustrer ce qui caractérisait un savoir-faire. Il s'agit d'un savoir : qui s'acquiert dans l'action ; qui est issu de l'expérience et régulièrement réinterprété ; qui est aussi acquisition d'une culture, d'une identité de métier.

Puis, nous avons introduit chaque dimension de savoir-faire en apportant des témoignages et extraits de textes qui illustraient quelques-uns des aspects que pouvaient prendre les savoir-faire dans la dimension étudiée afin que chacun comprenne, par des exemples, ce qui était attendu.

**Définition succincte des dimensions de savoir-faire :**

- Percevoir – sentir : être attentif aux regards, intonations, gestes, attitudes, de l'interlocuteur. Observer. Maîtriser ses gestes et attitudes. Etre habile. Communiquer de façon non verbale.
- Tirer le meilleur parti des moyens à disposition : faire un usage optimum de l'espace, des matériaux, des équipements, pleinement adapté aux situations rencontrées, grâce à une connaissance fine de leurs qualités et de leurs limites.
- Ajuster-corriger une action, gérer une situation : faire face aux aléas, aux imprévus. Utiliser son expérience pour corriger un produit, rectifier un service, rattraper une situation.
- Créer, aménager ses outils : appréhender les détails qui font la performance d'un instrument, d'un équipement, d'une technique. Concevoir des améliorations.
- Faire un travail soigné : juger de la qualité du bien ou du service que l'on produit. S'autocontrôler, évaluer son action dans un objectif d'améliorer de la prestation.
- Coopérer, travailler en équipe : identifier correctement la contribution des autres, comprendre leurs attentes, leurs enjeux et faire connaître les siens. Chercher à se coordonner avec les autres, à collaborer, coproduire.
- Appréhender la situation : assimiler les objectifs de production, de service, pour conformer son action de façon à apporter une contribution qui s'inscrive dans une perspective globale. Développer une activité conforme au projet d'ensemble de l'ouvrage ou de la prestation.
- Se représenter le déroulement des opérations : imaginer le déroulement d'un processus de production de biens ou services pour anticiper les difficultés et ajuster au mieux son intervention.
- Dialoguer avec le client : comprendre les attentes du client pour apporter les informations et les services utiles, apprécier ses dispositions d'esprit, interpréter correctement ses réactions, y répondre de façon adaptée.
- Dialoguer avec les autres professionnels : comprendre les préoccupations des métiers connexes, défendre son point de vue ; dépasser les points de vue et les intérêts particuliers.
- Perfectionner, innover : s'engager dans l'acquisition de nouvelles techniques et connaissances, tester de nouvelles approches, imaginer des solutions.

Les interventions ont été de plus en plus longues et structurées au fil des heures. Lors de l'examen des premiers thèmes, la discussion s'est un peu écartée des thèmes proposés. Les participants, qui ne se connaissaient généralement pas, ont éprouvé le besoin de « planter le décor », de donner à voir aux autres participants ce qui caractérisait leur métier. Ils ont évoqué très tôt les conflits avec le public. Nous avons estimé qu'il fallait permettre cette expression et que cela faciliterait la construction du groupe, même si cette discussion aurait davantage eu sa place au moment où l'on traitait de la dimension « dialoguer avec le public ». De même, des participants qui ne s'étaient pas sur le moment exprimés sur telle ou telle dimension de savoir-faire, l'ont fait plus tard alors que l'on traitait d'un autre thème. Au moment de l'analyse, nous avons réorganisé le matériel pour construire cette partie en respectant l'architecture initiale des catégories de savoir faire. Au risque de masquer un peu la dynamique des échanges.

A cause des impératifs de temps mais peut-être aussi parce qu'ils estimaient que « tout avait été dit », tous les participants ne se sont pas exprimés sur chaque

dimension de savoir-faire. D'ailleurs, lors de l'évaluation réalisée à la dernière séance, très peu de ces dimensions sont jugées peu importantes par un nombre significatif de participants.

### **Répartition des notes attribuées par les participants aux différentes dimensions de savoir-faire**

Pour l'emploi que vous occupez, quels sont les savoir-faire qui vous semblent les plus importants ?  
Attribuer une note de 1 (très important) à 5 (pas important).

	Du plus au moins important					Nombre de participants
	1	2	3	4	5	
<b>Les dimensions de savoir-faire</b>						
Percevoir – sentir	7	2		1		10
Tirer le meilleur parti des moyens à disposition	4	4	2			10
Ajuster-corriger une action, gérer une situation	6	3	1			10
Créer, aménager ses outils	2	3	3	2		10
Faire un travail soigné	7	2	1			10
Coopérer, travailler en équipe	8	2				10
Appréhender les situations	4	3	2	1		10
Se représenter le déroulement des opérations	2	2	3	2		9
Dialoguer avec le client	8	2				10
Dialoguer avec les autres professionnels	4	3	3			10
Perfectionner, innover	4	3	3			10





## Chapitre 1 - Percevoir-sentir

Dans les métiers d'ouvriers de type artisanal précédemment étudiés, la dimension « percevoir-sentir » est évoquée dans toutes les phases du travail et plus encore dans l'exécution du travail. Ici, la mobilisation de cet ensemble de savoir-faire a été le plus souvent évoquée dans la phase d'approche du public. Ils permettent de déceler les tensions qui peuvent apparaître au cours de l'entrevue, que cela tienne aux dispositions d'esprit du client, aux conditions matérielles de l'accueil ou encore à la nature des informations délivrées. Les informations que les agents ont à donner ne sont pas toujours agréables. La maîtrise de ces difficultés, comme d'une manière générale la satisfaction des personnes accueillies, passent par une personnalisation de l'échange. Le contexte s'y prête plus ou moins selon le degré de discrétion qu'autorisent l'espace d'accueil et la capacité des agents à identifier les personnes, d'où l'intérêt qu'ils portent aux « habitués ». Selon le nombre de personnes accueillies, la durée des échanges, l'organisation du travail, les possibilités de distinguer les habitués des nouveaux usagers sont plus ou moins importantes. A défaut de signes explicites de reconnaissance, l'observation des comportements peut fournir des indications précises et suggérer à l'agent un mode d'approche particulier. La dimension « percevoir-sentir » est donc loin d'être secondaire dans les savoir-faire mobilisés par les agents d'accueil, même si ce qu'ils en attendent varie sensiblement selon la nature de leurs activités.

Les quelques vingt minutes consacrées à l'explicitation de cette dimension de savoir-faire ne suffisent pas à en révéler toute la richesse. Comme le montre une étude de la Caisse nationale d'allocations familiales-CNAF (Madec, 2002), ce qui a trait au langage du corps n'est pas facile à énoncer. Sans doute pourrait-on solliciter davantage les participants en leur demandant dans quelles situations et pour quelles raisons, ils se retirent provisoirement, haussent le ton, ajustent leurs voix à celle de leur interlocuteur, modifient leur posture, font des écarts de langage, usent de la langue officielle ou de la langue familière, expriment leurs émotions, modifient leur qualité de regard (de façon à exprimer la sympathie, le défi, la reconnaissance, la bienveillance), repèrent des odeurs, donnent une poignée de main... Mais ce qui est possible dans le cadre d'entretiens individuels, associés à des phases d'observation, est difficile dans le cadre d'un tel groupe.

### Observer pour s'adapter aux situations

« Percevoir-sentir », c'est savoir observer les comportements, les attitudes, pour appréhender les personnes, s'adapter aux situations. Cette dimension de savoir-faire a à voir avec la compétence relative à la « conscience des émotions d'autrui » dans le modèle de Goleman fondé sur la notion d'intelligence émotionnelle, cette compétence étant elle-même une condition d'exercice de la compétence de « régulation des émotions d'autrui ». L'établissement d'un contact le plus approprié possible constitue en effet un préalable pour que le travail relationnel qui accompagne les tâches pratiques de prise d'informations, d'orientation, de transmission d'informations, se déroule dans de bonnes conditions. Dans cette phase d'approche, le non-verbal joue un rôle important : regard, attitudes, gestes, intonations.

L'agent d'accueil du funérarium est la première personne à mettre l'accent sur ce savoir-faire. Accueillir, c'est d'abord accorder un regard à la personne qui approche

pour signifier que l'on est disponible. Cela relève d'un comportement de base. Une écoute attentive et l'observation des attitudes et expressions permettent, en posant un minimum de questions, de se faire une idée de la situation et d'orienter les familles avec le tact nécessaire. La compréhension des situations vécues par les endeuillés favorise une attitude de respect envers les personnes, même si elles sont agressives ou ont des difficultés à comprendre ce qu'on leur explique. Cela constitue une dimension particulière du travail au sein des services funéraires - la gestion des émotions - qui s'apparente à une compétence exigeant un véritable « travail émotionnel » de la part des agents : compréhension de la situation d'autrui (sans aller jusqu'à l'empathie au sens d'éprouver les mêmes impressions ou émotions), maîtrise de ses propres émotions, adaptation de son attitude en fonction de la situation. Cette compétence s'exprime dès l'accueil comme l'indique les propos d'une personne ayant eu affaire à une petite entreprise familiale de pompes funèbres : « *J'ai été étonnée par l'accueil. Je n'avais pas l'habitude. Ils ont la bonne intonation, les bons gestes...* » (Bernard, 2009). Les agents des services funéraires ne sont pas les seuls à devoir effectuer ce travail émotionnel mais ils ont sans doute davantage conscience de devoir intégrer cette dimension dans leur pratique quotidienne. Les surveillants de prison (Lhuillier, 2006), mais aussi les agents de l'ANPE (Revuz, 1990), sont aussi confrontés à la souffrance des autres : « *Apprendre à côtoyer la souffrance, à l'entendre sans être happé, contaminé et annihilé par elle, est un apprentissage professionnel difficile et indispensable.* » Tout comme naturellement, les personnels de santé.

### **Surveiller les entrées, orienter, distinguer les habitués et les novices**

Toutes les activités ne réclament pas une aussi forte implication des agents d'accueil lors du premier contact. « Percevoir-sentir » est une dimension de savoir-faire qui est également mobilisée dans des activités de surveillance. La Cité des métiers, est un lieu décrit comme anonyme, libre, gratuit qui nécessite une certaine autonomie de la part des usagers. L'observation participe ici d'abord d'une fonction d'alerte, de surveillance visant à éviter que des personnes viennent troubler cet espace fonctionnant en libre-service. Cette surveillance doit s'exercer de façon permanente, en parallèle avec d'autres tâches, comme c'est le cas pour les agents d'accueil et de surveillance du patrimoine, les agents d'accueil en milieu hospitalier ou encore les agents des bureaux municipaux de proximité (BMDP)<sup>29</sup>.

Le percevoir-sentir est également mobilisé dans une fonction d'orientation qui n'est pas systématique et ne s'appuie pas sur une investigation formalisée des besoins du client, un peu comme un vendeur en magasin doit savoir s'il doit ou non se rapprocher du client. Dans sa fonction d'animateur cyber info, l'agent de la Cité des métiers doit savoir s'il doit ou non aller « aller au devant de l'utilisateur » pour s'enquérir de ce qu'il cherche. Cet « aller au devant » ne va pas de soi. Il faut qu'il y ait une « complicité ». Une relation peut se construire, à la longue, avec les habitués : « *Il y a des personnes qui viennent souvent ... On sait très bien que ce n'est pas la peine d'aller vers elles. A la limite, on leur fait un signe. S'ils sont polis, ils nous répondent, ils font un petit signe. Et après, il y a une relation.* » Il n'est pas simple pour l'agent de

---

<sup>29</sup> L'encadrement ne manque pas de signaler que cette activité de surveillance ne donne pas toujours entièrement satisfaction. Selon les cas, ils précisent que les besoins ne nécessitent pas de recourir à des agents de surveillance spécialisés, ou qu'ils envisageraient volontiers de renforcer cette activité en faisant appel à du personnel ou à des sociétés spécialisés.

découvrir ce que l'utilisateur construit en utilisant les moyens d'information mis à sa disposition, ni *a fortiori* d'engager un échange alors que des spécialistes des questions de formation et d'emploi interviennent au sein de la Cité. Jusqu'où doit-on ou peut-on aller, pour accompagner les usagers sans empiéter sur les missions de personnes mieux qualifiées ? Jusqu'où s'impliquer dans la mission de l'institution ? L'agent d'accueil n'est pas mandaté pour conduire un entretien d'orientation professionnelle. Il est donc amené à apprécier les besoins de la personne de façon quelque peu hypothétique afin de suggérer la possibilité d'utiliser les services d'un conseiller, sans qu'il puisse toujours vérifier *a posteriori* que le conseil était utile. On retrouve là un travail d'inférence et d'évaluation mis en évidence par les ergonomes à propos du travail des hôtesses d'accueil d'une mairie (Pochat, Falzon, 2000). Il n'est pas facile d'apprécier les limites de son activité et outrepasser ses fonctions est une faute professionnelle, comme nous l'a rappelé la présidente de l'Association d'aide aux victimes d'actes de délinquance à propos d'un agent qui avait manqué de discernement en s'impliquant imprudemment dans le traitement d'une situation.

La question de la relation avec les habitués mériterait d'être approfondie. Celle-ci est-elle évoquée simplement parce qu'elle apporte un supplément d'âme à des échanges très circonscrits voire désincarnés, ou révèle-t-elle une part importante du travail effectué par les agents d'accueil ? Tous les participants ne sont pas en mesure d'effectuer cette distinction entre le public tout venant et les habitués. Pour l'agent administratif du BMDP, reconnaître un habitué, le situer comme membre d'une famille dont elle a eu connaissance, suscite une satisfaction morale, le plaisir d'exister professionnellement au sein de son quartier. Pour l'administré, être reconnu, c'est un peu sortir de l'anonymat et cela atténue la froideur de l'acte administratif, renforce l'image de proximité du service, apaise les relations mais ne change pas les procédures et influe assez peu sur la nature des relations de fonctionnaire à administré. Certains agents ne font d'ailleurs pas le choix d'exercer à proximité de leur domicile et choisissent l'équipe au sein de laquelle ils vont travailler ou le type de public avec lequel ils vont être en contact. L'impact est plus important, nous semble-t-il, pour l'agent de développement de la plate-forme de services publics (PFSP) car les visites renouvelées permettent des relations fondées sur une meilleure lisibilité du service : « *La personne sait très bien à quelle demande on répond, à quelle demande on ne répond pas* ».

Le sourire est un élément essentiel de l'accueil dans les piscines car il contribue à la satisfaction de personnes qui viennent surtout dans l'objectif de se détendre, de s'amuser : « *c'est le souvenir que l'on garde d'un bassin* », « *même s'ils sont vraiment satisfaits d'un lieu, ce que les gens retiendront, c'est toujours la qualité relationnelle* ». Le maître-nageur doit se montrer aussi à l'écoute des usagers tout en s'efforçant de faire respecter le règlement avec patience et gentillesse malgré le côté répétitif des rappels au règlement. Avec les habitués, il y a plus d'échanges, sur les loisirs par exemple, et l'agent d'accueil peut signifier l'intérêt que leur porte l'établissement. L'agent peut par exemple se réjouir avec lui de la résolution d'un problème récurrent (température trop froide de l'eau des douches) ou de la mise en place d'un équipement. Selon le maître-nageur, il est facile de distinguer un habitué d'un nouvel arrivant, et cela l'oriente dans le choix des consignes ou des informations à transmettre. Le novice doit faire l'objet d'une attention plus grande, notamment quant à l'explication du règlement de la piscine. Cette capacité à opérer

instantanément des distinctions entre usagers permet le travail d'inférence mis en évidence par les ergonomes.

### **Décrypter les situations vécues par les personnes, identifier leur état émotionnel**

L'identification des situations auxquelles sont confrontés les clients demande parfois davantage d'investigations. Selon l'agent d'accueil du funérarium, il faut « décrypter » ce que disent les endeuillés, du fait de la situation pénible dans laquelle se trouvent les proches du défunt et leur état émotionnel. Cela l'amène à faire son travail en évitant de faire répéter ou d'interroger les personnes de façon trop abrupte. Décrypter, c'est rapprocher les informations que donne la famille du défunt sur les circonstances du décès et sur ses intentions, des informations préexistantes au niveau du service et des connaissances techniques, administratives et juridiques dont elle dispose. Il faut vérifier que les intentions des familles ne vont pas se heurter à des obstacles, traduire les attentes en une démarche organisée tenant compte des règles et de l'organisation du service.

Pour l'agent de développement de la PFSP, le premier accueil est l'occasion de délivrer un message : faire comprendre à l'utilisateur qu'il va être écouté, qu'il a frappé à la bonne porte. Cette mise en confiance crée les conditions d'une bonne qualité de la prestation. Après la prise de contact, il faut s'attacher à « *décrypter la situation* ». L'observation, méthodique et approfondie, vise à recueillir des indications sur l'état émotionnel de la personne, ses attentes et les enjeux relatifs à sa situation. Le champ d'intervention très large de la PFSP et la volonté des agents de remplir leur mission de structures de proximité à l'écoute des besoins du quartier, expliquent l'importance accordée à cette phase d'écoute et d'observation. Il faut instaurer une relation de personne à personne, précisément parce que la raison d'être de l'association est de pallier les insuffisances de services qui ne donnent aux administrés que des réponses à des questions circonscrites sans forcément prendre en compte la globalité des problèmes. Pour remplir cette mission, il faut un esprit d'ouverture et une capacité à appréhender les situations. L'expérience joue un grand rôle car les usagers n'exposent pas tous clairement leur état, leur histoire, les raisons de leur venue. L'agent doit s'efforcer de deviner et se demander : « *Connait-on déjà la personne ? Nous connaît-elle ? Quelles sont ses priorités ? Tout cela va permettre de guider le dialogue mais aussi de définir une attitude.* »

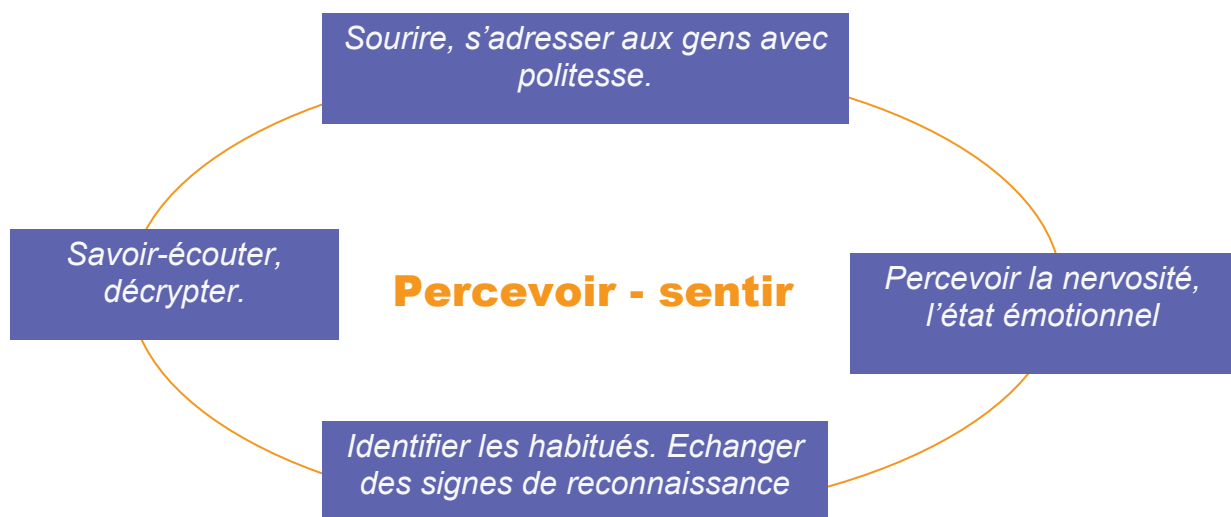
Les finalités d'aide à la personne de services comme le funérarium ou la PFSP orientent la démarche d'accueil de ces deux agents. La gratuité du service, le partage des situations malheureuses mais aussi parfois heureuses, créent un lien avec l'utilisateur. Il n'en demeure pas moins que les services funéraires ont également une fonction commerciale, plus marquée dans le cas des agents travaillant au service des pompes funèbres. Cela est peut être moins marqué lorsque ce service fonctionne en régie municipale car les conseillers funéraires, bien qu'encouragés à vendre des prestations, ne sont pas financièrement intéressés au chiffre d'affaire. Le public apparaît cependant très sensible dans ces situations aux démarches commerciales agressives et les conseillers doivent composer entre leur mission d'accueil et de service et leurs objectifs de vente :

« *Ce qu'on demande aux pompes funèbres, c'est qu'ils soient le plus patient possible, non pas compatissants mais cordiaux ... qu'ils aient un peu conscience que*

*dans ces moments là on est sous le choc, en peine... Ce serait bien qu'on sente moins le mercantilisme. » (Bernard, 2009)*

### **Guetter les signes de nervosité des clients**

Les relations de l'agent commercial de la société de transport par bateau avec la clientèle ne présentent ni le même niveau de prévenance, ni les mêmes possibilités d'identifier les habitués. Le travail étant organisé par « quart », ceux-ci ne sont pas facilement identifiables, d'où des relations qui, marquées déjà par la brièveté de la relation, restent souvent superficielles. L'observation demeure importante car elle renseigne sur l'état de nervosité du client. L'agent commercial se fie aux attitudes, regards, façons de marcher pour appréhender l'état d'esprit des clients. Elle peut ainsi se « mettre en retrait », se préparer à surmonter des manifestations d'agressivité car les conflits avec les clients sont fréquents... Entre collègues, face à ces échanges peu personnalisés, les clients sont identifiés par leur aspect et leur comportement, souvent pour en stigmatiser les côtés négatifs. Il s'agit là d'un mécanisme de défense, « *d'amplification de l'altérité* » (Lhuilier, 2006). Devoir faire face à un flux de visiteurs anonymes dont le volume varie dans des proportions importantes et de façon pas toujours prévisible, est source de difficultés et de pénibilité. Selon l'agent d'accueil de la piscine, la nature du travail change radicalement en fonction du niveau de fréquentation qui va d'une centaine de personnes/jour à un millier. Visiblement, elle préfère la première situation. En revanche, nous avons pu constater au cours d'entretiens avec des agents d'accueil et de surveillance du patrimoine que ceux-ci redoutent davantage les périodes de faible fréquentation, génératrices d'ennui.



Au terme de cette investigation des savoir-faire de la dimension « percevoir-sentir », il semble que ceux-ci sont d'autant plus fortement mobilisés que la prestation requiert une grande qualité relationnelle ou présente des difficultés ou risques particuliers. Leur importance dans les activités d'accueil tient également à ce que les agents ne connaissent *a priori* rien des intentions, des motifs, de la situation des personnes et qu'ils disposent de peu de temps pour préciser le contexte de l'échange et s'y adapter.

Observer, percevoir, sentir va pour une part déterminer les actions de questionner, d'informer, d'orienter et la façon de le faire, avec tact, fermeté, humour, sympathie, complicité... neutralité.

## **Chapitre 2 - Tirer le meilleur parti des moyens dont on dispose**

Pour de nombreux agents, il s'agirait moins de tirer le meilleur parti des moyens techniques disponibles que de se débrouiller pour offrir la meilleure qualité de service possible avec des moyens limités et une organisation imparfaite. L'agent commercial de la société de transport par bateau et l'agent d'accueil du funérarium sont parmi ceux qui dénoncent le plus la pénurie de moyens. Pour la première, l'organisation et les moyens informatiques présentent des failles auxquelles les agents s'efforcent de remédier pour que le service soit quand même optimum. Les investissements et la réorganisation qui accompagnent la privatisation de l'entreprise semblent redresser une situation de perte de monopole à laquelle l'entreprise ne s'était pas préparée.

L'insuffisance des moyens techniques est dénoncée comme un paradoxe compte tenu de la rentabilité des services funéraires. Le recours au papier carbone apparaît symptomatique de conditions archaïques de fonctionnement. Le service réglementation dispose maintenant de micro-ordinateurs mais les programmes informatiques ne sont pas prêts. Les agents doivent souvent déchiffrer des consignes manuscrites. Les informations relatives à la mise à jour de la réglementation ne sont pas toujours aisément accessibles. Les agents manquent donc de moyens pour maîtriser les informations nécessaires aux travaux de préparation de leur activité, travaux que les ergonomes (Pochat, Falzon, 2000) ont identifiés comme une composante de leur activité. Cette situation révèle un manque d'attention à des services de plus en plus exposés à la concurrence du privé depuis la perte de monopole des Pompes funèbres en 1995. Dans un contexte de diminution des effectifs de la régie municipale des Pompes funèbres, les responsables de service, découragés par le peu de pouvoir qu'ils ont sur la décision d'affectation des agents, ne semblent pas engager les actions de modernisation nécessaires.

### **Aménager l'espace de travail**

L'espace de travail est à la fois celui des agents et celui du public, et cette double fonction est diversement prise en compte par les professionnels. La directrice des bureaux municipaux veille à impliquer les agents dans les projets d'aménagement. Mais comment abordent-ils la définition de l'espace d'accueil ? Les attentes résultent au moins autant des besoins liés à la réalisation de tâches techniques et à la communication avec les collègues qu'au souci de favoriser le contact avec le public. Pour l'agent administratif du BMDP, la réalisation de « claustras » a permis de recevoir chaque personne individuellement. Auparavant, les agents d'accueil disparaissaient derrière des banques d'accueil très hautes et l'existence d'hygiaphones les obligeaient à élever la voix pour se faire entendre. Sur les 25 bureaux, un seul, jugé le plus difficile, a encore peu bénéficié de ces aménagements. La réception des administrés autour d'une table a permis de faire chuter l'agressivité du public et la délimitation des espaces de réception par de simples cloisons mobiles laisse la possibilité de s'adresser aux collègues. Cette dimension de l'aménagement de l'espace avait été relevée à propos du travail des guichetiers de la Poste, où l'on a observé que la suppression des vitres qui avait pour objectif le rapprochement de la clientèle dans un objectif commercial, avait également eu pour effet d'imposer la voix des clients au détriment des échanges entre agents (Hanique, 2004). Dans le BMDP que nous avons visité, on veille au contraire à préserver l'espace de travail

des agents : tout au fond du bâtiment, un espace interdit au public a été sommairement aménagé comme lieu de détente et de réunion. Entre la salle d'attente et le couloir, des panneaux interdisent l'accès aux claustras sans y être invités. Placé derrière une banque d'accueil classique, un agent s'occupe du premier accueil lorsque le besoin s'en fait sentir. Cette fonction paraît généralement considérée comme la plus pénible. On y est plus souvent exposé aux récriminations et incivilités des administrés. On a cherché dans toute la mesure du possible à faire assurer la prise de rendez-vous et le premier accueil par le service Allô mairie. Pour les agents, le fait d'être déchargé de ce premier accueil facilitait la réalisation du travail administratif tout en permettant de personnaliser la relation aux usagers qu'ils pouvaient dès lors appeler par leur nom. Ce n'est que récemment que l'établissement d'une relation par intranet permet aux agents du bureau municipal de prendre eux aussi des rendez-vous. Jusque là, les administrés qui n'avaient pas fait cette démarche préalable, devaient patienter en salle d'attente pendant une durée variable selon l'importance du flux de rendez-vous.

A l'hôpital, la dimension « sécuritaire » de l'aménagement de l'espace d'accueil révèle l'existence d'appréhensions liées à l'exposition à des risques de contagion, d'agression, etc. Des vitres de sécurité séparant l'espace de travail des agents du hall d'accueil ont été installées suite à une demande des agents au comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail. Cela constitue un obstacle à la communication et limite l'intervention des agents au niveau du hall d'accueil.

Dans l'ensemble, cette question de l'aménagement de l'espace d'accueil a été peu évoquée par les participants. A leurs yeux, cela relève moins de leur responsabilité que de celle de l'institution qui les emploie, et le climat de pénurie de moyens freine sans doute aussi l'expression de propositions. Par ailleurs, lorsqu'ils en parlent, c'est plus pour évoquer les enjeux relatifs à leur propre confort et à leur sécurité, en tant que professionnels utilisant cet espace, que pour prendre en compte le confort des usagers.

L'espace de travail comprend également des matériels et des supports d'information, dont l'usage peut être réservé aux agents ou au contraire destiné au public. La maintenance de premier niveau des équipements est assurée par les agents. L'agent d'accueil de la piscine utilise la documentation sur les services offerts par les établissements comme support de ses échanges avec l'utilisateur, en s'attardant sur ce qui semble convenir le mieux à la situation de la personne. « *Face à quelqu'un qui veut apprendre à nager mais dit avoir peur de l'eau, on peut s'arrêter sur la partie du document présentant les séances de traitement de l'aquaphobie et expliquer que cela l'aidera à progresser plus vite dans son apprentissage.* » Sa connaissance des procédures d'inscription et des modalités d'animation lui permettent d'apporter des précisions. Le service n'est en effet complet que si l'intéressé dispose de toutes les informations nécessaires à l'aboutissement de son choix. On verra plus loin que les changements dans les procédures d'inscription peuvent venir invalider cette action de l'agent. Le désagrément est d'autant plus vif que l'agent s'est investi dans cette démarche.



## **Rechercher - produire - mutualiser l'information**

Les professionnels de l'accueil sont amenés à rechercher, produire et partager de nombreuses informations. La complexité de la législation, les changements fréquents de procédures, les aléas techniques et organisationnels incitent à une bonne coordination et coopération. Cette dimension de l'activité des agents est perçue par l'encadrement comme une condition nécessaire à la qualité des prestations mais son importance est minorée du fait de la priorité donnée à la réception du public. Pour les ergonomes ayant étudié ces métiers, cela expliquerait la fréquente attribution de tâches annexes imposées aux agents d'accueil dans les périodes où n'étant pas au contact du public, ils sont considérés comme disponibles.

Pour l'agent d'accueil du funérarium, donner des informations erronées ou incomplètes, c'est créer des situations où il faudra tout réexpliquer avec beaucoup de diplomatie. Pour que tous donnent les mêmes réponses, il faudrait que le niveau d'information soit plus homogène au sein de l'équipe, que la formation des agents soit plus complète. La mobilité entre les différents services de la direction des opérations funéraires, voire d'autres services avec lesquels la collaboration est nécessaire (état civil par exemple) pourrait y contribuer.

La recherche et l'assimilation des informations constituent une activité permanente. Pour effectuer correctement la vingtaine de prestations différentes qui lui incombent, l'agent du BMDP doit se tenir au courant de l'évolution des textes et des procédures. Il existe depuis peu un guide sur intranet mais celui-ci n'est pas encore systématiquement consulté par tous les agents. Au lieu de s'y référer spontanément, de commencer la semaine par la lecture des messages et des consignes que la direction envoie par mail, certains agents comptent sur les collègues pour les avertir des nouvelles dispositions. Tous n'ont pas le réflexe d'aller chercher l'information et cela occasionne des erreurs, particulièrement lorsque la réponse à apporter à l'utilisateur nécessite de sortir du périmètre des activités du service. La Caisse d'allocations familiales (CAF), les impôts, continuent par exemple à demander des fiches familiales ou des fiches individuelles d'état civil alors que celles-ci sont supprimées depuis dix ans. C'est le service de l'Allocation de solidarité aux personnes âgées (SASPA) de la caisse des dépôts et consignations de Bordeaux qui détient les dossiers mais des personnes sont encore orientées vers la mairie pour les retirer, sans qu'on leur précise d'ailleurs qu'ils ne peuvent avoir droit à cette allocation qu'à condition d'être reconnus comme travailleur handicapé.

L'agent du BMDP s'implique fortement dans la maîtrise des informations utiles à l'exercice du métier et a créé son propre répertoire où elle consigne les informations sensibles. Cela constitue une sorte de bible à disposition des agents qui lui en font la demande. Cette forme d'organisation où l'un des professionnels prend en charge un élément essentiel de l'activité rend plus aisée l'intégration de nouveaux agents mais peut aussi entretenir une certaine passivité chez les agents permanents. L'activité de ces bureaux dépend de nombreux autres services (état civil, préfecture, Allô mairie, commissariat). Pour améliorer la coordination, un séminaire a réuni les services avec lesquels les bureaux municipaux collaborent régulièrement (la préfecture, notamment).

Pour l'agent de développement de la PFSP, la recherche et la production d'informations sont l'affaire du collectif. Cela relève de la culture du service. A leur démarrage, chaque site avait élaboré un cahier d'information et d'orientation. Cela constituait une première étape dans la structuration d'un service naissant. L'effort a porté dans un second temps sur la normalisation de ces outils grâce à la construction d'une base de données intranet commune à toutes les plates-formes. Cette base de données est mise à jour et enrichie par les agents à l'issue de réunions d'équipe. Elle sert à tous de référence et permet aux nouveaux embauchés et aux stagiaires d'être rapidement opérationnels. Leur polyvalence constituant leur raison d'être, il importe d'apprendre à connaître ce que font les services publics et les administrations afin d'orienter les usagers vers une grande diversité de structures aptes à répondre aux demandes. Le partage d'un même bâtiment avec un BMDP a favorisé une connaissance réciproque des attributions et des compétences. Il faut aussi développer le travail en réseau avec les partenaires et rester attentif aux évolutions de leurs missions et de leurs dispositifs. La lutte contre le « cloisonnement » des services est une raison d'être de la plate-forme, et le personnel de la PFSP est conscient de la nécessité de lutter contre le repli sur son institution ou pire encore sur son activité personnelle. Comme l'agent du BMDP, elle note que certains services publics orientent les usagers vers la plate-forme pour des prestations qu'elle ne peut rendre. Le problème persiste malgré les contacts pris pour avertir les correspondants.

Il n'y a pas de dispositif de coordination aussi élaboré à la Cité des métiers du fait d'une organisation qui propose d'une part un fonctionnement en libre-service et d'autre part la consultation de spécialistes de l'orientation et du placement. Les agents d'accueil et animateurs cyberinfo semblent cependant appeler à participer à certaines prestations qui contribuent à relier les deux volets d'activités de la Cité : réunion de professionnels, animation de séances de rédaction de curriculum vitae, enquête auprès des usagers.

Au bureau d'information de l'aéroport, l'activité de production et de recueil d'informations est mieux identifiée. Une plage de temps est banalisée pour répondre aux appels téléphoniques et aux messages électroniques. Comme l'emploi du temps des agents n'est plus alors sous la contrainte du flux des clients, ils peuvent s'organiser pour collecter, vérifier et saisir des informations sur une base de données accessible à tous les membres de l'équipe. Chacun a en responsabilité un domaine. Le manager contrôle les mises à jour.

Au terme de la réflexion sur cette dimension de savoir-faire, les participants semblent désireux d'améliorer leur maîtrise de l'information, y compris dans un cadre qui dépasse les limites de leur service. Les nouvelles technologies peuvent y aider à condition d'acquérir de nouveaux réflexes de consultation ou de recherche active de l'information. Pourtant les agents paraissent en général assez peu associés à l'élaboration des informations, et ils ont même parfois du mal à obtenir que soient corrigées des informations erronées ou obsolètes diffusées sur le Web. D'après nos observations, cette situation traduit un manque de considération des institutions pour l'exercice de la fonction d'accueil et une attention insuffisante portée à l'évolution professionnelle des agents ... mais cela ne reflète-t-il pas les préjugés du grand public pour ces « métiers de l'ombre » ?

## Chapitre 3 - Ajuster, corriger une action, gérer une situation

La première réaction des agents a été d'évoquer la nécessité de remédier à des conditions d'accueil pénibles, voire potentiellement dangereuses et les solutions évoquées renvoient largement à des questions d'aménagement de l'espace ou de maîtrise des flux. L'art du « bricolage »<sup>30</sup> (Levy-Strauss, 1960), familier aux artisans avec lesquels nous avons travaillé paraît plus difficile à exercer dans une activité relationnelle que dans une activité de fabrication. Ce n'est que dans un second temps que les participants ont évoqué la possibilité d'intervenir sur des situations relationnelles, encore que, là aussi, ils aient tendance à s'en remettre à des solutions externes : attribution d'agents de renfort pour étoffer les équipes ou remplacer les absents, modification de la répartition des tâches, appel à des agents de sécurité.

### Améliorer la sécurité et la sûreté

Dans l'une des piscines, l'afflux de personnes autour de l'espace d'accueil était tel que les opérations d'encaissement ne pouvaient s'effectuer dans des conditions satisfaisantes et comportaient un danger potentiel. Des cordons de délimitation ont été installés qui permettent de limiter resquilles et fraudes. Aujourd'hui, l'agent d'accueil et le maître-nageur considèrent que la mise en service de cartes avec reconnaissance informatique permettrait d'améliorer la gestion des entrées. Elle allégerait la charge de travail d'un personnel tout juste suffisant et réduirait la pénibilité et les risques associés aux activités de billetterie, renforcerait le contrôle sur les usagers. C'est un des bénéfices attendus par ces professionnels dont l'implication dans la fonction est indéniable mais qui insistent sur la charge mentale qu'impliquent l'accueil, la surveillance, les rappels constants au règlement. La demande d'équipements de contrôle apparaît liée à l'existence d'un sentiment d'impuissance face à des incivilités que les agents ne parviennent pas à endiguer. Une telle demande peut surgir à l'occasion d'un développement des transports urbains lorsque celui-ci, en facilitant les déplacements des habitants des quartiers défavorisés de la ville, expose les agents à un public auquel ils n'étaient pas jusque là confrontés.

### Mieux gérer les flux de public

En cas d'afflux important de public, les agents du BMDP peuvent intervenir pour diminuer globalement le temps d'attente en ouvrant un « guichet rapide » dont la tenue est assurée par un agent volontaire. Cela ne diminue pas le nombre de personnes à servir, mais permet de ne pas imposer un temps d'attente disproportionné par rapport au contenu de la prestation. Il s'agit d'une action corrective, d'un palliatif dont l'objectif est d'éviter de solliciter la patience de personnes ne venant que pour des opérations très ponctuelles.

---

<sup>30</sup> « Le bricoleur est apte à exécuter un grand nombre de tâches diversifiées; mais, à la différence de l'ingénieur, il ne subordonne pas chacune d'elles à l'obtention de matières premières et d'outils, conçus et procurés à la mesure de son projet : son univers instrumental est clos, et la règle de son enjeu est de toujours s'arranger avec les "moyens du bord", c'est-à-dire un ensemble à chaque instant fini d'outils et de matériaux, hétéroclites au surplus, parce que la composition de l'ensemble n'est pas en rapport avec le projet du moment, ni d'ailleurs avec aucun projet particulier, mais est le résultat contingent de toutes les occasions qui se sont présentées de renouveler ou d'enrichir le stock, ou de l'entretenir avec les résidus de constructions et de destructions antérieures. »

A la Cité des métiers, les problèmes de flux sont rares. Ils peuvent survenir dans la gestion des entretiens individuels avec les professionnels de l'orientation ou de l'emploi. Aussi, l'agent qui tient le planning hebdomadaire de rendez-vous avec les conseillers veille à proposer en priorité le jour où deux conseillers au moins sont présents dans la structure, ce qui donne plus de souplesse pour répondre aux demandes des usagers qui se manifesteront ultérieurement.

Dans l'une des plates-formes de services publics de la ville, l'ouverture des bureaux, actuellement limitée à quatre matinées par semaine, ne permet plus d'absorber le flux de demandeurs. Pour éviter l'engorgement du service, les agents arrêtent le pré-accueil une heure et demie avant la fermeture. Selon l'agent du BMDP, cela constitue cependant une entorse à la mission d'accueil, de plus en plus courante dans certains services. Pour remédier aux insuffisances en personnel, il signale que les bureaux disposent d'agents de renfort. Cette fonction est assurée par des personnes récemment affectées dans le service. Dans les piscines, on regrette de ne pas pouvoir bénéficier des mêmes facilités.

### **Etre vigilant et s'entraider face aux situations délicates**

Dans la plupart des institutions, des incidents peuvent amener les agents d'accueil à décider de faire appel à des agents de sécurité. Lors des opérations qui précèdent l'embarquement des passagers, l'agent commercial veille à ne pas laisser les gens entrer par groupe, pour éviter les bousculades. Il doit préserver les conditions de réalisation du service en appelant les agents de sécurité dès qu'il sent que la situation va « déraiser ». Les collègues peuvent apporter un soutien en venant à la rescousse lorsque la confrontation avec un voyageur s'éternise et que le ton monte. De la part de l'agent en difficulté, cette intervention est généralement bien perçue. Cela est plus délicat à gérer vis-à-vis du client qui peut interpeller celui qui s'immisce dans la relation « *De quoi vous mêlez-vous ? Ce n'est pas à vous que je parle.* » Ailleurs, cette fonction de recours est plus souvent dévolue à l'encadrement. Au BMDP ou au bureau d'information de l'aéroport, lorsqu'il y a un conflit entre un agent et une personne, celle-ci est reçue dans un bureau à part et la reprise du dialogue avec un responsable contribue à l'apaisement du conflit.

Les participants se sont peu exprimés sur la façon dont ils s'y prenaient pour renouer le dialogue avec l'utilisateur, ni sur les raisons de ces mésententes et de ces conflits. Il y a certainement nécessité à trouver un appui extérieur pour raconter et analyser ces incidences.

### **Assumer les difficultés de fonctionnement et chercher à rendre service**

Le public tient souvent les agents d'accueil pour responsables des difficultés qu'ils rencontrent alors même qu'ils n'ont été que les révélateurs ou les messagers de problèmes résultant d'une faiblesse dans la chaîne des intervenants impliqués dans la production d'un service. Ils sont alors exposés à des demandes insistantes, subissent des récriminations, sans pouvoir apporter de solutions satisfaisantes. Leur place au sein des organisations ne leur permet guère d'obtenir qu'on y remédie. Ce sont des situations pénibles parce qu'elles mettent plus ou moins directement en cause la représentation que l'agent se fait de sa mission et l'image qu'il doit donner

de l'institution qui l'emploie. Pour l'agent de développement de la PFSP, les conflits avec les usagers sont rares mais ceux-ci sont douloureusement ressentis par des professionnels dont la motivation est justement de venir en aide aux personnes et qui n'ont pas été préparés à faire face à ces situations.

Les agents d'informations de l'aéroport écopent des questions les plus diverses restées sans réponse : « *On vient nous voir pour tout et n'importe quoi... Il faut s'adapter, on n'a pas toujours les éléments pour sortir les clients de leur situation.* » Les demandes des clients dépassent parfois les attributions des agents. En période estivale, à l'occasion de manifestations ou d'événements exceptionnels, des passagers s'adressent au bureau parce qu'ils ne trouvent aucune solution d'hébergement. Certains voyageurs espèrent que les agents vont pouvoir leur délivrer un billet SNCF. Or le bureau n'a pas accès au terminal et n'a donc pas de visibilité sur la disponibilité, les tarifs. L'agent d'information apporte tout de même une aide en renseignant sur les horaires et en donnant un numéro de téléphone : « *On essaie toujours de trouver, on ne veut pas qu'il reparte sans rien... Même si ce n'est pas notre domaine.* »

L'agent du BMDP évoque les difficultés rencontrées lors de la mise en place des passeports biométriques dont les délais de production ont été singulièrement allongés par rapport à ce qui avait été annoncé initialement par l'agence nationale des titres sécurisés (ANTS). Les demandes émanant des grandes villes (Paris, Lyon, Marseille) ont contribué à engorger le dispositif dont le bureau municipal ne constitue que le premier et le dernier maillon (formulaire de demandes, collecte des pièces justificatives, et au final remise du passeport), les services de la préfecture et l'imprimerie nationale jouant entretemps un rôle majeur. Si le BMDP n'est pas à l'origine du problème, ce sont ses agents qui sont interpellés par les clients confrontés à l'allongement des délais et qui ont dû parfois, faute de passeport, annuler leur voyage. Ni la préfecture, ni l'ANTS, ni l'imprimerie nationale ne sont exposés aux récriminations des usagers car ils ne reçoivent pas le public. La délivrance d'un passeport « de passage » d'une durée limitée a permis de gérer les situations les plus délicates. L'action corrective n'a pu ici intervenir qu'après une concertation avec les services de l'Etat et sa mise en œuvre a fortement sollicité le service de la mairie. A charge pour les agents du bureau de transmettre les dossiers prioritaires à la préfecture et de facturer le prix de ce passeport (30 €).

### **Gérer au mieux les situations problématiques**

La discussion de groupe a permis de faire apparaître une large gamme d'attitudes de la part des agents qui s'efforcent de gérer au mieux les situations problématiques auxquelles ils sont confrontés.

- Recevoir les plaintes en refusant d'endosser la responsabilité des dysfonctionnements

Sollicitée pour évoquer une situation potentiellement conflictuelle, l'agent d'accueil de la piscine a choisi d'évoquer la fermeture inopinée d'un bassin à cause d'une panne technique. Pour « désamorcer » les effets de cette nouvelle, elle a pris soin de dire aux usagers qu'elle comprenait leur désappointement, d'expliquer que l'incident était « *indépendant de notre volonté* » et s'est fixé pour ligne de conduite de garder son

calme face aux manifestations d'humeur. Les fermetures de bassin pour cause d'absence du personnel sont sans doute plus délicates à expliquer et il n'est pas impossible qu'on préfère alors évoquer le manque de personnel.

Même si le service n'a pas ou peu de responsabilité dans le désagrément occasionné, expliquer aux usagers mécontents qu'ils se « trompent de cible » ne se révèle pas toujours efficace. Les passagers de l'aéroport viennent parfois pour faire une réclamation au sujet de la détérioration de leur bagage. Après avoir reconnu l'embarras de la personne, l'agent ne peut qu'indiquer la démarche à suivre tout en signalant qu'il appartient à la compagnie aérienne d'apporter une solution qui ne peut être immédiate. Mais les clients ont besoin d'exprimer leur colère. Faute d'avoir accès à d'autres interlocuteurs, ils tiennent le bureau d'information pour responsable des difficultés rencontrées dans leur déplacement. L'agent d'accueil de l'hôpital confirme cette analyse : « *Les mécontents viennent se défouler sur nous ... lorsqu'ils n'ont pas de rendez-vous assez tôt de la part d'un médecin ou lorsque la secrétaire des urgences s'est absentée et qu'il n'y a personne pour enregistrer leur arrivée.* » Dans ce rôle tampon, le bureau d'accueil ou d'information tient un peu du bureau des réclamations.

- Fuir l'implication dans des situations qui échappent aux agents

Pour le maître-nageur, les difficultés à gérer ces situations expliquent les réticences des agents à mettre des affiches, à annoncer aux usagers qu'on les prive d'un service. Ces situations sont à l'opposé de l'image que les agents se font de la fonction d'accueil. Donner l'information, c'est provoquer des mécontentements qui peuvent aller jusqu'à l'affrontement. Les agents ne sont généralement pas maître des décisions relatives à l'organisation des services et pourtant leurs conditions de travail et les relations qu'ils entretiennent avec la population en souffrent. Ainsi en est-il du changement des modalités de préinscription aux activités d'aquagym qui passent désormais obligatoirement par un contact téléphonique avec un autre service :

« *On est étranger à la préinscription. C'est le central Allô Mairie qui prend en charge. Les personnes qui viennent sur les bassins demandent quand même qu'on les préinscrive. Et il faut leur dire non ... Les jours de préinscription, on aime bien ne pas être de service, parce que les gens qui n'ont pas pu avoir satisfaction viennent sur le bassin et disent que c'est une honte ! On leur explique que tout doit passer par Allô Mairie, c'est le règlement, mais ils essaient à tout prix de se faire inscrire malgré tout : vous me connaissez, vous savez que ça fait quatre ans que je fais de l'aquagym, vous ne pouvez pas faire un petit quelque chose ?* ».

- Informer les clients sur les recours possibles ou se borner à délivrer l'information

Il arrive que des agences de voyage délivrent des billets à des tarifs promotionnels offerts par la société de transport par bateau, sans prendre en compte qu'il y a des tarifs particuliers lorsque les voyageurs accompagnent des véhicules destinés à l'exportation, un cas fréquent pour les traversées vers l'Afrique du Nord. Dans ce cas, l'agent commercial doit refuser les billets des passagers et les clients sont obligés d'en acheter un autre au moment de l'embarquement. Naturellement, ils cherchent à impliquer l'agent dans la recherche d'une solution moins onéreuse : « *Ils appellent parfois l'agence de voyage au téléphone et nous passent la*

*communication... On ne peut que proposer au client de se retourner contre l'agence en contactant le service clientèle pour se faire rembourser un billet en principe non remboursable. » Ces incidents semblent devoir se perpétuer car l'information sur les conditions tarifaires spécifiques aux cas d'exportation de véhicules ne se fait qu'au gré des contacts des commerciaux de l'entreprise avec les agences de voyage.*

A propos de l'invalidation du billet acquis à tort à un tarif préférentiel, le coordonnateur de la société de transport par bateau rejette l'idée de s'impliquer dans la recherche d'une solution :

*« Les gens veulent être assistés. On a beau leur indiquer, si ça ne leur va pas, ils disent : alors, comment je fais ? Comment je vais payer ? Les solutions, c'est le client qui doit les trouver. Nous, on répond aux questions. De même, si le chargement dépasse d'une certaine hauteur, ils doivent payer une taxe. Il n'y a pas quatre solutions : soit ils déchargent, soit ils paient la taxe hauteur, soit ils ne partent pas. Une fois qu'on a dit les trois solutions, ils demandent : comment je fais ? Il faut leur répondre : vous êtes grand, vous prenez la décision, il n'y a que trois choix. Ils attendent qu'on leur dise : puisque c'est vous, on vous en fait cadeau et vous voyagez comme ça. Ils essaient d'insister jusqu'à ce qu'on leur dise ça, sauf qu'on ne peut pas leur dire. »*

- Prendre des initiatives dépassant le cadre du service

La plupart des situations évoquées ici ont été rapportées par des agents d'accueil et de la surveillance du patrimoine, relevant de la fonction publique d'Etat. La fréquente surqualification de ces agents n'y est pas étrangère.

La discussion collective autour de cette dimension « ajuster, corriger, gérer une situation » a donc fini par faire émerger un aspect du travail des agents d'accueil que l'on met rarement en exergue parce qu'il les met face à des situations que ni eux, ni le service auquel ils appartiennent peuvent résoudre. Ils ne peuvent que s'efforcer de gérer au mieux une situation dégradée, chercher à apaiser un conflit inévitable avec les administrés ou les clients, sans garantie de résultat et sans possibilité d'agir au sein de l'institution pour que ces situations ne se reproduisent pas<sup>31</sup>. Les attitudes que nous avons décrites montrent que les agents vivent ces situations comme des moments de crispation qu'ils aimeraient fuir et cela les empêche d'étudier les démarches à engager pour apaiser les tensions, par exemple : assurer que l'on comprend le désappointement des gens, favoriser l'expression des difficultés vécues par les clients, les aider à envisager les alternatives possibles, leur indiquer les recours possibles tout en faisant admettre qu'ils n'ont pas à s'impliquer au-delà d'une certaine limite.

---

<sup>31</sup> On pense à Malaussène, héros du roman *Au bonheur des ogres* de Daniel Pennac, qui exerce comme bouc émissaire chargé d'apitoyer les clients grincheux dans un grand magasin parisien.





## Chapitre 4 - Créer, aménager ses outils

Dans le droit fil de l'intérêt qu'elle portait à l'usage des plaquettes d'information dans l'exercice de sa fonction, l'agent d'accueil de la piscine signale l'importance de la signalétique tandis que d'autres agents en soulignent au contraire les limites. A l'hôpital, la présence d'un panneau indiquant que les agents d'accueil ne font pas de monnaie ne dissuade pas les patients et leur famille d'en réclamer. Le panneau indiquant, à l'embarquement, que l'accès à la forteresse est payant, et qu'il ne suffit donc pas d'acheter le billet pour le transport par bateau n'est pas lu par les touristes lorsqu'il y a un afflux de visiteurs. Les autres participants ont plutôt concentré leurs interventions sur les outils mis en place pour analyser la fréquentation, les caractéristiques du public et leurs attentes, la qualité des services rendus et la satisfaction des clients. Ces outils sont parfois développés par des professionnels extérieurs au service et complétés par des audits. Réalisées le plus souvent pour informer les autorités des besoins en fonctionnement, ces actions ont parfois un impact sur la définition des prestations et l'organisation du service. A l'exception peut-être de la PFSP, la discussion n'a guère permis de mesurer l'impact de ces activités sur l'organisation et le fonctionnement du service d'accueil.

### Développer la signalétique

La signalétique est l'un des outils à la disposition des agents pour assurer l'accueil dans les lieux ouverts à un large public. A la piscine, elle contribue à l'utilisation en sécurité de cet espace sportif et de loisir : le fléchage du parcours menant au défibrillateur semi-automatique (DSA) en facilite l'accès. Le panneau permet de rappeler le règlement (douche obligatoire, port du bonnet de bain...) et de décharger partiellement le personnel de la tâche répétitive de rappel des consignes, avec tout l'argumentaire qui doit inévitablement l'accompagner : *« L'obligation de la douche n'est pas toujours comprise. Ils disent : moi, je suis propre, je n'ai pas besoin de douche. C'est un dialogue que les dames de l'accueil ont en permanence. Le panneau est une bonne façon de rappeler le règlement. »*

Concernant la forteresse, un panneau d'information a été placé à l'entrée du château pour signaler que la visite du site est payante. Cela évite aux agents de devoir donner cette information aux visiteurs surpris que la visite ne soit pas comprise dans l'achat du billet de la navette maritime faisant la liaison avec le littoral. Mais c'est un peu tard pour avertir les touristes qui viennent d'effectuer le trajet et aucune solution valable n'a encore été prise pour assurer la communication de cette information plus en amont.

### Collecter des données sur l'activité d'accueil

Généralement effectuée par les agents, la mesure de la fréquentation revêt une importance stratégique pour obtenir des moyens de fonctionnement adaptés aux besoins. Dans les BMDP, la création de postes supplémentaires est liée à l'augmentation de la palette des prestations et du public accueilli. Les agents d'accueil de l'hôpital tiennent à jour des statistiques relatives aux sollicitations du public mais l'analyse de ces informations est surtout l'affaire de la direction.

Pour les associations, dont le fonctionnement dépend du maintien des subventions, il est indispensable de rendre des comptes aux autorités sur la base de données statistiques. A la Cité des métiers, chaque agent a en charge l'établissement de données portant sur un axe d'activités - fréquentation journalière, présence aux ateliers et comités, réservations de salles - et doivent les exploiter. A la PFSP, les outils d'observation du fonctionnement de la structure vont au-delà de l'évaluation de la fréquentation. Les agents consignent la nature du service rendu (information, orientation, aide rédactionnelle, mise en relation) et les problématiques abordées (champ de compétence des CAF, de la mairie, questions d'emploi et de formation...). Les agents sont sollicités pour décrire leurs prestations quand ils vont au-delà de la demande initiale de l'utilisateur, et mentionner les interventions qui n'entrent pas dans les catégories statistiques habituelles. Cela sert de veille sur les besoins naissants dans le périmètre d'interventions de la plate-forme, permet d'informer les autorités sur les problèmes émergents (montée du surendettement des ménages) et de développer des réponses sur des champs nouveaux (sollicitations croissantes suite à l'entrée en vigueur de la loi sur le droit au logement opposable – dite loi « DALO »). L'analyse des statistiques constitue un temps de réflexion, de prise de recul sur le fonctionnement, qui semble intéresser davantage l'organisation elle-même que les financeurs institutionnels.

### **Des audits et mesures de satisfaction réalisés par des organismes indépendants**

Concernant le bureau d'information de l'aéroport, des mesures de satisfaction de la clientèle sont effectuées par une entreprise spécialisée et les résultats sont transmis au service. Dans les services dépendant de la mairie (funérarium, BMDP, piscine), en plus des statistiques de fréquentation, on examine parfois collectivement les courriers de réclamation. Des enquêtes de satisfaction sont réalisées épisodiquement auprès des usagers dans les BMDP et les services funéraires. Mais que valent ces enquêtes du point de vue d'un objectif d'amélioration du service ? A quoi les usagers sont-ils attentifs ? Jusqu'où peuvent-ils juger de la qualité des prestations ? Autant de questions que pose le responsable du funérarium et qui l'amènent à douter de l'impact des moyens d'analyse existants : le jugement porté par le public sur la qualité du service est parfois moins pertinent et critique que celui que pourrait porter un bon professionnel, ou a fortiori un collectif responsabilisé sur l'amélioration de la qualité du service. Dans les BMDP, des audits approfondis ont été réalisés ponctuellement et ont servi de support à une réflexion sur l'amélioration de l'accueil dans le cadre d'un stage de formation des agents.

## **Chapitre 5 - Faire un travail soigné**

L'interrogation sur cette dimension de savoir-faire a permis de décrire les activités les plus représentatives d'un accueil de qualité.

### **Mettre la qualité de service au cœur de l'activité**

Au funérarium, l'agent d'accueil a mis l'accent sur la contribution qu'elle pouvait apporter à la qualité du service offert aux familles grâce à une bonne analyse des circonstances du décès et de leurs conséquences administratives, de la connaissance du contexte des obsèques et de l'impact sur son déroulement. C'est par l'attention à de nombreux détails que se construit la qualité du rite funéraire et que s'apprécie le professionnalisme du personnel. Ainsi, une fois le corps mis en bière, les familles ont la possibilité de veiller leur défunt dans un salon aménagé pour recevoir des visiteurs. Lorsqu'il s'agit d'une personne connue ou d'un jeune, les visiteurs sont parfois nombreux. A la demande de la famille, l'agent peut contribuer à écarter les curieux en leur indiquant la date et l'heure de l'inhumation, et le cas échéant, de la cérémonie religieuse. Il s'agit d'épargner un souci supplémentaire aux familles affectées par la perte d'un de leurs proches et d'assurer les conditions les meilleures pour la réunion des proches autour du défunt. Ainsi, sachant qu'il doit y avoir une intervention du thanatopracteur, elle explique à la famille qu'il faut patienter avant de voir le défunt. S'agissant d'un décès sur la voie publique et sachant qu'il faut attendre l'autorisation du procureur, elle explique à la famille pourquoi le corps du défunt ne peut être immédiatement transféré au domicile. On retrouve ce souci de ménager les personnes endeuillées à toutes les étapes des obsèques et cela concerne donc l'ensemble des intervenants : agent d'accueil, conseiller funéraire, porteurs, etc.

La qualité de service passe par l'attention particulière accordée aux plus démunis et aux plus fragiles. A l'hôpital, il s'agit d'accompagner les personnes âgées venant consulter un spécialiste. Lorsque celles-ci viennent en ambulance, l'agent d'accueil appelle un brancardier pour les amener du hall d'entrée vers le spécialiste et à l'issue de la consultation rappelle l'ambulancier pour reprendre le patient à l'accueil. Pour la visite de la forteresse, il s'agit de gérer la file d'attente aux caisses en faisant passer en priorité les personnes âgées, les personnes à mobilité réduite et les jeunes enfants s'il fait très chaud. Les malvoyants et les aveugles sont dirigés vers une maquette tactile qui leur permet de découvrir le monument. Dans les BMDP, les personnes handicapées ou âgées peuvent demander à un tiers de se présenter au bureau avec un dossier complété et les agents se rendront au domicile sur rendez-vous pour remettre les papiers d'identité.



## **Chapitre 6 - Coopérer, travailler en équipe**

La discussion de cette dimension de savoir-faire a donné lieu à de nombreuses interventions, avec parfois en toile de fond la gestion collective des conflits. La distinction que font plusieurs participants entre équipe d'accueil et équipe élargie est intéressante parce qu'elle fait apparaître l'existence d'un service structuré en même temps que la nécessaire relation avec un éventail plus large de professionnels, confirmant en cela l'aberration qu'il y a à considérer l'activité d'accueil indépendamment des autres composantes de l'organisation.

### **Constituer une équipe d'accueil solidaire ouverte à d'autres professionnels**

L'agent commercial de la société de transport par bateau distingue deux équipes : celle des guichetiers, unie par la nature même du travail, et celle plus large des professionnels (agents d'embarquement, de stockage, agents de sécurité) dont dépend la fluidité des opérations d'embarquement des passagers. L'organisation de l'entreprise prend en compte cette nécessaire solidarité entre les intervenants puisqu'un cadre assume cette coordination. L'équipe de guichetiers est utilisée comme ressource permettant à l'agent commercial de surmonter les difficultés liées à l'utilisation de logiciels, de trouver des solutions à la diversité des problèmes (perte de billets, absence de justificatifs de réservations faites sur Internet, etc.).

La même distinction équipe accueil – équipe élargie est reprise avec quelques nuances par l'agent d'accueil de la Cité des métiers. Celle-ci emploie une douzaine de salariés et cette équipe réduite permet de travailler en étroite relation avec les autres professionnels chargés de la communication, du développement. Des conseillers relevant d'autres structures (centres d'information et d'orientation de l'Education nationale, Pôle emploi) effectuent des permanences. Parmi ceux-ci, certains effectuent seulement des vacations tandis que d'autres sont détachés à temps plein. Ces derniers semblent d'une certaine manière « assimilés » à l'équipe élargie.

Maîtres-nageurs et agents d'accueil des piscines constituent une équipe solidaire dans la fonction d'accueil des publics et elle sait agir de façon concertée en cas d'accident. Les agents d'accueil sont formés et entraînés pour aider le maître-nageur dans les premiers soins. Des exercices d'alerte confèrent l'entraînement nécessaire à une coordination instantanée en situation d'urgence. Le malaise d'un enfant dans un vestiaire est évoqué pour signaler la parfaite coordination entre le maître-nageur, les agents d'accueil, les pompiers. La réalisation d'exercices répétés, la mise au point de situations simulées s'efforçant de reproduire des situations d'urgence diversifiées, les échanges qui s'en suivent entre professionnels, sont nécessaires pour faire face à de telles épreuves. La solidarité entre les professionnels joue aussi lorsqu'il s'agit de faire face à des situations conflictuelles, et l'équipe agents d'accueil – maîtres-nageurs se prépare à gérer ces situations en participant à des jeux de rôles. Cette solidarité s'exerce dans le domaine de la prévention. L'agent d'accueil doit agir de connivence avec le maître-nageur, le prévenir de risques potentiels liés à la présence de groupes indisciplinés ou de personnes handicapées. Il peut aller jusqu'à interdire l'entrée de la piscine à des personnes qui représentent un danger potentiel pour elles-mêmes ou pour les autres. Au regret des participants, les

contacts avec les animateurs des clubs et les enseignants ne sont pas suffisants pour que ceux-ci puissent être considérés comme faisant partie d'une équipe élargie.

Tout ne se passe pas de façon idéale, souhaitent rappeler les participants. Il suffit que l'un ou l'autre ne fasse pas bien son travail pour provoquer des tensions, des insatisfactions, qui se traduisent a minima par des lettres de réclamation, des plaintes. Or, bien des agents sont affectés par défaut, notamment dans les musées et les piscines, ce qui peut se traduire par une implication réduite dans le travail, alors qu'au dire de l'encadrement, l'accueil demande un engagement personnel et des qualités humaines que l'expérience peut contribuer à construire et/ou développer.

### **Se ressourcer et mieux gérer la pression du face à face avec le public**

Pour l'agent d'accueil de l'hôpital, plus que le travail d'équipe, c'est la division du travail et la rotation des tâches qui caractérisent sa situation professionnelle : *« Il y en a une qui répond au téléphone et l'autre reçoit les patients ... Une semaine, on est à l'accueil physique, une autre semaine au téléphone. »* Ces activités laissent du temps pour les échanges. L'accueil physique des patients et des visiteurs constitue la priorité : *« Souvent on est trois parce qu'on doit aussi monter dans les services pour distribuer le journal aux patients... Il y en a une qui reste en poste pendant que l'autre accompagne parfois les patients dans les étages. »*

L'agent du bureau d'information de l'aéroport met en évidence l'alternance entre les périodes de travail au sein du collectif où l'on s'occupe à la fois de collecter des informations et de répondre au téléphone et les périodes consacrées à l'accueil physique où l'on doit, souvent seul, répondre spontanément aux questions du public. Les deux activités sont complémentaires. La première permet de préparer des réponses tandis que la seconde contribue à faire émerger de nouveaux besoins d'information.

L'existence de moments de collaboration et de convivialité lors des périodes passées en centre d'appel fait du collectif un lieu de construction de la professionnalité des agents. Au centre d'appel, il y a la possibilité d'alterner des activités : répondre au téléphone et aux mails, chercher des informations et les consigner dans un support informatique... Pour l'agent, ces moments où la pression du public se fait moins forte, où l'entraide est possible, sont l'occasion de se ressourcer :

*« Après trois heures en accueil physique, on remonte au centre d'appels, quelqu'un descend à notre place... L'accueil physique est plus fatigant. Au téléphone, on ne prend pas les agressions de la même façon. On est plusieurs au centre d'appel, c'est le moment où on parle aux collègues. On n'est pas obligé d'être disponible de la même façon. A l'accueil physique, c'est de la disponibilité non stop. On est souvent seul. Il faut toujours qu'on montre aux clients qu'on est là pour eux, qu'on ne fait pas autre chose en même temps. »*

Pendant les périodes d'accueil physique, l'agent dépend d'autres professionnels dont il faut obtenir instantanément la coopération, pour donner l'information juste aux passagers : *« On dépend de la coopération des compagnies, vu qu'on fait un travail de relais avec les passagers... Si on nous demande si tel ou tel objet peut passer les contrôles de sécurité, il faut parfois qu'on appelle l'agent au poste de sécurité, qu'il veuille bien arrêter ce qu'il fait pour nous répondre... On dépend complètement de lui. »*

## Chapitre 7 - Appréhender la situation

Dans les piscines, le public a volontiers tendance à ignorer ou enfreindre le règlement parce que cet espace de loisir, de détente est aussi vécu comme un espace de liberté. Les agents sont obligés d'expliquer, d'argumenter, et pour convaincre, ils doivent écouter le point de vue des usagers. Ce travail doit être engagé à chaque nouvel arrivant. Les agents en ressentent de la lassitude et souhaiteraient pouvoir s'épargner ce constant travail de médiation. Dans les services administratifs, il est plus facile d'imposer des règles et contraintes. Les administrés peuvent néanmoins réagir aux tracasseries administratives et les agents doivent veiller à appréhender correctement leur situation et vérifier que leurs exigences s'inscrivent bien dans le cadre de la loi (par exemple ne pas demander abusivement des justificatifs).

Appréhender la situation, c'est une gymnastique de l'esprit qui consiste à questionner l'utilisateur en respectant un enchaînement logique de construction d'une prestation que l'administré ne peut appréhender. L'exemple le plus abouti de cette démarche est fourni par l'agent de développement de la PFSP. C'est aussi une démarche d'analyse des difficultés que les modalités d'accueil peuvent présenter pour les clients qui permettra d'engager la recherche de solutions plus satisfaisantes.

### Comprendre les clients pour emporter leur adhésion ou imaginer des solutions

Pour le maître-nageur, appréhender la situation, c'est comprendre les réticences des gens à se conformer au règlement de la piscine pour engager un dialogue où l'on utilisera les arguments auxquels ils sont sensibles, ou inventer des mesures plus adéquates. L'obligation de porter des maillots de bain plutôt que des caleçons s'oppose à la mode vestimentaire en vigueur chez les jeunes. Des motifs d'hygiène ont conduit à prendre cette mesure mais toutes les piscines ne l'imposent pas et les jeunes ne manquent pas de le faire observer. *« Il y a des villes où ils acceptent le short, tout le monde va dans la marmite... sans se préoccuper de l'hygiène. »* D'autres aspects du règlement comme ne pas courir, plonger en courant, crier sont perçus comme une interdiction de s'amuser. Il faut souvent répéter les mêmes explications. Entre les campagnes du type « nageons propre » qui visent à éduquer le public mais qui ont parfois été annulées pour des motifs de gestion, et l'installation de douches automatiques impossibles à contourner à l'entrée des bassins, les professionnels de l'accueil en viennent parfois à souhaiter la seconde solution. En été, du personnel avait été placé à l'entrée des douches avec une mission de pédagogie mais pour le maître-nageur, le bilan n'est pas entièrement satisfaisant. Dès qu'il y a du dialogue, il y a des difficultés. Parfois il faut en venir à un argument d'autorité qu'il s'efforce de faire passer avec : *« Ici la liberté n'y est pas, en échange il y a de la sécurité ... sinon il reste la possibilité de se baigner avec les poissons. »*

### Réaliser des prestations adaptées à chaque cas

Appréhender la situation, c'est une « gymnastique » que l'on fait mentalement tout en écoutant et questionnant l'utilisateur. Pour l'agent de développement de la PFSP, avec l'expérience, cela se fait, presque de façon mécanique. On procède en suivant une logique sans être forcément conscient de toutes les étapes que l'on suit : « décrypter » le problème, faire le point sur les démarches engagées, apprécier l'état

moral de la personne, estimer l'importance de l'enjeu, identifier les ressources à disposition, évaluer le temps nécessaire pour traiter la question, décider si l'on peut résoudre le problème immédiatement ou s'il faut proposer un rendez-vous. Il ne faut pas seulement prendre en compte toutes les composantes de la situation, il faut, et cela demande beaucoup de concentration, s'adapter au fur et à mesure à ce que la personne révèle de sa situation. Si on ne le fait pas, on provoque des déceptions et on s'expose à des conflits.

Pour l'agent administratif de la BMDP, il s'agit de poser les bonnes questions pour s'enquérir de la situation de l'administré. Pour une demande de carte d'identité ou de passeport : s'agit-il d'une première demande ? D'un simple renouvellement ? Le document a-t-il été perdu ou volé ? La personne habite-t-elle chez elle ou est-elle hébergée ? Les réponses permettent à l'agent de conduire sa prestation. Les sujets relatifs à la nationalité nécessitent de pousser plus loin les investigations car il n'y a pas de relation directe entre le fait d'être né sur le territoire national et celui d'avoir la nationalité française, et le public est d'autant plus sensible à une erreur d'appréciation que la réglementation est elle-même tatillonne et les conséquences d'un refus souvent graves.

### **Analyser les problèmes d'accueil et apporter des aménagements**

Le paiement de l'entrée pour la visite de la forteresse pose un problème récurrent. Les étrangers comprennent spontanément qu'il faut payer mais les habitants de la région considèrent que l'île sur laquelle se trouve le monument est un parc public où l'on peut se baigner, faire un pique-nique, camper. Pour eux, accéder à l'île et visiter la forteresse sont deux projets différents. Les difficultés proviennent aussi de ce que la compagnie maritime, qui encaisse le montant du trajet en mer, n'informe pas systématiquement que le paiement de la visite s'effectuera plus tard au moment du débarquement dans l'île. En période estivale, en raison de l'afflux des touristes, il est difficile d'exiger la transmission d'une information qui peut entraîner hésitations, débats et contestations de la part des clients. Il peut donc y avoir méprise sur l'objet de la transaction : la balade en mer va-t-elle ou non de pair avec un arrêt sur l'île et la visite du monument ? Cette confusion est d'autant plus compréhensible que le même bateau se rend ensuite sur une autre île dédiée aux loisirs. L'analyse de la situation constitue une étape indispensable à la recherche d'une solution satisfaisante.

A la Cité des métiers, l'interdiction d'utiliser une clé USB gêne les usagers qui souhaitent enregistrer des documents qu'ils ont consultés sur Internet. Il faut s'efforcer de proposer une alternative. Dans ce cas précis, l'agent les aiguille vers un espace cyber. La Cité ne pouvant plus accorder, faute de temps, un accompagnement à l'écriture de curriculum vitae, l'agent oriente les personnes qui en ont besoin vers une association de bénévoles dont la mission est de venir en aide aux illettrés. Ces solutions donnent-elles pleinement satisfaction ? La discussion au sein du groupe n'a pas permis de vérifier si elles avaient fait l'objet d'une quelconque évaluation.



## **Chapitre 8 - Se représenter le déroulement de l'action**

Les interventions sur ce thème, abordé en fin de séance, et présenté trop rapidement, ont été peu nombreuses. Seuls les deux représentants des piscines ont illustré l'importance de cette dimension pour leur métier et l'évaluation pratiquée à la dernière séance montre que les participants lui accordent une importance un peu moins grande pour l'exercice de leur métier. Sans nier l'impact possible des conditions de travail du groupe, on peut faire l'hypothèse que les agents sont rarement impliqués dans l'organisation des structures d'accueil, la préparation de nouvelles actions ou le renouvellement des tâches d'accueil. La succession rapide des opérations, associée à la brièveté de la plupart des situations d'accueil, la difficulté à évaluer les résultats de l'action, ne favorisent sans doute pas le retour réflexif sur les actions conduites, les privant ainsi de supports pour s'en représenter le déroulement optimal. Nous faisons cependant une autre hypothèse. Contrairement à d'autres métiers où la phase d'analyse de la situation est plus nettement séparée de la préparation de l'action (comme pour les artisans du bâtiment), l'agent d'accueil est très vite engagé dans une relation où il doit à la fois recueillir des informations et construire des éléments de réponse. Appréhender la situation et se représenter le déroulement de l'action sont des dimensions qui paraissent alors si intriquées que les participants ont pu avoir l'impression qu'ils avaient tout dit lors du thème précédent.

### **Anticiper ce qui va ou peut se passer pour répondre à des situations critiques**

Pour le maître-nageur, se représenter le déroulement d'une action permet d'anticiper sur ce qui peut se passer. Cela permet de définir une stratégie, de savoir à l'avance quelle attitude adopter, de s'assurer que l'on disposera des moyens nécessaires. « Savoir avant » c'est s'imaginer un résultat attendu et se mettre dans une disposition d'esprit où on pourra réagir instantanément. Quand on organise une compétition dans un bassin, on sait que les autres usagers ne pourront pas rentrer, donc il faut élaborer des réponses : prévenir, les orienter vers une autre piscine. Cela provoque des frustrations que l'on peut atténuer en réfléchissant aux informations à collecter pour pouvoir apporter instantanément des réponses à leurs questions. *« Orienter vers une autre piscine, cela suppose que l'on ait les numéros de téléphone des piscines ouvertes, des itinéraires à proposer pour s'y rendre en transport collectif car des clients ne manqueront pas de poser ces questions. »*



## **Chapitre 9 - Dialoguer avec le client, le patient, l'utilisateur...**

La relation constante des agents d'accueil avec le public explique le grand nombre d'observations des participants sur cette dimension de savoir-faire. Leurs propos ont souvent porté sur les difficultés de ce dialogue, et moins sur leurs savoir-faire dans la gestion des relations avec le public. C'est pourtant leur cœur de métier et on peut s'étonner qu'ils n'aient pas davantage profité de l'occasion pour mettre en évidence leurs compétences relationnelles. Au fil des interventions des participants, on perçoit bien qu'en arrière plan de la discussion, il y a la question de l'altérité et des jugements plus ou moins explicitement formulés sur telle ou telle catégorie de public. Nous n'avons pas pu étudier suffisamment cet aspect que l'on ne doit pas considérer comme relevant seulement des valeurs personnelles des agents mais aussi comme le résultat de l'organisation du travail, des politiques de ressources humaines et des pratiques professionnelles préconisées aux agents, comme le montre l'étude sur les guichets de l'immigration (Spire, 2008).

### **Résister à la pression du public**

Les gens ont tendance à interpeler les agents sans tenir compte des heures d'ouverture des services. Ils considèrent que si l'agent se trouve là, c'est qu'il est disponible pour leur répondre, reproduisant ainsi le préjugé qui conduit l'encadrement à attribuer des tâches annexes au personnel dès que celui-ci n'est pas occupé à répondre.

*« Ils lisent les heures d'ouverture et puis, ils vous regardent, parce que c'est quand même vitré : c'est à deux heures, l'ouverture ? »* (agent d'accueil et de surveillance du patrimoine)

*« Ça c'est l'être humain... Les rideaux sont à moitié fermés, ils se penchent dessous et ils font : vous êtes ouverts ? »* (agent de développement de la PFSP)

Le public tient peu compte des affichettes indiquant les prestations non prises en charge par le service, comme si le simple fait d'être là impliquait que l'agent se démène pour dépanner les gens quel que soit le problème posé.

### **Faire face au manque d'écoute et aux revendications des clients**

Dans le transport, de nombreux facteurs peuvent provoquer des files d'attente et des retards à l'embarquement : problèmes de mécanique, intempéries, grèves. Ces aléas font souvent l'objet d'une couverture par les médias et les voyageurs savent que les retards donnent lieu à des indemnités, et de plus en plus à des remboursements dont l'importance varie avec la durée du retard. Cette évolution constitue une nouvelle source de difficulté pour les agents, comme en témoignent par exemple les désaccords sur l'appréciation des retards des trains à l'approche des différents seuils prévus par la réglementation.

Dans les BMDP, l'attente est un important facteur d'insatisfaction des administrés que le développement d'un service de rendez-vous permet de réduire. À l'impatience des usagers s'ajoute une autre difficulté relative au manque d'attention des clients. Selon l'agent du bureau d'information de l'aéroport, les jeunes générations, et les trentenaires en particulier, parce qu'ils sont préoccupés, stressés ou font plusieurs choses à la fois, prêtent peu d'attention aux informations qu'on leur donne. Il préfère

s'adresser à des personnes âgées, plus enclines à écouter. « *Elles ont été éduquées comme ça. On pose une question, on a la politesse d'écouter la réponse. Elles ont parfois du mal à entendre donc ça prend du temps, mais quand elles repartent, elles ont compris.* »

### **Maîtriser les situations délicates en développant des compétences émotionnelles**

Les difficultés ne tiennent pas seulement à l'attitude du public. Il n'est pas toujours facile d'agir dans le strict respect dû à la personne. L'agent peut céder à un fantasme de contrôle, vouloir trop bien faire, montrer qu'il sait, ou encore craindre de faire un oubli qui entraîne une sanction de sa hiérarchie. Comme le rappelle le directeur des BMDP, trop demander aux administrés pour une démarche administrative est une faute : une personne qui n'est pas née en France mais qui a des parents français n'a pas besoin d'un certificat de nationalité pour obtenir une carte d'identité. Mais cette règle n'est pas respectée partout comme l'ont montré de nombreux incidents signalés dans la presse ces dernières années.

Devant faire face à des relations tendues avec les passagers, l'agent commercial de la société de transport par bateau exprime le besoin d'accroître sa capacité à mieux analyser et contrôler ces situations. La répétition des agressions engendre une certaine usure. Il faut apprendre à mieux « encaisser » pour rassurer le client de la façon la plus positive possible. Un stage en programmation neurolinguistique (PNL) lui est apparu utile. Les modèles d'analyse proposés facilitent une connaissance de soi et la mobilisation de ressources personnelles dans un contexte professionnel en s'appuyant sur des techniques de base (ancrage, *switch pattern*<sup>32</sup>). Contrôler les situations, c'est aussi savoir se contrôler, d'où l'intérêt pour des méthodes qui permettent de développer des « compétences émotionnelles ».

### **Surmonter les difficultés liées à la langue et aux différences de culture**

La mission des agents se complique quand le client ne maîtrise pas le français ou ne partage pas la même culture. Si dans le cas de la visite de la forteresse, l'existence d'une documentation rédigée dans de nombreuses langues permet de répondre à la plupart des demandes, ces problèmes sont plus difficiles à gérer lorsqu'il s'agit de dialoguer pour résoudre un problème administratif ou technique. Le travail de certains agents d'accueil s'apparente à une situation de coproduction d'un service avec l'utilisateur-client, même si l'agent et l'utilisateur n'occupent pas les mêmes positions et que le premier est tributaire des règles de fonctionnement de l'institution qu'il représente (Volponi, 2002). A la PFSP, la disposition des lieux présente l'inconvénient d'un manque d'intimité car le bureau fait également office de salle d'attente. Mais les agents ont su tirer avantage de cette situation en invitant les habitants d'un même quartier à s'entraider.

Les obstacles liés à la langue sont également importants dans le contexte de l'accueil à l'hôpital. Quand des étrangers viennent visiter un malade, l'agent d'accueil

---

<sup>32</sup> Un procédé mis au point pour *rompre un enchaînement de pensées* qui mène à un comportement non désiré. La personne voulant modifier son comportement est invitée à visualiser un élément qui précède l'apparition du comportement, et à basculer (*switch*) sur une image représentant l'état obtenu avec le comportement souhaité. L'effet est renforcé si on peut associer à l'image un son ou une odeur, etc.

peine parfois à comprendre le nom du patient et les visiteurs s'avèrent souvent incapables de l'épeler. On finit par trouver à force de faire répéter. Cela prend du temps, il faut beaucoup de patience. Les grandes villes sont de plus en plus cosmopolites, et le tourisme sanitaire tend à se développer. Si les pays européens ont du mal à conclure un accord sur le projet de directive européenne sur les soins transfrontaliers, dans d'autres pays on offre aux patients un service complet incluant l'opération et tous les frais afférents (transport, hébergement).

Dans les aéroports, le contact s'avère parfois difficile du fait des différences culturelles. Le refus de certains étrangers de s'adresser à des femmes suscite de l'agacement de la part des agents du bureau d'information confrontés au déni de leur rôle professionnel. Les passagers en transit ne semblent pas considérer qu'ils ont à se conformer à la culture et au mode de vie du pays. Les agents de la PFSP ou des BMDP reconnaissent rencontrer aussi ces problèmes mais sont mieux en capacité de faire valoir leur point de vue et leurs exigences. Il n'en demeure pas moins que, dans les métiers de contact, les femmes sont davantage sujettes à des observations mettant en cause leurs compétences ou leur autorité, y compris de la part de clients nationaux : « *Le bouclier statutaire des femmes contre les abus est plus faible que pour les hommes.* » (Hotschild cité dans Soares, 2002)

### **Accueillir et surveiller**

L'activité de surveillance n'est explicitement mentionnée dans l'intitulé de l'emploi que chez les agents d'accueil du ministère de la Culture. Selon un administrateur des monuments nationaux, leur titre ne mentionnait d'ailleurs à l'origine que la sécurité, la surveillance et le magasinage. Le terme d'accueil serait apparu en dernier. Les agents doivent assurer la sécurité des œuvres et des ouvrages, leur protection contre le vol, les dégradations et cela va jusqu'à l'application d'une démarche de conservation préventive. S'ajoute à cela l'attention portée à la sûreté du public, mais cela relève aussi de la mission des autres agents d'accueil. Dans les grands musées, on tend à confier ces activités de surveillance à des sociétés spécialisées, brigade de pompiers de Paris, sociétés de gardiennage et de surveillance, lesquelles doivent exiger de leur personnel la possession d'un certificat de qualification professionnelle « agent de prévention et sécurité » (CQP APS). Dans les musées municipaux, la fonction de surveillance échoit généralement aux agents du patrimoine. Du reste, la conservatrice, directrice d'un musée de la ville, utilise le terme de gardien de préférence à celui d'agent du patrimoine et énonce ainsi ses attentes : « *Il faut qu'ils soient à la fois aimables avec le public et concentrés sur la tâche de surveillance. Les agents ont tendance à se regrouper pour discuter : ça fait mauvaise impression et ça les empêche d'effectuer correctement la surveillance des salles. Le public pose assez peu de questions aux agents qui ont d'ailleurs peu de moyens de répondre.* »

Les agents du ministère de la Culture peuvent participer à la réalisation des visites commentées. C'est une possibilité explicitement mentionnée dans les textes définissant leur mission et c'est une réalité dans un petit nombre de monuments historiques. Généralement surqualifiés, les agents manifestent un tel intérêt pour cette activité que le conservateur est parfois obligé de leur rappeler qu'ils sont là aussi pour assurer des tâches de surveillance.

Les tâches visant à assurer la sécurité (des biens) et la sûreté (des personnes) concernent peu ou prou tous les professionnels de l'accueil, mais elles sont naturellement moins fortes quand il n'y a pas à protéger des œuvres ou ouvrages de valeur. A la Cité des métiers, un contrôle minimal des entrées doit être assuré et ils doivent en outre veiller à l'usage que font les visiteurs des équipements informatiques mis à disposition : « *Quand on voit qu'il y a beaucoup de monde, on fait le tour du cyber et on regarde sur quel site sont les gens. S'ils ne sont pas sur des sites en rapport avec une recherche d'emploi ou de formation, on leur dit poliment de laisser l'ordinateur.* » Le principe d'autonomie demandé aux usagers suppose qu'on laisse une certaine liberté.

Pour les piscines, un projet visant à installer un système informatique de gestion des accès par cartes à puces est envisagé. Il pourrait avoir un impact important sur la fonction accueil. Cela devrait réduire certaines difficultés liées au comportement des usagers. Le système permettrait d'identifier plus aisément les fauteurs de trouble. Ce renforcement du contrôle interroge certains participants au groupe de travail mais les professionnels des piscines estiment qu'il faut y venir. Pour le maître-nageur il s'agit aussi de sécuriser les paiements et de limiter la circulation d'argent liquide car tout de même, la recette peut atteindre 1 000 euros par jour en été et tous les chefs de bassin ne prennent pas soin d'accompagner les caissières qui se rendent au coffre. L'instauration de ce système leur permettra de se sentir plus tranquilles. Et puis, fait remarquer l'agent d'accueil, plus l'usage de la piscine est réglementé, plus le public est incité à bien se conduire : l'instauration du port obligatoire du maillot et du bonnet est à ce titre bénéfique : les gens se sentent davantage « encadrés ». Parce qu'elle rend possible une mesure de radiation, l'existence d'une carte incitera à la discipline. Cela simplifiera aussi les opérations de gestion, permettra d'accueillir plus de monde en moins de temps, et d'encaisser davantage d'argent pour une activité actuellement déficitaire : « *(Avec ce système) vous pouvez nager à l'heure, à la demi-heure. Quand les gens sortent, ils mettent leur carte et le crédit s'arrête. Chez nous actuellement, avec 2 euros, vous pouvez rester 12 heures.* »

Au terme de cette discussion, se pose la question du développement des compétences relationnelles des agents d'accueil. Entre l'analyse transactionnelle (Eric Berne) ou la PNL (Bandler et Gronder) qui paraissent trop sophistiquées pour être efficacement mobilisées en situation d'accueil et les scripts comportementaux, du type BRASMA<sup>33</sup> symptomatiques d'une activité de relation réduite à sa plus simple expression, il faut rechercher un moyen terme.

Pour caractériser la nature de la relation que les professionnels doivent établir avec leur public, certains proposent de substituer à la notion d'empathie celle d'assertivité (Andrew Salter, Joseph Wolpe, William James, Herbert Fensterheim). On peut la définir comme « *une attitude qui met en œuvre les trois comportements suivants : définir clairement son objectif ou sa position en accord avec ses propres valeurs ; être capable de la faire connaître sans ambiguïté à un tiers : pouvoir la défendre sans agressivité tout en admettant que d'autres ne partagent pas nos propres convictions* » (Schuler, 1996). Certains cabinets de consultants proposent déjà des interventions visant à favoriser l'adoption de cette posture d'assertivité, en travaillant

---

<sup>33</sup> BRASMA : sigle mnémotechnique signifiant : Bonjour, Regard, Attention, Sourire, Merci, Au-revoir (monsieur ou madame). Le BRASMA est un script de comportement prescrit aux agents en vue d'améliorer la qualité de l'accueil.

avec les agents à partir de leurs situations concrètes de travail, comme le pratique Thierry Tournebise, avec des personnels de santé : « *Comment agir face à... une demande qu'on ne peut satisfaire ; de l'agressivité ; quelque chose d'incompréhensible ; une remarque ou réclamation ; un interlocuteur trop bavard ; quelqu'un qui ne veut pas comprendre ; un remerciement ; quelqu'un qui est en détresse...* » (Tournebise, document non daté)





## Chapitre 10 - Dialoguer avec les autres professionnels

Une allusion à la pratique consistant à renvoyer l'administré de services en services a permis aux participants d'exprimer un antagonisme entre deux modèles culturels : celui de la fonction publique dans ses rapports avec les administrés et celui du privé dans ses relations aux clients. Le manager du bureau d'information de l'aéroport suggère qu'il ne faut guère compter sur l'administration pour apporter des réponses pertinentes au public. Pour l'agent d'accueil des services funéraires, cela tiendrait à un manque de motivation et de conscience professionnelle. Ces remarques ont naturellement fait bondir un certain nombre d'agents, et, au fil des interventions, les participants ont choisi de renoncer à l'opposition publique – privé pour reconnaître leur difficulté commune à délivrer « l'information juste ».

### Se passer l'information entre services et la construire en développant des partenariats

L'essentiel du travail d'accueil des proches du défunt est dans l'acte d'orientation. Pour ce faire, il faut suivre attentivement le déroulement des opérations funéraires : le corps est-il en préparation chez le thanatopracteur ? Le défunt est-il en salon, en chambre froide... ? Si le service est parfois inégal, c'est parce que d'autres services ont pu mal orienter ou mal renseigner les familles, ou parce que tous les agents du service n'ont pas le même niveau de maîtrise de la législation funéraire.

Cette observation amène d'autres participants à expliquer comment ils se sont organisés pour mieux maîtriser leur mission d'information et d'orientation. L'étendue du champ couvert par la PFSP a conduit à réserver une part de l'emploi du temps des agents au recueil et à la mise à jour des informations : « *On a des demi-journées de fermeture au public pour contacter les services, s'assurer qu'on a les bonnes informations, que lorsqu'on envoie quelqu'un sur un service, la personne ne va pas devoir se rendre à quinze adresses.* » L'agent de développement contacte les services publics les plus souvent concernés par les demandes des usagers. Au Pôle emploi, à la caisse de retraite, à la sécurité sociale, les agents d'accueil manifestent la volonté de travailler en réseau mais leurs hiérarchies ne le favorisent pas toujours car elles ont à faire face à la saturation des capacités d'intervention de leur service. Si les administrés sont renvoyés d'un lieu à un autre, ce n'est pas forcément par manque de motivation, c'est aussi parce que la pression du manque de moyens détourne les professionnels de la construction de réponses avec d'autres interlocuteurs.

La qualité des services rendus à la population passe pourtant par la construction de partenariats ; l'agent de développement de la PFSP en est intimement convaincu : « *Si les gens, les structures ne travaillent pas ensemble, c'est une perte de temps phénoménale, une perte d'énergie aussi, et les usagers n'ont pas les bonnes réponses... Des assistantes sociales m'appellent pour savoir où envoyer une personne pour telle ou telle chose. Je ne suis pas assistante sociale et c'est compliqué d'avoir des réponses. On voit bien que les services sociaux qui ont des moyens plus conséquents que les nôtres, ont des difficultés à trouver des réponses.* » Construire ces partenariats n'est pas facile. Cela nécessite d'adopter de nouvelles règles. L'exemple donné par l'agent de développement est riche d'enseignement : « *On fait des signalements aux services sociaux pour des*

*situations que les gens viennent dénoncer ou qu'on détecte nous-mêmes... Pour cause de secret professionnel, on n'a pas forcément la suite de la procédure alors que la personne pour laquelle on a fait un signalement, s'adresse à nous... Il y a des raisons à cela mais nous avons la personne en face et ce n'est pas évident de lui dire : il y a une enquête sociale qui va être lancée mais je ne peux pas vous dire quand, je ne peux pas vous dire les conséquences. » Il faut donc au minimum pouvoir s'assurer que la personne a eu toutes les explications nécessaires de la part des services sociaux compétents.*

Au bureau d'information de l'aéroport, la mise à jour des informations se fait de manière régulière et il n'est pas nécessaire d'organiser des demi-journées de fermeture, estime le manager. Il suffit de prévoir un temps de recherche d'information. Les agents mettent à profit leur passage en centre d'appel pour prendre les contacts nécessaires et alimenter une base documentaire informatisée. Bien sûr, cela ne suffit pas et il faut rester vigilant. La consigne est de rester attentif à toute expression d'un doute émis par le client sur la pertinence de l'information délivrée. Cela doit déclencher systématiquement une vérification car il se peut toujours que des changements soient intervenus trop récemment pour que cela ait pu être pris en compte.

La difficulté du travail de l'agent d'information réside aussi dans le diagnostic de la demande de la personne. Parfois celle-ci s'adresse au bureau pour demander un bordereau de détaxe sans avoir envisagé toutes les composantes de son projet. Telle personne a vendu par exemple un objet sur le site Internet Ebay et doit l'acheminer vers son client mais elle ne sait pas qui sont les transitaires, s'il faut appliquer ou non la TVA, etc. Il faut alors faire une recherche complète dont les résultats viendront alimenter la base documentaire. Si Internet apporte beaucoup d'informations sur des questions très diverses, le contact direct avec des professionnels (au téléphone ou en vis-à-vis) reste indispensable. Cette opération de diagnostic de la demande s'applique tout autant aux autres agents d'accueil. Elle concerne comme on l'a vu des questions d'ordre technique ou administratif mais peut tout autant s'appliquer à des questions d'ordre relationnel : *« Les demandes sont rarement énoncées car elles sont formulées différemment selon les personnes, entremêlées d'histoires de vie ... Les hôtesses (de la mairie) doivent découvrir qu'elle est la demande précise de l'utilisateur ... D'autres fois, il n'y a pas de demande outre un besoin d'écoute et l'on s'adresse à elles parce qu'elles sont là, accessibles, gratuites, à la vue de tous, et ce besoin, elles doivent aussi en faire le diagnostic et le gérer. »* (Pochat, Falzon, 2000)

La discussion sur cette dimension de savoir-faire a conduit à expliciter la façon dont plusieurs participants s'efforcent de surmonter les difficultés de leur mission, suscitant par là de nombreuses réactions. Comparativement à la manière dont fonctionne le bureau d'information de l'aéroport, l'agent de la société de transport par bateau a le sentiment d'être un peu resté à « l'âge de pierre » : *« On va chercher l'information, on téléphone 25 fois pour l'avoir jusqu'à ce que ce soit les passagers qui viennent nous la donner. »* L'agent d'accueil des services funéraires aimerait que son service ait une démarche aussi structurée et encadrée dans la collecte d'informations qu'à la PFSP ou à l'aéroport. Tous constatent que la mission de la PFSP amène ses agents à s'impliquer bien au-delà de ce qui est habituellement demandé. Mais pour le manager du bureau d'information de l'aéroport, plutôt que de

s'en remettre à des structures associatives pour résoudre des problèmes de coordination institutionnelle, les hiérarchies des différentes institutions devraient créer les partenariats nécessaires pour assurer un fonctionnement conforme aux principes de la charte Marianne.



## Chapitre 11 - Perfectionner, innover

Le temps a manqué pour discuter de cette dimension de savoir-faire. Plus souvent et plus directement impliqués dans les réflexions sur l'évolution de l'offre de service et le développement des moyens d'action, les représentants des associations ont été ici les seuls à se prononcer.

La volonté du directeur de la Cité des métiers de faire évoluer le parc des ordinateurs et d'installer de nouveaux logiciels est clairement perçue par les agents : « *il est sans arrêt en train de se pencher sur l'efficacité de la structure... On essaie toujours d'avancer, de se perfectionner* ». Tous les salariés participent aux réunions hebdomadaires et les agents d'accueil sont sollicités pour des tâches qui impliquent l'abandon temporaire de leurs tâches d'accueil proprement dites : assister à une information métier, réaliser une enquête de satisfaction. Pour l'agent qui travaille à la réalisation d'une enquête de satisfaction par téléphone, cette activité inhabituelle constitue un challenge : « *Je l'ai pris comme un défi, pour voir si je pouvais le faire.* »

A la PFSP chacun est appelé, au cours des réunions, à apporter ses idées, son point de vue. Cela nous est présenté comme une spécificité des structures associatives : « *Je pense que nous, on a les moyens de prendre du recul ... Ce qui n'est pas toujours évident quand on est dans un autre service.* »

La suite du rapport montrera que dans leur ensemble, les agents sont assez rarement incités à envisager le devenir de leur métier avec l'encadrement, que leur parcours (déclassement lors d'un premier emploi, reclassement dans un contexte d'aménagement de fin de carrière) et la faiblesse de leurs perspectives professionnelles les amènent à intérioriser leur position sociale de dominés et qu'ils se sentent à la merci de changements technologiques et organisationnels.



## Conclusion

Une rapide exploration sur Internet avait révélé que les emplois de l'accueil font rarement l'objet d'une définition précise : alors que l'accueil en entreprise et l'accueil événementiel constituent deux secteurs d'activités distincts, le terme d'hôtesse d'accueil est parfois simplement utilisé comme le féminin d'agent d'accueil. Les activités des agents d'accueil ne sont pas toujours valorisées : les tâches annexes qui leur sont parfois confiées pour « *désengorger les services* »<sup>34</sup> sont néanmoins jugées qualifiantes au regard des tâches habituelles : « *L'élargissement des tâches aux activités de secrétariat contribuerait à revaloriser l'image d'une profession marquée par la précarité.* » Dans les profils de poste, les critères d'embauche sont plus souvent formulés en termes de qualités personnelles que de compétences professionnelles : sourire imperturbable, courtoisie, présentation impeccable, amabilité, goût du contact, résistance nerveuse. On insiste davantage sur l'image que l'agent doit donner de l'entreprise, que sur son travail : il est « *l'image représentative d'un lieu, d'un site, d'une ville, de l'entreprise* ».

Les participants n'ont pas perdu de vue la diversité des situations de travail et des problèmes auxquels les uns et les autres sont confrontés, mais les distinctions qu'ils opèrent ne recouvrent guère celles évoquées dans l'introduction du rapport, entre accueil et médiation, accueil commercial ou administratif, accueil physique ou « médiatisé ». Si, en dépit des études dénonçant l'illusion de l'adéquation formation – emploi, il se crée tant de certifications spécifiques, nous faisons l'hypothèse que ces distinctions sont plus le fait des gestionnaires de ces activités, qui cherchent à promouvoir et faire connaître leur spécificité, que des titulaires d'emploi eux-mêmes. Cette logique aboutit à de nouvelles segmentations plutôt qu'à accompagner l'évolution du métier.

Les discussions au sein du groupe ont montré que les activités développées par les agents d'accueil étaient plus riches qu'il n'y paraissait. Des activités de collecte, de mise en forme de l'information et de mémorisation, considérées comme un préalable au face à face avec le public, sont guidées par le travail de décryptage des attentes et besoins des clients. Le travail d'information et d'orientation des agents d'accueil peut-être décrit comme une situation particulière de coproduction du service avec le client dans laquelle l'agent mobilise une connaissance des procédures, de la réglementation, de l'organisation et du fonctionnement de structures au-delà même du périmètre de leur service. L'expression des tensions et conflits entre les agents et le public montre les difficultés de la communication, la nécessaire prise en compte des situations d'anxiété et des différences culturelles, l'explication des décisions et règlements, l'exercice d'une vigilance étendue à l'espace d'accueil, voire une participation à l'activité de surveillance.

Une grande partie de ce travail est restée longtemps invisible... comme s'il était naturel de maîtriser un ensemble très large d'informations, d'élucider les demandes, d'anticiper l'accompagnement nécessaire à l'utilisateur, de prévenir les conflits ou à défaut de les gérer. La prise en compte des activités de service par les ergonomes, le développement d'études se référant à la notion d'intelligence émotionnelle, ont contribué à révéler l'importance de ces aspects du métier. Le groupe de

---

<sup>34</sup> Comme cela est parfois mentionné sur Internet

professionnels a cependant peiné à mettre en évidence des techniques propres aux métiers de l'accueil : **techniques de reformulation** bien plus élaborée que la simple répétition de la demande de l'usager, **repérage des violences cachées** commises à l'encontre des clients lorsque l'on tente de rassurer, de convaincre, d'excuser, **techniques basée sur l'assertivité** permettant d'établir avec autrui une relation respectueuse plutôt que de s'en tenir à une attitude fondée sur la maîtrise de soi. Alors qu'elles sont au cœur de leur métier, les relations avec les clients font trop peu souvent l'objet d'une réflexion approfondie dont le point de départ est celui de l'analyse des situations d'accueil. Qu'elle soit réalisée à l'initiative de l'encadrement ou des professionnels eux-mêmes, ce n'est pas dans la description des tâches que l'on peut saisir l'essence de ce métier mais dans l'analyse des situations-problèmes rencontrées dans les relations avec le public et en veillant à croiser les points de vue des professionnels et des usagers. Pour reprendre le titre d'un article d'Annie Pochat et Pierre Falzon, une part essentielle de la pratique de l'agent d'accueil est dans le dialogue qu'il instaure avec le public : « Quand faire, c'est dire ... ».

Par rapport à la méthode et à son éventuelle transposition dans un contexte d'élaboration de référentiel de diplôme, nous devons noter que la durée de la séance, trois heures et demie, s'est révélée insuffisante pour aborder l'ensemble des dimensions de savoir-faire. La discussion a repris pendant une heure à la séance suivante mais cela n'a pas suffi et la dernière dimension de savoir-faire, intitulée « partager ce que l'on a appris, transmettre » n'a pu être examinée. Compte tenu de la nécessité de commencer par un tour de table de présentation des participants et de l'impossibilité de demander aux participants de faire preuve d'une attention soutenue au-delà de trois heures de réunion, nous devons conclure qu'il faut prévoir deux réunions de trois heures pour mener à son terme une réflexion collective sur l'identification des savoir-faire.



## **Quatrième partie**

### **Facteurs d'évolution :**

### **les activités d'accueil à l'épreuve des tensions croissantes**

PAUL KALCK

*Avec la collaboration de JEAN-PAUL CADET, VALERIE GOSSEAUME, CHRISTOPHE  
GUITTON, CHANTAL LABRUYERE, SAMIRA MAHLAOUI, FRED SECHAUD*



## Introduction

Nous avons proposé aux membres du groupe de travail d'engager cette réflexion sur le devenir de leur métier en procédant en deux étapes.

Dans un premier temps, il s'est agi d'examiner les tendances d'évolution de la société et de réfléchir à leur impact sur l'évolution des métiers de l'accueil. Pour aider à cette réflexion, nous avons proposé de considérer ces tendances d'évolution en examinant successivement six ensembles de facteurs<sup>35</sup> susceptibles d'influer sur leur métier :

- culturels et sociaux,
- réglementaires,
- économiques,
- organisationnels,
- technologiques,
- démographiques.

Cette méthode a permis de structurer la discussion du groupe. Pour aider les participants à engager cette réflexion, nous avons mentionné, en introduction à chaque thème, ce qui avait été dit ou écrit à propos d'autres métiers en veillant à ne pas prendre des exemples trop souvent éloignés de leur domaine d'activité. Il s'agit en effet d'éviter deux travers : confronter les participants à une représentation déjà constituée des facteurs impactant leur métier, ce qui les empêcherait de penser par eux-mêmes ; présenter des illustrations trop éloignées qui pourraient les détourner d'un examen du jeu de ces facteurs sur leur propre métier. Nous rendons compte dans cette quatrième partie des constats, réflexions et témoignages apportés par les membres du groupe, augmentés d'éléments convergents tirés de l'enquête ETED menée en parallèle, ainsi que de lectures portant sur les agents des CAF. Ces apports extérieurs au groupe sont présentés en encadré au fil du texte.

Dans un second temps, après une brève synthèse des débats, nous leur avons proposé de s'exercer à l'élaboration de scénarios prospectifs de leurs métiers. Quelques éléments de prospective, tirés de diverses ressources documentaires (articles, ouvrages, sites web, etc.) ont été proposés pour stimuler la réflexion. En revanche, nous avons renoncé à présenter des scénarios prospectifs déjà construits sur d'autres métiers parce que les exemples dont nous avons connaissance sont encore rares<sup>36</sup> et que cela n'aurait pas laissé le temps nécessaire pour leur propre réflexion. Sur la base du travail effectué par le groupe, et à la lumière d'entretiens complémentaires avec des responsables hiérarchiques, nous avons complété et achevé le travail d'élaboration des scénarios, présentés en partie cinq.

---

<sup>35</sup> Ces six facteurs sont ceux identifiés par le Conseil des métiers de l'Association ouvrière des compagnons du Devoir pour engager une réflexion sur le devenir des métiers.

<sup>36</sup> En effet beaucoup de travaux en ce domaine concernent non pas tant la prospective d'un métier que la prospective d'entreprises ou la prospective sectorielle. Une des rares publications que nous ayons lu avec intérêt sur le thème qui nous préoccupe concerne le métier de bibliothécaire : *Bibliothécaires en perspectives*, Jean-Pierre Durand, Monique Peyriere, Joyce Sebag.



## **Chapitre 1 - Facteurs culturels et sociétaux qui impactent surtout le métier sur les aspects communicationnels**

Que les participants aient davantage à dire sur ce sujet que les professionnels du bâtiment avec lesquels nous avons travaillé auparavant, ne nous a guère étonné car les professionnels de l'accueil sont davantage confrontés à ces facteurs d'évolutions, du fait de leur rôle d'interface entre l'entreprise ou l'administration qui les emploie et le public (administrés, clients, usagers, patients, etc.). Leur réflexion est d'autant plus précieuse qu'à l'étape précédente du travail, qui portait sur l'identification des savoir-faire, ils avaient privilégié la description de leur activité de « production – construction de l'information » au détriment de la dimension « dialogue avec le client ». Leurs propos attestent de l'importance de la dimension relationnelle dans l'exercice de la fonction d'accueil.

### **Accueillir et informer, une mission plus délicate à l'époque d'Internet.**

Ce sont les agents travaillant dans les transports aériens qui mettent le plus l'accent sur les difficultés qu'engendrent les « nouveaux » rapports des clients à l'information. A l'inverse, d'autres agents, dont la mission d'information, plus complexe, est moins sensible à la concurrence des réseaux et de l'Internet, semblent moins directement touchés par ces évolutions. Ainsi, en est-il pour l'agent de développement de la plate-forme de services publics (PFSP) : *« C'est différent dans mon domaine. Quand je ne connais pas la réponse, la personne préfère revenir en étant sûre que c'est la bonne réponse plutôt que de me dire : vous ne savez rien. »* Si ses homologues du secteur privé sont confrontés à l'intransigeance de la clientèle, c'est aussi, pense-t-elle, parce que le public considère avec une certaine suspicion les institutions qu'ils représentent : *« Les clients ne sont pas devenus comme ça sans qu'on les y encourage : ils sont dans une relation marchande avec l'entreprise. Si vous ne donnez pas d'informations non vérifiées, j'imagine que c'est parce que si l'avion part en retard, le client peut demander le remboursement d'une partie du billet. »* Ils font la distinction entre un accueil destiné à faciliter l'accès à des services et l'accueil s'inscrivant dans une démarche commerciale.

### **Des clients exigeants, impatientes et peu attentifs**

La « génération Internet » exige des agents la même réactivité que l'ordinateur. *« Tout doit aller très vite »*, estime l'agent commercial de la société de transport par bateau. Les nouvelles technologies ont changé le statut et la valeur de l'information. Internet permet d'avoir accès à une information diversifiée et instantanée. Aussi, les personnes qui téléphonent au bureau d'information de l'aéroport s'imaginent qu'elles ont affaire à un « central » connecté aux aéroports du monde entier et que ses agents peuvent tout savoir : *« Dire que l'on va se renseigner, c'est considéré comme une réponse négative. Les rapports ont changé depuis une dizaine d'années. Avant, les personnes étaient courtoises, comprenaient qu'on prenne le temps de vérifier, pour ne pas dire n'importe quoi. Maintenant, elles veulent une réponse à tout prix. »*

Ce changement affecte également les rapports de la clientèle avec d'autres professionnels de l'accueil. Ainsi, le maître-nageur se plaint-il d'être souvent interpellé par les usagers de la piscine : *« Tu es sûr ? Tu peux regarder sur Internet ? Au bout de cinq minutes on t'appelle pour te dire : tu n'y es pas encore arrivé ? »* A

l'impatience des clients s'ajoute, selon l'agent d'accueil de la piscine, un manque d'attention aux réponses qui leur sont données. L'impatience génère de l'inattention et de l'incompréhension : *« ça leur brouille le cerveau ! »* Selon l'agent d'information de l'aéroport, les clients n'écoutent plus les réponses, ne comprennent pas et finalement reviennent. La fonction d'information s'en trouve alors plus complexe et nécessite de nouvelles qualités professionnelles : capter l'attention du client, vérifier qu'il a entendu, compris.

### **Des professionnels concurrencés par Internet et les réseaux**

Les professionnels déplorent que les informations qu'ils donnent et celles qui sont véhiculées par Internet et les réseaux, soient mises sur le même plan : les clients ne font pas la différence. Ils ignorent que les agents doivent appliquer des procédures, attendre par exemple que l'avion ait décollé avant d'annoncer l'heure d'atterrissage approximative. *« On ne donne qu'une information vérifiée. Donc, il y a un temps de décalage. C'est ce décalage-là qu'ils n'apprécient pas, au sens propre comme au sens figuré ».*

- *« J'ai mon enfant à bord qui m'a dit que... »*

- *« Oui, c'est très bien, effectivement, mais nous, on attend la confirmation du décollage. »*

- *« A l'époque où on envoie des sondes sur la lune, vous êtes incapable de me dire à quelle heure va arriver l'avion »* ou bien *« Tu le sais mais tu ne veux pas me le dire. »*

L'accès à des sources multiples donne aux clients la possibilité de recouper les informations et d'interpeller les professionnels sur certaines incohérences. Les agents d'accueil de la piscine sont tenus pour responsables des informations erronées publiées sur Internet ou suspectés de ne pas faire leur travail lorsqu'ils ne peuvent offrir le service annoncé sur Internet. Ils vivent cela comme une injustice car ils n'ont pas la maîtrise de ce qui est consigné sur les sites et qu'il ne leur est pas facile d'obtenir leur rectification : *« On se plaint mais ça ne suit pas forcément. Il faudrait qu'on s'en occupe nous-mêmes. C'est le chef de bassin, qui devrait intervenir... Le samedi, nous sommes fermés au public depuis le mois de septembre. Des personnes viennent à l'accueil en disant : nous voulons entrer. Je suis allée sur Internet et il y avait les horaires d'ouverture. Elles vont jusqu'à mettre en doute notre bonne foi : vous n'avez pas envie de travailler, vous fermez la piscine ! »*

Curieusement, le client qui a l'information par Internet, vient demander confirmation au bureau d'information de l'aéroport, comme s'il cherchait une validation. Il en va de même pour les informations diffusées sur les panneaux d'affichage. Cela interroge les professionnels : *« De quelle manière les gens perçoivent-ils l'information ? Est-ce qu'un panneau informatique ou une référence Internet a une valeur ou pas ? Elle a une valeur quand ça les arrange, elle n'a pas de valeur quand ça ne les arrange pas. Toute la complexité est là. »*

### **Les difficultés du dialogue dans une société multiculturelle**

Le travail des agents d'accueil se trouve compliqué par les évolutions d'une société plus diversifiée où tous ne partagent pas les mêmes valeurs de respect mutuel. Pour l'agent du bureau d'information de l'aéroport, les difficultés s'accroissent avec la diversité des publics accueillis sur les vols internationaux :

- des femmes refusent de se dévoiler, ont des heurts avec la police et viennent se plaindre au bureau d'information ;
- des hommes ne veulent pas être informés par une femme et demandent à parler à un homme. Si par ses réactions, l'agent suggère l'existence d'un préjugé sexiste, ils se réfugient dans la dénégation ;

Les responsables du bureau d'information ne proposent pas de solution. *« Quand les agents féminins sont seules au bureau d'information, soit la personne accepte de passer outre la barrière culturelle, et de poser sa question, soit malheureusement elle se débrouille. On ne peut pas prendre en compte toutes les composantes culturelles. ».*

On retrouve ces difficultés dans la fonction publique territoriale, mais à un moindre degré car les administrés doivent se soumettre aux procédures de l'administration pour obtenir les documents attendus. L'agent du BMDP explique : *« Pour établir des titres, il y a des photos à joindre. Nous faisons les photos sur place mais il faut que les femmes enlèvent le voile. Elles peuvent aller chez un photographe, avec le risque que la photo ne passe pas ensuite au scanner. Si celle-ci est rejetée, j'explique que je serai obligée d'en refaire une et elles devront se dévoiler. Nous avons des hommes d'accueil, au guichet. Ça se passe très bien, elles le savent, elles sont averties, c'est comme ça. Les époux les accompagnent, ils sont derrière, ils essaient de faire écran. »* Les mêmes difficultés peuvent se présenter avec certaines congrégations religieuses.

### **La communication avec les jeunes générations**

Qu'ils accueillent le public dans un aéroport, une piscine, une plate-forme de services publics, les agents sont nombreux à observer que le langage (et pas seulement la langue pratiquée) fait obstacle à la communication et peut générer des incompréhensions et de la violence dans les relations. Les « jeunes des quartiers » sont particulièrement concernés mais c'est toute une génération qui a adopté des comportements peu propices aux échanges interpersonnels. *« C'est le langage SMS, le verlan que personne ne comprend. Ils transposent du langage parlé à l'écrit. Parfois on ne comprend pas ce qu'ils disent. On ne le fait pas exprès. La personne en face nous dit : pourquoi tu ne comprends pas ? Je te parle français. Parfois ça peut dégénérer. »* (Le manager du bureau d'information de l'aéroport.)

Les impolitesse font aussi obstacle à la communication :

*« On est en train de leur parler, ils répondent en même temps à leur téléphone, ça ne les dérange pas. Moi j'arrête de parler parce que ça ne sert à rien de parler dessus, et ils reviennent. »* (Agent de développement de la PFSP.)

*« Quand on s'arrête de parler quand ils sont au téléphone, ils le prennent mal. Ils pensent qu'ils peuvent faire deux choses en même temps. On doit leur poser une question mais ils sont en train de parler... Dès qu'on recadre un peu sur la politesse et la courtoisie, on se fait traiter de tous les noms. »* (Manager et agent d'accueil du bureau d'information de l'aéroport.)

### **Une clientèle low-cost moins autonome**

Avec les transports « low-cost », le bureau d'information de l'aéroport a accueilli une clientèle qui avait moins l'habitude de voyager, des personnes qui sont perdues,

stressées, angoissées. Lorsque surviennent des difficultés, ces personnes sont déroutées et les situations deviennent compliquées à gérer :

*« Avec les Français, ça finit assez mal. Si on a un Easyjet Paris-Nice qui est annulé, c'est une catastrophe. Vous prenez un Easyjet qui arrive de Newcastle ou de Glasgow, avec des anglais qui ne sont jamais sortis de leur pays, qui ne parlent pas un mot de français et ont un fort accent, c'est également compliqué. On a à faire face à un type de clientèle qui auparavant ne consommait pas de service aérien. Ces personnes ne maîtrisent pas bien le système, elles ont acheté à un prix, sont complètement déçues, et s'en prennent à nous. Avec les billets achetés sur Internet, il y en a qui lisent mal l'heure sur le billet : l'an dernier, on avait un vol qui partait à minuit dix, mais quel jour ? »*

### **Des professionnels soucieux de s'adapter mais qui voudraient plus de respect**

L'agent de développement de la PFSP paraît la mieux disposée à prendre en compte la diversité des situations, même si, pour des raisons culturelles, religieuses ou personnelles, ce n'est pas facile : *« On vit dans un monde où les publics sont très différents, où l'information est instantanée, diffusée par des sources différentes, où l'éducation des gens n'est pas ce qu'elle était avant. Ce sont des paramètres à prendre en compte. Ce n'est pas facile parce qu'on doit s'adapter. »*

L'agent d'accueil de la piscine et celui de la Cité des métiers sont moins conciliants : *« Il y a des attitudes qu'on peut accepter et d'autres qu'on ne doit pas accepter. Il y a des limites à l'agression et à l'irrespect. »*

L'agent de la PFSP admet qu'il y a des situations difficiles, des comportements peu acceptables. Cela doit faire l'objet d'une discussion d'équipe, de façon à adopter une attitude commune qui ne consiste pas seulement à définir l'acceptable et l'inacceptable mais peut aussi consister en une réflexion sur la façon de s'y prendre pour agir sur la relation : *« C'est pour ça que c'est important de définir un cadre en équipe, et que tout le monde l'applique. Il faut en parler. Qu'est-ce qu'on accepte ou n'accepte pas ? Qu'est-ce qu'on dit dans tel cas ? »*

Au sein du groupe, les participants hésitent entre une attitude de compréhension que justifie la prise en compte de l'état émotionnel de certaines personnes (cas de malades ou de familles stressées lorsqu'elles se rendent à l'hôpital) et leur regret de ne pouvoir « peser » sur les comportements des usagers, comme en témoigne le commentaire désabusé du manager du bureau d'information de l'aéroport constatant que les chartes d'accueil n'assignent des comportements qu'aux agents et pas à son public : *« La charte nous engage envers les personnes. Tout ce qui est charte accueil, en termes d'équité, d'égalité de traitement, on le fait. Mais la charte s'applique à nous, pas à la personne en face, laquelle n'est pas sur le même mode de fonctionnement. La tension vient de là : on reste bien dans nos cadres définis, les types de réponses, d'attitudes à tenir, mais la personne en face n'a pas le même référentiel. »*



## **Une image dévalorisée de la fonction accueil que l'on ne combat pas suffisamment**

Les professionnels souffrent souvent d'une représentation dévalorisante des métiers de l'accueil de la part du public comme on a pu le rapporter à propos des agents d'accueil des établissements culturels (cas d'un parent faisant observer à sa petite fille que si elle ne travaillait pas mieux à l'école, elle finirait ainsi comme gardien de musée). Ils sont victimes de la représentation que le public s'en fait : des gardiens qui vous suivent pour vous empêcher d'approcher des tableaux, et à qui on demande le plus souvent d'indiquer les toilettes.



## Chapitre 2 - Facteurs règlementaires : un accroissement du poids de la prescription et de la judiciarisation

### Une importante production réglementaire...

Dans le secteur public, la charte Marianne<sup>37</sup> est le principal outil de promotion de la culture de l'accueil et de la qualité de service dans l'Etat. Elle vise à garantir la qualité de l'accueil sous toutes ses formes (physique, téléphonique, électronique, courrier). Elle promeut des valeurs telles que la courtoisie, l'accessibilité, la rapidité, la clarté des réponses mais aussi un esprit d'écoute, de rigueur et de transparence. Elle a pour objectif de faire de la qualité de l'accueil un enjeu partagé par tous les services de l'Etat et de développer une démarche d'amélioration continue qui puisse à la fois encourager les administrations déjà avancées à continuer de progresser et inciter les autres à les rejoindre. La charte Marianne se fonde sur 5 séries d'engagements : faciliter l'accès des usagers dans les services ; accueillir les usagers de manière attentive et courtoise ; répondre de manière compréhensible et dans un délai annoncé ; traiter systématiquement la réclamation ; recueillir les propositions des usagers pour améliorer la qualité du service public. Chaque administration a décliné les engagements qu'elle souhaitait prendre dans le cadre de l'application de la charte Marianne, et on peut observer l'apparition de nombreux critères quantitatifs : taux de réponse aux courriers postaux en moins d'un mois, de réponse aux courriers électroniques en moins d'une semaine, etc.

Dans le secteur privé, le syndicat national des prestataires de services d'accueil a animé un groupe de travail pour déboucher sur la création, en 2004, de la norme NF X50-575 sur les « prestations d'accueil externalisées ». Cette certification AFNOR permet de définir la prestation d'accueil par rapport à l'activité des centres d'appel, lesquels avaient élaboré leur propre norme en 2003. En 2008, un projet a été déposé à Bruxelles pour élaborer, à l'initiative de la France, une norme au niveau européen qui devrait associer une trentaine de pays. La procédure est longue car il faut identifier les homologues de l'AFNOR dans ces différents pays et recueillir l'adhésion de tous pour l'élaboration de la norme.

A la SNCF, la certification qualité des gares se traduit par la formalisation grandissante des procédures de travail dans les espaces gares et la mise en place d'évaluations régulières de la qualité des prestations réalisées par les équipes de l'escale, notamment en matière d'accueil/information. Avec la loi de 2005 sur le handicap, la prise en charge des personnes handicapées, en particulier à mobilité réduite (PMR), a été renforcée. Les équipes d'escales doivent prendre en charge les PMR pour leur faciliter l'accès aux trains et s'assurer de leur prise en charge à destination. Cela s'est traduit dans la fiche métier détaillée, par la mention d'une compétence « prise en charge des clientèles dans leur diversité : familles, professionnels, PMR... », requérant un savoir technique intitulé « accompagnement des personnes handicapées ».

<sup>37</sup>[http://www.minefi.gouv.fr/presse/dossiers\\_de\\_presse/budget/qualite\\_de\\_sevice/charte\\_marianne.pdf](http://www.minefi.gouv.fr/presse/dossiers_de_presse/budget/qualite_de_sevice/charte_marianne.pdf)

Dans le secteur hospitalier, la charte de la personne hospitalisée précise les conditions d'accueil des patients, ses droits, les autorisations de visite, etc. Elle est complétée par de nombreuses autres chartes : la charte de l'enfant hospitalisé signée par les associations européennes en 1988, la charte de l'utilisateur en santé mentale du 8 décembre 2000, la charte des associations de bénévoles à l'hôpital du 29 mai 1991, la charte d'accueil des familles de victimes de la violence routière dans les établissements de santé.

Ces réglementations définissent un cadre qui contraint les services à une certaine qualité de prestations, définies souvent par des critères quantitatifs, faciles à vérifier. On doit cependant s'interroger sur l'impact de ce type de réglementations sur la qualité réelle des services rendus aux clients, comme le fait le rapport annuel 2009 du médiateur de la République<sup>38</sup> :

*« Contractualiser les objectifs, valoriser les résultats, imprégner l'ensemble de la sphère publique de la culture de la performance, pourquoi pas ? Encore faudrait-il que ces indicateurs soient pertinents et n'aient pas pour seule finalité de satisfaire une hiérarchie ou de servir de faire-valoir médiatique. Encore faudrait-il, également, que ces indicateurs parviennent d'une manière ou d'une autre à intégrer la dimension psychologique de la relation avec l'utilisateur, par définition difficilement quantifiable. On peut mesurer le délai de réponse moyen, par exemple, d'une institution. Mais est-il possible de mesurer la douleur afférente à ces temps de latence et d'incertitude ? À l'heure où la transparence s'affirme comme le principal moteur de la confiance et où les citoyens veulent pouvoir mesurer avec justesse la qualité des services rendus, un débat s'impose sur la validité des indicateurs de performance. Lui seul pourra écarter le soupçon d'instrumentalisation qui pèse sur ces outils de mesure et prévenir le risque d'une nouvelle fracture entre administrations et administrés. »*

Ce problème a été précisément étudié au niveau des caisses d'allocations familiales où la fonction d'accueil a longtemps été considérée comme antinomique de l'activité de liquidation. Dans ce contexte, l'émergence de critères quantitatifs et d'outils de gestion informatisés des files d'attente à l'accueil tend à créer un dilemme entre satisfaire aux indicateurs et répondre aux attentes des allocataires. Les agents qui ont bénéficié d'une solide formation de techniciens-conseil semblent faire preuve d'une capacité de résistance aux injonctions de performance au nom d'une certaine éthique et fierté professionnelle<sup>39</sup>.

L'atteinte des trois indicateurs de qualité de service – délais d'attente à l'accueil, taux de réception téléphonique et délais de traitement des pièces – conditionne une prime d'intéressement distribuée annuellement à l'ensemble des personnels selon le taux d'atteinte des indicateurs. Ce dispositif vise à « intéresser » l'ensemble des agents à l'atteinte des objectifs de qualité de service... Le logiciel informatique utilisé par ces derniers lorsqu'ils reçoivent les allocataires comprend une visualisation du nombre de personnes présentes dans la file d'attente et un bandeau décompte la durée de leur entretien ; celui-ci rougit à partir de vingt minutes pour devenir noir au-delà de trente minutes. L'outil informatique établit ainsi une corrélation entre le temps d'attente et le temps de réception de l'allocataire, et situe l'entretien dans le même

<sup>38</sup> Rapport annuel 2009. Jean-Paul Delevoye.

<sup>39</sup> Pierre Mazet (2007).

cadre de performance que le respect de l'indicateur... Ainsi, face à des demandes complexes, les agents perçoivent la performance de réception comme une obligation de choisir entre répondre à l'allocataire et répondre aux indicateurs. Dans les exemples cités, ils mettent régulièrement en scène les effets d'un strict respect de la norme qui les obligerait à « bâcler l'entretien », « expédier » ou « gicler l'allocataire », en l'abandonnant à son sort et son problème... Il semble que la circulation des notions de « relation de service » ou de « qualité de service », notamment par l'intermédiaire des formations tant nationales que locales, ait modelé une sorte de « référentiel » de la qualité des pratiques d'accueil auxquelles les agents se rapportent, même en l'absence de formalisation explicite ou de projet d'action de leur organisme. Dans les entretiens réalisés, la majorité des agents disent ne pas tenir compte des indicateurs. Ils s'appuient sur la dimension individuelle et relationnelle intrinsèque au contact physique de la rencontre pour justifier une hiérarchisation de la norme en faveur de l'usager individuel présent. Ils revendiquent alors de pouvoir répondre à l'allocataire sans faire peser sur lui la contrainte externe des indicateurs de la convention d'objectifs et de gestion (COG).

### **...qui s'accompagne parfois d'infléchissements dans la gestion des ressources humaines**

Jusqu'en 2002, l'entrée dans les emplois d'accueil et de surveillance du patrimoine de la fonction publique d'Etat se faisait sur concours comportant une épreuve écrite à l'issue de laquelle les admissibles avaient un entretien avec un jury. Au début des années 1990, dans un contexte de crise du marché de l'emploi, des candidats titulaires de diplômes de haut niveau ont été admis au concours de catégorie C, ce qui a nuit à l'accès de personnes d'un moindre niveau de formation, tout en engendrant des insatisfactions de la part des titulaires d'emploi surdiplômés. Une autre forme de recrutement a été adoptée, consistant en un premier examen des candidatures sur dossier et lettre de motivation. Les candidats retenus à l'issue de cette phase sont sélectionnés sur la base d'un entretien avec le jury. La procédure a été reconduite sans que l'évaluation prévue au bout de cinq ans n'ait été faite. Elle permet sans doute de mieux cibler les recrutements en fonction des compétences requises et de l'implantation des postes à pourvoir mais on peut craindre aussi, comme cela semble être le cas pour les mêmes emplois relevant des collectivités territoriales, que d'autres critères comme la nécessité de reclasser certains personnels conduisent à dévaloriser le métier.

En ce qui concerne les banques, d'après le témoignage de la fédération française des banques (FFB), le facteur réglementaire se rapporte à un projet institutionnel porté par l'autorité des marchés financiers, et traduit une directive européenne de mise en place d'une certification obligatoire dans le domaine de l'instrumentation financière. Cette certification devrait conduire à une normalisation des activités et des pratiques des personnels des banques, y compris les chargés d'accueil. Ceux-ci devront savoir lire des bilans, connaître la réglementation (comme en matière d'anti-blanchiment), analyser des situations patrimoniales. Les chargés d'accueil devraient ainsi posséder un niveau bac+3 qualifié en instruments financiers à l'accueil, ce qui est de nature à remettre en cause le scénario d'un recentrage, même partiel, des recrutements sur le niveau bac, évoqué dans la partie 2. Un tel projet n'a pas encore

été acté, en raison de l'opposition de la profession, qui se bat actuellement pour que les chargés d'accueil restent hors champ.

A la SNCM, un chantier de refonte des classifications a débuté en juin 2009. L'objectif est d'associer une rémunération déterminée par une grille de classification à une fonction et de développer un système complémentaire de rémunération des compétences. Un décret devra autoriser le passage du statut à une convention collective nationale. Un sentiment de non reconnaissance et de dévalorisation existe parmi le personnel du service clientèle et se traduit par un fort absentéisme. Dans un contexte de transformation importante des emplois (notamment avec la réservation-vente en ligne), l'élaboration d'aires de mobilité est un enjeu majeur et c'est là un des objectifs de la gestion prévisionnelle des emplois et compétences (GPEC) en cours de définition.

### **Des chartes d'accueil et des labels souvent ignorés des agents**

Il ne nous semble pas que la réflexion sur le métier d'agent d'accueil ait joué un rôle central dans la conception de ces réglementations ni dans les modifications des politiques de gestion des ressources humaines que nous venons d'évoquer. Les chartes et tout l'appareil réglementaire évoqué par les agents (cahier des charges, procédures, certifications, audit, évaluations) sont d'abord des outils de contractualisation entre les services, leurs donneurs d'ordre éventuels, et leurs clients, qui s'accompagnent de contraintes dans l'organisation des services et se traduisent en injonctions portant sur des points particuliers du travail des agents. Ils ne semblent pas constituer un point d'ancrage pour le développement de la professionnalité des agents. Cet encadrement réglementaire s'avère d'ailleurs peu connu des agents, même si certains des principes qu'il promeut structurent leur activité (comme par exemple ne jamais laisser quelqu'un repartir sans une réponse au moins partielle à sa question). Le recours aux médias et la « judiciarisation » des relations entre clients et entreprises révèlent les tensions croissantes entre les institutions et leur public et ses conséquences sur le travail des agents d'accueil.

Outre le manager du bureau d'information de l'aéroport, l'existence d'une charte d'accueil est mentionnée par l'agent de la Cité des métiers tandis que celui des piscines ne fait référence qu'aux droits et obligations des fonctionnaires, en émettant des doutes sur leur impact dans la pratique : *« Il y a un règlement, de la fonction publique, le devoir de réserve du fonctionnaire. La charte existe, c'est la fonction publique, donc tout est défini, mais personne ne la met en place. Normalement, on est au service de l'Etat et du public. »*

Les chartes ont peu prêté à débat au sein du groupe et l'agent d'accueil de l'hôpital privé omet même d'en parler alors que l'application de certaines prescriptions concerne directement son activité. La charte Marianne est évoquée, non pas par l'agent d'accueil et de surveillance du patrimoine, seul fonctionnaire d'Etat présent dans le groupe, mais par le manager de l'aéroport. Le ministère de la Culture mentionne pourtant sur son site que *« l'application de la charte Marianne est très répandue dans les services déconcentrés du ministère puisque plus de la moitié des directions régionales des affaires culturelles et les deux tiers des services*

départementaux de l'architecture et du patrimoine au moins ont publié une version de la charte adaptée à leurs services ». L'intérêt qu'on leur porte semble ainsi s'arrêter au niveau de l'encadrement : « Elles ont le mérite de définir de manière globale comment fonctionner. Ça fait un référentiel commun pour tous. Je préfère que ça passe par une charte plutôt que par une note de service. Une charte, on peut la faire évoluer. On peut l'adapter. » (Le manager du bureau d'information de l'aéroport.)

### **Les excès de l'arsenal réglementaire**

Le manager du bureau d'information de l'aéroport, qui soulignait l'intérêt de la charte comme règle commune des agents d'accueil, émet des réserves à l'égard des démarches qualité qui multiplient les contraintes dans un objectif d'amélioration continue des prestations : « Quand on rentre dans une démarche qualité on est pris dans cette machine infernale qu'est l'amélioration continue. On ne peut plus en sortir. » Celle-ci s'accompagne de mesures coercitives assimilables à une politique du chiffre qui pèse sur le travail des agents : « On doit répondre en moins de tant de minutes, on a des contrats avec des conditions précises ... L'aéroport est certifié ISO 9 001, 14 001 ou HSS 18 001 et ainsi de suite, plus la charte Droit du passager. Vis-à-vis d'une compagnie, cliente potentielle, c'est une belle image. Il y a aussi un objectif commercial. »

Plutôt que de mettre en œuvre des politiques de management et de ressources humaines centrées sur le développement du métier, les institutions du privé, mais aussi du public, cherchent à renforcer les dispositifs de contrôle. Ceux-ci donnent-ils réellement les informations utiles à l'amélioration de la qualité du service ? Certains fonctionnaires des collectivités territoriales émettent des doutes sur la pertinence des évaluations, qu'elles prennent la forme d'enquêtes de satisfaction de clients peu avertis de la qualité de service à laquelle ils pourraient prétendre ou qu'elles relèvent d'une procédure d'évaluation formelle par un chef de service ayant en réalité peu de marges de manœuvre en matière de gestion des ressources humaines. Dans le secteur privé comme dans le public, on semble toujours en quête de nouveaux outils de contrôle : audits par des organismes extérieurs, « clients mystère », voire incitation des clients à dénoncer des dysfonctionnements par des promesses de gratifications : « On en arrive à inciter le client à faire remonter des dysfonctionnements qu'il pourrait rencontrer chez nous... C'est pratiquement une incitation à la délation. En plus, c'est rémunéré, c'est un peu pervers. Si vous avez estimé avoir attendu trop longtemps à nos bureaux d'information ou avoir subi une attitude discourtoise de la part de l'un de nos personnels, vous avez tel document à votre disposition et vous pourriez recevoir en échange de vos informations un chèque-cadeau, dans le but d'améliorer nos services et notre qualité d'accueil. » (Le manager du bureau d'information de l'aéroport.)

### **La pression des medias et la judiciarisation des relations avec les clients**

Nous avons vu que la réglementation cherche à encadrer l'activité des agents et contourne la question de la professionnalité comme si celle-ci n'était pas perçue. De fait, lors d'une précédente étude menée par le Céreq sur le personnel des caisses d'allocations familiales, nous avons été interpellés par le déni opposé par les agents lorsque nous évoquions le terme de métier. Numa Murard (2002) fait le même constat en poussant plus loin l'analyse : « La liste impressionnante de compétences

*identifiées par les équipes de recherche ne fait l'objet d'aucune prescription de la part de la direction ou des cadres. Cela signifie que le contenu du métier est autoproduit par les agents... A quelques exceptions près, ils ne définissent pas leur métier par des compétences. Ils le définissent par des « qualités » que l'on a ou que l'on n'a pas : on est social ou pas, on aime l'accueil ou pas, on aime les gens ou pas. En termes savants, ils « naturalisent » ces compétences. Ce sont des attributs de la personne, non des attributs du métier... Le métier d'accueil n'est donc pas sans contenu... mais son contenu est auto-défini et auto-produit par les agents, et les compétences nécessaires pour l'exercer sont naturalisées sous la forme d'une « vocation » qui existerait chez les uns et pas chez les autres. Donner un contenu au métier implique donc de préciser les compétences requises pour l'exercer et les moyens d'acquérir ces compétences. »*

Plus encore cependant que la réglementation, les professionnels ont mentionné le contrôle exercé par les médias et leur tendance à s'interposer dans les relations parfois tendues entre les entreprises et les clients, l'administration et les usagers... sans compter avec Internet, qui permet de porter ces différends sur la place publique ou d'interpeller les élus et responsables de haut niveau :

PFSP : *« Certains usagers nous menacent d'en appeler à Julien Courbet, à TF1... »*

Transports par bateau : *« Nous, on passe à la télévision dès qu'il y a un bateau de retard. »*

Piscine : *« Avec Internet, les mécontents écrivent au maire... Ça a changé certaines choses. Tant mieux, enfin, tant pis... Il ne faut pas trop se tromper, maintenant. »*

Cela s'ajoute à la judiciarisation des rapports entre les services d'accueil et leurs clients. Les dépôts de plainte par les clients visent l'agent, le responsable du service et à travers lui le service sur lequel il a autorité. On peut faire l'hypothèse que les chartes, les procédures de certification, les contrôles de tous ordres ont aussi pour fonction de répondre à cette situation tandis que les institutions cherchent aussi à se défendre sur le plan juridique. Ainsi, dans certains aéroports étrangers, des panneaux d'information avertissent les voyageurs à peu près dans ces termes (traduit de l'anglais) : *« Aucune action portée contre les agents publics ne peut être tolérée et un dépôt de plainte sera immédiatement porté à l'encontre de la personne qui commet l'infraction. »*

Ces menaces et ces avertissements révèlent des rapports conflictuels entre les services et leurs usagers. Pour les agents d'accueil, c'est un signe de mutation de la société, un indice de la montée des violences. L'agent de développement de la PFSP observe qu'au bureau de poste, un panneau annonce que *« tout comportement agressif fera l'objet d'un dépôt de plainte »*. Au service des sports de la ville, une personne s'occupe spécialement de la gestion des conflits. Elle est chargée d'expliquer à l'agent victime d'une agression comment il doit rédiger sa plainte. L'agent administratif du bureau municipal de proximité signale que des psychologues de la médecine du travail sont à l'écoute des agents victimes d'agression, physique ou verbale. Les services se dotent donc de moyens de prise en charge des traumatismes causés aux agents et de riposte à l'encontre des clients procéduriers. Il n'est pas certain pour autant que ces difficultés, vivement ressenties par les agents d'accueil, fassent l'objet systématiquement d'une analyse plus approfondie sur les motifs d'apparition de ce qu'il faut considérer à la fois comme un risque professionnel et un échec dans la fonction d'accueil.



### **Chapitre 3 - Facteurs économiques : une recherche d'économies budgétaires qui a des effets sur les critères de qualité**

Interrogés sur les facteurs économiques qui impactent leur métier, les participants ont évoqué des phénomènes que nous classerions pour la plupart dans les facteurs culturels et sociaux – l'apparition d'une clientèle « low cost » - ou dans les facteurs organisationnels – la gouvernance des établissements, la coordination des moyens et des services. Nous n'avons retenu ici que ce qu'ils nous ont dit de la recherche de rentabilité, de la réduction des dépenses publiques, de la privatisation et de l'ouverture à la concurrence internationale. Les professionnels perçoivent plus difficilement l'impact des facteurs économiques sur leur métier car leur position au sein des entreprises et institutions concernées donne peu l'occasion d'en mesurer le poids ou d'en faire un élément de référence dans la conduite de leur activité. Les quelques brèves allusions à la révision générale des politiques publiques (RGPP) entendues dans le groupe laissent penser que celle-ci est perçue dans sa vocation à réduire la fonction publique plus qu'à la transformer. Un élargissement du groupe à d'autres services des collectivités (Allô Mairie) et du secteur privé (entreprises prestataires de service d'accueil) aurait sans doute enrichi le débat sur les facteurs économiques.

#### **L'ouverture à la concurrence**

A la SNCF, l'ouverture à la concurrence bouleverse la donne en matière d'emploi : l'activité des gares va s'autonomiser (création récente d'une entité « gares et connexions » au sein de la SNCF) pour évoluer probablement vers la création d'établissements autonomes sur le modèle des aéroports, au moins pour les grandes gares. Les services offerts dans ces gares, dont l'accueil des voyageurs, pourront être pris en charge pour partie par l'établissement gare et pour partie par les différents concessionnaires des lignes.

Dans cette perspective de moyen terme, la qualité du service d'accueil/information offert aux voyageurs devient stratégique dans la politique de fidélisation des voyageurs à un concessionnaire donné. Aussi, la SNCF cherche-t-elle à développer les compétences « relation client » des agents des gares (escale et vente) et des trains (contrôleurs). Un système d'intéressement à l'amélioration de la performance globale de la gare est instauré avec un système de primes (part collective 40 % et individuelle 60 %) lié à l'évaluation de la qualité du service, évalué pour ce qui concerne les métiers de l'escale par des « clients mystère » outillés de grilles d'évaluation sophistiquées. Il y a ensuite une tendance à la spécialisation des accueils par type de clientèle dans certaines grandes gares (salons VIP ou accueils groupe, ou salons grand voyageur...). Enfin, comme pour la compagnie maritime et l'aéroport, la dimension commerciale de la fonction accueil tend à se développer, avec notamment le développement de l'information de la clientèle sur les services additionnels que peut offrir la SNCF. Des évolutions de même nature peuvent être observées à la Poste et sont aussi perceptibles dans certains équipements culturels et de loisirs.

## Une politique de réduction des effectifs de la fonction publique

Pour les fonctionnaires municipaux, la réduction des effectifs apparaît dictée de l'extérieur : *« C'est l'Europe qui donne des directives de limitation du nombre de fonctionnaires. On est dans cette logique-là. On est 13 000 ou 14 000 employés, il faut que dans deux ou trois ans, on ne soit plus que 10 000. On va tout réorganiser puisqu'on va passer de dix ou douze directions générales à cinq. »*

Dans les domaines financièrement déficitaires ou jugés non prioritaires, la réduction des effectifs entraîne désorganisation du service, réduction des prestations, démotivation des agents. C'est le cas des piscines : *« A cause du manque de personnel, c'est la désorganisation. Les gens sont appelés à être multitâches... On est tributaire d'un agent qui ne vient pas, et on est réduit à fermer l'établissement. Dans les Bureaux de proximité, ils bénéficient de personnels volants pour assurer des remplacements... Les piscines coûtent cher, parce qu'il faut chauffer, chlorer, nettoyer, entretenir... On avait des classes de 30 enfants. Le maître-nageur arrivait à apprendre. Maintenant, on a 60 à 70 enfants. Comment apprendre à tous à nager ?... »*

Au moment de l'étude, des mouvements de grève affectaient quelques monuments historiques nationaux car le personnel protestait contre le transfert des édifices aux collectivités territoriales. Le Sénat venait d'entériner dans la loi de finance 2010, la possibilité pour l'Etat de céder n'importe quel monument historique à toute collectivité territoriale qui en ferait la demande. Malgré plusieurs amendements limitant le cadre de ces transferts, la question restait d'actualité après la censure de cet article de la loi de finances de 2010 par le Conseil constitutionnel. Ce contexte a conduit l'agent d'accueil et de surveillance du patrimoine du groupe à évoquer une évolution marquée par le développement des activités commerciales associées à la visite des monuments historiques et des musées. Si ces lieux culturels font l'attractivité et la notoriété du pays et créent de nombreux emplois induits du fait de l'activité touristique générée, les droits d'entrée ne suffisent pas, à quelques exceptions près, à couvrir les frais de fonctionnement et de maintenance : *« Il faut faire rentrer de l'argent. On a un comptoir de vente qui n'arrête pas de commercialiser des produits avec le logo du Centre des monuments nationaux (CMN) qui est appliqué sur les porte-clés, les sacs... Le Louvre, le musée d'Orsay, ont aussi leur propre marque. »*

La rentabilité des équipements est une préoccupation croissante des collectivités territoriales. Certains expliquent ainsi leur peu d'empressement à demander le transfert de monuments nationaux rendu possible en application de la loi de 2004. La question de la rentabilité se pose tout autant pour les piscines<sup>40</sup> : *« On avait 19 piscines, on en est maintenant à 17 et on va être bientôt à 16. L'objectif des fermetures, c'est la réduction des coûts et des personnels. »*

---

<sup>40</sup> A deux euros l'entrée pour la journée, celles-ci ne collectent guère de fonds, d'autant que les RMIstes paient un euro, et que l'entrée est gratuite pour les pompiers, les militaires, les policiers.

## **Un développement des services à distance au détriment des structures de proximité.**

Pour l'agent de développement de la PFSP, une même logique, celle de la rentabilité, s'applique désormais aussi bien aux services publics, aux administrations, que dans les services marchands. Le développement des services à distance accompagne la fermeture de services de proximité et cette évolution se fait au détriment des populations les moins autonomes.

*« Il y a pas mal de personnes âgées dans les quartiers nord et une permanence a donc fonctionné en 2006, 2007. Et puis, un jour, on a appris que la permanence était supprimée : on centralise les services, on fait des économies d'échelle, et on demande aux usagers de se rendre sur place. Il n'y a plus d'accueil de proximité. C'est comme ça dans tous les services publics. Le développement des services à distance, les plates-formes téléphoniques, les services de l'e-administration (servicepublic.fr), permettent aux personnes les plus autonomes d'effectuer leurs démarches administratives, le soir sur Internet, à la maison, le week-end, tandis que les agents de service public se concentrent sur l'accueil des autres publics. Mais ce n'est pas aussi simple que ça. A une époque, il y avait des agents des impôts qui tenaient des permanences dans les halls d'immeubles, dans les foyers Sonacotra, pour aider les gens à faire leur déclaration. Ca n'existe plus depuis deux ou trois ans. »*

## **Une politique qui privilégie le chiffre à la qualité du service rendu**

Prolongeant le débat engagé à propos de l'étude des facteurs réglementaires, l'agent de la PFSP évoque la prépondérance donnée aux ratios dans les évaluations demandées par les financeurs : *« Combien d'accueils ? Combien de bénéficiaires ? Combien de temps passé par usager au regard du budget annuel de l'association, du coût des postes ? Quand on fait des demandes de subventions, on nous demande le nombre de bénéficiaires qu'on a eu et la projection pour l'année prochaine. »*

Les indicateurs qualitatifs du fonctionnement de la structure apparaissent autrement difficiles à mettre au point. *« Depuis trois ans, dans les dossiers pour la politique de la ville, ils essaient de prendre en compte des aspects plus qualitatifs mais ce n'est pas évident parce que ça se mesure par plusieurs facteurs, ça prend du temps. Aussi, on a construit nos propres indicateurs. On s'efforce de faire des enquêtes auprès des usagers. Ce n'est une commande ni de la politique de la ville, ni de nos partenaires, avec lesquelles on attend une concertation là-dessus. »*



## **Chapitre 4 - Facteurs organisationnels : le poids d'un environnement concurrentiel sur la gestion des ressources humaines**

Les représentants du secteur privé se sont peu exprimés sur l'impact des facteurs organisationnels mais la présence de supérieurs hiérarchiques a pu freiner leur expression. En revanche, les fonctionnaires territoriaux ont évoqué de nombreux problèmes organisationnels que les entretiens avec les responsables de services sont bien souvent venus corroborer. L'engagement du groupe dans une réflexion sur le métier d'agent d'accueil a été l'occasion d'exprimer un malaise tenant largement à ces questions organisationnelles.

### **Des évolutions dans le recrutement des agents d'accueil municipaux mais encore trop de reclassements aléatoires**

Comme le remarque l'agent d'accueil de la Cité des métiers, placé en situation d'observateur du fait de l'existence d'un partenariat de cette structure avec Pôle emploi, on cherche dans tous les domaines à mieux faire correspondre les pratiques de recrutement aux profils des emplois à pourvoir. Cela s'observe par exemple dans la diffusion d'épreuves de recrutement basées sur la confrontation des candidats à des situations de travail simulées. L'évolution des concours de recrutement pour le corps des agents d'accueil et de surveillance du patrimoine de l'Etat, nous l'avons vu, peut être interprétée dans ce sens, et dans ce cas précis cette adaptation des procédures de recrutement a conduit à réviser à la baisse le niveau de diplôme des personnes recrutées.

Une évolution similaire semble s'être dessinée pour le recrutement à des postes de chargé d'accueil dans certaines banques. Selon la FFB, alors que celles-ci alimentaient ce métier par des recrutements de jeunes formés aux niveaux III et II appelés à évoluer rapidement vers un emploi de conseiller clientèle, certaines profitent de la nouvelle donne « socio-technologique » pour embaucher des personnes au niveau bac. Cela leur permet d'intégrer des candidats (demandeurs d'emploi, handicapés...) prêts à s'installer durablement dans la fonction de chargé d'accueil, tout en réduisant les problèmes causés par les frustrations des jeunes diplômés du supérieur en attente d'être promus vers un poste de conseiller clientèle (turn-over, faible implication dans la fonction).

Toutefois, il semble qu'il y ait une grande diversité de politiques en matière de fonction d'accueil selon les réseaux, certaines pouvant être en décalage avec le point de vue exprimé par la branche. Ainsi l'une des banques étudiées justifie le maintien de nombreux emplois d'accueil comme un choix stratégique de proximité, d'accueil physique et de service au client, à l'opposé des réseaux bancaires qui, en s'appuyant sur les évolutions technologiques, multiplient les murs d'argent ou la gestion par Internet. Ce qui ne l'empêche pas d'envisager d'alimenter ces postes par de jeunes diplômés de niveau bac+2, bac+3, destinés à devenir conseillers clientèle, et qui passeront 18 mois à 2 ans à l'accueil pour apprendre les rudiments du métier et acquérir la maturité qui leur manque au sortir de l'université.

Pour ce qui concerne la fonction publique territoriale, l'agent d'accueil de la piscine estime aussi qu'il y a eu une évolution dans les contenus du concours permettant d'accéder au cadre d'emploi d'adjoint technique qualifié. Il y a quelques années, l'examen présentait essentiellement des épreuves de culture générale (orthographe, problèmes). Mais lorsqu'elle s'est présentée à ce concours, les épreuves écrites portaient sur les problèmes liés à la fonction, et les épreuves orales sur la pratique de l'activité : *« On allait sur un bassin et on touchait vraiment à tout. On devait connaître le métier de chauffagiste, celui de maître-nageur, savoir ce que faisait le maître-nageur en matière de surveillance. On devait connaître en pratique l'entretien, l'accueil, la trésorerie. »*

Mais, d'une manière générale, les fonctionnaires territoriaux déplorent que nombre d'emplois d'accueil soient pourvus par le biais de reclassements qui tiennent peu compte des compétences, aptitudes et motivations des agents. Nécessité de reclassement des personnels et manque d'attractivité des emplois d'accueil se conjuguent pour aboutir parfois à l'affectation de personnes au funérarium dont les soucis de santé apparaissent peu conciliables avec la mise au contact de familles endeuillées. Des observations de ce type sont largement relayées par le personnel d'encadrement des services funéraires, mais aussi de celui des piscines et des musées :

*« Non seulement on est obligé de prendre les personnes qu'on nous affecte mais en plus il y a une pression pour qu'on les garde. »*

*« Les choix d'affectation sont faits sans tenir compte des besoins spécifiques du service et des exigences par rapport à l'emploi. Les agents du patrimoine doivent avoir des compétences mais l'idée ne passe guère. Ceci rend difficile les relations avec la direction générale des ressources humaines. Les musées sont avant tout un lieu de reclassement pour les agents de catégorie C : les femmes qui y sont affectées sont souvent les anciennes « taties » de la ville (les cantinières). Les hommes sont des agents des services techniques. Ces agents viennent souvent avec une idée dépréciée d'eux-mêmes et le taux d'absentéisme est assez élevé. Il y a des gens meurtris par la vie, et la formation ne peut guère améliorer leur situation (illettrisme). »*

Mieux à même de suppléer aux besoins en personnel, les bureaux municipaux de proximité peuvent utiliser les « renforts » assurés par des « agents volants » comme stages probatoires. Leur directrice observe que les métiers d'accueil ont été trop longtemps sous-estimés dans les collectivités territoriales mais que cela a changé. De fait, ces bureaux disposent aujourd'hui d'une marge de manœuvre que d'autres services municipaux leur envient : *« Les postes d'agents d'accueil étaient souvent des postes « sanction », une « voie de garage », pour des personnes qui ne donnaient pas satisfaction ou avaient un handicap. Il y a eu un changement depuis quelques années, parce que le public est de plus en plus averti et qu'il attend des services précis mais aussi parce que les élus ont pris conscience que les agents d'accueil sont le reflet de la ville. Dans mon service, il y a beaucoup d'agents bénéficiant d'un reclassement en provenance des crèches et des écoles maternelles, car la pénibilité du travail entraîne des incapacités physiques, notamment des problèmes de dos. Parmi les 150 agents des BMDP, il y a 25 agents de renfort et ils seront bientôt huit de plus. La période d'observation dure deux mois au cours desquels le nouvel arrivant est accompagné par un agent de bureau. En général, on le fait changer de bureau au bout d'un mois pour qu'il puisse faire une autre*

*expérience. A l'issue de la période d'observation, on demande à l'agent si le travail lui convient et on se demande aussi s'il fait l'affaire. Il arrive qu'un agent renonce de lui-même. Il m'est arrivé d'expliquer à un agent qu'il n'était pas possible de l'intégrer. Dans ce cas, il retourne au service mobilité. »* Nous avons pu constater le même type de stratégie mise en œuvre par l'encadrement du service accueil au siège parisien d'un ministère (voir partie2) : pour éviter de se voir affecter des agents n'ayant pas les compétences attendues, le responsable du service préfère laisser vacant un poste qu'accepter une mutation vivement soutenue par sa direction des ressources humaines qui continue à penser « reclassement » quand un poste se libère à l'accueil.

Lorsque les postes sont pourvus par des personnes « reclassées », cela ne se fait pas sans difficultés comme le suggère cette remarque d'un agent de BDMP participant au groupe de travail : *« Tous les trois ou quatre mois, on a un contingent d'agents reclassés, des écoles, des crèches, de n'importe quel service. Ces agents passent des tests psychotechniques à l'issue desquels ils sont affectés chez nous, mais sur le terrain, c'est parfois difficile. Un de ces agents, au bout d'une semaine, m'a dit qu'elle ne pouvait pas affronter le public. Elle était reclassée par rapport à des antécédents médicaux graves. La médecine du travail a répondu : vous avez réussi aux tests, vous restez ici. »*

### **Un déficit d'encadrement et de management**

Pour l'agent commercial de la société de transports par bateau, le déficit d'encadrement tient au manque de qualification et de motivation de personnes parvenues à des fonctions d'encadrement sur le seul critère de l'ancienneté dans l'entreprise. Mais la situation change du fait du rachat par une entreprise privée et l'ouverture à la concurrence : *« Ça ne fonctionne plus de la même façon. Ils font en sorte de changer les choses. La venue de la concurrence a changé la donne. Au niveau de l'accueil, le client n'avait pas trop le choix. Il prenait le billet et se débrouillait. On a pris conscience que ça changeait. Depuis les départs en préretraite, il y a eu pas mal d'embauches de jeunes. »* Si des efforts ont été faits pour développer les compétences de l'encadrement, il reste encore à faire évoluer les mentalités et à travailler sur les représentations de chaque catégorie de personnels : *« Un de mes chefs qui a 35 ans, fait une formation de management à l'université... (mais) il y a encore des manques dans l'ancien personnel qui garde les habitudes acquises... »*

Selon l'importance accordée à la fonction d'accueil et le rôle plus ou moins stratégique des services dans lesquels ils sont employés, le métier d'agent d'accueil fait l'objet d'une attention très variable. Cela explique que certains agents municipaux se plaignent d'un déficit d'encadrement alors que d'autres signalent qu'en cas de problème, même les cadres se mobilisent pour venir renforcer une équipe. Ainsi les agents des services funéraires font observer à la fois que certains responsables hiérarchiques n'ont pas suffisamment de connaissances dans le domaine dont ils s'occupent ou ne sont pas présents au moment où ils en ont besoin, et que le responsable du funérarium n'hésite pas à accompagner son équipe de porteurs le week-end lorsque le transfert d'un corps s'effectue dans des conditions particulièrement délicates. *« Le responsable qu'il y avait dimanche, c'était un agent technique. Je ne peux pas lui poser de question sur le funéraire, il ne peut pas*

*répondre... Les attachés, on ne peut les joindre que par téléphone pendant le week-end. Et nous, on gère les problèmes sur le tas. »*

Les mêmes raisons rendent l'exercice de la fonction d'encadrement plus ou moins aisée. A la démotivation du personnel « reclassé » s'ajoute la faible marge de manœuvre dont le responsable dispose pour exercer ses fonctions en matière de recrutement, d'évaluation, de gratification ou de sanction, d'accompagnement des carrières. Dans ces secteurs, l'encadrement n'est pas en mesure de défendre un projet de service et apparaît souvent découragé. Dans d'autres secteurs, comme dans les bureaux municipaux de proximité, les municipalités ont pris conscience des enjeux relatifs à l'évolution des services et soutiennent les initiatives en matière de gestion des ressources humaines. *« Il faut élever le niveau de recrutement, diversifier le niveau de formation des agents pour entraîner les moins formés ou les moins qualifiés, les tirer vers le haut. Cela peut se faire à condition d'offrir des déroulements de carrière à l'intérieur du service. Il n'y a pas assez de possibilité au sein des BMDP : ce sont tous des personnels de catégorie C. Les personnes de bas-niveaux s'en accommodent. Pour les autres, il faut des carottes. Donc il y a nécessité de revaloriser les personnes qui encadrent les bureaux. C'est une idée que je défends même si je ne suis pas en mesure d'en décider. »*



## Chapitre 5 - Facteurs technologiques : des transformations profondes de l'activité en lien avec l'usage des TIC

Les participants ont longuement abordé la question de l'impact de l'informatique sur le métier. Les équipements informatisés sont devenus un support essentiel de l'activité dans certains services ; leur introduction s'est faite progressivement mais engendre tout de même des difficultés pour ceux qui ne sont pas encore familiers de ces technologies. D'autres services n'ont pas connu cette évolution. Leurs agents estiment parfois que l'intérêt de ces technologies est marginal dans leur activité. D'autres sont au contraire impatients de pouvoir en bénéficier et regrettent le retard pris par leur service. Le développement de ces équipements facilite certaines tâches, permet un suivi plus rigoureux des demandes, favorise un élargissement des missions et des responsabilités mais modifie aussi la relation avec le public, induit des réorganisations importantes dans les attributions des différents services et amène à s'interroger sur le devenir du métier d'agent d'accueil.

Alors que les témoignages ont été nombreux sur la progression de l'informatique dans les services et son impact sur le métier, peu de choses ont été dites sur l'évolution technique du téléphone et ses conséquences sur les conditions d'exercice de la fonction d'accueil<sup>41</sup>. On tend semble-t-il à sous-estimer les changements qui affectent un outil dont l'usage familier masque les évolutions radicales<sup>42</sup>.

### Une progression inégale des technologies

L'agent du BMDP se félicite de l'informatisation des bureaux : les pannes sont minimales et de courtes durées, et le travail est facilité. La numérisation, la mise en place de logiciels, apportent la souplesse requise par la diversité des documents à produire, évitent des saisies multiples et permettent un suivi sans faille des prestations. *« Ça fonctionne bien. Avec les fiches familiales, il suffit de saisir une fois les données, la personne revient six mois ou deux ans après, on a toutes les données, on peut tout ressortir. Puis, on a eu le logiciel City, tous les actes de la ville ont été informatisés. Il y a des fonctions qui permettent d'obtenir un extrait avec filiation, sans filiation. Tout est informatisé, la remise des documents, l'enregistrement des documents. La préfecture m'a téléphoné pour savoir si un dossier pour un passeport avait bien été remis en 2004. J'ai su quel agent l'avait remis, à quelle heure, tout figurait. Par fax, j'ai envoyé la copie à la préfecture. C'est très bénéfique. »*

Ces moyens technologiques accroissent l'efficacité des services, y compris pour ce qui concerne le contact avec les administrés : *« Lorsque les passeports biométriques sont prêts, nous avons une douchette comme dans les magasins, il y a un code-barres et ça envoie directement un texto à l'administré pour dire que le passeport est disponible. »* En quelques années, du fait de l'informatisation du service, cet agent

---

<sup>41</sup> La médiateur de la République a dernièrement dénoncé les effets néfastes de la généralisation des serveurs vocaux.

<sup>42</sup> La présence au sein du groupe, de professionnels des centres d'appel aurait certainement conduit les participants à accorder davantage d'attention à ses effets en termes d'internationalisation et de restructuration de l'activité des fonctions d'accueil. Les agents des BMDP et des piscines n'ont d'ailleurs pas manqué d'évoquer l'impact de l'activité du service Allô Mairie.

estime avoir connu beaucoup de changements. Il pense qu'il y en aura d'autres mais il lui paraît difficile de savoir lesquels.

Dans la société de transports par bateau, une base de données clients va faciliter le travail de l'agent commercial. Cette application est très attendue : *« On est en train de mettre en place un système où il y aura une base de données Clients avec toutes les informations. Dès qu'un client aura voyagé une fois, on aura toutes ses informations : nom, prénom, date de naissance, adresse, véhicule associé. On ne sera pas obligé de tout redemander. Ce sera plus simple au niveau de la saisie. »*

Cette évolution est considérée comme venant combler un retard car, pour l'instant, le recours des clients aux nouvelles technologies est plutôt un facteur de complication : *« La vente des billets par Internet, c'est génial, sauf qu'on n'est pas encore dans le billet virtuel, donc les gens achètent leur billet sur Internet, ils oublient de l'imprimer et après ils se retrouvent à l'embarquement pour l'Algérie ou la Tunisie avec comme seul justificatif le numéro de billet. Il faut alors qu'ils se connectent sur leur adresse email pour l'imprimer. Parfois, ils nous donnent leur adresse, leur mot de passe, on va se connecter à leur place, on imprime le billet. Parfois, malheureusement, ils sont obligés de racheter un billet. »*

La faiblesse voire l'absence d'équipements informatiques est diversement vécue par les agents. L'agent d'accueil et de surveillance du patrimoine juge que de tels équipements ne sont guère utiles à son métier. Il estime qu'il a une mission essentiellement de médiateur de la culture et de relations humaines dans laquelle la technologie a peu de place. Ce point de vue est minoritaire au sein du groupe de travail où majoritairement ces équipements sont considérés comme inéluctables et généralement attendus même si l'on pressent que cela exige des efforts d'adaptation mêlés d'inquiétudes quant aux effets sur l'emploi. L'anecdote racontée par l'agent d'accueil du funérarium nous semble bien illustrer cette attente mêlée d'appréhensions. Elle déplore le retard technologique, regrette que la plupart des informations passe par des notes manuscrites pas toujours aisées à déchiffrer. Elle a signalé à son responsable que ce serait plus facile de renseigner les familles ou de s'informer sur ce qui va se passer dans les jours à venir en consultant un écran plutôt qu'en tournant les pages d'un cahier mais ses attentes ne paraissent guère partagées au sein de son service. Ce sentiment de rester en marge d'une évolution est d'autant plus fort que dans l'emploi qu'elle occupait il y a quelques années, elle demandait déjà à ce que les agents soient équipés d'ordinateurs et que ceux-ci sont arrivés lorsqu'elle a changé de service.

### **L'élévation des compétences et la mutualisation des connaissances**

Le processus d'informatisation est accompagné par des stages de formation de courte durée. Dans le cas de l'agent de la société de transport par bateau, ces stages sont suivis d'une période de monitorat et l'agent est amené à jouer le rôle de formateur-relais au sein de son service : *« J'ai fait les formations sur le nouveau logiciel et maintenant je forme mes collègues et mes responsables. On sait qu'après on va être forcément la référence quand il y aura des soucis. Le but c'est de transmettre les informations de façon à ce que tout le monde puisse travailler le mieux possible. Quand on sait faire et que le voisin ne sait pas faire, on l'aide. Je pars du principe que si j'aide mon voisin et que, du coup, il sait faire, ça me fera deux*

*fois moins de boulot après. Si je ne l'aide pas, je fais le mien et le sien. Donc, je préfère l'aider. »*

Ce processus induit donc de nouveaux rapports de collaboration et d'entraide sur lesquels la directrice des BMDP compte lorsqu'elle souhaite ouvrir le recrutement à des professionnels d'un niveau de formation plus élevé. Au regard des observations de l'agent du bureau municipal, on peut se demander si les mesures d'accompagnement actuelles sont suffisantes car l'informatisation entraîne de nouvelles exigences en termes de maîtrise technique : *« Il y a des nouvelles recrues, des agents en reclassement professionnel, qui n'ont jamais touché un clavier. On compte trop sur le fait qu'elles apprendront sur le tas, mais elles n'y arrivent pas toujours. Il y a trop de nouvelles technologies à apprendre, trop de nouveautés. Pour moi qui suis arrivé il y a cinq ans, tout est arrivé progressivement. »*

Les modalités de travail réclament de la part des agents une autonomie professionnelle dont ils ne font pas toujours preuve, comme en témoignent les incidents causés par l'absence de consultation des fiches de procédure disponibles sur l'intranet et des messages électroniques envoyés par la direction. *« Certains effacent les messages non lus, en se disant que les collègues pourront toujours passer l'information... Donc il faut qu'il y ait une personne qui suive tous les messages, pour rappeler à chaque fois : « Vous avez vu les nouvelles notes d'information ? » En principe tout le monde, tous les matins, doit se connecter à intranet pour voir les nouveautés, les changements, les nouveaux tarifs. On ne peut pas donner des informations erronées à l'administré. Hier, on a eu une note de la direction annonçant des retours de passeports parce que des agents n'avaient pas lu la consigne. »*

Ce manque de rigueur dans la prise de connaissance et l'application des consignes perturbe le fonctionnement du service et pèse sur les relations professionnelles et les conditions de travail : *« Nos responsables de Bureau ont des réunions tous les mois avec le directeur. Elles sont là pour relater ce qui ne va pas. Après, il faut encore que ça bouge, et que les agents appliquent les consignes. On ne peut pas obliger quelqu'un à faire : si elle n'a pas envie, elle ne le fera pas. Et puis, ça s'accumule et ça fait qu'à un moment, elle est totalement perdue. Après, cela se répercute sur la santé. C'est tout un enchaînement. »*

L'entretien que nous avons eu avec la directrice des bureaux confirme ces observations : *« Les BMDP prennent en charge 24 démarches administratives différentes qui doivent être traitées de la même façon dans tous les bureaux. Certaines démarches sont rares, comme la délivrance d'un certificat de visite des tombes dans un cimetière militaire. Aussi, nous avons réalisé un guide intranet des procédures qui favorise l'uniformité du traitement, si l'agent l'utilise. Ce n'est pas toujours le cas et il peut arriver qu'on vous dise non dans un BMDP et oui dans un autre. Jusque récemment, si un parent divorcé demandait un passeport pour un enfant mineur, il fallait qu'il présente le jugement de divorce. Maintenant, on doit seulement demander un papier attestant de l'autorité parentale. Il n'y a pas de raison d'aller plus loin dans les investigations sur la vie des gens. Encore faut-il que l'agent ait eu le souci de s'informer plutôt que de se fier aux habitudes prises. »*

## Un impact sur les services et les relations avec la clientèle

Le processus d'informatisation nécessite en amont un travail de préparation, voire de négociation qui engendre de nouvelles activités et mobilise de nouvelles compétences. En France, c'est un établissement public implanté à Charleville-Mézières, l'association nationale des titres sécurisés (ANTS) qui a en charge le développement des projets de la « e-administration ». Une anecdote racontée par l'agent d'accueil présent dans le groupe de travail illustre les difficultés qui peuvent surgir du fait d'une communication insuffisante au sein de la chaîne des intervenants concernés par l'introduction d'un nouvel équipement : *« Pour les capteurs d'empreintes digitales, on nous demandait de nettoyer les vitres. Bien sûr, chaque administré va poser ses empreintes. Si on n'essuie pas, il va y avoir l'empreinte du client précédent. On nous avait promis des lingettes, on les attend toujours. Donc on a utilisé du papier Sopalin, que nous fournissions nous-mêmes. Dernièrement, un agent de l'ANTS est passé pour savoir comment on nettoyait les capteurs : vos photos, vous savez pourquoi elles sont refusées ? Parce qu'elles sont rayées. Vous nettoyez comment ? Avec le Sopalin ? Non, ça raye car il contient de l'aluminium. Il faut un chiffon humide. »*

Interrogée sur les difficultés rencontrées à propos de la confection des passeports biométriques, la directrice des BMDP constate pour sa part qu'il faut « encore mieux » préparer la mise en place des procédures, toujours à la merci d'un changement d'orientation d'un partenaire important du dispositif. Les municipalités n'avaient en l'occurrence qu'une responsabilité de mise en œuvre d'une démarche administrative dont la partie réglementaire relève de la préfecture, et la partie technique de l'imprimerie : *« Pour les passeports biométriques, les difficultés auraient pu être plus graves s'il n'y avait pas eu de notre part, anticipation un an avant pour leur mise en place. Il faut encore plus anticiper sur les changements. La dispersion des bureaux a été un facteur d'accroissement des difficultés. Les problèmes viennent du fait que nous ne sommes qu'un maillon qui n'a aucun pouvoir de décision sur le processus de délivrance des passeports. Face à une recrudescence de faux papiers, la préfecture, et par conséquent l'Imprimerie nationale, a durci les conditions d'examen des photos et le contrôle des demandes de passeport. Les agents ont aujourd'hui l'inquiétude que les demandes soient bloquées au niveau de la préfecture, ou pire de l'Imprimerie nationale, car dans ce cas, le dossier est retourné au bout de six semaines. »*

Les aléas et les lenteurs du processus d'informatisation nous semblent dus à cette nécessaire solidarité entre des acteurs de différents niveaux hiérarchiques et de différentes institutions. Quelques remarques des agents en apportent la confirmation :

*« Mes copines ont chacune leur ordinateur sur le bureau, mais il y en a encore qui ne servent à rien puisqu'il n'y a pas de logiciel. »*

*« L'objectif, c'est le billet virtuel. C'est toujours un peu compliqué à mettre en place car on travaille avec des compagnies étrangères. La compagnie tunisienne est d'accord sur le principe. La compagnie algérienne fonctionne encore au billet manuel. Ça prend un peu de temps. »*

Comme on a pu le constater, l'informatisation a un impact sur le travail des personnes mais aussi sur l'organisation du service (entraide, formation de supérieurs hiérarchiques par les subordonnés, modification de l'organisation du travail, évolution de la structure hiérarchique). Mais elle peut aussi modifier, provisoirement ou durablement, les attributions d'un service et ses relations avec la clientèle. Le service Allô Mairie qui assure l'essentiel des prises de rendez-vous, dispose désormais d'informations plus complètes sur les démarches administratives mises en œuvre par les agents des BMDP et peut prétendre s'engager au moins dans la réalisation des prestations de base (mais peut-on réellement dire ce qu'est une prestation simple tant qu'on n'a pas étudié la situation des personnes ?).

Les nouvelles procédures d'inscription pour les activités proposées par les piscines (bébés-nageurs, aquagym) sont critiquées par les agents qui leur reprochent pêle-mêle d'être contraignantes, anonymes, inégalitaires même s'ils admettent que le système n'était pas meilleur avant. Les alternatives proposées par les agents visent à redonner un rôle à leur service. *« Les inscriptions pour bébés-nageurs sont très demandées. Quand on les faisait, sur chaque bassin, les gens attendaient dans la rue dès cinq heures du matin pour être les premiers dans le gymnase. Maintenant, il y a une date à laquelle il faut téléphoner à Allô Mairie. Ils passent la matinée au téléphone et ne sont pas contents quand ils s'entendent répondre qu'il n'y a plus de place. Au téléphone, ils ne le prennent pas bien. C'est compliqué, on ne peut pas revenir en arrière. C'est devenu impersonnel et puis il y a des appareils téléphoniques qui facilitent les rappels. Il y a des personnes qui n'ont pas des téléphones aussi performants. Il faudrait qu'il y ait un tirage au sort plutôt que de dire que ce sont les premiers qui seront admis. »*

De fait, cette nouvelle procédure ôte tout contrôle des agents des piscines sur une prestation qu'ils sont chargés de mettre en œuvre. Ils perdent ainsi un lien avec « leurs clients », et au premier chef, les habitués. Plus encore, ils sont obligés de subir les récriminations des personnes qui n'ont pu s'inscrire sans être en mesure de faire quoi que ce soit pour donner satisfaction. *« On est étranger à la préinscription. Les personnes viennent sur les bassins en demandant si on peut les préinscrire quand même. Il faut leur dire non... Ces jours-là, on aime bien ne pas être de service, parce que les gens viennent protester. Ils essaient à tout prix de savoir s'ils ne peuvent pas se faire inscrire malgré tout. On en a des dizaines et des dizaines, sans compter le téléphone. »*

Au bureau d'information de l'aéroport, l'existence d'une base de données clients apporte plus de confort dans le travail des agents d'information et plus d'efficacité dans le fonctionnement du service grâce aux informations dont ils disposent sur les clients : *« On a un outil CRM (Customer relationship management) au niveau du standard téléphonique. Tous les clients récurrents sont inscrits dans une base de données, et dès qu'ils appellent, leur numéro de téléphone s'affiche et la fiche client remonte : on sait à qui on a affaire. Ça permet d'avoir un historique, de noter des informations, des demandes ou peut-être de les « blacklister »... Si on a un appel un peu délicat, ça permet d'anticiper ou d'adapter la réponse. Ça permet aussi de mieux accueillir le client, de personnaliser la relation, et le cas échéant, de les mettre en contact avec des services qui normalement sont en interne. Si c'est un hôtel qui appelle, on va plus facilement lui passer un comptoir alors qu'on ne le fera pas avec un particulier parce que c'est interdit. »*

Un tel système n'a pas seulement vocation à améliorer l'accueil des clients. Cela permet au service commercial d'orienter la stratégie de l'entreprise autour des besoins et des désirs du client. Le manager du bureau d'information de l'aéroport tient cependant à bien dissocier les deux démarches. *« Il y a une partie démarche marketing, il y a une partie démarche accueil. A la base c'est une démarche de la part du service commercial qui cherche à mieux connaître les clients de l'aéroport pour les fidéliser, que ce soit des passagers individuels ou des agences de voyages. En fait, toutes ces personnes sont démarchées par le service marketing qui sait donc exactement la typologie des questions posées, les motivations. En ce moment, on parle souvent des nouvelles contraintes imposées aux passagers pour les vols. Ça permet de cibler les attentes des clients. On peut indiquer les questions les plus couramment posées. »*

Les nouvelles technologies ont aussi pour effet, comme cela a déjà été signalé, d'amener les clients ou les administrés à effectuer eux-mêmes une partie des prestations. Les agents d'accueil sont sur ce point très conscients des déplacements que cela occasionne en ce qui concerne leur propre activité. Au niveau de l'aéroport, les passagers sont de fait amenés à s'enregistrer, à utiliser des bornes self-service, pour les détaxes par exemple. Le bureau d'information est ainsi amené à gérer la maintenance de premier niveau des équipements mis à disposition et à intervenir seulement en cas de difficultés. L'agent de développement de la PFSP, les agents d'accueil des piscines, ceux des BMDP ont tous attiré notre attention sur l'accentuation des inégalités que cette automatisation occasionne dans l'accès aux services des publics les plus défavorisés, et incidemment sur l'effet de spécialisation que cela engendre sur leur propre activité.

Dans les services bancaires, la poursuite de l'automatisation des opérations de base via la généralisation d'automates dans les agences (murs d'argent) et le développement de la gestion des comptes à distance par le biais d'Internet, interrogent la capacité d'appropriation de ces technologies par la clientèle, notamment par les personnes âgées. Cette faculté d'appropriation sera de plus en plus sollicitée, avec pour corollaire une disparition progressive des dernières fonctions de base assurées à l'accueil (gestion de caisse, distribution de chèquiers...) et la diminution des emplois correspondants. Parallèlement au développement des banques en ligne (Boursorama Banque, ING Banque directe), les banques de détail, si elles ne suppriment pas systématiquement les emplois d'accueil, cherchent à les orienter davantage vers la dimension commerciale et plus précisément vers la « prévente », laquelle peut être assimilée à une information commerciale et incitative sur les produits bancaires existants. Cette évolution suppose dès lors que les titulaires de la fonction maîtrisent davantage de connaissances en matière réglementaire et financière.

## **Chapitre 6 - Facteurs démographiques : un métier encore largement féminin, qui se masculinise à certains endroits**

Les participants ont eu peu de commentaires à faire sur les tendances démographiques et leur impact sur les métiers. Sans doute n'ont-ils pas une vue très précise des effectifs et de leur évolution dans le service ou a fortiori l'entreprise. Sans doute aurait-il été souhaitable de proposer un débat sur la façon dont les hommes ou les femmes, les novices, les reclassés et les expérimentés, exercent leur rôle d'agent d'accueil.

### **La répartition hommes - femmes : l'hypothèse de masculinisation des emplois ne semble pas se confirmer**

Au niveau de la société de transports par bateau, la tendance serait plutôt à la féminisation des effectifs dans un milieu très masculin à la base. Au bureau d'information de l'aéroport, il y a 80 % de femmes pour 20 % d'hommes environ. Le manager estime que cette prédominance des femmes est à l'image des activités du secteur. En revanche, comme partout ailleurs, la sécurité emploie plus d'hommes. A la Cité des métiers, il y a parité parmi les agents d'accueil et animateurs cyberinfo. Les deux hommes prennent en charge préférentiellement les tâches de manutention. Dans les collectivités territoriales, comme dans les sièges parisiens des ministères, seule la fonction d'huissier, partie prenante des services d'accueil, est plutôt masculine. On retrouve également un peu plus d'hommes à l'accueil téléphonique lorsqu'il est autonomisé (cas du conseil général, du conseil régional et d'un ministère, dans l'enquête ETED). Leur présence reste donc encore rare à l'heure actuelle.

A la SNCF, si les hommes sont largement majoritaires parmi les agents d'escale âgés de plus de 50 ans, les femmes deviennent majoritaires dans les tranches d'âges inférieures (35 ans et moins). Elles représentent même 60 % parmi les plus jeunes (les moins de 25 ans). Du point de vue de la FFB, le métier de chargé d'accueil ne connaît pas un processus de masculinisation. Au contraire, il subit plutôt une féminisation croissante, à l'image des autres métiers de la banque. C'est aussi le cas des agents de la fonction publique territoriale où les activités d'accueil sont portées en majorité par des femmes.

### **Des interrogations sur le renouvellement du personnel**

Au bureau d'information de l'aéroport, la tendance est à la stabilité des effectifs. La crise du transport aérien a amené la fermeture d'un « bureau » mais le manager n'a aucune crainte en ce qui concerne l'avenir. Au moment où nous tenions les réunions du groupe, des restructurations étaient annoncées comme imminentes au sein des services municipaux. Cela suscitait de fortes appréhensions au niveau des personnels et la presse faisait état de nombreux préavis de grève.

L'activité des entreprises et services a souvent un caractère saisonnier assez marqué : dans les sociétés de transport cela correspond aux périodes de vacances et aux événements sportifs ou culturels se déroulant dans la région. Parmi les renforts saisonniers, on trouvera majoritairement des jeunes étudiant(e)s qui exercent leur fonction dans le cadre de missions ponctuelles, dans l'unique objectif de gagner un peu d'argent tout en poursuivant leurs études. La plupart des

entreprises spécialisées dans l'accueil événementiel fonctionnent également avec un vivier d'étudiantes mobilisables facilement, et de stagiaires des écoles spécialisés dans les métiers de l'accueil.

Dans d'autres secteurs où l'activité est plus régulière, il arrive que l'on doive faire appel à du personnel précaire que l'on souhaite cependant stabiliser. Dans les BMDP, lors des périodes précédant les élections, il y a des recrutements d'agents en contrats emploi consolidés (CEC). En 1998, les contrats emplois-jeunes avaient permis de doter les bureaux en personnel chargé du premier accueil. Cela permettait d'alléger le travail des agents administratifs et de réduire les files d'attente tout en apportant une aide aux administrés pour remplir les dossiers. Les agents en poste regrettent que ces agents soient partis ou aient intégré un autre service et sont tentés de conclure que « *ça ne les intéressait pas, de faire ce métier d'accueil* ».

Les politiques de gestion des personnels des établissements sont soumises à des réglementations contraignantes de maintien dans l'emploi de travailleurs vieillissants, de reclassements de personnels bénéficiant de garanties statutaires, de reclassement de professionnels qui ne peuvent plus faire face à la pénibilité ou à l'évolution technique de leur emploi. Le vieillissement des effectifs d'agents d'accueil peut correspondre à un projet de disparition progressive de ce métier dans les banques, mais il peut aussi résulter des contraintes qui pèsent sur la gestion du personnel. L'hôpital, signale le DRH d'un établissement, est évalué sur sa politique de maintien de l'emploi des salariés âgés et cela semble bien constituer un obstacle au développement d'une politique de gestion de ressources humaines propice au développement de la professionnalité dans les emplois d'accueil, développement qui semble se justifier au regard des perspectives de développement de l'institution.

A la SNCF, la prolongation de l'activité au delà de 55 ans s'est traduite par des départs en retraite moindre que prévus et un décalage dans le temps des besoins de recrutement. Dans les collectivités territoriales, on trouve à la fois des agents qui viennent achever là leur carrière et d'autres qui exercent la fonction d'accueil depuis l'âge de 18 ans. La filière « accueil » présente souvent peu de possibilités de promotion et le déroulement de carrière des personnes qui occupent ces emplois passe souvent par un changement d'orientation professionnelle.



## Conclusion

L'étude des facteurs ayant un impact sur le devenir du métier a souvent mis en évidence l'existence d'un malaise chez les agents. Les clients sont plus exigeants, impatient, utilisent des canaux d'information concurrents à partir desquels ils portent des jugements sur la compétence des agents, mais ils se montrent aussi parfois peu attentifs, et certains, notamment les plus âgés ou les plus précaires, peuvent être déroutés par les évolutions en cours, assez éloignées de leur culture et de leur mode de vie.

Aux évolutions sociales et culturelles qui rendent la communication plus difficile, s'ajoute le poids des prescriptions sur la façon d'exercer leur métier, du fait de l'accroissement de la réglementation mais aussi de la pression des médias et de la judiciarisation des relations avec les clients. La recherche d'économies budgétaires pousse à la réduction des effectifs et à une politique du chiffre qui se fait au détriment de la qualité des relations avec les personnes qui composent le public.

L'évolution des technologies favorise la concentration des services, l'automatisation des procédures, et transforme en profondeur l'activité des agents. Les participants au groupe de travail ont manifesté une volonté d'adapter leurs activités à ce contexte de changements technologiques. Ils ont même exprimé le sentiment d'être délaissés lorsque leur service tarde à les doter de nouveaux équipements, accueille massivement des personnes reclassées sans suffisamment tenir compte de leurs difficultés à s'adapter à ce travail, n'accorde pas assez d'attention à l'animation des équipes. Pour autant, ils ne considèrent pas les nouvelles technologies comme une panacée, évoquent les difficultés qu'il y a à transcrire la diversité humaine dans des bases de données, à concevoir des traitements automatisés pour élaborer des procédures dont l'application réclame toujours un travail d'interprétation de la part des agents. Enfin, ils considèrent que la diffusion des technologies ne saurait rendre superflu le contact direct avec le public.

La réflexion sur les facteurs d'évolution constitue un bon moyen pour s'interroger sur le devenir du métier. Toutefois, l'approche par facteurs ne permet pas de se faire une représentation d'ensemble de ces changements. Il serait intéressant, dans la perspective d'une amélioration de notre démarche, de prévoir une étape de synthèse qui permette d'interroger le groupe sur les savoir-faire du métier qui seront sollicités à l'avenir.

Pour introduire la réflexion prospective, nous avons proposé une définition : « La prospective des métiers est une démarche d'anticipation des futurs possibles en termes de compétences, d'activités, de responsabilités d'un métier. Elle permet ainsi d'imaginer les savoirs et qualifications, expertises ou savoir-faire professionnels, comportements et savoir-être, qui seront demain les plus à même de servir l'individu et l'organisation. Elle nécessite pour cela une co-construction du devenir possible de ce ou ces métiers par les acteurs-experts du ou des métiers analysés. Elle englobe ainsi une réflexion prospective sur le métier individuel et sur l'organisation du travail »<sup>43</sup>. Comme on le constate, cette définition incite à s'interroger sur l'organisation du travail et son évolution, et souligne donc les limites d'une

---

<sup>43</sup> Luc Boyer et Aline Scanderneec, *La prospective des métiers*, Edition management et société, 2009.

interrogation uniquement centrée sur les titulaires des emplois étudiés. On ne peut mener à son terme une réflexion prospective sur le métier individuel sans prendre en compte le fait que l'organisation du travail va orienter, favoriser ou freiner les possibilités d'évolution des professionnels. Si la prospective est une construction de l'avenir<sup>44</sup> par les professionnels, l'exercice concerne tout autant les titulaires de l'emploi que leurs supérieurs hiérarchiques qui peuvent apporter un éclairage complémentaire grâce à leur accès à d'autres sources d'information (par exemple les orientations prises par d'autres institutions - professionnelles, scientifiques, économiques, juridiques, politiques...- et qui vont impacter les missions et le fonctionnement de leurs services). De fait, la rédaction du chapitre suivant s'appuie davantage encore que le précédent sur les informations recueillies lors des entretiens avec les directions des différents services.

---

<sup>44</sup> Gaston Berger, *Étapes de la prospective*, PUF, 1967.

## **Cinquième partie**

**Trois scénarios prospectifs :  
banalisation, prescription ou personnalisation ?**

PAUL KALCK

*Avec la collaboration de CHRISTOPHE GUITTON*



## Introduction

La consigne donnée aux participants était de décrire non pas un avenir mais des avènements possibles, sous la forme de scénarios devant refléter tout le contexte, être exempts de contradictions et se distinguer nettement... de façon à ce que chacun des scénarios constitue « *un portrait riche et détaillé d'un monde futur plausible* »<sup>45</sup>.

L'approche que nous avons proposée est centrée sur le métier au sens habituel du terme, c'est-à-dire celui qui est exercé par les professionnels. Depuis quelques années, on assiste en effet à la diffusion de notions telles que le métier de l'entreprise ou le métier sectoriel, qui ont peu de choses à voir avec le métier du professionnel. Cette précision est nécessaire car la référence au métier de l'entreprise est souvent introduite par des dirigeants de grandes entreprises que leurs visées stratégiques amènent à vouloir infléchir l'activité de leurs collaborateurs en faisant parfois peu de cas des hommes, de leurs cultures et de leurs identités professionnelles. Elle met l'accent sur les compétences requises par le développement futur de l'entreprise tel que les dirigeants se le représentent. Quant à la notion de métier sectoriel, elle exprime une vision synthétique de ce qu'est la politique de branche sans prétendre prendre en compte la diversité des emplois. Ces notions de métier sectoriel ou de métier de l'entreprise ne sont pas dénuées d'intérêt mais elles sont fort éloignées de l'univers des professionnels.

Conscients de l'intérêt qu'il y a à réunir une variété d'acteurs autour d'un projet de co-construction de scénarios prospectifs, nous avons, lors d'autres études, élargi la composition de nos groupes de travail en intégrant des responsables de services, des patrons, des représentants d'organisations professionnelles, des chercheurs et des formateurs. Cela s'est avéré parfois positif, parfois contre-productif, selon la capacité des uns et des autres à mettre en réserve leurs propres enjeux institutionnels pour laisser chacun exprimer son point de vue. Il faut beaucoup de temps et des conditions particulières pour réussir cet exercice que nous avons expérimenté plusieurs fois dans les milieux du compagnonnage dont la culture semblait propice à la qualité des échanges entre acteurs de niveau différent. Mais même dans ce contexte particulier, l'exercice n'a pas été toujours concluant. Dans le cas présent, l'ouverture du groupe à des responsables de services ou à des partenaires extérieurs au métier est restée très limitée. Aussi, il nous a semblé que le premier défrichage de scénarios prospectifs effectué par le groupe méritait d'être poursuivi et complété à la lumière des informations recueillies auprès de l'encadrement. Les scénarios présentés dans les pages suivantes prolongent donc une réflexion engagée par le groupe de travail, qui ne pouvait qu'être esquissée compte tenu du temps disponible et de la complexité du sujet.

Les trois scénarios prospectifs que nous avons élaborés ont fait l'objet d'une double validation : vérification de leur pertinence par rapport aux informations recueillies pour les emplois étudiés dans le cadre de la méthode ETED ; vérification de la pertinence des critères qui fondent la construction de ces scénarios par leur application à un ensemble de publications portant sur les emplois d'accueil dans les

---

<sup>45</sup> U. (von) Reibnitz, *La technique des scénarios*, Afnor, 1989.

caisses d'allocations familiales (CAF) : rapports d'études de Numa Murard (2002), de Pierre Mazet (2007) et ensemble de documents disponibles sur Internet<sup>46</sup>.

L'élaboration des trois scénarios s'appuie en effet sur la définition de onze critères<sup>47</sup> qui rendent compte de la position du métier au sein de l'entreprise ou du service, de l'organisation du travail des agents, de leur recrutement, des possibilités de carrière, du regard que les agents portent sur leur métier, etc. Certains de ces critères sont assez courants dans les analyses portant sur les métiers, d'autres le sont moins comme par exemple la représentation que le public se fait de l'activité d'accueil et des agents qui en ont la charge :

- place de l'accueil dans l'entreprise,
- degré d'intégration du professionnel dans l'entreprise,
- organisation du travail,
- modalités d'entrée dans les emplois d'accueil,
- qualités et compétences mobilisées,
- formation des professionnels de l'accueil,
- évolution professionnelle,
- management des agents d'accueil,
- rapport des personnels d'accueil au public,
- perception des personnels d'accueil par le public,
- rapport des agents d'accueil à leur métier.

L'application de ces critères permet tout à la fois de préciser les contours des scénarios, et de les illustrer par des exemples que nous présentons dans les pages qui suivent. Ces scénarios sont à considérer comme des tendances vers lesquelles les métiers évoluent avec des probabilités plus ou moins fortes selon les services et entreprises concernés. Croisant deux registres d'analyses, l'un portant sur les professionnels (motivation, initiative, compétences, etc.), l'autre sur les organisations (management, organisation du travail, etc.), les scénarios ne permettent ni le classement individuel des professionnels, ni celui des emplois étudiés, ni celui des organisations qui les emploient. Une entreprise ou un service peut fonctionner de façon à promouvoir tel scénario prospectif et employer des professionnels qui développent des pratiques se rapprochant d'un autre scénario. Un professionnel peut s'attacher à développer des pratiques qui correspondent à l'image qu'il se fait de la qualité de service même si l'organisation ne soutient pas cette démarche. Les scénarios n'ont heureusement pas de valeurs prédictives. Ils définissent des futurs plus ou moins probables au cas où rien ne change dans les tendances que font apparaître les critères que nous avons définis. L'avenir est incertain, il se construit dans un rapport entre les hommes et l'organisation. Aussi, on ne doit pas considérer notre travail comme un classement mais plutôt comme une incitation à réfléchir sur ce qui pourrait être entrepris pour consolider ou faire basculer le devenir du métier dans telle entreprise ou service vers un scénario jugé plus approprié. Une telle approche permet en effet de découvrir l'étroite imbrication entre les rapports des professionnels à leur métier et les décisions relatives à l'organisation des services.

---

<sup>46</sup> Syndicat Force Ouvrière, blog [snfocos-caf13](http://snfocos-caf13.lemonde.fr) ; LEMONDE.FR avec AFP | 11.03.10 ; <http://cafhautegegaronne.wordpress.com/2010/03/12/la-charge-de-travail-dans-votre-caf/> ; Site du sénat JO Sénat du 19/02/2009 ; Site du Figaro 24/09/2008 ; etc.

<sup>47</sup> On trouvera à la fin du chapitre un tableau présentant les trois scénarios selon les valeurs que prennent chacun des critères.

La représentation négative dont les agents sont souvent victimes de la part du public peut être partagée par les agents eux-mêmes lorsque ceux-ci souffrent d'être affectés à des missions dévalorisées par l'institution. Dans les emplois de la fonction publique d'Etat, ils sont souvent surdiplômés par rapport aux responsabilités qui leur sont attribuées tandis que dans la fonction publique territoriale, ils sont souvent affectés là suite à un reclassement après avoir tenu longtemps des postes à caractère plus technique. Si certains agents marquent un réel attachement à la structure au sein de laquelle ils travaillent, dans les deux cas, les progressions de carrière dans la filière accueil sont restreintes et les possibilités d'en sortir limitées. Par exemple, du côté des agents d'accueil et de surveillance du patrimoine, la mise en place du droit individuel à la formation (DIF) a suscité chez les moins âgés des demandes de formations pour rejoindre des métiers d'art, attachés à l'entretien et à la restauration des œuvres. Mais ces emplois nécessitent un haut niveau de compétences, une longue expérience et les débouchés sont très restreints. Le DIF ne peut assurer de telles reconversions. Solutions souvent envisagées par les agents d'accueil, les formations d'encadrement ou de doreurs sont pléthoriques sur le marché et de qualité inégale. De nombreux diplômés de l'enseignement supérieur ciblent des activités de médiation culturelle, mais les emplois sont en nombre limité. Les stages de perfectionnement nous ont été présentés comme un élément important de revalorisation de l'image que les agents ont de leur métier. Ils découvrent que leur activité est plus riche et plus technique qu'on ne le pense habituellement. C'est notamment le cas lorsque la formation aborde « les bases juridiques de l'action des corps d'accueil et de surveillance » que les agents aimeraient souvent prolonger.

Le premier scénario est celui de l'emploi peu qualifié que nous appellerons « l'accueil banalisé » parce que, même s'il est pratiqué par des professionnels compétents, leurs efforts et leurs qualités ont peu de chances d'être encouragés et reconnus. Ce scénario se caractérise par l'atrophie d'un métier dont l'importance est mésestimée et qui est jugé toujours trop coûteux en personnel. Le contexte actuel nous semble à la réduction des emplois relevant de ce scénario. Le recrutement s'effectue souvent dans un objectif d'aménagement de fins de carrière et la capacité des salariés à s'adapter à ces postes fait l'objet d'une moindre attention car les fonctions sont jugées peu exigeantes. Dans ce contexte, les professionnels restent souvent en marge de l'activité de l'entreprise et ont peu d'estime pour leur travail tandis que l'encadrement s'implique peu dans le management des équipes. Les agents qui relèvent de ce scénario sont à la merci des décisions de restructuration des fonctions d'accueil, des économies budgétaires, des investissements en équipements informatiques, des décisions d'externalisation de l'activité. Comme on s'intéresse peu à leur fonction d'accueil, on leur confie volontiers des tâches annexes peu qualifiées pour décharger d'autres professionnels ou services.

Le deuxième scénario est celui de l'emploi technique spécialisé et fortement encadré par des normes, des procédures et des outils définis par l'organisation. Nous l'avons appelé « l'accueil prescrit » parce que les professionnels ont une autonomie limitée et que l'utilisateur ou le client sont approchés prioritairement sous l'angle de ce qui intéresse l'entreprise ou l'administration. Les effectifs concernés par ce scénario nous semblent en augmentation. Ce scénario se rencontre souvent dans les centres d'appel, fortement informatisés, où la relation à distance avec la clientèle favorise une uniformisation des modes de prise en charge. L'activité est très encadrée au

niveau des horaires et des prestations à réaliser. Le contrôle du travail des salariés est facilité par l'existence de protocoles précis et les possibilités d'enregistrement et de supervision qu'offrent les équipements. L'activité des agents est dictée par l'évolution des nouvelles technologies de communication, qui augmente les tâches techniques d'organisation et de suivi de l'information au détriment des échanges et des contacts avec le public. Ce scénario se rencontre aussi, et sans doute de plus en plus, dans des situations d'accueil de personnes physiques lorsque, l'importance du flux de visiteurs, la masse d'informations à recueillir ou à traiter, les consignes très strictes de sécurité, incitent l'agent d'accueil à standardiser ses prestations. L'externalisation des activités d'accueil peut favoriser l'émergence de ce scénario dans la mesure où le système de conventionnement entre entreprises pousse à l'élaboration de normes de qualité de services faciles à évaluer et dont le respect conditionne l'accès au marché et son renouvellement.

Le troisième scénario est celui de la professionnalisation que nous appellerons « accueil personnalisé » parce qu'il réclame une forte initiative de la part des professionnels, soucieux de traiter leur public comme des personnes et non des individus « réifiés » : consommateurs, patients, clients, administrés. Ce scénario est caractérisé par une implication forte des agents d'accueil dans le fonctionnement et la mission de l'organisation qui les emploie, par une participation des agents à la recherche d'optimisation du service. Ceux-ci ont une perception assez nette des carences des institutions dont les missions n'ont pas suffisamment évolué au rythme des besoins de la société et des attentes du public. Cette vision est parfois partagée par l'ensemble de l'organisation ou du service qui les emploie, lequel se heurte parfois aux prérogatives des autres services ou institutions et aux réactions corporatistes de leurs personnels. Dans une période dominée par des préoccupations de rentabilité, de productivité et d'économie de moyens, les organisations qui tentent de promouvoir un accueil personnalisé ont parfois du mal à faire valoir la qualité de services qui ne sont pas toujours jugés prioritaires.



## Chapitre 1 - Scénario n°1 : l'accueil banalisé

### Place de l'accueil dans l'entreprise

Le rôle de l'agent d'accueil est considéré comme marginal dans l'entreprise ou le service, soit parce que la fonction d'accueil n'est pas au cœur de l'activité de l'institution ou de l'entreprise, soit parce qu'elle est intégrée aux missions d'autres professionnels dont les attributions sont proches du cœur du métier de la structure : personnel soignant de l'hôpital, conseillers funéraires ou agents en charge de la vente des concessions. L'encadrement utilise souvent le terme de « premier accueil » pour désigner ce personnel peu ou pas impliqué dans la réalisation d'une prestation particulière. Parler de premier accueil sous-entend qu'il y a un second accueil plus qualifié qui suit, et pose des limites à l'initiative des agents qui en ont la charge. Cela est bien explicité dans un entretien avec la présidente de l'association d'aide aux victimes d'actes de délinquance. L'accueil joue un rôle central à l'AVAD au point que les juristes qui y travaillent ont le nom « d'accueillants juristes ». Du coup, les secrétaires qui ont aussi un rôle d'accueil, doivent veiller à ne pas empiéter sur l'activité des accueillants juristes. *« C'est toujours très difficile de former des gens au premier accueil ... Comment former des gens à l'accueil sans qu'ils prennent la place des autres professionnels... On est pris entre les exigences de ce premier accueil de qualité et la question de jusqu'où il faut aller dans ce travail ? »*

Un premier accueil est parfois instauré dans les BMDP par des professionnels qui « se dévouent » lorsque l'affluence nécessite la mise en place ponctuelle d'un service rapide ; cette fonction est parfois confiée à un vacataire pendant la période estivale. Dans les bureaux où les relations avec le public sont parfois difficiles, le premier accueil a été instauré pour protéger le travail des agents administratifs et désamorcer les tensions en limitant l'attente : *« A l'accueil, il faut avoir de la poigne. C'est très fatigant. C'est pour cela qu'on ne fait que des demi-journées. Ce n'est pas de la surveillance mais.... On gère juste pour que les gens n'aient pas trop d'attente et éviter qu'ils montent ennuyer les collègues. Parce que, quand on fait un passeport biométrique il faut de l'attention, c'est quand même long ce n'est pas évident, les personnes vous parlent, alors si vous êtes constamment coupé, au bout d'un moment on répond qu'on est occupé, alors ils commencent à nous insulter. Il faut que le travail puisse se faire correctement au guichet. »*

La prise de rendez-vous avec un agent du BMDP par Allô Mairie est également considérée comme une fonction de premier accueil qui « décharge le service » et permet aux agents administratifs de se focaliser sur l'instruction des dossiers. Partant d'une tâche peu valorisée, l'enjeu pourrait être pour Allô Mairie d'étendre son activité à l'instruction des dossiers en captant une partie du public des BMDP, celle dont les demandes se prêtent le mieux à un traitement à distance. Au cimetière de la ville, le chef de service des concessions utilise le terme de « deuxième accueil » pour spécifier la mission des « hôtesses d'accueil » et les distinguer des professionnels qui ne se limitent pas à l'accueil des familles mais traitent aussi les dossiers : *« Ce sont des postes un peu plus complexes où on fait bien sûr de l'accueil, par la force des choses, mais où en même temps on constitue des dossiers, récupère des chèques, passe des commandes. »*

## Degré d'intégration de l'agent d'accueil dans l'entreprise

Le terme de premier accueil souligne les limites des attributions des agents, et cette assignation a des répercussions sur leur place et leur degré d'intégration dans l'organisation. Même si, dans les petites structures, les réunions de service rassemblent l'ensemble du personnel, leur légitimité à participer aux débats est faible. Ailleurs, le discours sur l'importance de leur fonction du fait des répercussions sur l'image de l'entreprise ou du service, ne s'accompagne pas toujours d'une attention à ce qui constitue le cœur de leur activité comme en témoignent l'attribution de tâches supplémentaires annexes ou les décisions de concentration ou d'externalisation de tout ou partie de ce qui constitue ce premier accueil.

Il semble que les tâches de surveillance confiées, de façon plus ou moins explicite, aux agents d'accueil, tendent progressivement à leur échapper : respect des consignes d'utilisation des installations, contrôle des accès, sécurité des biens, sûreté des personnes. Les personnels ne réussissent pas toujours à concilier ces tâches avec leur activité d'accueil et ont parfois peu de goût pour les remplir : éloignement des SDF des salles d'attente des BMDP ou du hall d'entrée de l'hôpital, contrôle de l'usage des ordinateurs en libre-service à la Cité des métiers, respect des consignes d'hygiène et de sécurité de la part des usagers des piscines, surveillance des œuvres dans un musée... Alors qu'il n'est pas rare d'entendre reprocher le manque d'attention et de professionnalisme des agents dans l'exécution de ces missions, se développe un secteur d'activité exclusivement orienté vers la surveillance. Certains responsables envisagent une externalisation au moins partielle de la surveillance, avec la possibilité de s'appuyer sur des moyens techniques plus importants. Dans les musées municipaux, on estime que la présence d'un gardien en salle est une dissuasion efficace, notamment pour éviter des comportements qui portent atteinte à l'intégrité des œuvres, mais on souhaite aussi décharger les agents de la part d'activité pour laquelle ils ne sont pas réellement formés (incendie, vol organisé) et redéployer leurs activités vers la billetterie, la vente, la médiation culturelle.

L'externalisation ne concerne pas seulement les tâches de surveillance. Elle concerne l'ensemble des fonctions d'accueil<sup>48</sup>. En effet, là aussi un secteur constitué d'entreprises spécialisées dans les activités d'accueil s'est progressivement constitué. Le syndicat national des prestataires de services d'accueil, d'animation et de promotion (SNPA) qui rassemble les entreprises de ce type est d'ailleurs à l'origine de la création d'une norme AFNOR qui précise les critères de qualité d'une telle prestation. Cette norme précise un certain nombre d'exigences attendues du personnel sans pour autant constituer un support suffisant à une véritable professionnalisation de la fonction d'accueil. L'atout de ces sociétés semble surtout consister dans leur capacité à assurer un encadrement plus attentif des salariés.

---

<sup>48</sup> Extraits du tract de la CGT culture (12 mars 2010) : « En découdre avec la filière ASM (accueil, surveillance et magasinage) qui concentre plus de 3500 emplois est devenu la priorité du gouvernement... Madame Miquel, contrôleur général de Bercy, a remis en décembre au Premier Ministre un rapport préparatoire aux nouvelles mesures RGPP pour le ministère de la culture dont la première piste cible expressément la filière ASM : optimiser l'organisation des fonctions d'accueil et surveillance par l'introduction des nouvelles technologies, l'évolution de l'organisation du travail et, au cas par cas, envisager l'externalisation de tout ou partie de ces fonctions. »

Elles les affectent dans les entreprises avec lesquelles un marché a été conclu, assurent leur rémunération, l'encadrement, le contrôle, le remplacement. Dans le cas particulier de l'agence que nous avons contactée, elle définit les activités dans un livret d'accueil établi avec le client, assure la mise en place du service dans les premiers jours, effectue une visite par mois pour régler d'éventuels problèmes ou difficultés. Au-delà, elle vise à consolider sa position en faisant découvrir l'intérêt de services complémentaires mais cette stratégie paraît se développer plus difficilement en province. Les clients apparaissent surtout soucieux de se décharger des soucis de gestion de l'absentéisme et de contrôle d'une activité qu'ils ne parviennent pas toujours à gérer efficacement, tout en réalisant des économies en faisant varier les effectifs mis à disposition pour des prestations classiques d'accueil, selon les périodes de l'année, voire selon l'heure de la journée. Cela ne facilite pas la montée en compétence des salariés de l'entreprise. Les agents, rémunérés au SMIC, touchent une prime de ponctualité. L'émergence de ce secteur nous semble favoriser une évolution du métier vers un scénario de type « accueil prescrit » que nous décrivons plus loin.

### **Organisation du travail**

Le développement des équipements informatiques semble entraîner une réduction des effectifs d'accueil, en particulier parmi les agents les moins qualifiés. L'agent de la BMDP évoque le développement des télé-procédures à propos des changements d'adresse sur les cartes grises. Le maître-nageur observe qu'à la sécurité sociale, des bornes interactives éditent des tickets orientant vers tel guichet en fonction de la prestation choisie. L'agent du bureau d'information de l'aéroport observe le renouvellement rapide des technologies : avec les billets IRIS, les passagers accèdent en salle d'embarquement au moyen de leur téléphone. Son manager évoque le développement des « guichets uniques numériques ». Améli.fr, le portail de l'assurance maladie en ligne, en est un exemple : on accède, par ce site, à une plate-forme qui fédère de nombreux services et prestations. Progressivement, les personnes qui bénéficient d'un accès à Internet accomplissent leurs formalités administratives en se connectant à un site Web, comme ils le font pour leurs achats ou la gestion de leur compte en banque. Le développement des portails permettra de plus en plus de consulter sa situation (financière, administrative, etc.), de gérer ses affaires grâce aux télé-procédures mises en service par de multiples partenaires.

Dans ce contexte d'une société dotée de moyens d'information et de communication de plus en plus efficaces, les agents d'accueil seront appelés à jouer davantage un rôle de médiateur par rapport à l'utilisation des installations informatisées, seront sollicités pour expliquer certains vocables administratifs ou techniques mal maîtrisés par les clients. Leur démarche pourrait s'inspirer de ce qui se pratique à la Cité des métiers ou à la PFSP : s'enquérir du bon déroulement des opérations engagées par l'utilisateur, orienter le cas échéant vers un autre service, accompagner l'utilisateur sans se substituer à lui de façon à lui permettre d'acquérir une certaine autonomie.

Les tâches dévolues aux agents d'accueil sont parfois disparates. Lorsque leur activité d'accueil physique ou téléphonique ne paraît pas les occuper à temps plein, ils effectuent des tâches annexes : acheminement du courrier, petits travaux de secrétariat, aménagement de salles de réunion, entretien courant des locaux, réalisation de photocopies à usage interne... dont nous avons vu qu'elles

contribuaient à les détourner d'un perfectionnement sur leur mission de base. L'agent d'accueil de la piscine n'échappe pas à cette polyvalence des tâches : « *On a le tee-shirt agent d'accueil, mais c'est très polyvalent dans les piscines. On est là pour l'entretien, pour l'hygiène du bassin, on a l'accueil, le standard, le secourisme.* »

Initialement tournée vers l'extérieur (accueil du public), l'activité des agents d'accueil peut être infléchie vers des objectifs internes à l'organisation. Du fait de la stratégie commerciale des entreprises de prestations de services d'accueil, les agents peuvent être amenés à effectuer davantage de tâches de secrétariat ou de logistique :

- gérer une flotte de véhicules, les envoyer à l'entretien ou en réparation, renouveler les « cartes Total » des représentants par exemple. Pour certains donneurs d'ordre, cela peut aller jusqu'à la recherche d'optimisation des solutions de déplacement (prêt de véhicule, utilisation des transports publics, recours à une location de véhicule, etc.)
- gérer la billetterie pour les déplacements (train, avion, contact avec les agences de voyage) avec parfois des consignes en matière de réduction des coûts.

L'accumulation de tâches annexes répondant à des besoins internes de l'organisation comme la réduction des missions tournées vers le public (abandon de la dimension sécurité, surveillance, ou de l'activité d'information) sont à notre sens, deux indices caractéristiques d'un scénario d'accueil banalisé.

### **Modalités d'entrée dans les emplois d'accueil**

De nombreux emplois sont pourvus dans le cadre de reclassements de professionnels inaptes à poursuivre leur métier précédent. Les personnes ainsi reclassées proviennent parfois de domaines d'activités très éloignés de leurs nouvelles attributions. Elles peuvent n'avoir aucune expérience dans l'accueil du public, pas ou peu de compétences dans les activités du domaine tertiaire, ni de connaissances précises sur l'organisation et les techniques propre au service qu'elles intègrent. Ces reclassements nécessitent un effort d'adaptation qui peut réussir et permettre de prolonger une activité professionnelle malgré le handicap ou le vieillissement mais même dans ce cas, ils peuvent être perçus comme parachevant l'usure occasionnée par une autre forme de pénibilité. « *Quand il y a besoin de personnel, notre direction prend souvent des reclassés des écoles. Ce sont des personnes qui ont le contact mais c'est difficile parce qu'elles sont fatiguées, malades, souvent en mi-temps thérapeutique... Travailler dans les écoles c'est dur, le ménage tous les jours, les chaises, les bancs... Elles sont usées physiquement. Nous, c'est un travail qui use moralement. Elles attaquent sur le physique, elles vont finir sur le moral.* » (Agent d'accueil d'un BMDP)

Pour les responsables des services comme pour les agents concernés, ces reclassements sont une forme d'aménagement de fins de carrière. Ainsi en est-il à la division des piscines municipales dont le responsable mentionne l'existence d'une faible marge de manœuvre pour prendre en compte les difficultés de ces professionnels et répondre à leurs attentes en matière de condition de travail et de proximité du domicile :

« *Beaucoup de femmes viennent des écoles où le travail est physiquement éprouvant (assistantes maternelles). D'autres sont des agents techniques dont la santé est fragile. Passer à une activité d'accueil représente pour eux, un changement*

*de culture. Quelques uns ne font pas l'entretien de l'établissement car ils ont une inaptitude physique. Certains bassins reçoivent plus de clubs qui viennent avec leur encadrement (associations, centres sociaux), d'autres ont un public plus âgé. On essaie de tenir compte de leurs préférences mais notre marge de manœuvre est minime car la proximité du lieu de résidence leur importe beaucoup. »*

De nombreux agents ont peu de goût et de considération pour l'emploi qu'ils occupent désormais mais se satisfont de ces situations, même s'ils se plaignent parfois de la perte de primes liées à leur emploi antérieur, dans la mesure où les horaires ne sont pas trop contraignants, le travail pas trop pénible et l'encadrement pas trop exigeant. Dans les musées municipaux (comme d'ailleurs pour les piscines), il y a bien quelques personnes recrutées dans le cadre d'un premier emploi mais il s'agit souvent d'emplois « refuges » acceptés faute d'avoir trouvé à s'employer dans leur spécialité ou à leur niveau de qualification.

### **Qualités et compétences mobilisées - Formation**

Compte tenu des modes d'alimentation des emplois, les qualités et compétences requises ont tendance à être sous-évaluées. Les attentes tendent à se limiter à la régularité de la présence au travail, la tenue, la politesse, la maîtrise de soi. Les agents se forment généralement sur le tas. L'accompagnement à la prise de fonction est souvent pris en charge par les collègues de travail. Les stages de formation continue sont conçus comme des moyens éventuels de remobilisation des agents. L'encadrement les voudrait souvent plus proches de la réalité du travail des agents. Ceux-ci ont en général un faible niveau de formation initiale, à l'exception des agents d'accueil et de surveillance du patrimoine dont les conditions de recrutement par concours ont un temps favorisé l'entrée de diplômés de l'enseignement supérieur<sup>49</sup>. Cela ne suffit pas toujours à leur éviter le scénario de l'accueil banalisé comme en témoigne les exemples qui nous ont été donnés du malaise ressenti par ceux qui exercent dans les musées.

### **Evolution professionnelle**

Les perspectives promotionnelles sont très limitées. Quand ils sont dans la fonction publique territoriale ou la fonction publique d'état, les jeunes et les mieux formés sont incités à passer des concours de catégorie B mais ceux-ci portent sur des fonctions administratives peu en rapport avec l'expérience acquise dans les activités d'accueil.

Quelques possibilités de promotion au sein de la catégorie C existent lorsque les agents prennent en charge des activités à caractère technique ou quelques responsabilités d'encadrement.

---

<sup>49</sup> Jusqu'en 2002, le concours se composait d'une épreuve écrite d'admissibilité, puis d'une épreuve orale avec un jury, si bien que, dans les années 1990, marquée par un chômage intense, les candidats ayant des diplômes jusqu'à bac+5 se sont présentés aux concours de catégorie C et les ont naturellement réussis. La loi de modernisation de 2002 a changé la donne, en décidant la mise en place d'une expérimentation sur 5 ans qui consistait à recruter les agents de catégorie C (Etat et collectivités territoriales) sur lettre de motivation et curriculum vitae, avec néanmoins un entretien avec un jury. Ce mode de recrutement a été pérennisé. Ces dispositions ont été accompagnées d'une mesure imposant une large diffusion des annonces de concours (affichage à l'ANPE), ce qui a favorisé l'émergence de candidatures sur des profils plus professionnels.

*« Les agents pisciniers ont un travail plus technique, ils ont à vérifier la qualité de l'eau, à mettre les produits d'entretien, à effectuer la maintenance de l'appareillage technique. Bien que ce soit un emploi de même niveau, ça peut être considéré comme une promotion car il y a une prime. »*

Il y a à peu près vingt chefs surveillants, c'est-à-dire deux par musée municipal. Ils ont en charge la gestion des congés, le contrôle des absences, le remplacement en cas d'arrêt maladie, écoutent les revendications et s'efforcent d'y apporter des réponses. Autrefois, ils étaient nommés à ce poste en fonction de leur seule ancienneté mais aujourd'hui leur recrutement fait l'objet de davantage d'attention.

Les possibilités de promotion ne sont pas meilleures chez les agents d'accueil et de surveillance du patrimoine exerçant dans les musées d'Etat. Du fait de leur intérêt pour les œuvres d'art, ils expriment fréquemment le souhait de se qualifier dans un des métiers techniques des musées mais le droit individuel à la formation (DIF) ne leur permet pas d'effectuer un tel changement d'orientation car ces métiers, très difficiles d'accès, nécessitent une solide formation de base.

### **Management des agents d'accueil**

Dans les bureaux municipaux de proximité, les agents « reclassés » font d'abord des remplacements. Le reclassement s'avère relativement mieux maîtrisé mais c'est aussi parce que les tâches sont clairement identifiées et que les équipes sont rôdées et accompagnées dans la mise en place de nouvelles procédures et de nouveaux moyens de traitement. Existe également un encadrement de proximité que la direction souhaiterait renforcer.

Dans les services funéraires, les piscines municipales, les musées, les perspectives d'évolution technique et organisationnelle sont plus incertaines et pourraient jouer en défaveur de l'emploi, tandis que les équipes paraissent davantage déstabilisées par l'importance de reclassements faiblement accompagnés. Ces services n'ont pas réussi à instaurer une période probatoire d'adaptation à l'activité et d'intégration. A la direction des musées, la difficulté à animer et encadrer ces professionnels suscite des mesures de précaution coûteuses qui visent à pallier l'absentéisme et le manque de motivation par des recrutements en surnombre, mais ce palliatif entre en contradiction avec l'objectif de réduction de la masse salariale poursuivi par la direction générale des ressources humaines.

Le management de ce personnel est difficile et la qualité du service est souvent jugée insatisfaisante. *« Il faut toujours rappeler les règles. C'est un personnel qu'il faut prendre en charge et cela est très consommateur de temps. Je demande que l'on ferme les portes des salles pour que la climatisation, nécessaire à la bonne conservation des œuvres, fonctionne correctement. Je le répète cent fois, j'ai toujours comme réponse : je ne savais pas, on ne me l'avait pas dit. Un jour, un restaurateur est venu chercher un tableau. Il l'a pris pendant que l'agent du patrimoine s'était absenté. Je lui ai fait remarquer qu'il manquait un tableau. Il m'a répondu : Ah bon, il y avait une œuvre là ? »*

La marge de manœuvre de la direction apparaît réduite et plusieurs projets d'infléchissement dans la gestion des personnels ont été abandonnés. Pour gérer au mieux l'absentéisme, prendre en compte la spécificité des situations de travail, la direction a essayé d'accroître la mobilité des agents entre les différents musées,

mais les syndicats s'y sont opposés, relayant en cela les réticences des agents qui préfèrent être affectés à un musée en fonction de la proximité de leur domicile ou rester avec les mêmes équipes. Par ailleurs, du point de vue des directions, cette mobilité n'apparaît pas forcément souhaitable pour la sécurité des œuvres, en raison de la diversité des dispositifs de surveillance et les équipements de sécurité qui relèvent de générations d'équipements différentes. Seule subsiste la possibilité de mise à disposition lorsqu'une exposition temporaire suscite une affluence importante. La direction souhaiterait qu'on repense la fonction d'agent du patrimoine, en veillant à permettre des évolutions professionnelles pour les plus jeunes, en formant certains agents pour leur permettre d'exercer des activités plus qualifiées : *« Il faut faire évoluer cette profession : former les gens à l'accueil, les faire évoluer vers la médiation. Il y a moyen de faire de ce métier quelque chose de plus riche et de plus utile. On peut leur demander de travailler en relation avec le régisseur des œuvres d'art (signaler les petites altérations), surveiller les températures, mieux réguler le flux de visiteurs. Il faut créer de nouveaux emplois pour nos agents : utiliser et développer leur maîtrise des langues étrangères ; leur confier des missions en direction des publics scolaires. »* Cette revalorisation de la fonction devrait s'accompagner d'une redéfinition de la politique culturelle : *« Est-il pertinent d'avoir autant de musées ouverts ? Ne doit-on pas concentrer les musées en centre ville, puisqu'il y a des moyens de communication plus aisés ? Quelle formation donner aux agents du patrimoine ? Comment valoriser le potentiel de nos musées ? »*. Comme on le voit, les axes de progrès sont clairement perçus par les directions de ces services mais au moment de l'enquête, les orientations ne sont pas arrêtées et on est encore loin de la définition d'un contrat d'objectifs.

### **Perception des personnels d'accueil par le public**

Le public a en général peu de considération pour les fonctions d'accueil et les agents qui les exercent. Cela est notamment le cas pour les personnels des musées et des parcs. Le représentant du département des professions et des personnels de la direction des musées de France raconte cette anecdote : *« Un couple entre dans l'une des salles de musée avec une famille et deux enfants, dont un petit garçon turbulent. Le père lui dit : tu vois, si tu n'es pas sage et que tu n'écoutes pas, tu vois ce que tu vas devenir ! »* Dans un stage de formation, les agents n'ont pas manqué de l'interpeller : *« Vous savez quelle est la question la plus courante qu'on nous pose ? – Où sont les toilettes ? »*

Le manque de considération du public pour la fonction qu'occupe ces agents contribue à rendre plus difficiles les relations de ces professionnels avec le public. Celles-ci sont souvent émaillées d'incidents, comme le fait remarquer un responsable des musées de la ville : *« Il ne faut pas croire que les relations avec le public sont plus faciles parce que les visiteurs viennent pour se divertir et se cultiver. Tous les mois, on reçoit des plaintes : des renseignements n'ont pas été donnés, il n'y avait pas de monnaie à la billetterie et les agents auraient manqué de correction. Certains visiteurs font observer l'absence d'agents en salle. Il y a fréquemment des heurts sur les horaires d'ouverture car certaines personnes arrivent ¼ d'heure avant la fermeture et n'acceptent pas qu'on leur dise qu'il est trop tard pour commencer une visite. Des femmes arrivent avec des poussettes encombrantes. Elles n'admettent pas qu'on leur dise qu'elles ne peuvent entrer avec et doivent prendre leur enfant dans les bras... De même quand on explique, lors d'expositions temporaires, que*

*pour des raisons de droit à l'image, les visiteurs ne sont pas autorisés à faire des photos. »*

Comme le fait remarquer un agent du BMDP, le public conteste facilement l'autorité des agents alors qu'il n'ose pas protester face à un représentant des forces de l'ordre ou à une institution incarnant la puissance de l'Etat (préfecture par exemple) (Spire, 2008).

*« Au commissariat, vous avez plein de monde, il y a de l'attente aussi. Les administrés ne font pas la loi, là-haut. Alors parfois on leur dit : mais pourquoi vous ne criez pas devant eux comme vous criez devant nous ? »*

### **Rapport des agents d'accueil à leur métier**

Les agents d'accueil sont soumis à des variations importantes de flux du public. Si l'affluence crée des tensions chez les usagers confrontés à de longues files d'attente, l'activité de surveillance peut également devenir pesante lorsque la fréquentation est anormalement faible. Dans certains cas, l'encadrement veille à intéresser le personnel à d'autres activités comme l'explique la directrice régionale de l'entreprise prestataire de services d'accueil : *« Il peut arriver que l'activité d'accueil soit peu dense chez certains clients. Nous avons à intéresser le personnel, à le motiver. Pour les agents, ça peut être horrible de ne rien faire toute la journée. »*

Faute d'être en mesure d'occuper les agents à d'autres tâches, il faut veiller à ce que les agents supportent le mieux possible les périodes d'inactivité car la vacuité génère l'ennui et est parfois plus redouté encore que la surcharge :

*« La surveillance est une tâche ingrate, surtout lorsque le musée est vide. J'autorise à lire, faire des jeux fléchés, à condition que l'on arrête immédiatement lorsque quelqu'un entre. Il ne faut pas que les agents s'ennuient trop. Quand il y a beaucoup de monde, c'est fatiguant bien sûr, mais pour les agents, c'est moins pénible (...) L'attente du public est ce qui est le plus mal vécu. Ça joue sur le moral, cela incite au relâchement, entraîne une perte de motivation. Pour les expositions permanentes, il n'est pas rare, sur 6 heures de présence, de n'avoir du public que pendant 1h30. Le musée X est très excentré. Il faut parcourir à pieds plusieurs centaines de mètres pour y arriver, alors il n'y a vraiment que les amateurs qui y viennent. Les agents trouvent le temps long, se sentent marginalisés. »* (Le chef du personnel des musées)



## Chapitre 2 - Scénario n°2 : l'accueil prescrit

Schématiquement, ce scénario correspond aux activités d'accueil fortement encadrées par des prescriptions laissant peu de marges d'initiative à l'agent. C'est le cas dans les centres d'appels où les agents établissent avec le public une relation à distance par le biais du téléphone, et progressivement de la messagerie électronique et dont les prestations ou les réponses à fournir ont été étudiées à l'avance. Ce scénario peut aussi exister dans le cadre d'un accueil physique lorsque le périmètre restreint de l'activité et le flux important des usagers ont conduit à la définition d'un protocole et d'attitudes prédéterminées de la part des agents. Son activité étant encadrée par un ensemble de règles strictes, l'agent d'accueil a peu de possibilités d'adapter sa prestation et son attitude à la situation. L'utilisateur mis en difficulté par le protocole qui lui est appliqué, ne peut que constater l'incapacité ou le refus de l'agent de comprendre son point de vue ou sa situation. Ainsi en est-il par exemple lorsqu'un chauffeur-livreur doit remettre un bouquet de fleurs à un employé d'un ministère que l'agent d'accueil, ne parvenant pas à contacter à son poste téléphonique, fait attendre indéfiniment en recomposant épisodiquement le numéro lorsque le flux des visiteurs le lui permet. L'attente du livreur se prolongeant, celui-ci propose à maintes reprises de laisser son bouquet de fleurs à la banque d'accueil et se heurte à un refus obstiné sans qu'il lui soit donné d'explications ou de signes de compréhension de son embarras.

### Rapport au métier de l'entreprise

Si la fonction de ces agents ne se situe pas en marge des objectifs de l'institution qui les emploie, la posture de l'agent, entre la mission de réception du public et l'exécution de tâches prescrites de recueil, de diffusion et de traitement d'informations, limite les possibilités de développement de la dimension relationnelle de son activité. La recherche de gains de productivité qui passe souvent par l'élargissement de l'éventail des prestations administratives et techniques demandées aux agents, et l'augmentation du périmètre des services couverts par les agents, contribue à accroître ce dilemme entre activités techniques et relationnelles. Aujourd'hui, moins accaparés par des tâches de saisie ou de vérification grâce à l'automatisation des procédures, les agents d'accueil peuvent en effet couvrir un éventail plus large de tâches et de missions, d'autant qu'ils disposent d'aide-mémoire et d'outils de recherche d'informations performants avec Internet. Toutefois l'attention et la technicité qu'exigent ces situations de travail peuvent aussi conduire à un appauvrissement des relations avec le public.

Institué il y a une dizaine d'années avec pour premier projet de mieux assurer la collecte des « encombrants<sup>50</sup> », le service Allô Mairie constitue désormais un passage obligé pour l'accès à de nombreuses prestations, y compris pour celles qui sont à la charge d'autres collectivités ou de grandes entreprises : signalement des bornes cassées à Numéricable, relation avec EDF et France Telecom, etc. Le service s'est vu attribué plusieurs prix<sup>51</sup> et ses responsables interviennent à titre de conseil auprès d'autres collectivités ainsi qu'à l'étranger. Ces indices de notoriété confirment qu'il répond à des fonctions en développement sur le marché des services.

<sup>50</sup> Les objets hétéroclites dont les particuliers souhaitent se débarrasser.

<sup>51</sup> Prix Territoria vie locale 2000, prix France Telecom pour l'accueil téléphonique, Casque d'argent meilleure relation client.

Pour s'imposer, il a fallu que ce service fasse ses preuves car, comme nous avons pu le percevoir à propos des piscines (et à un moindre titre des BMDP), ce rôle d'interface obligé entre les administrés et les services « techniques » bouscule des habitudes et des positions établies. Selon les cas, on peut en effet considérer que sa mise en place aboutit à décharger d'une partie de leurs tâches d'accueil des structures qui peuvent dès lors se concentrer sur leur cœur d'activité ou, au contraire, à les priver de contacts essentiels et à les cantonner à un rôle de sous-traitance. Sa force réside dans les faiblesses des services qu'il supplée : il constitue une avancée quand ces services n'ont pas pu développer un niveau de maîtrise suffisant des besoins de la clientèle et des réponses diversifiées à lui apporter. Le lancement d'une campagne d'information incitant les administrés à signaler les anomalies a favorisé l'élargissement du rayon d'action du service car les administrés ne se préoccupent pas de savoir si celles-ci concernent la mairie ou d'autres collectivités (communauté urbaine, conseil général ou régional) :

*« Dans ce cas, Allô Mairie sert de relais et peut moins systématiquement s'assurer de la suite donnée. La mairie a compétence sur les écoles maternelles et primaires, mais pas sur les collèges et les lycées. Si on a un signalement sur ces établissements, on transmet la fiche concernant l'appel à la communauté urbaine... Une convention a été établie avec elle pour avoir des liens efficaces et s'assurer qu'il y ait bien des réponses aux demandes des administrés car un grand nombre d'appels entre dans leur champ de compétences. Cette convention prévoit une contrepartie financière qui permet d'augmenter les ressources du service. »*

Les responsables ont d'autres projets de développement : le signalement des nuisances et sécurité des chantiers du BTP, des nuisances relatives au tapage nocturne, le paiement des inscriptions dans les crèches et les cantines, la réalisation d'un baromètre de satisfaction citoyenne dans le cadre du programme « mieux vivre ensemble », etc. Allô Mairie pourrait devenir un centre d'information, de réservation et de paiement en ligne pour les événements et manifestations culturelles. Il s'y prépare en recrutant des opérateurs bilingues. Des contacts ont été pris avec la cellule Internet de la mairie en vue de traiter les messages électroniques adressés au maire par le biais du site Internet. Il s'agirait de vérifier s'il n'y a pas doublon avec les appels téléphoniques et de router les messages vers les services concernés. Ceux-ci n'étant pas toujours suffisamment explicites, un contact téléphonique peut s'avérer nécessaire pour préciser la nature des problèmes des internautes, si bien que le service dispose là d'un réel atout pour s'imposer. L'exemple d'Allô Mairie confirme l'existence d'un scénario de spécialisation correspondant à l'émergence d'une fonction d'accueil centralisée, mais l'extension du domaine de compétences du service et l'élargissement de ses missions pourrait déboucher sur une sensible élévation de la qualification des agents à la différence de ce qui se passe dans la plupart des centres d'appel. Dans l'hypothèse de mise en place de cartes automatisées pour gérer les accès aux piscines, qu'est-ce qui empêcherait d'opter pour une centralisation des inscriptions à Allô Mairie ? Dans ce cas de figure, les agents d'accueil des piscines verraient s'appauvrir leur fonction au profit d'agents mieux équipés, investis d'un pouvoir décisionnel.

## Degré d'intégration à l'entreprise

Les agents d'accueil peinent à développer leur professionnalité lorsqu'ils ne sont pas suffisamment impliqués dans le suivi et la réponse institutionnelle aux attentes du public. A l'image des médiateurs dont les emplois se multiplient dans les transports, à proximité des collèges ou dans les quartiers, ils ne sont pas toujours en mesure de répondre directement aux besoins et demandes du public car cela nécessiterait d'avoir autorité sur l'activité de techniciens habilités à intervenir, voire sur l'organisation d'institutions et services partenaires. Un exemple en est fourni par la Cité des métiers dont la démarche innovante associant services d'orientation, Pôle emploi, organismes de formation et organisations professionnelles, laisse cependant à ces spécialistes une totale autonomie dans le traitement des questions. Cela fait obstacle à un investissement plus important de la part de l'agent d'accueil qui finit par se rallier à une conception traditionnelle des prestations portées par les conseillers d'orientation – psychologues, ce qui empêche l'affirmation d'un nouveau mode de prise en charge des usagers : *« Ce sont surtout des psychologues. Il faut une compétence particulière pour conduire ce type d'échange... Quand on est dans une démarche de recherche d'orientation, je pense qu'on a besoin d'une remise en question personnelle sur ses compétences, ses qualités. Ça ne peut se faire que face à un autre être humain qui a les compétences et qui va vous aider à pointer vers des choses vraiment personnelles qui vont permettre de mettre à jour ce vers quoi on va être le plus opérationnel, le plus compétent, et aussi dans lequel on va se sentir le plus épanoui. »* (Agent d'accueil animateur cyberinfo)

De même, si la fonction d'interface entre le public et les services concernés remplie par Allô Mairie tend à assurer une meilleure orientation et un meilleur suivi des demandes, ce service doit en permanence prouver son efficacité en élargissant continuellement l'éventail de son public et la qualité du suivi des demandes et des réponses apportées. C'est ainsi qu'il pourra vaincre les réticences de partenaires institutionnels bien évidemment attachés à leurs prérogatives : *« Les services étaient un peu réfractaires mais ils se sont rendus compte que ça les déchargeait d'un certain nombre de tâches et ils ont adhéré à la démarche... Les gens qui appelaient la mairie étaient renvoyés d'un service à l'autre. Maintenant, l'opérateur fait le suivi des demandes téléphoniques. Il remplit une fiche de demande d'intervention avec une date butoir pour l'exécution. S'il s'agit d'une question urgente, il arrive qu'une personne du service passe voir si le problème a été résolu : un trou dans la voirie, un passage clouté à repeindre, un feu tricolore qui ne fonctionne pas. Tous les mois, on sort un état des interventions demandées et on relance les services concernés. Notre réactivité dépend aussi d'eux. Cela suscite une prise de conscience mais encore peu de transformation dans le fonctionnement des services. »* (Responsable de service Allô Mairie)

## Organisation du travail

Dans les centres d'appel, les horaires de travail font l'objet d'une grande attention de la part de l'encadrement, de façon à adapter le plus possible les effectifs aux fluctuations du nombre d'appels. L'impossibilité d'alterner les réponses téléphoniques avec d'autres formes de sollicitations ou d'autres tâches est un facteur de pénibilité. Le contenu du travail est en partie dicté par l'existence d'un protocole et de logiciels qui orientent les échanges avec les administrés.

A Allô Mairie, les horaires sont planifiés un mois à l'avance et les opérateurs changent d'horaires chaque semaine. La poursuite du processus de diversification des champs d'intervention, caractéristique de l'évolution de ce service, devrait permettre d'écrêter les pics d'activité au prix d'une plus grande polyvalence des tâches des employés. L'élargissement des activités à la gestion des messages électroniques comme l'extension de leur mission vis-à-vis du public des BMDP sont actuellement envisagés.

L'organisation du travail n'est pas aussi stricte à la Cité des métiers. Les objectifs de la direction s'expriment moins en termes de tâches que de responsabilités mais celles-ci se limitent généralement à faciliter le déroulement des activités de la structure : *« Je les ai responsabilisés sur certaines choses. L'un s'occupe du traitement des statistiques de fréquentation, l'autre de la gestion des flux dans les ateliers-information métiers. Une autre gère l'affichage relatif aux activités de la Cité ou des partenaires intervenant dans le même domaine ; elle a pris récemment en charge l'animation de l'atelier Internet et recherche d'emploi. »*

### **Alimentation de l'emploi**

Comme cela a été observé pour les agents d'accueil et de surveillance du patrimoine de l'Etat, les dix-neuf agents qui travaillent au service Allô Mairie ont été recrutés sur la base d'un niveau de formation relativement élevé (bac+2). De plus, leur première embauche s'est faite dans le cadre d'emplois aidés de type emploi-jeune. La plupart de ceux qui sont restés ont été intégrés, au bout de cinq ans, sur des postes de catégorie C. Aujourd'hui, la validation des compétences acquises est problématique car les certifications professionnelles pour les activités exercées en centres d'appels sont au plus de niveau baccalauréat.

### **Qualités, compétences, formation**

Pour exercer cette activité, il faut avoir des qualités de rigueur dans l'exécution du travail et de résistance au stress. Les changements fréquents dans les procédures, matériels informatiques et logiciels, réclament des capacités d'adaptation et d'autonomie dans la recherche des informations et consignes. Ces qualités sont également requises dans des emplois comme ceux de la Cité des métiers où les agents sont incités à construire leur activité en conformité avec les missions de l'établissement et les besoins manifestés par le public.

Les changements fréquents dans les procédures administratives et l'évolution des équipements informatiques et des logiciels amènent les entreprises et les services à organiser régulièrement des stages de formation continue : *« Après leur recrutement, les opérateurs d'Allô Mairie bénéficient d'une formation interne de trois mois. C'est une formation en situation de travail orientée vers l'utilisation de l'application informatique et la maîtrise de l'outil, car l'opérateur doit à la fois mener l'entretien téléphonique et instruire la fiche de suivi, deux tâches qu'il est difficile de mener en parallèle : leurs interlocuteurs ont parfois deux demandes qu'il faut instruire séparément. Ils apprennent aussi des choses sur les services municipaux, leurs attributions. »*

Le même service prévoit de mettre en place une formation de gestion du stress. Les opérateurs sont jeunes, l'âge moyen est de 26 ans. Proche des opérateurs, l'assistante de la responsable du service estime qu'ils ont encore peu d'expérience de la vie et qu'ils ne se sont pas endurcis : *« Il faut qu'ils se sentent aidés, épaulés. Ici, les administrés ont le sang chaud et les incivilités sont courantes. Quand ils ont une difficulté avec un particulier, ils ne répondent pas, ne se rebellent pas mais ça leur arrive de craquer après. »*

## **Evolution professionnelle**

Les fonctions d'encadrement des équipes offrent quelques possibilités de progression professionnelle. Compte tenu de leur niveau déjà élevé de formation, les employés d'Allô Mairie apparaissent quelque peu « déclassés » au regard des diplômes exigés pour la catégorie C de la fonction publique et sont d'autant plus désireux d'accéder à une catégorie supérieure. Les postes d'encadrement de premier niveau sont peu nombreux mais ils semblent appelés à se développer, comme cela semble se profiler dans les bureaux municipaux de proximité où le niveau de formation initiale des agents est pourtant moins élevé.

## **Management**

Les agents qui relèvent de ce scénario sont en général plus encadrés que ceux qui sont en situation d'accueil banalisé. Cet encadrement vise surtout à garantir le bon fonctionnement du service en levant les obstacles rencontrés par les équipes. Il vise plus rarement l'élaboration collective d'objectifs nécessitant un développement professionnel des agents, comme nous verrons que cela est le cas dans le scénario d'accueil professionnalisé.

La responsable du service Allô Mairie élabore les réponses à apporter quand celles-ci sont à construire avec des partenaires extérieurs. C'est un travail délicat : *« La difficulté, c'est lorsque les opérateurs reçoivent des appels sur des questions auxquelles ils n'ont pas de solution. Les familles ont reçu des bons pour vacciner les enfants. Dans les collèges, tout est en place mais dans les écoles, rien n'a été prévu. Il faut parfois dépenser beaucoup d'énergie pour obtenir les informations. Il n'est pas toujours facile de joindre les responsables des services de la mairie : les gens sont en réunion, on me répond qu'on donnera la réponse pour la fin de la semaine... mais c'est maintenant que nous recevons les appels... On devrait regorger d'informations plutôt que d'être obligés de courir après. Trop de collectivités interviennent sur un même domaine, il y a trop de relais avant de parvenir au responsable. »*

A la Cité des métiers, la direction souhaiterait associer les agents d'accueil au développement de l'institution mais cette volonté est insuffisamment relayée. L'assistante de direction qui a en charge la gestion des plannings des douze équivalents temps pleins réalisés par 105 intervenants ne peut consacrer suffisamment de temps à l'animation de l'équipe. D'un niveau de formation très inférieur à celui des intervenants extérieurs, les agents d'accueil – animateurs cyberinfo craignent de s'engager dans une démarche plus globale d'amélioration du service aux usagers et préfèrent en rester à l'exécution des tâches qui leur sont explicitement demandées. C'est la raison pour laquelle nous n'avons pu classer ces

professionnels dans le scénario d'accueil professionnalisé décrite au prochain chapitre.

*« Depuis que je dirige cette maison, j'ai toujours freiné pour faire des fiches de poste qu'on me réclame quand je leur demande de faire quelque chose de nouveau mais je n'ai pas envie d'y répondre car il faut que notre structure puisse évoluer... Proposer des idées, des projets intéressants pour la Cité des métiers, cela se fait beaucoup avec les cadres, mais pas avec les agents d'accueil... Toute l'équipe se réunit le mardi matin. Depuis l'origine, je me dis que les agents d'accueil devraient s'y exprimer, avoir un temps de parole sur un sujet qui est le leur... Régulièrement, je dis : vous ne voulez pas tourner un peu dans la salle pour expliquer et être vraiment avec les utilisateurs. » (Le directeur de la Cité des métiers)*

## **Rapport au public**

Plusieurs anecdotes attestent de changements dans la conception des rapports entre les agents et leur public. Lorsqu'il s'agit de démarches administratives, celui-ci réclame un accompagnement dont les services souhaitent se décharger, comme par exemple vérifier que les dossiers et formulaires remplis par les administrés sont complets et correctement renseignés. Dans le cas du BMDP la surcharge d'activité est invoquée pour justifier la décision de ne pas procéder à la vérification des dossiers d'inscription aux cantines scolaires : *« Au mois de juin, les administrés viennent déposer des demandes de réductions pour l'accès de leurs enfants aux cantines municipales. Tous les ans, on les reçoit au guichet, on vérifie que les pièces sont conformes et on enregistre le dossier. Cette année, comme il y avait la mise en place des passeports biométriques, la municipalité a décidé que les administrés constitueraient eux-mêmes leur dossier et s'occuperaient de le faire viser par la directrice, la cantinière, avant de le déposer dans une urne au bureau municipal sans que les agents aient en charge leur vérification. Cela a soulevé de vives protestations... On essaie d'éduquer les gens pour leur faire faire des choses personnellement, mais on n'y arrive pas ».*

Cette décision a été mal perçue par les usagers qui ont estimé qu'on les exposait ainsi au risque d'un refus de leur inscription. La réaction de l'agent, qui reproche aux particuliers leur manque d'autonomie, reflète sans doute une lassitude des agents, mais elle pourrait indiquer aussi qu'ils ont intériorisé, en quelque sorte, une politique de repli de l'administration sur ses missions régaliennes au détriment de l'assistance apportée aux ayants droit. En tout cas, ce désengagement du service semble ne pas avoir été suffisamment anticipé et accompagné. Les agents qui travaillent sur des supports informatiques sont amenés à se focaliser sur des questions techniques car il y a toujours des spécificités que les logiciels peinent à prendre en compte. Construits selon des normes administratives et sociales, les traitements automatisés échouent à traiter les cas particuliers et transforment les particularismes et exceptions culturelles en tracas pour les administrés et les agents : *« A Mayotte, ils travaillent en droit local. C'est un système qui n'est pas le même que le nôtre. Donc, on se retrouve avec des administrés qui n'ont pas de prénom (Sans Prénom Connue) ou dont les composantes de l'identité ne présentent pas d'ordre défini. Pour eux, à l'envers, à l'endroit, au milieu, c'est la même personne. Pour nous, c'est assimilé à une usurpation d'identité... Donc les passeports sont bloqués. Les personnes « nées vers », ce n'est pas valable pour nous, alors qu'eux, ça ne les choque pas. Quand on a créé les passeports biométriques, le logiciel utilisé rejetait les dates incomplètes.*

*On nous a dit de mettre « 01.01 » mais il y a aussi des personnes qui sont nées le 1er janvier. Quand la personne a voulu récupérer son passeport, ça a bloqué. Il a fallu que l'Agence nationale des titres sécurisés (ANTS), modifie le logiciel, puis qu'on rappelle les administrés car leur passeport n'avait pas été débloqué...»*

Du fait du développement des machines automatisées mises à disposition des usagers pour qu'ils effectuent eux-mêmes tout ou partie des prestations qui les concernent, il n'y a plus de rencontre systématique entre le client ou l'administré et l'agent d'accueil. Celui-ci intervient à la demande du client en difficulté : *« Il n'y a plus personne pour indiquer les correspondances dans les aéroports. On passe par des bornes tactiles. Si on ne trouve pas, on appuie sur un bouton pour appeler quelqu'un. Le client qui n'est pas à l'aise avec l'outil informatique mais qui n'a pas le temps d'attendre, va tenter de se débrouiller. S'il échoue, il va se retourner vers la personne physique. »*

A la Cité des métiers, le mode de fonctionnement en « libre-service », tend également à restreindre les occasions d'échange entre les agents d'accueil et leur public. S'il y a complémentarité entre recherche documentaire et entretien avec les professionnels du conseil, les agents d'accueil peuvent difficilement imaginer comment le public conjugue ces différentes ressources. Ils se contentent de penser que les recherches sur ordinateur apportent des informations ponctuelles sur des offres d'emplois ou des formations, et que les professionnels répondent aux questions plus complexes : *« Les personnes rentrent chez nous, on leur demande ce qu'ils cherchent et, en fonction de ce qu'ils nous disent, on leur suggère plus l'ordinateur que le conseiller ou vice-versa, tout simplement. »*

Les agents des BMDP sont invités, lors de stages de formation, à analyser les enquêtes de satisfaction et les audits de fonctionnement réalisés par des organismes extérieurs. La direction de la Cité des métiers demande aux agents de présenter des états statistiques de fréquentation de l'établissement. Généralement ces activités ne suffisent pas à les associer à une réflexion sur l'amélioration du service. Si l'encadrement examine parfois les réclamations des clients avec leurs équipes, s'il est attentif aux résultats des enquêtes de satisfaction, ces données ne reflètent qu'imparfaitement la réalité des prestations et les difficultés du service. Pour le responsable des services funéraires, le taux de satisfaction des familles révélé par les enquêtes, généralement très élevé, n'est pas en adéquation avec le regard que lui-même porte sur les prestations. Les familles n'ont pas le regard exercé d'un professionnel et sont rarement en mesure d'en apprécier la qualité. Confrontés à des activités qui ne leur sont pas familières, elles n'ont que des impressions diffuses que les questionnaires ne permettent pas de préciser.

### **Perception du professionnel par le public**

Le public reproche parfois aux agents de leur appliquer des procédures administratives arbitraires, contraignantes, injustes ou incompréhensibles. Ces derniers ne sont pas toujours en capacité d'en expliquer le bien-fondé et sont agacés de devoir renouveler inlassablement les mêmes explications alors qu'ils sont eux-mêmes évalués sur la stricte application de ces procédures. Lorsque le comportement de l'agent n'est pas guidé par des valeurs telles que le sens social, le respect de la personne, le service au public, il peut négliger la dimension

relationnelle de son activité d'autant qu'il est fortement incité à suivre une procédure dont l'application aveugle se fait au détriment de la prise en compte des situations particulières des personnes. Cela a parfois pour conséquence d'exacerber les tensions avec le public.

### **Rapport au métier**

Les fortes contraintes organisationnelles et techniques, le rythme imposé par les outils de communication à distance et de traitement automatisé de l'information, expliquent souvent les désirs de mobilités des professionnels. Bien qu'elle souligne la capacité des agents à identifier leurs interlocuteurs au ton de leurs voix, aux tics de langage, l'agent commercial de la société de transports par bateau n'en témoigne pas moins de la pénibilité du travail en centre d'appel dont elle a fait l'expérience :

*« J'ai travaillé dans un centre d'appel où je m'occupais d'une hotline informatique. C'est intéressant humainement parlant parce qu'on arrive rapidement à déceler le niveau, les cultures des personnes et à s'adapter, mais le téléphone c'est épuisant, parfois plus que le contact en vis-à-vis. Il faut justifier ses pauses, si on revient au bout de 3 mn 30, au lieu de 3 mn 29, on se fait rappeler à l'ordre. J'ai tenu trois mois...»*

Avec le développement des technologies, les professionnels de l'accueil sont de plus en plus appelés à servir l'ordinateur plutôt que la personne. La fonction perd de son attrait avec la diminution des contacts humains :

*« A Air France, ils ont un agent pour sept/huit machines d'enregistrement automatique... C'est moins intéressant parce qu'on est en support des machines. »*

Le parallèle est immédiatement fait avec les supermarchés où les caissières viennent en support des caisses automatiques pour aider les clients en difficulté.



## Chapitre 3 - Scénario n°3 : l'accueil personnalisé

Dans ce scénario, les professionnels mettent le public au centre de leur démarche, souhaitent apporter des réponses aux situations les plus complexes, entendent servir tous les publics et spécialement ceux menacés d'exclusion. Dans un contexte de restrictions budgétaires qui incite à gérer les flux au détriment de la qualité du service rendu, les structures qui accordent une priorité au public ne sont pas si nombreuses. Elles bénéficient d'un soutien dans le cadre de la politique de la ville. Œuvrant sur un territoire précis, elles sont à même de percevoir les besoins propres de sa population et estiment de leur devoir de les faire connaître aux autorités. La tâche des agents est complexe car ils ont à s'intéresser à la situation des personnes et pas seulement à répondre à des questions ou à réaliser des prestations déterminées à l'avance. Ils veillent à orienter et accompagner les personnes tout en cherchant à faciliter leur accès à une plus grande autonomie, tissent des liens avec de nombreuses autres institutions pour remplir pleinement leur fonction de médiation sans se substituer à elles dans la réalisation des prestations.

### Rapport au métier de l'entreprise

Les agents d'accueil que nous avons réunis ne veulent pas croire à la disparition d'un accueil basé sur une confrontation directe avec le public et, sans toujours être capables de l'expliquer, estiment que l'accueil pourrait jouer un rôle beaucoup plus central. Le maître-nageur rejette l'idée selon laquelle la « wii » pourrait se substituer au moniteur sportif : *« le coaching sportif est à la mode. Le coaching, c'est de l'accueil... Le développement des sports informatiques n'en limite pas le besoin. »* Le manager du bureau d'information de l'aéroport est convaincu que l'accueil constitue un atout majeur pour le succès d'une entreprise : *« A terme, l'idée de se démarquer commercialement des autres entreprises par la qualité de l'accueil va progresser. »* Les PFSP ont une autre ambition que d'être les auxiliaires des services publics existants<sup>52</sup>. Jouant un rôle d'interface entre les usagers et une multitude de services administratifs ou sociaux, ils participent de cette démarche de « guichet unique » qui cherche à établir des ponts entre des institutions et services multiples mais sans prétendre que cela passe par une solution « tout Internet ». Les professionnels de l'accueil occupent alors une position centrale dans le métier de l'association ou de l'entreprise qui les emploie puisque celle-ci a pour objectif central de répondre aux besoins du public. Ils remplissent une fonction d'écoute et d'assistance aux personnes que les institutions ne parviennent pas à assurer parce que, composant un millefeuille administratif et social, elles sont prisonnières d'une démarche qui privilégie la recherche de gains de productivité et la gestion de leurs seules prestations à la résolution des difficultés des personnes.

### Degré d'intégration à l'entreprise

La collaboration avec d'autres institutions constitue une préoccupation centrale pour des structures associatives comme la Cité des métiers ou les PFSP. Elles cherchent toujours la meilleure réponse aux besoins qu'elles identifient car elles sont

---

<sup>52</sup> Comme ils le sont par exemple pour les BMDP : *« On travaille avec les PFSP. On a besoin d'eux pour aider les administrés à remplir les formulaires car les agents n'ont pas le droit de le faire. On a essayé d'institutionnaliser les relations mais la convention n'a pas été signée. Il faudra y revenir. »* (La directrice des BMDP).

soucieuses de la cohérence et de la qualité de leurs actions et sont conscientes du danger qu'il y aurait à se substituer aux institutions existantes : l'association dispose-t-elle des compétences nécessaires ? Doit-elle faire l'effort de les acquérir ? Lui fait-on jouer le rôle de béquille de services submergés ou peut-elle servir de laboratoire d'idées, de lieux d'expérimentation pour moderniser les services publics ? La PFSP élabore des outils et méthodes de travail, imagine des réponses nouvelles, travaille en réseau avec les autres plates-formes ou points d'accueil, établit des partenariats avec des services publics. C'est la raison pour laquelle agents d'accueil et de médiation de l'information, agents de développement et responsables des différentes PFSP sont impliqués dans la réalisation des chantiers du programme PARADS<sup>53</sup>. Parce qu'ils sont au contact du public, les agents d'accueil et animateurs cyberinf, comme on les appelle à la Cité des métiers, et plus encore les agents d'accueil et de médiation de l'information comme on les appelle dans les PFSP, sont en première ligne pour détecter les besoins et sont invités à réfléchir collectivement à la façon d'y répondre. Cela suppose à la fois d'intenses échanges en interne et une ouverture aux partenaires externes.

Dans le secteur privé, le manager du bureau d'information de l'aéroport manifeste le même souci de rester attentif à l'évolution des besoins de la clientèle tout en veillant à ne pas engager ses agents dans des tâches qui les éloigneraient de leur mission. Cela se manifeste par son refus de poursuivre des objectifs relevant de fonctions commerciales, logistiques, de conciergerie, comme cela est parfois envisagé par des entreprises prestataires de services<sup>54</sup> : « *Le métier d'accueil, c'est accueillir quelqu'un. On répond à ses questions, on l'oriente, on l'assiste.* » L'accumulation de tâches connexes ne fait ni une qualification pour les agents, ni une identité de service. L'usage de toute la gamme des moyens de communication, la maîtrise de la collecte et du traitement de l'information, la prise en charge des problèmes les plus complexes constituent la mission exclusive du bureau.

## **Organisation du travail**

Le travail des agents n'est pas déterminé par la mise en œuvre de procédures mais guidé par une démarche d'investigation des besoins du public. Il s'agit en premier lieu d'établir un climat de confiance, puis de faire un diagnostic dans une optique de résolution méthodique des problèmes et non pas de réponse à une unique question comme on a vu que ce pouvait être la tendance dans le cas de l'accueil prescrit : « *Notre travail, c'est d'accueillir les gens, de les écouter et de faire, avec eux, un diagnostic de la situation. On essaye de comprendre. En fonction de la situation et de son contexte, on dit aux personnes : la chose la plus urgente que vous avez à faire, c'est d'aller voir tel service pour demander tel dossier ; vous faites ça demain, on va faire autre chose ensemble sur telle autre procédure mais, en tout cas, il faut attraper les choses dans cet ordre.* »

---

<sup>53</sup> Un PARAD (pôle d'accueil en réseau pour l'accès aux droits sociaux) a pour but d'améliorer l'accès effectif aux droits sociaux des personnes en situation de précarité. Plutôt qu'un lieu qui serait nouvellement créé, il caractérise une méthode de travail visant à mieux organiser le partage des informations et la coordination entre les partenaires impliqués dans l'accueil des publics en difficulté. Cf. [http://www.cissof.fr/docs/PDF/CCAS/PARADS/Presentation\\_synthetique\\_demarche\\_PARADS.pdf](http://www.cissof.fr/docs/PDF/CCAS/PARADS/Presentation_synthetique_demarche_PARADS.pdf)

<sup>54</sup> Qui par ailleurs anime deux centres de service pour le personnel de l'aéroport et les passagers : impression de documents, objets trouvés, consigne, dépôt de plis, encerclage de bagages.

Au stade du diagnostic, il y a souvent à expliquer aux gens les raisons pour lesquelles telles demandes étaient restées sans réponse ou sans solution. Les agents jouent ainsi un rôle de médiation entre le public et les services administratifs. *« On accueille des personnes qui ont eu une réponse négative à une demande, et qui arrivent parfois énervées, ou ne comprennent pas. Notre rôle, c'est d'expliquer la procédure et les critères de refus, d'indiquer les recours possibles. La plupart du temps, ils repartent plus sereins. Parfois il n'y a pas de recours, ou ils ne veulent pas en faire, mais quand on leur explique la vision administrative et qu'on casse l'image d'une décision arbitraire prise contre eux, ils comprennent. On prend le temps d'expliquer et d'adapter le vocabulaire administratif qui est parfois dur à comprendre. Le rôle des plateformes, c'est aussi de restaurer l'image de service public. »*

Ces agents ont aussi pour principe d'associer les personnes à la résolution des problèmes en expliquant ce qu'ils font, en se refusant à faire à leur place chaque fois que les usagers sont en mesure de faire par eux-mêmes. Enfin, ils veillent à toujours donner les informations complémentaires qui leur semblent utiles en fonction de ce qu'ils ont compris de la situation de la personne.

L'organisation du travail implique chacun dans la réponse aux usagers autant que dans l'évolution et le développement du potentiel de la structure. C'est la raison pour laquelle les agents consignent les questions auxquelles ils ne peuvent apporter de réponse car cela peut susciter une adaptation de l'offre de services. Ce mode de fonctionnement implique un moindre cloisonnement des fonctions. C'est ainsi que les deux PFSP étudiées n'ont pu se résoudre à mettre en place un pré-accueil même lorsque l'affluence aurait justifié cette mesure. Sous couvert d'efficacité, la division du travail prive aussi les professionnels de l'accès à certaines informations qui peuvent s'avérer extrêmement précieuses pour l'évolution du service.

*« Ici, l'agent d'accueil et de médiation de l'information accueille les usagers, participe aux réunions d'équipe, anime l'espace d'accueil, construit les projets avec l'ensemble de l'équipe. Il faut aussi qu'il soit à jour des procédures, reçoive et fasse circuler l'information. L'agent de développement consacre un mi-temps à l'accueil, et pour le reste travaille sur des projets transversaux, du partenariat territorial, des actions spécifiques et sur des questions administratives en liaison avec le responsable de la plate-forme. »*

Cette attention portée aux besoins de la population est source d'une extension des domaines d'interventions de la plateforme : organisation d'un relai avec l'éducateur à l'issue d'une mesure éducative de sauvegarde de l'enfance, coordination avec des agents de services publics lorsque ceux-ci ne sont pas autorisés à aider les administrés à remplir leur dossier, mise en place d'une aide à la constitution de dossier de surendettement.

*« Des personnes nous demandaient de remplir des dossiers de surendettement. Un dossier de surendettement, c'est long, compliqué, et ça nécessite un savoir-faire. On a commencé par dire non ... et puis on appelait l'assistante sociale, elle n'avait pas le temps, alors on a pris la décision de contacter la Banque de France et de former une équipe. Généralement, quand on incrémente la liste de nos activités, on réfléchit à la faisabilité à long terme de ce qu'on fait. Il pouvait y avoir une excellente complémentarité entre les assistantes sociales qui font un suivi social et une plateforme qui fait une démarche administrative car, de fait, les assistantes sociales*

*ne remplissent plus les dossiers. Alors, il n'y a plus que les écrivains publics, gratuits ou payants, les amis et connaissances,... ou les plates-formes. »*

### **Alimentation de l'emploi**

Comme pour Allô Mairie, les PFSP se sont constituées en recrutant sur des contrats aidés des jeunes diplômés de l'enseignement supérieur n'ayant pas trouvé d'emplois correspondants à leur formation initiale. Par la suite, d'autres personnes ont été recrutées dont le profil de formation et l'expérience sont plus proches de l'activité de la plateforme. Les agents du bureau d'information de l'aéroport que nous aurions tendance à classer dans ce scénario de la qualification ont été recrutés avec un diplôme de niveau bac+2 ou 3 et une connaissance des milieux du tourisme ou du transport (compagnies aériennes, agences de tourisme).

### **Qualités, compétences et formations**

Ces agents doivent faire preuve de grandes qualités relationnelles et de rigueur dans leurs démarches afin d'établir les meilleurs contacts possibles avec toutes les catégories de public et notamment les plus démunis, et obtenir la collaboration active des professionnels susceptibles d'apporter une contribution à la résolution des problèmes. Ces qualités s'acquièrent avec le temps, en se confrontant avec la réalité quotidienne du travail, d'où l'importance de la stabilisation de leur situation professionnelle : *« Il faut du temps pour former les gens au travail, du temps pour qu'ils puissent se sentir à l'aise avec les usagers, qu'ils comprennent bien comment fonctionne le projet, qu'ils identifient les partenaires. Ce n'est guère possible avec des contrats aidés de six mois. Les gens sont angoissés par les démarches qu'ils doivent faire parce que de ces démarches dépendent les ressources de la famille. Elles ont des difficultés de compréhension du fait de la langue ou de l'illettrisme. Il y a un aspect pédagogique dans notre travail et mettre des agents précaires avec des usagers fragilisés, cela peut fragiliser le salarié : ils ont besoin d'avoir un peu de perspective devant eux pour pouvoir être dans une relation professionnelle d'accueil. »* (Responsable PFSP)

Les domaines de formation des agents des PFSP sont très divers<sup>55</sup>. Le niveau de formation élevé constitue un atout pour des structures qui demandent à leurs salariés une contribution active à l'évolution de leur mission. C'est aussi le cas des agents d'accueil et de surveillance du patrimoine intervenants dans les monuments historiques qui, lorsqu'on les encourage à élargir leurs activités, sont prompts à se mobiliser sur une conception large de leur mission.

### **Evolution professionnelle**

La gestion de carrière des agents d'accueil et de surveillance du patrimoine n'est pas sans présenter des difficultés, y compris lorsque, travaillant dans des monuments historiques, ils bénéficient d'un encadrement plus attentif. Leur investissement dans une conception large de leur rôle les amène à développer des compétences

---

<sup>55</sup> Parmi les actuels agents d'accueil et de médiation de l'information : BTS tourisme, BTS économie sociale et familiale et aussi une ancienne élève de bac pro services ayant déjà effectué un stage à la PFSP dans le cadre de ses études. Parmi les agents de développement : un DESS de muséologie, une licence d'histoire.

d'animation qui ne sont pas valorisées dans les concours organisés pour l'accès à des emplois relevant de la catégorie supérieure : « *Les agents souhaiteraient qu'une filière « visite commentée » puisse exister au sein du corps, mais les agents affectés dans les monuments où des visites commentées peuvent être organisées (une cinquantaine), sont trop peu nombreux dans le corps, principalement constitué d'agents affectés dans les musées. Le concours de technicien, très orienté vers la sécurité, débouche sur des emplois administratifs. L'expérience des agents est peu utile pour le concours et à moins de bachoter, ils sont perçus comme des rêveurs par les jurys. Les agents eux-mêmes se présentent rarement aux concours, par refus d'entrer dans des fonctions administratives ou crainte d'être mutés ailleurs.* » Ils sont ainsi confrontés à un modèle de carrières dans la fonction publique d'Etat qui ne leur est pas favorable. De plus, le contexte actuel d'externalisation de l'accueil dans les musées et de transfert des monuments aux collectivités territoriales semble constituer un facteur supplémentaire d'incertitude tant sur le maintien de conditions favorables à un fort investissement dans leur métier actuel que sur les perspectives de mobilité promotionnelles.

Bien que les associations soient tributaires du renouvellement des conventions annuelles, leurs agents peuvent accomplir un parcours professionnel qualifiant qui, tout en confirmant leur engagement dans une filière d'emplois relevant de l'action sociale, les amèneront sans doute à changer d'employeur. Issue d'un BTS Tourisme, la plus ancienne salariée de la PFSP vient d'achever une formation d'assistante sociale et semble devoir quitter définitivement la structure. Les deux agents de développement ont commencé comme agent d'accueil et de médiation de l'information. L'un suit actuellement une préparation au DEJEPS<sup>56</sup> pour devenir responsable de centre social. L'autre prépare un diplôme d'études d'ingénierie sociale par la validation des acquis de l'expérience.

A travers ces deux exemples, on voit que les stratégies individuelles de construction de carrière sont sujettes à de nombreuses incertitudes dans ce contexte marqué par une réduction du périmètre des activités de la fonction publique, et un transfert vers des associations dont l'avenir dépend du maintien de leurs conventions annuelles avec des collectivités territoriales.

## **Management**

Dans ce scénario de l'accueil personnalisé, l'encadrement se soucie de l'évolution professionnelle des agents et s'efforce de les accompagner dans un contexte où les parcours promotionnels sont incertains. Les actions coordonnées des administrateurs des monuments historiques en sont un exemple car ils cherchent à ménager des possibilités de promotion qui tiennent compte des connaissances mais aussi des compétences des salariés. Longtemps, la gestion des ressources humaines pour les 80 agents d'accueil de la région a été prise en charge par l'un des administrateurs : « *A l'abbaye de X, on a essayé de repyramider les emplois mais on ne peut pas constituer une équipe avec seulement des chefs. On a réussi il y a trois ans à faire passer technicien un agent et à l'affecter sur place.* » Dans les PFSP, l'absence de garanties quant à l'avenir de ces structures incite les responsables à

---

<sup>56</sup> Diplôme d'Etat de la jeunesse, de l'éducation populaire et du sport.

encourager et faciliter l'inscription des agents dans la préparation de diplômes professionnels et de concours.

## Rapport au public

Le rapport au public est empreint de compréhension parce que les agents pensent en termes d'adaptation des services à leur public et non l'inverse comme cela a pu être observé dans des situations où s'esquisse un scénario de l'accueil prescrit. Les exigences de qualité dans la relation avec le public ont conduit l'encadrement à mener, avec leur équipe, une réflexion approfondie sur les causes de conflits. Dans les deux autres scénarios, la violence nous a souvent été décrite par les agents comme importée de l'extérieur, tenant à la personnalité des usagers plus qu'aux situations dans lesquelles ils se trouvent. Plutôt que de se plaindre du face à face avec un public, impatient, peu attentif, indécis, qui s'exprime mal, ne comprend pas, ne partage pas les mêmes valeurs de courtoisie et de politesse, les agents mesurent les difficultés, l'angoisse, le sentiment d'exclusion des populations défavorisées :

*« Les personnes qui constituent l'essentiel de notre public sont bénéficiaires des minima sociaux. Ce sont des gens qui ont énormément de justificatifs, attestations, informations à mettre à jour pour justifier et maintenir leurs droits sociaux. Ce sont des démarches compliquées parce qu'elles correspondent à des textes de droit transcrits en formulaires. »*

Ils mesurent mieux la complexité des démarches administratives pour ces populations, l'attente, le temps passé en démarches vaines, le sentiment d'être ballotté de services en services : *« Ce sont ceux qui ont le plus de démarches à remplir et qui ont le moins de moyens de le faire. Ce sont des personnes qui ont du mal à aller à l'essentiel, à poser une question claire, elles ont du mal à repérer qui fait quoi... Du coup, chaque fois qu'on leur dit de se rendre à une autre adresse, elles ont l'impression qu'on ne veut pas les recevoir, qu'elles n'ont droit à rien. Elles n'ont pas compris pourquoi on les envoie ailleurs. »*

Ce que les agents du scénario de l'accueil prescrit tendent à considérer comme autant de facteurs de progrès, est ici parfois perçu comme des obstacles supplémentaires pour les usagers : *« Beaucoup de ceux qui viennent nous voir se sont heurtés à des plateformes téléphoniques, pour prendre un rendez vous, pour avoir quelqu'un au bout du fil. Le téléphone, l'accès à Internet... tout ce qui nous facilite la vie, contribue à les éloigner davantage ».* Aussi sont-ils disposés à faire le travail de médiation nécessaire, à passer du temps pour comprendre ce que ces personnes demandent, à les guider dans leurs démarches. *« Les gens ne cherchent pas d'information, ils voudraient voir leurs droits sociaux ouverts, leur procédure administrative aboutir, avoir le papier qu'il faut pour remplir tel dossier ! La salle d'attente est pleine, il faut prendre un ticket, guetter les numéros qui passent, il y a un vigile parce qu'il y a des conflits, le professionnel est pressé parce que le temps imparti pour mener l'entretien est trop court. Le directeur adjoint de la DRASS<sup>57</sup>, avec qui on a beaucoup travaillé, l'a dit : aujourd'hui le système fait peser sa complexité sur les usagers ! »*

---

<sup>57</sup> Direction régionale des affaires sanitaires et sociales.

A l'accompagnement de ces publics s'ajoute un travail d'émancipation et d'intégration à la société. Il s'agit d'expliquer : « *Nos principes, c'est de ne pas faire à la place des gens, de ne pas décider pour les gens, on est dans une relation de respect. Quand on ne sait pas, on ne fait pas. Quand les gens ne respectent pas le fonctionnement du service, alors on ne fait pas avec eux non plus.* »

### **Rapport au métier**

A l'inverse des agents du deuxième scénario fortement investis sur les questions techniques et le traitement de l'information se rapportant à leur service, les agents accordent ici une grande attention à la dimension relationnelle d'un métier qui les amène à s'intéresser à l'éventail d'institutions avec lesquelles ils recherchent des collaborations et des complémentarités avec le même souci de prise en compte du public. Les agents des PFSP réfléchissent en permanence à leur attitude et, lorsque celle-ci engendre des malentendus, sont capables de s'en rendre compte : désir de reconnaissance de l'agent laissant croire qu'il allait « tout régler », empathie trop marquée amenant à abandonner la « posture professionnelle », manque de cohérence dans les règles de fonctionnement conduisant à autoriser certaines facilités à quelques uns et à les refuser à d'autres, difficulté à expliquer certains refus. Cela a permis de clarifier bien des règles et principes de fonctionnement. Ils ont conscience que leur métier exige le développement de qualités relationnelles et l'affirmation de compétences collectives.





## Conclusion

La construction des scénarios met en évidence trois futurs possibles pour les métiers d'accueil : accueil banalisé, accueil prescrit, accueil personnalisé. La réalisation de tel ou tel scénario dépend des options qui seront prises par les directions des différents services et organismes selon l'importance qu'ils accordent à cette fonction dans l'accomplissement de leur mission. Elle dépend bien sûr du niveau d'engagement de l'encadrement dans le management des agents, de leur volonté de promouvoir les métiers de l'accueil au sein de l'entreprise mais aussi des professionnels eux-mêmes, de leur capacité à s'investir dans la maîtrise des relations avec le public, à s'enrichir mutuellement de leurs expériences et de leurs pratiques.

Ce travail d'élaboration des futurs possibles des métiers de l'accueil montre combien le devenir de ces métiers n'est pas, et de loin, déterminé par le seul jeu des tendances d'évolution de la société mais sera aussi le produit des choix stratégiques et de la mobilisation d'acteurs multiples : les titulaires de ces emplois, ceux qui les encadrent mais aussi tous ceux qui, dans leurs domaines respectifs (recherche, formation, management, etc.) peuvent influencer sur la place et le rôle des fonctions d'accueil dans les organisations.

Il serait intéressant de poursuivre ce travail par des échanges collectifs avec le management des entreprises dans l'optique d'une explicitation des choix et des visées stratégiques des organisations en matière d'accueil du public. Cela permettrait de préciser encore la vision prospective qu'il semble nécessaire d'élaborer pour penser la formation de ces professionnels. Il ressort de cette expérimentation qu'il est possible, dans un temps limité à trois demi-journées de travail, d'organiser l'expression collective des titulaires d'emploi sur les compétences qu'ils mobilisent dans le travail en y intégrant une dimension prospective. Au lecteur maintenant d'apprécier ce que cette expression peut apporter à une meilleure appréhension des qualifications, et de juger de son intérêt pour l'élaboration des référentiels de diplôme.

## Document annexe de la cinquième partie

<b>SCENARIOS PROSPECTIFS</b>			
	<b>1. L'accueil banalisé</b>	<b>2. L'accueil prescrit</b>	<b>3. L'accueil personnalisé</b>
1. Place de l'accueil dans l'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marginal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Périphérique/ connexe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Central</li> </ul>
2. Degré d'intégration de l'agent d'accueil dans l'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intégration limitée à l'équipe et sentiment de relégation par rapport au reste de l'entreprise</li> <li>• Externalisation possible</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intégration limitée à l'équipe et échanges réduits avec d'autres services de l'entreprise</li> <li>• Externalisation possible</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relations fréquentes avec les autres composantes de l'entreprise.</li> <li>• Contacts externes pour répondre aux attentes des clients</li> <li>• Capacité à influencer sur le fonctionnement de l'entreprise (médiation)</li> </ul>
3. Organisation du travail	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tendance à la réduction des horaires</li> <li>• Réduction des effectifs par informatisation et restructuration</li> <li>• Eclatement des tâches</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Effectifs et horaires liés au flux</li> <li>• Spécialisation sur les outils informatiques d'interface avec le public</li> <li>• Polyvalence imposée</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autonomie dans l'organisation</li> <li>• Latitudes dans la recherche d'optimisation du service</li> <li>• Extension possible des domaines d'activités</li> <li>• Variabilité des modes de contact avec le public</li> </ul>
4. Modalités d'entrée dans les emplois d'accueil	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reclassement professionnel.</li> <li>• Embauche sur critères sociaux</li> <li>• Gestion de fin de carrières</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Premier emploi</li> <li>• Sélection sur niveau de formation générale, gage d'une adaptabilité forte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Expérience professionnelle</li> <li>• Qualification sur des fonctions d'accueil...</li> <li>• ...et/ou ancienneté dans un plusieurs métiers de l'entreprise</li> </ul>
5. Qualités et compétences mobilisées	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bonne présentation, maîtrise de soi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rigueur, rapidité, respect des horaires, des procédures</li> <li>• Résistance au stress</li> <li>• Précision de l'expression, contrôle de l'information</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Initiative, autonomie</li> <li>• Proactivité</li> </ul>
6. Formation des professionnels de l'accueil	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formation minimale</li> <li>• Adaptation aux activités strictement mentionnées dans le poste de travail</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formation conséquente en relation étroite avec l'emploi :</li> <li>• Connaissance des procédures</li> <li>• Utilisation des équipements techniques</li> <li>• Application des consignes dans les contacts avec le public.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formation – développement professionnel</li> <li>• Acquisition d'une culture sur le domaine d'intervention</li> <li>• Analyse des tensions dans les relations avec le public</li> </ul>

<b>SCENARIOS PROSPECTIFS (suite)</b>			
7. Evolution professionnelle	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Absence de perspectives d'évolution professionnelle</li> <li>• Faible turn over (stabilité par défaut)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evolution professionnelle limitée à l'encadrement des équipes.</li> <li>• Turn over élevé</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perspectives de progression professionnelle</li> <li>• Mobilité choisie interne ou externe</li> </ul>
8. Management des agents d'accueil	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encadrement limité ou absent</li> <li>• Fiche de poste</li> <li>• Contrôle des présences, des plannings d'activité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encadrement technique accompagnant les changements organisationnels et techniques</li> <li>• Analyse des indicateurs de résultats (fréquentation, par ex.)</li> <li>• Examen des réclamations, relais de la hiérarchie sur les cas complexes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Management de proximité</li> <li>• Définition des missions</li> <li>• Analyse en commun des difficultés et des réussites</li> <li>• Gestion des compétences</li> </ul>
9. Rapport des personnels d'accueil au public	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perception superficielle des besoins et attentes du public</li> <li>• Lassitude par rapport aux situations de tensions et de conflits.</li> <li>• Gêne par rapport à l'application de consignes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Connaissance d'une partie du public seulement</li> <li>• Risque de segmentation des publics en fonction de leur capacité d'adaptation</li> <li>• Logique normes, procédures, règlements vs logique usagers/clients</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perception du public dans sa diversité de caractéristiques sociodémographiques, de besoins, d'états émotionnels.</li> <li>• Adaptation à chaque cas</li> <li>• Accompagnement, recherche de solutions</li> </ul>
10. Perception des personnels d'accueil par le public	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manque de considération pour l'activité et celui qui l'exerce</li> <li>• Suspicion vis-à-vis des informations données</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intermédiaire technique que l'on doit s'efforcer de comprendre.</li> <li>• Personne auprès de laquelle on peut obtenir une information précise dans son domaine de compétence</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interlocuteur susceptible de comprendre une situation spécifique</li> <li>• Professionnel capable de résoudre un problème</li> </ul>
11. Rapport des agents d'accueil à leur métier	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Faible investissement : emploi alimentaire, occupationnel, de proximité</li> <li>• Pas ou peu de référence à la notion de métier</li> <li>• Sentiment de dévalorisation, ennui</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investissement dans la dimension technique du métier (maîtrise des outils de communication et de traitement de l'information)</li> <li>• Sensibilité aux contraintes organisationnelles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investissement dans la dimension relationnelle</li> <li>• Mobilisation subjective dans l'activité d'accueil</li> <li>• Sensibilité aux contraintes institutionnelles</li> </ul>



## Conclusion

### **Des métiers riches et variés, de réels savoir-faire mais aussi des évolutions contrastées et encore incertaines**

Au travers de ce dossier, nous avons cherché à rendre plus visibles et donc plus compréhensibles les activités et les savoir-faire des salariés ayant parmi leurs missions l'accueil des usagers/clients, que celui-ci constitue le cœur de l'emploi occupé ou seulement une étape incontournable préalable à la délivrance d'une prestation de service.

De l'état des lieux des certifications de niveau V, IV et III (voire II) présenté en amont de la plongée dans les emplois, on retiendra qu'il confirme l'extrême pluralité des emplois et des secteurs professionnels concernés au premier chef par l'accueil. De même, on notera la grande variété des niveaux de formation selon que la cible « emploi » visée mette l'accueil au cœur du métier (niveaux V et IV) ou à sa périphérie (niveaux III et II).

L'approche en termes d'« emplois-types » a donné un bon aperçu de cette diversité des emplois qui existent dans le champ de l'accueil, entendu ici dans le sens restrictif des emplois polarisés sur ce cœur d'activité. Cette approche, fondée sur une analyse du « travail réel » a permis de décrire de manière assez approfondie trois des « emplois-métiers » emblématiques de ces activités :

- l'agent d'accueil physique et/ou téléphonique en poste d'accueil centralisé ;
- l'agent d'escale ;
- le chargé d'accueil dans une banque.

L'approche en termes de « dimensions de savoir-faire » est venue utilement prolonger et compléter cette première analyse, en élargissant la focale à toute une série d'emplois de la fonction publique dans lesquels l'accueil est associé à la délivrance d'une prestation. Elle a permis d'appréhender les activités d'accueil dans ce qui fait a priori leur unité, comme si elles formaient un seul « métier », les différences liées aux conditions d'exercice n'étant considérées qu'au fil de l'analyse. Elle s'est évertuée à se placer au plus près de la vision que les professionnels ont de leur activité de travail.

Au total, les deux approches mobilisées ont donné à voir toute la richesse et la complexité des activités d'accueil : multiplicité des actions (réception/filtrage du public, orientation/accompagnement des visiteurs, activités connexes comme la gestion commerciale ou le traitement du courrier, etc.), tensions/conflits à gérer individuellement ou collectivement en situation, etc.

Bien que construites à partir de périmètres différents, elles se sont révélées très complémentaires pour cerner la professionnalité en action des personnels chargés d'effectuer un travail d'accueil.

De manière transversale, on peut dire que cette professionnalité de l'accueil se cristallise autour de quelques registres de savoir-faire, que l'on peut résumer ici à grands traits :

- observer, écouter, décrypter, comprendre les situations rencontrées (les personnes qui se présentent au guichet ou qui téléphonent, leurs intentions, leurs demandes, etc.) ;
- informer, expliquer, argumenter, convaincre les usagers/clients (quand il s'agit de répondre à leur demande) ;
- mettre en confiance, instaurer un dialogue, créer des relations de qualité avec les personnes ;
- s'ajuster à la singularité, à la forte imprévisibilité des situations d'accueil, trouver des solutions inédites pour répondre aux demandes ;
- gérer des mécontentements et des conflits liés, par exemple, à une défaillance de l'organisation dans la délivrance d'une prestation de service attendue ;
- se tenir au courant des changements de procédures, d'organisations, etc., créer et/ou tenir à jour ses propres outils d'information ;
- créer et entretenir un réseau de correspondants, au sein de la structure ou avec d'autres structures (partenariats).

L'étude des facteurs ayant un impact sur l'évolution des activités d'accueil a permis pour sa part de mettre l'accent sur les enjeux et les transformations qui traversent aujourd'hui ces activités. Au-delà des effets démobilisateurs du déficit d'image de la fonction d'accueil, au sein même des organisations, cette étude donne à voir les nombreuses tensions dans le cours du travail qui mettent à dure épreuve la professionnalité des agents d'accueil :

- une exigence de plus en plus forte de la part des usagers/clients (attentes de réponses/résultats « clé en main », impatience croissante, etc.) ;
- un poids grandissant de la prescription et de la judiciarisation des relations avec les usagers-clients ;
- des contraintes budgétaires qui conduisent à des réductions d'effectifs néfastes à la qualité de ces relations ;
- un développement de l'Internet (l'e-administration, vente en ligne, etc.) et des automates en tous genres qui réduisent l'accueil à la prise en charge des publics les moins autonomes devant les guichets.

Toutefois, cette évolution problématique ne détermine pas un seul avenir pour les activités d'accueil. La prospective élaborée au terme de ce dossier suggère au contraire l'existence d'au moins trois grandes voies possibles d'évolution pour ces activités :

- la banalisation ;
- la prescription ;
- la personnalisation.

Si ces trois scénarios prospectifs trouvent déjà des traductions partielles dans certaines des situations concrètes étudiées, il est cependant difficile de prédire celui qui s'imposera demain. Il est même probable qu'on assistera plutôt à un développement simultané des trois scénarios, en fonction des contextes économiques et institutionnels, et des choix stratégiques réalisés par les différents employeurs.

## Bibliographie

- **Les activités/métiers d'accueil**

AFNOR, GAUTIER P., RICHET J.-M., ASSANTE DI PANZILLO C. (1998), *L'accueil et la visite dans les musées : les références de la qualité*. Paris : AFIT.

BERNABEU Y., SIEGRIST D. (2002), *L'accueil des publics en difficulté*. Les Pratiques Demos, Paris : Demos.

BERNARD J. (2009), *Croquemort, une anthropologie des émotions*. Editions Métailié.

BERRY V. (Coord.) (2008), « Les communautés de pratique : note de synthèse », *Pratiques de formation : analyses*, n°54.

CALENGE, B. (1999), *Accueillir, orienter, informer : l'organisation des services aux publics dans les bibliothèques*. Paris : Cercle de la librairie.

CAUSSE L., ROCHE P. (2002), *Activité professionnelle des intervenants de proximité. Analyse d'une pratique de réduction des risques auprès des usagers de drogue*, Rapport, Mission Sida Toxicomanie, Céreq Marseille.

CAUSSE L., ROCHE P. (1997), Les intermédiaires des politiques de l'emploi face à leurs publics. Analyse des professionnalités. Tome 2. Le cas de l'ALE des 15<sup>e</sup> et 16<sup>e</sup> arrondissements de Marseille.

CHEVALLIER D. (1992), « Des savoirs efficaces », *Revue Terrain* n°16.

CHEVALLIER D. (1991), *Savoir faire et pouvoir transmettre*, Cahier 6, collection ethnologie de la France, Edition de la maison des sciences de l'homme, Paris.

CORNU R. (2005), « Expérience et métiers professionnelles », *Ceperc* (Cnrs- Univ. de Provence), Conférence donnée au Céreq.

CORNU R. (1985), « Culture ouvrière, savoir-faire et pratiques sociales dans l'espace Port-de-Boucain », Cahier 1, *Sociétés industrielles et urbaines contemporaines*, pp. 155-162.

CORNU R. (2001), *Education, savoir et production*, Edition de l'Université de Bruxelles.

DEJOURS C. (1993), « Intelligence pratique et sagesse pratique : deux dimensions méconnues du travail réel », *Education permanente* n°116.

DELBOS G., JORION P. (1990), *La transmission des savoirs*, Collection ethnologie de la France.

DELEVOYE J-P (2009), *Rapport annuel du Médiateur de la République, Bibliothèque des rapports publics*, La documentation Française.

DE MONTMOLLIN M. (1984), *L'intelligence de la tâche - Élément d'ergonomie cognitive*, Berne, Peter Lang.

DETIENNE M., VERNANT J-P. (1974), *Les ruses de l'intelligence, La mètis des Grecs*, Flammarion.

DIAMENT N. (1997), *Organiser l'accueil en bibliothèque*. Collection La Boîte à outils, 6. Villeurbanne : Institut de formation des bibliothécaires.

FRAENKEL S., R.F. IUNIUS, *L'industrie de l'accueil - Environnement et management*, De boeck, 2008.

FRANCE QUALITE PUBLIQUE (2004). *L'accueil et la relation usagers/clients/citoyens - services publics*. Guide pratique. Paris : la Documentation française.

GIREL J. (2004), *La sagesse du potier*, L'œil neuf éditions.

HANIQUE F. (2004), *Le Sens Du Travail - Chronique De La Modernisation Au Guichet*, Erès, Collection : Sociologie Clinique

HOARAU E., ROCHE P. (2009), *Référents animateurs jeunes ou éducateurs socioculturels jeunesse ? Analyse d'un métier*.

KALCK P. (2006), « La méthode de construction d'un référentiel de diplôme - Le cas du Bac Pro interventions sur le patrimoine bâti », CPC Info n°46.

KALCK P. (2008), *Décrire les métiers. Les savoir-faire de différents métiers du bâtiment et leur évolution*, Céreq, NEF n° 27.

KOENIG M-H. (1998), *Connaître ses publics : savoir pour agir*. Collection La Boîte à outils, 8. Villeurbanne: Institut de formation des bibliothécaires.

LAVE J. (1991), *Acquisition des savoirs et pratiques de groupe*, Sociologie et société.

LAVE J., WENGER E. (1991), *Situated Learning : legitimate peripheral participation*, Cambridge, CUP.

LEPLAT J. (1992), *L'analyse du travail en psychologie ergonomique : recueil de textes*, Octares Edition

LEPLAT J., MONTMOLLIN M. (2001), *Les compétences en ergonomie*, Ed Octares.

LEVY-STRAUSS C. (1955), *Tristes tropiques*, Pion, Paris.

LEVI-STRAUSS C. (1960), *La Pensée sauvage*, Ed. Plon, Paris.



LHUILIER D. (2006), « Compétences émotionnelles : de la proscription à la prescription des émotions au travail », *Psychologie du travail et des organisations*, 12, 2006, p.91-103.

MADEC A. (2002), « le langage du corps », Chapitre 2, Dossier d'étude n°37, CNAF, Equipe Source.

MAZET P. (2007), « La qualité de l'accueil ou l'exemple paradoxal d'une modernisation réussie. Le cas des agents d'accueil des caisses d'Allocations familiales ». Recherches et prévisions n°87.

MAROLI, R. (1978), *Tu seras choumac*, Librairie du compagnonnage, Paris.

MIRIBEL M. (DE) (2001), *Concevoir des documents de communication à l'intention du public*. Collection La Boîte à outils, 12. Villeurbanne : École nationale supérieure des sciences de l'information et des bibliothèques.

MURARD N. (2002), *Accompagnement et perfectionnement des personnels en contact avec le public*. Dossier d'étude n°37.

NAVA C. (2008), « Rénovation du baccalauréat professionnel Service (accueil-assistance-conseil) », *Rapport d'opportunité - 15<sup>ème</sup> Commission professionnelle consultative*.

ORR J. (1996), *Talking about machines: an ethnography of a modern job*, Ithaca, NY, ILR Press.

PASTRE P., MAYEN P., VERGNAUD G. (2006), *La didactique professionnelle*, Revue française de pédagogie, n° 154, pp.145-198.

PENNAC D. (1997), *Au bonheur des ogres*, Folio.

RABARDEL P., SIX B. (1995), « Outiller les acteurs de la formation pour le développement des compétences au travail », *Education Permanente* n°123.

REBIERE C., SAYAG A. (2008), « L'opportunité de la rénovation du baccalauréat professionnel Services (accueil-assistance-conseil) », in *Le point sur ... le CAP : quelles évolutions ?*, CPC Info 46, pp.49-56.

REVUZ C. (1990), *Le stress à l'ANPE*, Rapport ronéoté.

RIBOUT A. (1987), *Rapport Modernisation, mode d'emploi, Rapport au Premier ministre*, Union Générale d'Ed. Collection 10-18.

SCHULER E. (1996), *L'assertivité*, Editions Morisset.

SCHWINT D. (2002), *Le savoir artisan, l'efficacité de la métis*, L'Harmattan, Collection Logiques sociales, Paris.

SPIRE A. (2008) Histoire et ethnographie d'un sens pratique. Le travail bureaucratique des agents de contrôle de l'immigration in Fournier (Pierre) et alii, *Observer le travail*, La Découverte, Paris.

SPIRE A (2008), *Accueillir ou reconduire, enquête sur les guichets de l'immigration*, Editions Raisons d'Agir, Seuil, Paris.

TABET C. (2004), *La bibliothèque "hors les murs"*, Paris : Cercle de la librairie.

UGHETTO P., BESUCCO N., TALLARD M., DU TERTRE C. (2002), « La relation de service : une tension vers un nouveau modèle de travail ? », *Revue de l'IREs*, n°39.

VOLPONI A-F (2002), « Le pacte de non-agression comme condition de possibilité de l'interaction de service public », Dossier d'étude n°37 de la CNAF, Paris.

WEIL S. (1951), *La condition ouvrière*, Éditions Gallimard, Paris.

WELLER J-M. (1999), *L'Etat au guichet : sociologie cognitive du travail et modernisation administrative des services publics*, Desclée de Brouwer, collection sociologie économique, Paris.

#### **Documents publiés en ligne :**

CADET J-P., CAUSSE L., ROCHE P. (2007), Les conseillers principaux d'éducation, un métier en redéfinition permanente, Net.doc n°18, Céreq Marseille : <http://www.cereq.fr/pdf/Net-Doc28.pdf>

CHANAL V. (2000), « Communautés de pratique et management par projet : à propos de l'ouvrage de Wenger », *Revue M@n@gement* vol.3 n°1 : <http://www.management-aims.com/PapersMgmt/31Chanal.pdf>

DUVEAU V. (2010), « Réseaux sociaux, communautés de pratique : les effets sur le travail », Vidéo Université ouverte des compétences : <http://www.leclub.org>

PASTRE P., SAMURÇAY R. (1998), « L'ergonomie et la Didactique, L'émergence d'un nouveau champ de recherche : Didactique professionnelle », Actes du colloque Recherche et Ergonomie, Toulouse : <http://www.ergonomie-self.org/media/media30399.pdf>

POCHAT A., FALZON P. (2000), « Quand faire, c'est dire ou la reconnaissance du travail verbal dans l'activité d'accueil », *Communication et travail*, 25<sup>ème</sup> congrès de la SELF, Octares Edition : [http://www.cnam.fr/ergonomie/equipe/falzon/articles\\_pf/quand\\_faire\\_dire\\_00.pdf](http://www.cnam.fr/ergonomie/equipe/falzon/articles_pf/quand_faire_dire_00.pdf)

PROBST G., BORZILLO S. (2007), « Piloter les communautés de pratique avec succès », *Revue française de gestion* n°170 : [http://www.cairn.info/article.php?ID\\_REVUE=RFG&ID\\_NUMPUBLIE=RFG\\_170&ID\\_ARTICLE=RFG\\_170\\_0135](http://www.cairn.info/article.php?ID_REVUE=RFG&ID_NUMPUBLIE=RFG_170&ID_ARTICLE=RFG_170_0135)

SOARES A. (2003), « Les émotions dans le travail », *Travailler*, n°9, pp.9-18 : [http://www.cairn.info/article.php?ID\\_REVUE=TRAV&ID\\_NUMPUBLIE=TRAV\\_009&ID\\_ARTICLE=TRAV\\_009\\_0009](http://www.cairn.info/article.php?ID_REVUE=TRAV&ID_NUMPUBLIE=TRAV_009&ID_ARTICLE=TRAV_009_0009)

TOURNEBISE T., « Professionnaliser l'accueil. L'humanisation au secours de la performance » : <http://www.maieusthesie.com/nouveautes/article/accueil.htm>

- **La Démarche de certification de la qualité de l'accueil**

BOTTOIS P. (2009), « A Rouen, les services d'accueil sont certifiés Qualiville », *La Gazette*, mars.

NF X50-575 (2004), Accueil - Prestations d'accueil externalisées - Engagements de services des prestataires d'accueil.

- **La Méthode ETED**

MANDON N. (2009) *Analyser le sens et la complexité du travail. La méthode ETED*, L'Harmattan, Collection Action et Savoir, Paris.

LIAROUTZOS O., SULZER E. (Coord.) (2006), *La méthode ETED - De l'analyse du travail aux référentiels d'emploi-métier*, Relief, n°14, Céreq.

S. MAHLAOUI, J.P. CADET (2005), « Analyser les activités des professionnels de l'éducation et de la formation par le biais d'entretiens individuels », *Education Permanente* n°162.

MANDON N. (2009), *Analyser le sens et la complexité du travail. La méthode ETED*, L'harmattan, Paris.

MANDON N. (1998), *Analyse des emplois et des compétences : la mobilisation des acteurs dans l'approche ETED*, Cahier ETED n°2, Céreq.

MANDON N. (1990), *La gestion prévisionnelle des compétences - La méthode ETED*, La documentation Française, n° 57, Paris.

MANDON N. (Dir.), CHARMOT D., LEY B., LAGEIX M-P., ERIKSSON V. (Collab.) (1996), « L'emploi-type de conseiller en insertion étudié en dynamique dans les permanences d'accueil d'information et d'orientation et les missions locales d'insertion en Languedoc-Roussillon », Céreq, CAFOC, Montpellier.



## Liste des abréviations et des acronymes

AFNOR :	Association française de normalisation
ANTS :	Agence nationale des titres sécurisés
BAPAAT :	Brevet d'Aptitude Professionnelle d'Assistant Animateur Technicien de la Jeunesse et des Sports
Bac Pro :	Baccalauréat professionnel
BEP :	Brevet d'études professionnelles
BMDP :	Bureau municipal de proximité
BP :	Brevet professionnel
BTn :	Baccalauréat technologique
BTS :	Brevet de technicien supérieur
CAF :	Caisse d'allocations familiales
CAP :	Certificat d'aptitude professionnelle
CAPA :	Certificat d'aptitude professionnelle agricole
CS :	Certificat de spécialisation
CNAF :	Caisse nationale d'allocations familiales
CNCP :	Commission nationale de la certification professionnelle
CQP :	Certificats de qualification professionnelle
CQP APS :	Certificat de qualification professionnelle agent de prévention et sécurité
DE :	Diplôme d'état
DEUST :	Diplôme d'études universitaires scientifiques et techniques
DGEFP :	Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle
DGESCO :	Direction générale de l'enseignement scolaire

DSA :	Défibrillateur semi-automatique
DUT :	Diplôme universitaire de technologie
ETED :	Emploi-type étudié dans sa dynamique
MC :	Mention complémentaire
NSF :	Nomenclature des spécialités de formation
ONISEP :	Office national d'information sur les enseignements et les professions
PAF :	Police de l'air et des frontières
PFSP :	Plate-forme de services publics
PMR :	Personne à mobilité réduite
PNL :	Programmation neurolinguistique
Reflét :	Regards sur les flux de l'enseignement technique et professionnel
RNCP :	Répertoire national des certifications professionnelles
ROME :	Répertoire opérationnel des métiers et des emplois
SASPA :	Service de l'allocation de solidarité aux personnes âgées
SNPA :	Syndicat national des prestataires de services d'accueil d'animation et de promotion
TP :	Titre professionnel
TVA :	Taxe sur la valeur ajoutée

## Table des matières

### Introduction

De l'analyse des activités d'accueil à l'identification d'emplois-types et de compétences spécifiques.....	11
--	----

### Première partie

Etat des lieux des certifications de niveaux V, IV et III dans le domaine de l'accueil : une extrême pluralité .....	15
--	----

Introduction.....	17
-------------------	----

#### Chapitre 1 - Méthodologie de recueil des données sur les certifications :

une exploitation à partir des emplois, des formations et des diplômes.....	19
1.1 Première approche : entrée par les emplois-repères.....	19
1.1.1 Ressource ROME ( <i>Répertoire opérationnel des métiers et des emplois</i> )	19
1.1.2. Ressource ONISEP ( <i>Office national d'information sur les enseignements et les professions</i> ) .....	20
1.2 Deuxième approche : entrée directe par les formations .....	20
1.3 Présentation des certifications.....	21

#### Chapitre 2 - Etat des lieux des certifications renvoyant à l'activité « d'accueil » : pour une meilleure lisibilité de l'offre existante et de sa diversité.....

2.1. Les certifications pour lesquelles la fonction d'accueil se situe au cœur de l'emploi visé .....	28
2.2. Les certifications pour lesquelles la fonction d'accueil constitue une activité parmi d'autres de l'emploi visé .....	35
2.2.1 <i>Le cas de l'exercice de fonctions d'accueil en accompagnement d'activités d'une prestation de services de nature commerciale (cf. tableau n°2)</i> .....	36
2.2.2 <i>Le cas de l'exercice de fonctions d'accueil en accompagnement de tâches administratives (cf. tableaux n°3 et 3 bis)</i> .....	48
2.2.3 <i>Le cas de l'exercice de fonctions d'accueil dans le cadre d'une animation sportive ou culturelle (cf. tableau n°4)</i> .....	54
2.2.4 <i>Le cas de l'exercice de fonctions d'accueil dans le cadre d'une structure d'accueil (enfants ou adultes) (cf. tableau n°5)</i> .....	60
2.2.5 <i>Le cas de l'exercice de fonctions d'accueil dans le cadre d'une intervention sociale (cf. tableau n°6)</i> .....	62
2.3 Les extensions possibles à l'emploi « d'accueil » .....	67

Conclusion.....	75
-----------------	----

Document annexe de la première partie.....	81
--	----

### Deuxième partie

#### Analyse des activités d'accueil en termes d'emplois-types :

<b>le cas de trois emplois-métiers emblématiques.....</b>	<b>93</b>
Introduction.....	95
Chapitre 1 - Présentation de la démarche méthodologique : une approche directe des activités de travail .....	97
1.1 Des entretiens.....	97
1.2 Des observations de terrain.....	97
1.3 Le traitement des données .....	98
1.4 L'échantillonnage.....	101
Chapitre 2 - L'emploi-type d'agent d'accueil central et/ou téléphonique : une interface usagers/structures à construire en permanence.....	103
2.1 Contexte d'exercice .....	103
2.2 Rôle socio-productif.....	103
2.3 Variabilité.....	105
2.4 Conditions d'exercice.....	106
2.5 Recrutement et carrière .....	106
2.6 La chaîne d'activités .....	107
2.7 Tableau des relations .....	107
2.7 Tableau des relations .....	108
2.8 Tableau des démarches génériques : accueil central et/ou téléphonique ....	109
2.9 Quelques illustrations de situations de travail.....	116
2.10 Quelques savoir-faire fondamentaux de l'emploi-type d'agent d'accueil central et/ou téléphonique .....	119
Chapitre 3 - L'emploi-type d'agent d'escale : une double dimension commerciale et logistique à l'œuvre, et une sensibilité sécuritaire .....	123
3.1 Contexte d'exercice .....	123
3.2 Rôle socio-productif.....	123
3.3 Variabilité.....	124
3.4 Conditions d'exercice.....	124
3.5 Recrutement et carrière .....	125
3.6 La chaîne d'activités .....	125
3.7 Tableau des relations .....	126
3.8 Tableau des démarches génériques : agent d'escale (gare maritime, gare ferroviaire et aéroport) .....	128
3.9 Quelques illustrations de situations de travail.....	139
3.10 Quelques savoir-faire fondamentaux de l'emploi type d'agent d'escale ....	142
Chapitre 4 - L'emploi-type de chargé d'accueil dans une banque : des opérations techniques mais aussi un sens marqué du service pour fidéliser la clientèle .....	145
4.1 Contexte d'exercice .....	145
4.2 Rôle socio-productif.....	145
4.3 Variabilité.....	147
4.4 Conditions d'exercice.....	147
4.5 Recrutement et carrière .....	148
4.6 Chaîne d'activité .....	148
4.7 Tableau des relations .....	149
4.8 Tableau des démarches génériques : chargé d'accueil dans une banque ...	150



4.9 Quelques illustrations des situations de travail .....	153
4.10 Quelques savoir-faire fondamentaux de l'emploi-type de chargé d'accueil dans une banque .....	155
Conclusion.....	159
Documents annexes de la deuxième partie.....	161

### **Troisième partie**

#### **Analyse des savoir-faire mobilisés dans les activités :**

#### **le « métier » dans toute sa complexité.....203**

Introduction.....	205
Chapitre 1 - Percevoir-sentir.....	215
Chapitre 2 - Tirer le meilleur parti des moyens dont on dispose.....	221
Chapitre 3 - Ajuster, corriger une action, gérer une situation.....	225
Chapitre 4 - Créer, aménager ses outils.....	231
Chapitre 5 - Faire un travail soigné.....	233
Chapitre 6 - Coopérer, travailler en équipe.....	235
Chapitre 7 - Appréhender la situation.....	237
Chapitre 8 - Se représenter le déroulement de l'action.....	239
Chapitre 9 - Dialoguer avec le client, le patient, l'utilisateur... ..	241
Chapitre 10 - Dialoguer avec les autres professionnels.....	247
Chapitre 11 - Perfectionner, innover.....	251
Conclusion.....	253

### **Quatrième partie**

#### **Facteurs d'évolution :**

#### **les activités d'accueil à l'épreuve des tensions croissantes.....255**

Introduction.....	257
Chapitre 1 - Facteurs culturels et sociétaux qui impactent surtout le métier sur les aspects communicationnels.....	259
Chapitre 2 - Facteurs règlementaires : un accroissement du poids de la prescription et de la judiciarisation.....	265

Chapitre 3 - Facteurs économiques : une recherche d'économies budgétaires qui a des effets sur les critères de qualité .....	271
Chapitre 4 - Facteurs organisationnels : le poids d'un environnement concurrentiel sur la gestion des ressources humaines .....	275
Chapitre 5 - Facteurs technologiques : des transformations profondes de l'activité en lien avec l'usage des TIC.....	279
Chapitre 6 - Facteurs démographiques : un métier encore largement féminin, qui se masculinise à certains endroits.....	285
<b>Cinquième partie</b>	
<b>Trois scénarios prospectifs :</b>	
<b>banalisation, prescription ou personnalisation ? .....</b>	<b>289</b>
Introduction.....	291
Chapitre 1 - Scénario n°1 : l'accueil banalisé .....	295
Chapitre 2 - Scénario n°2 : l'accueil prescrit.....	303
Chapitre 3 - Scénario n°3 : l'accueil personnalisé .....	311
Conclusion.....	319
Document annexe de la cinquième partie .....	320
<b>Conclusion</b>	
<b>Des métiers riches et variés, de réels savoir-faire mais aussi des évolutions contrastées et encore incertaines .....</b>	<b>323</b>
<b>Bibliographie .....</b>	<b>325</b>
<b>Liste des abréviations et des acronymes .....</b>	<b>331</b>
<b>Table des matières.....</b>	<b>333</b>



ISSN : 1776-3177  
Marseille, 2011.