

RAPPORT // 2017
LA RELATION CLIENT
NOUVELLE FILIÈRE DE CROISSANCE

DÉFIS HORIZON 2030

**5 ANS SEULEMENT
POUR AGIR !**



DEFIS HORIZON 2030

Ce rapport est le fruit de travaux menés par L'INRC, parmi lesquels il convient de signaler tout particulièrement les conclusions du séminaire du Comité stratégique de la Filière Relation client, tenu du 6 au 8 juillet 2015.

Lancé début 2014, l'Institut national de la Relation client (INRC) est le prolongement, de droit privé et regroupant des opérateurs économiques majeurs, d'une mission ministérielle qui, elle-même, avait réuni, à partir de 2008, les acteurs des métiers de la Relation client, entendue alors comme relation à distance multicanal, dans une démarche coordonnée et soutenue par l'Etat.

La prise en considération d'enjeux communs à toutes les organisations (publiques ou privées) a amené l'INRC à redéfinir son périmètre d'intervention et à s'intéresser, désormais, au champ tout entier de la Relation client telle que le sens commun la définit, c'est-à-dire l'ensemble des actions de contact entre une entité/marque (publique ou privée) et une personne physique ou morale.

Le champ de réflexion « technique » que nous abordons désormais embrasse donc :

- la relation à distance multicanal (téléphone, mail, réseaux sociaux, etc.);***
- la relation en face à face, indifféremment du sende déplacement, celui du « client » vers l'entité (ex. : le client se rend en boutique) ou celui de l'entité vers le « client » (ex. : maintenance à domicile);***
- la Relation client automatisée (relation exclusivement digitale).***

La réflexion au fil de ces pages n'a pas pour vocation de traiter la Relation client comme une fin en soi mais de l'envisager, de plus en plus, comme un levier dont la mise en œuvre pourrait apporter sa part de réponse aux enjeux de l'économie de demain. La Relation client ne vise pas à une normalisation des relations humaines mais, bien au contraire, à leur approfondissement par une connaissance de plus en plus affinée de leurs ressorts économiques, sociaux, individuels, émotionnels...

En effet, la Relation client, au-delà de l'enjeu économique « transversal » qu'elle représente, doit être envisagée comme ***un ensemble de moyens d'écoute, de compréhension et de dialogue avec l'autre.*** S'imprégner des fondamentaux de la Relation client, c'est s'approprier les outils qui permettront de comprendre et construire vraiment l'économie de demain autour de l'humain !

L'humain, lui-même, s'approprie de plus en plus les outils digitaux. Pour les digital natives, ces outils peuvent même, dans certains cas, être considérés comme un prolongement de leur personne. Il n'est donc plus envisageable de « miser » sur l'un en ignorant l'autre. En outre, si les innovations connaissent un rythme de développement effréné, il en va de même pour les réponses, les ripostes concurrentielles. C'est donc fortes de leur savoir-faire technique et technologique mais en misant résolument sur le capital immatériel que constitue la performance digitale de leurs ressources humaines que les organisations vont devoir, de plus en plus, agir pour faire la différence. De cette posture dépendra, non seulement, la fidélisation d'un client, mais aussi l'augmentation du volant d'activité réalisé avec lui et la conquête de nouveaux clients.

Pour atteindre ces objectifs, les organisations vont devoir agir dans deux directions :

- appliquant le principe selon lequel « il n'y a pas de clients heureux sans collaborateurs heureux », travailler à la fidélisation des collaborateurs, dévoués à la marque/entité, soucieux de sa « défense », son développement, son image, etc. par des politiques RH ambitieuses, anticipatrices et placées sur un niveau d'importance stratégique équivalent, par exemple, à l'innovation ;
- s'attacher à la fidélisation des clients par un travail conséquent sur la qualité de leurs expériences, par

***Il n'y a pas
de clients
heureux sans
collaborateurs
heureux ...***

*Une perspective
à la fois
européenne et
collective*

l'anticipation de leurs attentes, par la « construction » de compétences imaginées à leur service (aide au recrutement par des outils, offres de formation adaptées aux besoins avérés, immédiats et éminemment évolutifs des entreprises, développement des compétences).

Il se trouve que, dans la plupart des actes de la vie quotidienne et selon le moment de la journée, chaque individu est alternativement placé dans une posture qui est celle du client (en tant que client, usager ou patient) ou celle du collaborateur d'une organisation (publique ou privée). Chacun est donc très directement concerné ! Pourtant, alors que cette double qualité de client et de collaborateur d'une organisation est largement prise en considération dans les stratégies d'entreprise sous d'autres cieux, les études démontrent que c'est très loin d'être systématiquement le cas en Europe. Pourquoi ?

Afin d'apporter une réponse à cette interrogation, la première étape de notre travail consistera non seulement en la définition exhaustive de la Relation client et des réalités qu'elle recouvre mais aussi de son périmètre opérationnel, de ses contextes et niveaux de mise en œuvre. Toute notre démarche tiendra compte du fait que nous sommes à un moment où l'Europe doit faire face à la puissance toujours plus grande d'entreprises mondialisées (pour l'essentiel d'origine américaine — les « GAFA » —, mais demain également asiatique) face auxquelles les entreprises du vieux continent sont de moins en moins en mesure de réagir individuellement. C'est donc dans une perspective à la fois européenne et collective que nous engageons notre action, tout simplement parce qu'il s'agit là d'un prérequis à toute démarche qui ne soit pas illusoire.

Puis, nous nous efforcerons de poser les défis à relever à l'horizon 2030, en désignant les freins à lever au préalable. Pour parvenir à nos fins, nous établirons des propositions extrêmement concrètes, dont la mise en œuvre opérationnelle pourra faire l'objet d'un engagement immédiat.

Le dénominateur commun de toutes nos propositions sera l'excellence.

Nos domaines d'intervention seront la formation initiale, la formation continue, le développement et l'approfondissement des compétences, l'emploi-insertion et la part sociale des démarches de Responsabilité sociétale d'entreprise (RSE). Nous aborderons, également, les solutions que la Relation client peut amener aux organisations publiques ou privées dans le cadre de leur transformation digitale : la démarche sera placée sous le signe de l'excellence par les compétences des collaborateurs.

Nous avons en permanence à l'esprit que l'économie est une compétition de plus en plus concurrentielle. Dans cette compétition, l'enjeu s'appelle « client ». Et dans le contexte actuel de facilité décuplée d'accès à des offres de toutes natures et de concurrence totalement exacerbée, il faut bien avoir à l'esprit que la totale satisfaction du client n'est en aucun cas un gage de sa fidélité. Il est clair que les actions de recommandation, de parrainage par le client sont les moyens les plus efficaces de lutte contre sa volatilité. La conquête et la conservation du client supposent donc, non seulement, d'être le plus possible à son écoute, si possible, d'ailleurs, de devancer ses désirs mais aussi de l'engager à devenir, en « rémunérant » éventuellement son implication, un ambassadeur de la marque : désormais, un client fidèle est un client dont les actions de recommandations sont importantes, élevées, nombreuses. L'enjeu est considérable et le défi à relever ne l'est pas moins : Alors qu'en 2012, 49% des consommateurs avaient, sur un an, « changé de fournisseur... suite à un service de piètre qualité », ce chiffre bondissait à 64% en 2015 ! (Source "The Accenture Global Consumer Pulse Research Study" 2012 et 2015).

Il y a urgence à agir.

Au-delà des raisons circonstanciées (permanence de la question du non-emploi, financiarisation croissante de l'économie, etc.) de cet état de fait, nous analyserons la situation et formulerons nos propositions à la lumière des évolutions démographiques auxquelles l'Europe va devoir faire face à partir de la prochaine décennie : le vieillissement en cours, la chute annoncée de la population, le

DEFIS HORIZON 2030

rétrécissement corrélatif du marché domestique des entreprises européennes sont autant d'éléments qui exigent une action volontariste dont la principale est de parvenir, enfin, à l'union des forces et des énergies. Encore première puissance mondiale par le cumul des chiffres et des statistiques, l'Europe qui n'en finit plus de ne pas arriver à s'unir politiquement, économiquement, socialement, sécuritairement... verra son destin lui échapper si, autour des typologies de populations telles qu'elles se profilent, nous ne sommes pas capable, au niveau du continent, de tirer le meilleur parti de l'opportunité digitale et de travailler à la mise en œuvre de nouveaux modes, de nouvelles habitudes et envies de consommation.

Seuls, nous ne serons plus rien. Ensemble, nous pouvons tout.

A nous de décider si nous voulons vraiment changer l'avenir ! Les principes, les savoir-faire, les savoir-être qui constituent l'ossature de la Relation client prennent leur source dans les relations humaines : la politesse, l'altruisme, le souci de l'autre, le simple bon sens, l'envie de faire bien les choses, la « concordance des prévenances » ... sont autant de choses simples dans leur principe qui peuvent être d'un précieux secours dans un monde qui semble pouvoir sombrer faute, entre autres, de repères. Il faut simplement vouloir. Et vouloir ensemble, l'opportunité digitale facilitant considérablement la mise en œuvre de ce qui pourrait ne rester que litanie de bonnes intentions.

Si un jeu politique collectif des nations européennes semble difficile à envisager aujourd'hui, peut-être, en revanche, pouvons-nous espérer une prise de conscience des États pour qu'ils soutiennent des démarches collectives dans le champ de l'économie. Par son intersectorialité et le regroupement très concret de l'ensemble des partenaires sociaux au sein d'un comité paritaire de filière métier, la Relation client, dans le cadre de l'INRC, est un exemple de démarche collective, d'union des forces pour relever les défis. Ainsi, la pénurie de main d'œuvre et de compétences, les problèmes de recrutement et de formation, la mise en œuvre de notre démarche RSE, l'apparition et le développement des opportunités digitales nous ont amenés à développer une ingénierie nationale et une structuration territoriale de nos actions.

Nous construisons une approche métier de la filière et des compétences afférentes... Et toutes les parties impliquées dans l'INRC apportent leur pierre à l'édifice.

1. L'attention portée aux salariés conditionne celle qu'eux mêmes portent aux clients : le management doit donc absolument veiller au traitement équitable de tous... Si nécessaire en anticipant cette équité. C'est ce que nous appelons la concordance des prévenances. Elle suppose que le management accorde, en l'anticipant, un niveau d'écoute, d'empathie et d'esprit de service aux salariés équivalent, y compris dans son excellence, à celui qui est attendu d'eux vis à vis du client.

1 - QU'EST-CE QUE LA RELATION CLIENT? S'ACCORDER SUR LE SENS DES MOTS...

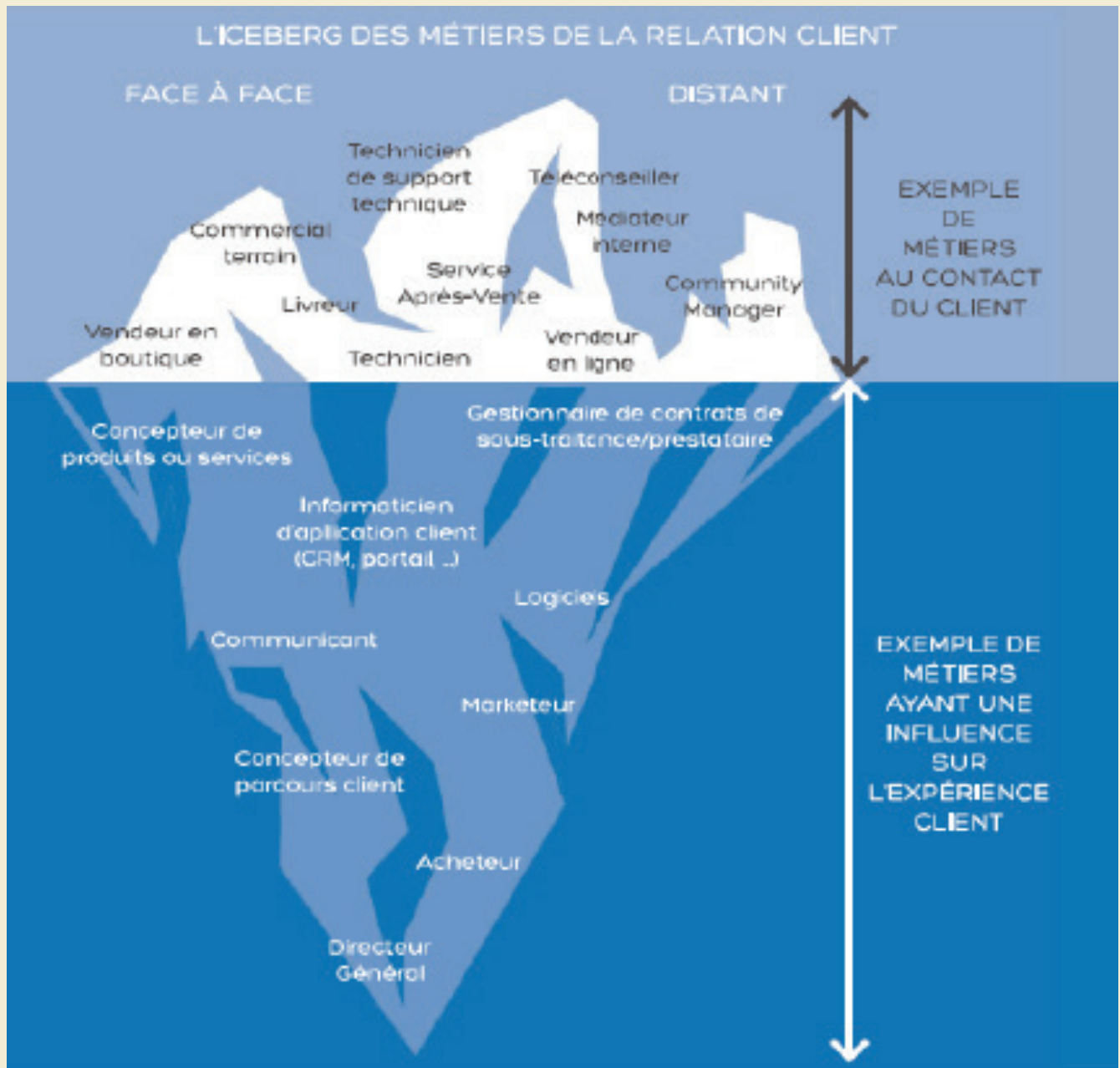
Nous avons établi, dès l'introduction de ce document, le fait que la Relation client recouvre l'ensemble des actions de contact entre une organisation (publique ou privée) et une personne, physique ou morale, tant dans le cadre de relations à distance (le « multicanal » : téléphone, mail, réseaux sociaux, digital...) que face à face.

*Une relation
technique et
une relation
humaine*

La Relation client, telle que nous l'envisageons, recoupe donc deux réalités : une relation technique (le client bénéficie du savoir-faire par mise en œuvre de process) et une relation humaine (le savoir-être). Les deux sont indissociables dans notre recherche d'excellence, celle-ci ne pouvant exister sur une base exclusivement technique.

Il convient d'apporter, dès ici, deux précisions essentielles :

- la Relation client peut, indifféremment, être assurée par l'organisation elle-même, un partenaire ou un sous-traitant ;
- les métiers de la Relation client sont de deux types (voir illustration « L'iceberg de la Relation client ») : les métiers en contact direct avec le client et les métiers qui, à quelque titre que ce soit, influencent la relation avec le client et son expérience, y compris, et parfois surtout, au niveau du haut management des organisations privées et publiques.



2 - QU'ENTENDONS-NOUS PAR « FILIÈRE MÉTIERS » ?

En fonction du champ considéré, les structurations de l'activité économique sont diverses. Si le champ de la « création de valeur ajoutée » a toujours été envisagé au niveau de l'entreprise (que celle-ci soit individuelle ou groupe multinational), la France a choisi, sur le plan social, de regrouper les entreprises en « branches professionnelles » et de leur confier, entre autres mais principalement, la production de certaines normes sous couvert du Code du travail (conventions collectives).

*Une
problématique
transversale par
définition*

La notion de branche professionnelle, telle qu'envisagée « classiquement », est tout à fait inadaptée aux problématiques de la Relation client qui, par définition, ne peuvent être que transversales et, dans les principes, communes à toutes les branches. Pour cela, nous parlons de filière, non pas entendue dans ses acceptions industrielle ou économique mais dans le sens d'un ensemble de « parcours métier » qui mêle formation théorique (savoirs), apprentissage pratique (savoir-faire), acquisition de savoir-être, acquisition et développement des compétences ... La filière que nous évoquons au long de ce pages est donc la filière métiers au sens RH.

3 - QUEL EST NOTRE CONTEXTE D'INTERVENTION ?

Dans un univers largement dominé par l'idée (et la réalité) de relation marchande et de marchandisation de la plupart des aspects de la vie économique et sociale, le contexte d'intervention de la Relation client recouvre plusieurs dimensions :

- **la dimension marchande**, notre démarche se situant, le plus souvent, sur le terrain d'intervention de l'entreprise et de sa finalité, « vendre » ;

- **la dimension sociétale**, car les principes de la Relation client s'appliquent aussi dans les secteurs a priori non-marchands de l'activité humaine, tels que les services publics administratifs, les services de santé, etc. ;

- **la dimension humaine** parce que, persuadés que Jean Bodin était dans le vrai, dès le XVIème siècle, en proclamant qu'il n'est de richesse que d'homme, nous partons du principe qu'il n'y aura de salut pour les hommes de ce siècle comme pour leurs enfants que dans une « ré-humanisation » des relations... humaines et, en conséquence, du fonctionnement de l'économie, même mondialisée ;

- **La dimension technologique** parce que sans transformation digitale réussie des entreprises françaises et européennes, toutes les ambitions que nous voulons contribuer à porter seront vaines.

La transformation digitale des entreprises, il convient de le noter ici, n'est pas due à une « simple » évolution technologique mais constitue une réponse à une très forte demande des clients eux-mêmes. Ceux-ci, s'étant d'ores et déjà appropriés le digital et le vivant comme une opportunité facilitatrice dans leur quotidien, entendent, pour certains (de plus en plus nombreux) digitaliser, autant que faire se peut, leurs relations avec les organisations.

La transformation digitale des organisations ne réussira qu'à deux conditions, à savoir :

- une transformation concomitante des comportements et de l'organisation managériale ;
- la prise en considération des collaborateurs comme l'essence même de son éventuelle réussite.

DEFIS

HORIZON

2030

4 - QUELS DÉFIS DEVONS-NOUS RELEVER ?

*Une
problématique
transversale par
définition*

Pour éviter que, demain, l'Europe ne soit plus un marché domestique par manque de potentiel, nous nous devons d'anticiper les défis qui vont s'accumuler à brève échéance. La Relation client, expression de nos qualités marchandes pourra, si nous nous en donnons les moyens, être le terreau grâce auquel ces défis seront relevés avec succès.

Dans un monde où tout s'accélère et où la multitude de paramètres à prendre en compte rend assez vaine toute tentative de prévisions à très long terme, nous avons choisi d'essayer de nous projeter à l'horizon 2030... Il n'est pas certain que cette ambition sur près de quinze ans soit raisonnable. Alors, les outils que nous adopterons seront imaginés pour pouvoir être adaptés aux circonstances et corriger le tir autant que de besoin et « en temps réel » : souplesse, adaptation, réactivité, agilité... sont autant de termes qui s'appliquent aussi bien à la Relation client qu'à la posture que nous devons adopter en matière de prévisions. Bref, pour faire clair, disons que, par avis de gros temps sur l'économie de nos sociétés, nous devons faire preuve de modestie et demeurer attentifs aux changements de conditions météo...

Devant l'urgence, nous avons, au maximum, cinq ans pour agir. Cinq ans pour imaginer et mettre en place de nouveaux modes de fonctionnement, de prise de décision, d'adaptation, de formation... Cinq ans pour lever les freins d'aujourd'hui qui condamnent les entreprises européennes à être contrôlées par des capitaux étrangers, vraisemblablement asiatiques ou américaines, à l'horizon 2030.

Sur le chemin que nous abordons, bien des choses peuvent changer, bien des certitudes peuvent être balayées par le cours des choses, bien des événements peuvent survenir qui nous obligeront à réviser, revoir, corriger, améliorer ceci ou cela... Une seule chose devra rester et restera intangible, non négociable : notre souci permanent de l'excellence. Ce que nous devons faire, nous voulons le faire bien. Très bien. Excellemment. Pas par vue de l'esprit mais parce que nous considérons qu'il en va là de la survie de notre économie, de nos entreprises et de ceux qui font ce qu'elles sont et seront (ou devront être).

Cinq ans donc pour nous dépasser, devenir chaque jour meilleurs, chaque jour plus efficaces. Cela nous ne le réussirons qu'en jouant collectif, en unissant nos forces et nos efforts, en acceptant de reconnaître nos manques et nos handicaps, en acceptant de combattre sans relâche, avec la plus grande obstination et en acceptant aussi de nous tromper parfois et de remettre notre travail sur l'ouvrage autant qu'il sera nécessaire.

Si chacun, sur toute la hauteur de l'échelle, accepte de jouer son rôle, de prendre sa part de responsabilité dans ce que sera demain, alors nous réussirons à travailler dans « l'intérêt général et l'intérêt des générations futures ».

L'accompagnement de la transformation de la Relation client et l'amélioration continue de son approche constituent assurément des contributions majeures aux changements qui doivent intervenir.

4.1 - SORTIR DE LA DICTATURE DE LA RENTABILITE A COURT TERME...

*Prendre
à nouveau
le temps de
la réflexion*

Considérer la finance (de marché) comme un ensemble d'outils destinés à transformer les dépôts à court terme en investissements à long terme a fait long feu. Ce qu'aujourd'hui on appelle, en doux euphémisme, « financiarisation » de l'économie contemporaine n'est en fait que le triomphe de la spéculation : l'unique objectif poursuivi est la satisfaction à court terme des spéculateurs. Tous les marchés (et les marchés de produits de base pas moins que les marchés financiers – changes, actions et dette –) fonctionnent selon cet objectif. Vouée à satisfaire les exigences à court terme du marché, la financiarisation place les acteurs économiques sous le règne de l'urgence et incite le moindre manager à inscrire son action dans le très court terme. La course au résultat, le culte du reporting permanent, etc. sont autant de sources de tensions et entraînent une réelle détérioration des conditions de travail... D'autant plus quand, dans certains cas extrêmes, les stratégies se déclinent à six mois ! Le temps de la réflexion semble être devenu un luxe inaccessible dans certaines organisations. Les conséquences en terme de ressources humaines et sur les collaborateurs ne peuvent être que désastreuses.

Le « court-termisme » a ainsi trois conséquences inévitables :

- il déstabilise l'équilibre économique et social en plaçant les équipes comme les fournisseurs dans une course effrénée au seul résultat « comptable » ;
- se transformant en véritable cercle vicieux, il se retourne, au final, contre l'entreprise elle-même car sa pérennité, à travers des objectifs à long terme, n'est, parfois, même plus un objectif ;
- dans ce contexte, les ressources humaines, en général, et les collaborateurs, tout particulièrement, ne sont plus considérés que comme des variables d'ajustement.

Pourtant, l'humain, du fait de l'accumulation des compétences qu'il suppose, constitue une valeur incontournable pour toute organisation. L'accumulation des compétences est le fruit de l'expérience, de la mise en pratique de ce que l'on a appris de l'enrichissement perpétuel que constitue l'exercice pratique d'une fonction économique. Elle est le fruit du temps car elle ne peut se faire que sur le moyen et le long terme.

*Reprendre en
compte le
long-terme*

Il est donc nécessaire de reprendre en compte le long terme, comme le font d'ailleurs, aujourd'hui encore, des entreprises disposant d'un actionnariat familial fort : c'est le cas par exemple, en France, d'entreprises comme Auchan, Chanel, Hermès ou Clarins. Déjà en 2008, au moment où il décidait, avec son frère Olivier, de racheter les 34% d'actions de son groupe cotées en bourse, Christian Courtin-Clarins se justifiait ainsi : « Le marché est court terme, voire très court terme : la vision de notre stratégie pour le groupe est plutôt moyen et long terme »... Le développement actuel d'un groupe redevenu entièrement familial semble lui avoir donné raison (<http://business.lesechos.fr/directions-financieres/0204206371708-pourquoi-le-groupe-clarins-est-sorti-de-la-bourse-109324.php>).

Il s'agit donc de convaincre les véritables détenteurs du pouvoir d'entreprise (pour faire court « les financiers ») que leur fonctionnement habituel est en train de tuer leurs « poules aux œufs d'or » et que l'avenir n'aura de sens que placé sous le signe de l'humain (et de sa réconciliation avec les finalités économiques)... et du bon sens !

C'est en effet le simple bon sens qui dicte la nécessité de reprendre en considération le long terme et de réorienter les approches par une prise en compte de l'avenir afin, non seulement, de construire un monde au service des générations futures mais aussi de favoriser une croissance responsable et durable. Construire au service de ceux qui viendront après nous, favoriser une croissance respectueuse des gens, des choses et de leur environnement, apprendre à mieux vivre ensemble en donnant un sens (le bon...) à ce que nous faisons... Aujourd'hui, l'homme sait tout faire. Ou presque. Il doit désormais réapprendre à être et à ne pas être uniquement pour lui mais à être aussi pour les autres et pour de-

main. Les principes mis en œuvre par la Relation client (recherche de l'excellence, altruisme raisonné, concordance des prévenances, sens du service, souci de la qualité, connaissance de l'autre, bon sens, etc.) peuvent être, en définitive, considérés comme autant de principes de vie ... et de principes d'entreprise car ils contribuent à en améliorer la valeur. L'excellence dans le rapport humain contribue à l'excellence de l'entreprise (ou, plus largement, de l'organisation).

4.2 - SIMPLIFIER LES SYSTEMES QUE, PARADOXALEMENT, LE COURT-TERMISME A COMPLEXIFIÉ

*Du « lourd et lent » au « léger et rapide »...
Un état d'esprit à changer*

Les exemples de systèmes complexes qui, du fait leur lourdeur, constituent des freins à un développement économique « réactif », si ce n'est humainement apaisé, sont fort nombreux, tant dans la sphère publique que dans la sphère privée. Tous sont le fruit d'héritages (en particulier de process et procédures imaginées durant les Trente Glorieuses, en un temps où le facteur temps ne répondait pas à des contraintes aussi fortes que de nos jours) ou d'habitudes devenues au fil des ans des modus vivendi privilégiant à chaque niveau de leur mise en œuvre les intérêts de gens ou groupe « en place » (lesdits intérêts n'étant pas toujours financiers mais, par exemple, de pouvoir, de préséance voire de nuisance, etc.).

A ce niveau de notre développement, il convient de garder à l'esprit une image marquante : Les vingt dernières années ont été plus fécondes en innovations que le deux cents qui les ont précédées ! Et le mouvement s'accélère à telle enseigne qu'aujourd'hui nous ignorons ce que seront les besoins, les métiers et les compétences nécessaires et recherchés dans cinq ans !

Cette « révolution permanente » exige de nous une agilité et une réactivité de tous les instants. Le changement est désormais permanent et c'est un paramètre qui doit gouverner toutes nos démarches. Les formations que nous devons imaginer et mettre en place doivent répondre à des besoins immédiats... qui n'existeront peut être plus ou, en tout cas, auront évolué dans 4 à 5 ans : ici encore, agilité, réactivité et capacité de remise en cause doivent être des maîtres-mots. Les évolutions seront anticipées par le travail des acteurs de la recherche que nous fédérons dans tous les domaines pouvant avoir une influence de quelque nature que ce soit sur les évolutions de la Relation client (technologies, sciences humaines, etc.). Les fruits de la recherche devront, eux aussi, être mis en œuvre avec agilité et rapidité, le plus important étant de faire, quitte à se tromper et à rectifier ou à devoir recommencer (ce qui est évident dans la culture des entreprises américaines, par exemple, mais culturellement beaucoup moins accepté au sein des organisations européennes...).

Devant un tel état de fait, outre certains fondamentaux, les formations que nous serons amenés à mettre en place doivent, essentiellement, être imaginées pour permettre aux gens d'apprendre à acquérir des savoirs (non seulement des savoir-faire mais aussi, et de plus en plus, des savoir-être), à accumuler des compétences (qui se construisent dans et au service de l'organisation), à susciter leur curiosité permanente pour l'acquisition et l'appropriation de nouvelles connaissances... Nous devons rendre les publics d'apprenants plus autonomes dans leurs parcours d'acquisition de savoirs, précision étant faite que les outils de formation à distance aujourd'hui disponibles ne sauraient, en aucun cas, remplacer totalement le présentiel ou, en tout cas, le contact personnalisé.

Car, pendant ce temps, à l'heure des réseaux sociaux triomphants, de l'ultra-haut-débit, de l'information instantanée et alors que la seule chose que nous savons de l'avenir à cinq ans est que nous n'en savons presque rien, la création d'un diplôme par les services de l'Etat nécessite parfois jusqu'à sept années d'un parcours du combattant dans les méandres administratifs et politiques dont, assurément, peu nombreux sont ceux qui arrivent à justifier la légitime utilité... Peut-être un principe de précaution, vulgairement appelé « politique du parapluie », qui consiste à diluer au maximum les responsabilités mais qui, à cette heure, rend illusoire toute capacité de réaction instantanée aux convulsions d'un monde qui bouge et a pour conséquence un immobilisme économique et humain absolument mortifère. Dans la même veine, on

DEFIS HORIZON 2020

Le cloisonnement est définitivement contre-productif !

peut, également, citer les cinq années souvent nécessaires à la mise en place de parcours de Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC).

Dans les administrations publiques comme dans la sphère de l'entreprise, le travail se fait encore trop en silos. Les structures organisationnelles (personnes, équipes, services, etc.) fonctionnent très souvent de façon segmentée sans lien, ni partage. L'absence de toute culture de la transversalité, dans de trop nombreuses organisations, peut avoir, pour elles-mêmes au premier chef, de nombreuses conséquences dommageables :

- l'absence de dialogue, de recherche de synergies et complémentarités : une entreprise, une organisation, de quelque type que ce soit a grandi, s'est diversifiée... mais les gens, les équipes, les services ont continué à travailler en vase clos, chacun dans son propre secteur d'activité, aussi large ou étroit soit-il ;
- la trop faible concertation (comme les mécanismes et procédures qui en sont le corollaire indispensable) au sein de l'organisation empêche l'élaboration d'une véritable politique industrielle ;
- le coût, pour n'importe quelle organisation, induit par la multiplication d'actions similaires ou contradictoires peut, en définitive, s'avérer très élevé (financièrement mais aussi en termes d'image) ;
- le cloisonnement des services est un obstacle majeur à la performance et donc à la rentabilité de l'entreprise.

Cette rigidité, associée à la complexité des organisations et des procédures auxquelles elles s'auto-soumettent, « tue » véritablement toute velléité d'agilité, de réactivité... d'imagination même. L'époque exige donc de simplifier les systèmes, de décroisonner les services, de mettre un terme au fonctionnement en silo. Il faut faire circuler et rencontrer non seulement les gens mais aussi les idées et les informations qui, elles aussi, constituent une part du capital immatériel des organisations.

Pour affronter les défis de l'avenir, il faut, également, jouer collectif. Le cloisonnement est un obstacle majeur à la performance et à la rentabilité des entreprises. Il favorise, par exemple les emplois comme les travaux en doublons et, en conséquence, trouble la vision stratégique de l'organisation ainsi que la perception qui en est faite de l'extérieur. A l'heure de l'opportunité digitale, du big et de l'open data, l'information, sa bonne circulation, son partage, son analyse et son traitement comme les compétences nécessaires pour gérer et comprendre l'accumulation de données ont vocation à devenir les plus grandes richesses des organisations : un travail en silo est tout simplement absolument incompatible avec cette incontournable réalité. Les organisations au sein desquelles on s'obstine à travailler en silos sont, de fait, en sursis et vouées à une disparition quasi-certaine à court ou moyen terme.

La Relation client, activité transversale par essence, ne peut s'envisager cloisonnée.

L'échange (d'information, humain...) est au cœur de toute action, toute stratégie en ce domaine. Le travail en silo est tout simplement inenvisageable en la matière parce qu'il est contraire à une relation humaine normale.

De même, la réactivité, la recherche de solutions immédiates et satisfaisantes pour tous, la collecte et le traitement de l'information, l'attention portée aux facteurs humains sont au cœur des activités de Relation client. Ici encore, les techniques que nous développons, les ressources que nous employons peuvent être partagées et « clonées » efficacement à la plupart des secteurs de l'activité économique et entrepreneuriale.

4.3 - FAIRE FACE AUX ENJEUX LIES AU DECLIN DEMOGRAPHIQUE DE L'EUROPE

Dans les vingt prochaines années, l'explosion démographique portera la population de notre planète à 8,3 milliards d'individus en 2030 et 9,15 en 2050 (estimée à 7,35 milliards d'individus en 2015, elle était de 2,5 milliards « à peine » en 1950).

Les États-Unis d'Amérique et les pays en développement connaîtront une croissance continue de leurs

populations jusqu'en 2030. A cet horizon, la Chine devrait compter un peu plus de 1,5 milliards d'habitants. Toujours en Asie, l'Inde, pour sa part, connaîtra une croissance continue de son nombre d'habitants : 1,304 milliard début 2016, 1,485 milliards en 2030 et 1,722 milliard en 2050

Jusqu'en 2100, la croissance démographique de l'Afrique sera soutenue. Dès 2050, Il y aura 2 milliards d'africains.

D'après l'ONU, l'Europe va voir sa population décliner régulièrement à partir de 2020. De 738,5 millions d'habitants en 2015, elle atteindra (en hypothèse médiane) 739,7 millions d'habitants en 2020 pour décroître à partir de cette date (733,9 en 2030, 706,8 en 2050).

A contre-courant des prédictions alarmistes qui prévoient une « catastrophe démographique » en Europe, il est permis d'imaginer que la stabilisation des populations soit une chance, une opportunité de développement pour de nouvelles façons de vivre, de nouveaux produits... que nous ne connaissons pas à ce jour. Moins de biens ? Plus de services ? Un développement majeur autour des thèmes de la culture, des divertissements, des loisirs ? A cet instant, nous ne saurions nous aventurer sur le terrain des prédictions mais la nature ayant horreur du vide, on peut légitimement imaginer l'apparition d'opportunités nouvelles de développement.

Pour télécharger les données révisées 2015 de perspectives de la population mondiale (Source ONU) : <http://esa.un.org/unpd/wpp/Download/Standard/Population/>

4.4 - LA RELATION CLIENT, ARME DE CONQUETE DES ENTREPRISES EUROPEENNES

Il n'en demeure pas moins que, faute de clairvoyance, de réaction, d'anticipation, voire d'apparition de nouveaux modes et habitudes de consommation, le déclin – ou, à tout le moins, la stagnation – démographique de l'Europe pourrait être lourd de menaces. En effet, les grandes entreprises amortissent leurs investissements sur leurs marchés domestiques. A terme, à contraintes macro-économiques équivalentes, seules les trois grands groupes démographiques pourront prétendre le faire : l'Amérique — avec ou sans l'Amérique du Sud — et l'Asie avec quasi-certitude, l'Afrique sous certaines conditions dont l'exposé n'entre pas dans l'objet du présent document.

En tout état de cause, l'Europe, voyant sa population vieillir et se réduire inexorablement, sera de moins en moins en mesure d'offrir à ses entreprises un marché intérieur qui soit un socle de leur développement. Pour survivre, les entreprises d'origine européennes devront, obligatoirement, « chasser » sur d'autres territoires... Face à des pays qui, traditionnellement, sont protectionnistes et dont les populations sont patriotes dans leurs habitudes de consommation, la partie ne sera pas simple. La seule façon de tirer une épingle du jeu semble alors bien de se démarquer en offrant, au delà des produits et prestations proposés, un « service remarquable ». Ce « service remarquable » est, tout simplement, la raison d'être de la Relation client et il est le fruit des compétences agrégées au sein de l'entreprise, de l'organisation.

Nous l'avons déjà vu : les compétences des collaborateurs constituent une part essentielle du capital immatériel de l'entreprise. La démarche de responsabilité sociétale des entreprises participe du même principe et doit être valorisée sur le long terme parce qu'elle contribue largement à la pérennisation d'un esprit d'entreprise, de l'esprit d'équipe qui anime toute démarche collective gagnante sur le long terme.

Le «Service remarquable» est, tout simplement, la raison d'être de la Relation client

4.5 - ASSURER LA MISE EN ADEQUATION DES COMPETENCES AVEC LES BESOINS DE RECRUTEMENT DES ENTREPRISES

Il n'est pas forcément inutile de rappeler que les métiers de la Relation client s'appuient, d'abord, sur l'humain. La technique n'intervient qu'en second rang.

Aussi, pour avancer, pour répondre aux défis à affronter, les partenaires publics, privés, sociaux doivent impérativement s'efforcer de partager et porter une même vision des ressources humaines et de leur rôle tant dans le monde actuel que dans le monde à venir.

Trop souvent placée en bout de chaîne, la gestion des ressources humaines n'occupe pas la place stratégique qui devrait être la sienne dans le développement comme dans les éventuelles restructurations d'entreprises, administrations, etc. Les ressources humaines sont considérées comme une variable d'ajustement alors que la promotion des compétences, la gestion attentive et attentionnée des parcours professionnels comme le développement de l'ensemble des outils de gestion des ressources humaines participent à la valorisation d'une part aussi essentielle que pas forcément « financierisable » du capital des organisations : leurs actifs immatériels.

On peut évoquer ici l'évidence de la « concordance des prévenances » :

- des employés heureux font des clients heureux !
- des clients heureux font des clients fidèles !
- des clients fidèles font des entreprises prospères !

En France, 50% des entreprises font face à des difficultés de recrutement et, dans 70% des cas, elles sont dues à l'inadéquation des compétences !

A la base de ce raisonnement, certes un peu simpliste mais combien censé, il convient de placer l'individu en sa qualité de collaborateur d'une organisation. Il est établi que les collaborateurs les plus heureux dans leur travail sont ceux dont les compétences sont reconnues car essentielles au bon fonctionnement de la structure. La question de l'adéquation des compétences avec les besoins de l'organisation est centrale : ainsi, en France, 50% des entreprises font face à des difficultés de recrutement et, dans 70% des cas, elles sont dues à l'inadéquation des compétences !

Alors que, au niveau hexagonal, européen et même mondial, le nombre de demandeurs d'emploi est en augmentation (selon l'OIT, 213 Millions en 2013 pour atteindre 218 Millions en 2018...), tous les employeurs, de quelque nature et quelque taille que ce soit, font état de difficultés à trouver les compétences nécessaires au fonctionnement de leurs organisations.

Cette inadéquation entre les formations initiales disponibles et les formations initiales utiles aux organisations comme celle entre les compétences disponibles et les compétences nécessaires sont un des problèmes majeurs que l'économie contemporaine doit affronter. A l'heure où toutes les mutations s'accélèrent, où nul ne peut vraiment savoir de quoi et comment sera faite l'économie de demain ni même quels seront les métiers qui seront exercés, c'est toute la façon d'appréhender les problématiques de formation qui doit changer, les façons d'apprendre comme celles d'enseigner ainsi que les façons d'évoluer au cours de la carrière.

Le propos n'est pas ici de revenir sur la tragique situation de la formation en alternance (apprentissage, contrats de professionnalisation) en France. Plus encore que le fait de rendre opérationnel au plus vite un jeune sortant du système de formation initiale, l'apprentissage est une école de la façon d'apprendre qui semble plus en phase avec les contraintes contemporaines car plus conciliable avec les impératifs de rapidité, de réactivité et d'adaptabilité inhérents aux nouvelles formes d'acquisition des connaissances. Sur le ton de la provocation, on pourrait dire que, si ce n'est aujourd'hui, demain en tout cas apprendre ne servira plus à rien. Une bonne part des connaissances acquises aujourd'hui n'aura plus grand sens à terme. Ce qui compte donc est d'apprendre à apprendre, d'apprendre en continu, comme nous l'avons

Demain apprendre ne servira plus à rien ?

DEFIS HORIZON 2030

vu dans notre passage consacré à la simplification des systèmes.

Le propos est de savoir comment nous allons, non seulement, donner les formations initiales dont il y a besoin mais, aussi, comment nous allons nous assurer que tout un chacun, tout au long de sa carrière professionnelle, sera en mesure d'adapter ses compétences aux besoins évolutifs des organisations : souplesse, réactivité, adaptabilité, mobilité, agilité sont autant d'impératifs que toute la « chaîne de formation » doit adopter et que nous avons fait nôtres dans toutes nos démarches.

Aussi « violente » que l'affirmation puisse paraître, il est permis de se dire que, en matière de mise en adéquation des formations de base et des compétences avec les besoins de recrutement des entreprises, les termes de l'alternative sont : changer ou mourir... Et dans un tel contexte, reculer, patienter, voire négocier le temps de mettre tout le monde d'accord est tout simplement suicidaire. Le temps presse et c'est dès aujourd'hui que nous devons changer l'avenir !

4.6 - MAITRISER LE DIGITAL, SUPPORT INCONTOURNABLE DE L'INTERACTION ENTRE CLIENT ET MARQUE POUR REPENDRE AUX ATTENTES DES CLIENTS

A l'heure où les exigences du client sont toujours plus fortes, où il est en demande croissante de relation digitale, où il se sent toujours plus « roi » et que, concurrence aidant, les organisations qui tirent le mieux leur épingle du jeu sont, justement, celles qui le traite de la sorte, il est permis de se demander si la Relation client ne revêt pas, de plus en plus, les habits d'une « Interaction client ».

Le parcours client : quasi-scénarisé

Dans une Relation client idéale, les désirs du client sont des ordres. Ils le sont plus que jamais aujourd'hui, mais ils doivent, en plus, être anticipés, imaginés, etc. La finalité de ce qu'il est convenu d'appeler l'« Expérience client » ne se résume plus à la satisfaction a posteriori de celui-ci mais bien dans la construction, la mise en scène, la préparation, l'anticipation, la mise en œuvre des conditions idéales pour que cette expérience soit réussie, bien sûr, mais aussi renouvelée grâce à une fidélisation toujours plus travaillée et aboutie. Nous en arrivons à un « Parcours client », quasi-scénarisé.

Dans l'industrie, comme dans le commerce et les services, les technologies digitales fournissent le support à la construction et l'approfondissement de cette interaction entre client et marque. Et cette interaction, parfois plus que le produit lui-même (on peut le trouver au même prix ou même moins cher ailleurs), est LA clef de la performance.

les GAFA n'existent que du fait de leur démarche orientée usage client

Preuve s'il en est du bien-fondé de ces affirmations, les GAFA (Google, Amazon, Facebook, Apple) eux-mêmes se sont, très rapidement, dotés de larges bases de clientèle en misant, avant tout, sur ce qui compte pour le client (et pas seulement sur ce qui est immédiatement rentable pour l'entreprise) grâce à un très bon niveau de relation de service. Produits et services ont été imaginés et développés en fonction de stratégies centrées sur les besoins du client... Ceux qu'ils expriment et ceux que ces entreprises, par leur connaissance et leur capacité d'analyse de ces besoins, sont en mesure d'anticiper. En définitive, on peut aller jusqu'à dire que les GAFA n'existent que du fait de leur démarche orientée usage client. La conception même des services et produits est orientée client. AltaVista, lui, est mort de ne l'avoir pas fait.

Ainsi, la réussite des GAFA est due, incontestablement, aux stratégies digitales mises en œuvre et aux « digital skills » (compétences numériques) qu'elles ont développées. Une fois de plus, une fois encore, on constate que l'innovation pédagogique, la formation ainsi que l'acquisition et la mise en œuvre des compétences conditionnent la réussite des organisations.

4.7 - RELATION CLIENT, ASSUMER LA MUTATION PERMANENTE

Nous savons que l'époque n'est plus aux vérités intangibles, aux acquis définitifs. Ce qui est vrai aujourd'hui ne le sera plus très rapidement et nous ignorons encore presque tout des vérités de demain. Nous les ignorons en grande partie parce que nous ne pouvons nous satisfaire des prévisions qui sont faites, parce que nous ignorons aujourd'hui quelles sont les révolutions de demain dans notre existence. En fait, nous les ignorons d'autant plus que nous nous sommes assignés pour mission de changer l'avenir et de ne pas le subir.

La Relation client prête à ce type de posture. La gestion de la Relation client suppose, en effet, l'amélioration continue de la connaissance de celui-ci, le souci permanent d'améliorer son expérience. Par essence très volatils, les clients attendent toujours plus de considération, de qualité de service et de personnalisation.

La gestion de la Relation client est donc sujette à une remise en question permanente qui évolue comme évoluent les relations humaines.

Ce domaine doit donc constituer un terrain d'investissement et de recherche permanente. Ainsi, et par exemple, une récente étude de Forrester a montré qu'un investissement a minima pour un opérateur mobile américain dans l'amélioration de l'expérience et de la relation client lui permettait d'augmenter son chiffre d'affaire de plus de 1,6 milliards de \$ en diminution de la déperdition de clients (baisse de churn), en augmentation de consommation des clients et en recrutement de clients recommandés...

4.8 - LAISSER LES CHIFFRES PARLER D'EUX-MEMES... ET DONNER TOUTE SA PLACE A LA RELATION CLIENT

*Le lien
entre taux de
croissance
et excellence de
la Relation client*

L'enquête internationale IPSOS-INRC, sur la culture de services, a démontré que des pays comme la Chine, les Etats-Unis, le Japon ou le Brésil, dont les taux de croissance économique peuvent faire pâlir d'envie nombre de pays membres de la zone Euro, comptent parmi les pays où les entreprises font le plus d'efforts en matière de Relation client. On constate également que, selon les rapports les plus récents de l'OCDE, ce sont ces mêmes pays qui, pour adapter l'offre d'employabilité à la demande, ont résolument investi dans les compétences.

Cette étude fait un distinguo entre satisfaction et grande satisfaction dans l'approche de la qualité de la Relation client. Seules doivent retenir notre attention les conclusions « grande satisfaction », car c'est sur ce périmètre plus restreint que se gagne la fidélisation. Or, Il est clair que, en Europe et en France tout particulièrement, la qualité de la Relation client n'atteint que trop peu le niveau d'excellence. Dans l'Hexagone, seules 7% des personnes interrogées se déclarent très satisfaites de la qualité de la Relation client, tous secteurs d'activité confondus, ce qui nous classe en dernière position des pays étudiés ! La France et l'Italie occupent les deux dernières places de l'enquête IPSOS-INRC pour ce qui concerne la Relation client, avec un taux, pour la France, de clients très satisfaits d'à peine 10% sur la Relation client en face-à-face et de 4% sur la Relation client à distance.

Paradoxalement, la France et l'Italie sont, pourtant, LES références mondiales du luxe et de la qualité de la Relation client qui en est le corolaire... Les marges d'évolution vers l'excellence sont donc considérables. Dans la mise en œuvre du « rattrapage », les techniques, principes et codes de la Relation client (des domaines du luxe en particulier) ont un rôle central à jouer. Dans les services, le commerce ou l'industrie, le rôle que la Relation client peut jouer en faveur de la croissance et de la compétitivité est majeur.

L'acquisition et la consolidation des compétences comme l'amélioration continue de la qualité des relations humaines contribuent plus que sensiblement à la qualité du service et à la performance des entreprises.

La période de crise, de chômage qui ne baisse pas, de formations trop souvent inadaptées, de croissance en berne que nous vivons se prête particulièrement à un rebond, à une volonté de reprise en main de notre destin. Nous sommes persuadés que la maîtrise de ce destin se fera par l'apprentissage de la souplesse et de l'agilité (dans une société corsetée de règles et habitudes aujourd'hui dépourvue de sens), l'adoption de la transversalité au détriment du silo dans les habitudes et modes de travail, l'appropriation par les entreprises et les individus de la transformation digitale, la priorité redonnée à l'humain : La Relation client connaît ces mutations au quotidien et les maîtrise... Elle peut et doit servir de modèle.

On notera, d'ailleurs, qu'en période de crise (sociale ou personnelle), le client a besoin de plus d'aide, de davantage de sollicitude, de solidarité, d'humanité. Les moments difficiles sont des moments clefs auxquels sa sensibilité aux attitudes à son égard est exacerbée. S'il a face à lui simplement un humain, quelqu'un qui essaie de le comprendre, éventuellement de se mettre à sa place, qui, en définitive, éprouve une certaine empathie à son égard, il s'en souviendra... Comme nous devons nous souvenir, toujours, que la Relation client est avant tout une relation humaine.

Comme tous les secteurs de l'économie, mais avec une diffusion et sur un mode d'exemplarité accru du fait de son positionnement en « filière métier », la Relation client connaît sa révolution. Aussi, elle a très largement engagé le passage d'un monde de régulation (dont on pourrait rapprocher l'esprit de celui des silos) à un monde d'intelligence partagée. Autrement dit, là où, durant des années, on a tenté d'industrialiser la Relation client jusqu'à chercher à anticiper tous les cas et à dicter, mot pour mot, à chaque conseiller, comment agir avec un client, nous entrons dans un univers où chacun se voit confier une mission dont on lui fait comprendre le sens. En promouvant l'initiative personnelle et la confiance faite à chacun pour résoudre les questions posées par un client nous ne faisons que « ré-humaniser » la relation humaine...

5 - LES FREINS QUE NOUS DEVONS LEVER

5.1 - LES BASES DU SERVICE NE SONT PAS ASSEZ DEVELOPPEES DANS NOS MŒURS

Lorsqu'il porte sa « casquette client » en France, chacun d'entre nous ressent, vit intimement le fait que la culture du service au client et le souci d'une expérience réussie de celui-ci ne sont pas des caractéristiques majeures de ses interlocuteurs.

Pourtant, une fois dans la position de l'agent d'une organisation (publique ou privée), sommes-nous vraiment attentifs à offrir le meilleur à celui que nous sommes censés « servir » ? ... Pas certain, si l'on en croit toutes les études portant sur le sujet.

C'est donc bien un problème culturel, une question de mœurs que nous devons surmonter : les européens en général, et les français en particulier, seraient peu doués pour le service.

Comme tout frein, cette « réticence » est faite pour être levée. Elle suppose un travail éducatif conséquent, une réflexion continue sur la formation, un travail en profondeur sur les problématiques de l'orientation.

5.2 - MARQUEE PAR LES STEREOTYPES, LA RELATION CLIENT EST ENCORE TRES SOUVENT REDUITE AUX SEULS « CALL CENTER »

Il est clair que la locution « Relation client » ne saurait continuer à recouvrir le périmètre étroit que les professionnels lui ont assigné pendant longtemps. L'évolution vers une prise en considération de tous les aspects de la relation entre une organisation et une personne (physique ou morale) rapproche, désormais, le sens professionnel du sens donné communément ce qui simplifie l'évolution attendue de la signification de « Relation client ».

5.3 - LA RELATION CLIENT DES ORGANISATIONS EST ENCORE TROP SOUVENT SEGMENTEE POUR GENERER UNE EXPERIENCE CLIENT DE QUALITE.

L'information (et sa maîtrise) constitue une part non négligeable du capital immatériel des organisations. Souvent, les services se comportent en propriétaires de ce qu'ils considèrent (à tort bien entendu) comme leur « part d'information », traitant leurs domaines d'intervention isolément du reste de l'organisation. A l'heure de la révolution digitale, ces attitudes n'ont plus lieu d'être car elles peuvent entraver très gravement le développement, voire la survie, de la structure toute entière. L'heure est au partage de l'information pour une construction collective d'une expérience client de qualité.

5.4 - LA RELATION CLIENT N'EST PAS ASSEZ PLACEE SOUS LE SIGNE DE CE QUE L'ON POURRAIT DECRIRE COMME LA « RECHERCHE CONTINUE D'EXCELLENCE »

Nous ne pouvons limiter notre ambition à la simple satisfaction client alors que, dans un univers hyperconcurrentiel, seule l'excellence est en mesure de faire la différence. Et encore ... Aujourd'hui, l'excellence du service et de la relation ne suffit plus à fidéliser. Il convient, désormais, pour s'assurer au maximum de la fidélité du client d'en faire le complice, le partenaire, l'agent de la marque (plus que de l'entreprise). Pour arriver à cela, il faut développer les actions de parrainage, de recommanda-

*La Relation
client ne
souffre pas la
médiocrité*

DEFIS HORIZON 2025

tions parfois portées par de véritables « tribus » de clients partageant, avis, critiques, coups de cœur à travers les réseaux sociaux.

5.5 - LE DIGITAL N'EST PAS ASSEZ CONSIDERE COMME UNE OPPORTUNITE MAJEURE

L'opportunité digitale dans l'univers de la Relation client est trop souvent réduite à sa dimension technique alors qu'elle doit, comme aux États-Unis, être considérée comme le levier de l'approche client, l'outil par excellence d'aide à l'amélioration de l'expérience client. Souvent vécu comme une révolution que l'on subit et à laquelle on doit s'adapter pour survivre, le digital est en fait une formidable opportunité de croissance et de développement, à condition de savoir renoncer aux croyances et habitudes en cours dans le « pré-digital » et adopter des attitudes « digital friendly ». A ce titre, certains combats, que l'on peut légitimement considérer comme étant d'arrière-garde, donnent parfois lieu, sous la pression de la rue entre autres, à des « accommodages » réglementaires dont les coutures finiront inévitablement par craquer face aux réalités d'un monde en mouvement, et malgré tous les blocages de boulevards périphériques et autres pneus brûlés.

5.6 - LA PEUR DE SE TROMPER PEUT ETRE UN FREIN IMPORTANT

Classiquement, on peut dire que la culture des organisations américaines les pousse à « tester » les marchés, à ne pas avoir peur de se tromper là où, en Europe les organisations (qu'elles soient publiques ou privées) ont tendance à vouloir verrouiller, sécuriser, atteindre le risque zéro et généralisent à tous les 6 - et particulièrement les français, ont souvent peur de « casser de œufs pour faire des omelettes »... Cette crainte du vrai risque (celui que l'on doit prendre soi-même sans en faire porter la charge ou la responsabilité à un autre) doit impérativement être surmontée car la vitesse des mutations ne laisse plus de place à l'hésitation, à la volonté de tout maîtriser en amont. De plus, elle a pour corollaire de laisser la technique prendre le pas sur l'usage qui en sera ou pourra en être fait et c'est là un travers européen qu'il convient de surmonter. Essayons, trompons-nous, acceptons-le et surmontons-le !

5.7 - LES ORGANISATIONS, QUELLE QUE SOIT LEUR NATURE, SOUS-ESTIMENT TROP SOUVENT LE ROLE PIVOT DES COLLABORATEURS DANS LES ENJEUX D'EXCELLENCE

La Relation client est une relation humaine et au cœur d'une relation humaine, il y a l'humain. Cette salve de lapalissades nous rappelle que le rapport humain est le cœur de la Relation client... Sans intelligence humaine, il n'y a pas de Relation client qui vaille.

Il faut donc, de toute urgence, passer d'un monde qui a voulu tout réguler (un monde de régulation) à un monde d'intelligence. Là où, des années durant, on a cherché à inventer et appliquer des processus purement industriels à la Relation client (essai d'anticipation de tous les cas, réponses aussi impersonnelles que toutes faites à ces cas normalisés...), on vient (revient ?) à un monde dans lequel on donne à chacun une mission propre en prenant soin de lui en faire comprendre le sens dans le cadre de la mission globale de l'organisation pour laquelle il travaille. Dans cette vision renouvelée de la Relation client, les collaborateurs de l'organisation se voient accorder les moyens de l'initiative personnelle et de la confiance nécessaire pour répondre à la question du client ou résoudre le problème posé par lui, d'humain à humain.

5.8 - HORS LES TRES GRANDES ENTREPRISES, LA RESPONSABILITE SOCIALE D'ENTREPRISE (RSE) EST ENCORE, TROP SOUVENT, CONSIDEREE COMME UNE DEMARCHE A VOCATION PLUS OU MOINS COMMUNICANTE

Et pourtant... Les travaux et initiatives de l'INRC en ce qui concerne la part sociale de la RSE sont là pour faire la preuve que sa prise en compte contribue véritablement à une meilleure performance économique et sociale de l'organisation.

Les objectifs de l'organisation en termes de RSE doivent être également partagés par ses éventuels

Sans intelligence humaine, il n'y a pas de Relation client qui vaille.

*Le personnel
est une richesse
plus qu'une
charge*

sous-traitants qui véhiculent son image et la représentent à l'égard des certains clients. En outre, les principes de la RSE doivent être également appliqués à l'égard des sous-traitants.

La RSE est une composante de la valeur immatérielle des organisations, au même titre, par exemple, que sa clientèle, son système d'information, ses marques, ses brevets, son actionnariat... Pourtant, même si ils sont immatériels, ces éléments n'en constituent pas moins des actifs évaluables. Ce n'est pas le cas de la RSE qui est ou traduit une attitude de l'organisation qui respecte et prend en considération les intérêts de ses clients, ses fournisseurs et ses salariés, se préoccupe de développement durable et de protection de l'environnement, etc. La RSE doit être le fruit de décisions et de positions éthiques pas obligatoirement rentables à court terme mais qui le seront à moyen. On pourrait la qualifier aujourd'hui « d'ardente obligation » pour les organisations mais, en aucun cas, d'action philanthropique.

En effet, la RSE oblige à adopter de nouveaux angles d'analyse aux conséquences parfois inattendues. Prenons le cas des collaborateurs qui nous intéresse au premier chef :

- dans un bilan, c'est-à-dire dans ce qu'il y a de plus classique comme approche financière, le personnel est une charge ;
- en capital immatériel il constitue une richesse, un élément qui a vocation à générer de futurs profits ;
- le traitement des collaborateurs comme une variable d'ajustement comptable peut constituer une atteinte à cette part de capital et gager l'avenir de l'organisation elle-même ;
- en revanche, une posture relevant de la RSE sera de nature à favoriser la valorisation de la richesse que constitue la communauté des collaborateurs de l'organisation.

Pour assurer son développement, l'organisation doit donc veiller à sa santé financière tout en ménageant ses actifs immatériels par une attention relevant, souvent, de la RSE. Si elle n'est pas vraiment un actif immatériel, la RSE contribue à leur valorisation. A ce titre, elle a vocation à constituer un outil de la stratégie des organisations.

5.9 LE TRAVAIL EN SILO CONTRE LA PERFORMANCE DES ORGANISATIONS

Le travail en silo et l'absence de transversalité pénalisent la performance des organisations, non seulement en matière de Relation client mais aussi dans des domaines d'activité tels que les achats. L'ignorance, volontaire ou pas, des métiers du « bureau d'à côté » peuvent, dans un monde digitalisé tout particulièrement, créer de véritables courts-circuits dans le fonctionnement des organisations. La demande, et plus encore les besoins (connus, à suggérer ou non soupçonnés) du client, sont, par essence, transversaux. Dans un contexte globalisé en tout et pour tout, ce que la digitalisation favorise ne serait-ce que par le croisement des informations, une organisation ne peut pas ne pas agir pour un « équipement » maximal du client. Elle ne peut donc plus se permettre de lui affecter un traitement en silo. La réponse caricaturale du type « Pour la question suivante, voyez au troisième guichet » est désormais aussi invraisemblable (car suicidaire pour l'organisation) que ce qu'elle était monnaie courante il y a encore peu...

5.10 - L'INADEQUATION DES COMPETENCES AUX BESOINS DES ORGANISATIONS

L'offre de formation est inadaptée aux besoins et souffre d'une trop grande sectorisation... Plus grave encore, elle paraît inadaptable et « inanticipable » en regard des enjeux de réactivité et de souplesse actuels : il n'est plus possible d'attendre cinq à sept années pour voir la mise en place d'une formation. A l'issue d'un tel délai, son inadéquation aux véritables besoins du moment est une certitude ! Rappelons que nous ne sommes pas en mesure d'imaginer les besoins précis à cinq ans !

La création de formations propres à la filière Relation client obéit à une approche transversale difficilement compatible avec la culture de sectorisation de notre pays. Sortir de cette organisation monolithique est un enjeu majeur au moment où les défis auxquels les entreprises doivent faire face - en particulier ceux de la transformation digitale - exigent agilité, réactivité et adaptabilité.

5.11 - POUR OFFRIR UN SERVICE DE QUALITE AUX CLIENTS, ENCORE FAUT-IL POUVOIR RECRUTER...

Les entreprises sont, de plus en plus, confrontées à d'importantes difficultés de recrutement de compétences adaptées. Dans ce contexte, apporter un service de qualité aux clients est souvent une gageure.

5.12 - LES COMPETENCES, PARENT PAUVRE DE LA STRATEGIE DES ENTREPRISES

L'accompagnement dans l'acquisition et l'amélioration des compétences ne sont pas envisagés comme un élément stratégique des entreprises, dans lesquelles, souvent, la gestion des ressources humaines fait figure de parent pauvre. Or l'identification des potentiels, la gestion et l'amélioration des compétences font indiscutablement partie des outils stratégiques de toute organisation. Faire monter en compétence un potentiel interne clairement repéré peut, sous certaines conditions, s'avérer bien plus rentable qu'un recrutement en externe.

Alors, que faire, que mettre en œuvre pour ne plus viser mais atteindre l'excellence ? Investir, anticiper, s'adapter, réagir... Certes. Mais ces verbes qui supposent l'action peuvent très vite se transformer en vains slogans. Aussi, nous nous proposons de prendre les choses en main... et sans attendre.

La caricature veut qu'aux Etats-Unis soit autorisé ce qui n'est pas interdit, alors que Paris comme Bruxelles s'évertueraient, encore souvent, à interdire ce qui n'est pas autorisé. Le souci de légiférer, encadrer, prévenir ou créer une commission pour étudier ceci ou cela est, il est vrai, un réflexe que nous ne pouvons renier totalement.

Pourtant, nous ne pouvons plus nous permettre de telles prévenances normatives, d'ailleurs certainement aussi inutiles (car dépassées et ineffectives à peine mises en œuvre) que chronophages, car l'opportunité digitale qui se déploie devant nous oblige à agir, casser les repères, penser « autrement » et « re »construire l'avenir, collectivement et en continu !

DEFIS HORIZON 2030

6 - NOS PROPOSITIONS

*30 propositions
pour inventer
l'avenir*

Nous ne connaissons pas les besoins précis de demain et moins encore ceux d'après-demain. Nous pouvons, cependant, inventer les conditions de leur satisfaction.

Les trente propositions que nous présentons n'ont rien d'irréaliste. Elles ont pour point commun de pouvoir être mise en œuvre à court terme pour « inventer » l'avenir. Imagination et détermination en sont les moteurs à l'aune de quelques principes et évidences que nous rappelons avant de les décliner.

Le coût et le temps d'acquisition d'un client peuvent s'avérer considérables pour une organisation. En revanche, un instant suffit à le perdre. Il est donc bien plus raisonnable de déployer quelques efforts (souvent de bon sens) pour conserver un client que de déployer des trésors d'imaginations et des budgets marketing pharaoniques pour en conquérir de nouveaux.

L'un des ces efforts de bon sens est de faire prendre en considération par tous que la Relation client ne dépend pas que de ceux qui ont en charge la relation commerciale et ou le SAV. La Relation client, comme l'illustre parfaitement l'iceberg, concerne tous les opérateurs de l'organisation, tous les employés de l'entreprise ! La Relation client ce n'est pas un service, ce n'est pas un sous-traitant... ou pas seulement ! Ce doit être une attitude, une attention commune à tous dans l'organisation, l'entreprise. De la même façon que celle-ci consacre des efforts en formations sur de nouveaux produits, de nouvelles procédures elle doit impérativement former tous ses collaborateurs à la Relation client sous le signe de l'excellence pour que celle-ci, considérée comme un service fonctionnel dans la plupart des organisations, se transforme en service « émotionnel » totalement transversal que seule l'opportunité digitale permet vraiment. On ne prend plus en considération les seuls besoins oralisés du client mais on appréhende, grâce à la réactivité que permettent les outils digitaux, ses émotions, ses attentes non exprimées, ses sentiments enfouis pour lui proposer des biens ou des services qui correspondent au mieux à ce qu'il est profondément.

L'opportunité digitale permet donc des réponses non seulement à ceux que veulent, ce qu'expriment les clients mais aussi, de plus en plus, à ce qu'ils sont. Les organisations doivent donc impérativement s'approprier le fait digital... que celui-ci soit, pour elles, un tournant ou une révolution, il est, en tout cas, une opportunité ! Il s'agit d'un ensemble d'outils en perpétuelle évolution qui, désormais, permet d'analyser les besoins, attentes, exigences, envies des clients... et, par voie de conséquence, les atouts et les faiblesses de l'organisation dans sa relation avec lui. Le digital permet également de partager l'information en temps réel et à chacun d'en disposer au sein de l'organisation. C'est grâce aux moyens digitaux que les organisations atteindront l'excellence dans la Relation client.

Mais, comme en toute chose, les avancées techniques ne valent que par la qualité de leur utilisation : ce sont les collaborateurs qui sont destinés à être les « soldats » de la révolution digitale, les ambassadeurs de leur organisation (publique ou privée). Il faut donc qu'ils maîtrisent parfaitement le maniement de cet outil qui, au final, ne sera que ce qu'ils en feront. Et il est permis de penser qu'ils en feront une « bonne » utilisation si, plutôt que de leur expliquer uniquement le comment de la démarche, nous en explicitons « le pourquoi ».

Le digital, c'est indiscutable, peut amener un atout de compétitivité à l'organisation... à condition qu'elle sache anticiper et que ses collaborateurs soient en mesure de gérer l'information. Les génies du digital ont une approche technique et sont en mesure de créer désormais des bases de données gigantesques, de traiter et intégrer l'information à une vitesse et dans des volumes humainement difficiles à imaginer. Leurs algorithmes peuvent beaucoup, énormément, presque tout, peut-être, ... mais c'est le collaborateur lambda qui, vis à vis du client, reste en mesure de savoir dans quel état d'esprit celui-ci se présente, de deviner quelle est son humeur, d'entendre de sa bouche la mauvaise nouvelle qu'il a

Les compétences demeurent la pierre angulaire de la Relation client

apprise ou qui le fait être là... En face, le client, fort de sa culture digitale, de sa tendance à vouloir, de plus en plus, se débrouiller seul avec les outils mis à sa disposition, est de plus en plus difficile à appréhender et conserver car, plus que jamais, il se veut décideur et maître de son « destin client ». Chacun fourbit de plus en plus « d'armes » et la Relation client se complexifie.

Aussi, opportunité digitale ou pas, les compétences mises en œuvre par le collaborateur qui assure le contact (à distance ou en face à face) demeurent la pierre angulaire de la Relation client : non seulement dans son approche qui doit viser à l'excellence dans la relation dont il a la responsabilité mais aussi dans sa maîtrise de l'outil digital. Une mauvaise information ou une mauvaise interprétation de l'information ont des conséquences bien plus dommageables et bien plus durables que pas d'information du tout : la qualité et les processus d'acquisition des compétences mises en œuvre doivent donc, plus que jamais, faire l'objet de toutes les attentions des organisations.

Que ce soit dans la rapidité, la qualité (et la politesse) de réponse à un appel téléphonique, dans l'attention de l'accueil réservé dans une boutique mais aussi dans la pelouse bien tondue devant l'appartement témoin, dans l'absence d'ampoule grillée sur une enseigne, dans la propreté des commodités d'un restaurant ou d'un centre commercial... Il n'est jamais inutile de rappeler que tout participe à la qualité de la Relation client dans le fonctionnement d'une organisation. Au delà de la réponse au besoin ou à la demande du client, la relation établie avec lui touche à l'excellence quand elle satisfait des sens qui ne sont pas automatiquement sollicités dans une Relation client (en face à face, surtout) : l'odorat (dans une boutique de cafés ...), la vision (l'influence du beau sur sa satisfaction ...), l'ouïe (une ambiance sonore adaptée ...), voire le toucher (il est toujours plus agréable de patienter dans un confortable fauteuil en cuir que sur un tabouret branlant ...) ou même le goût (proposer de patienter avec un thé, un café, une boisson quelconque en dégustant un petit quelque chose, original de préférence et toujours de qualité)... En résumé, la satisfaction des sens permet de créer une ambiance dans laquelle le client se sent bien et se retrouve, en conséquence, mieux disposé.

Bien entendu, l'action de Relation client la plus réussie est celle qui va transformer le client en ambassadeur de l'organisation. Il s'agit là de la preuve la plus tangible, la plus concrète de l'excellence d'une relation établie. Le client est tellement satisfait qu'il est en mesure de s'identifier à l'organisation, à en assumer l'image. Bien entendu, on peut susciter de telles « collaborations » au moyen d'outils de parainage... Mais on n'est plus tout à fait dans la simple expression de l'excellence de la Relation client. Il faut toujours garder à l'esprit que la plus aboutie des politiques de Relation client, patiemment mise en œuvre par une organisation totalement mobilisée et attentive, peut être anéantie en un instant par la mauvaise personne au mauvais endroit ou au mauvais moment... Le choix des personnes est donc essentiel, et plus que celui des compétences (qui sont acquises et enrichies dans l'exercice de l'activité) c'est la façon d'être, l'aptitude à adopter les bonnes attitudes qui doivent dicter le choix d'un collaborateur. Plus ce collaborateur devra être en contact avec les clients, plus, bien entendu, on devra s'assurer de ces qualités. Cette démarche impose également de ne pas lancer de collaborateur non ou mal formé dans l'arène de la Relation client.

Il convient de ne pas assimiler absence de plainte et satisfaction client. Ce n'est pas parce qu'une organisation n'enregistre pas de plainte que tout va pour le mieux dans le meilleur des mondes de la Relation client. Tous les moyens, et en la matière le digital est l'outil par excellence, doivent être déployés pour mesurer la satisfaction client. Celle-ci connaît des degrés et, sur une échelle, la plainte n'exprimerait que l'un des degrés les plus bas. A noter qu'à l'heure des réseaux sociaux, la gestion des plaintes, quelle que soit leur intensité, revêt une importance vitale pour l'organisation. De plus, on note que la bonne gestion d'une plainte peut, au final, favoriser la fidélisation du client...

L'organisation doit impérativement mettre en œuvre la concordance des prévenances entre ses collaborateurs et ses clients. En effet, l'attention portée aux salariés conditionne celle qu'eux mêmes portent aux clients : le management doit donc absolument veiller au traitement équitable de tous... Si nécessaire en anticipant cette équité. C'est ce que nous appelons la concordance des prévenances. Elle suppose que le management accorde, en l'anticipant, un niveau d'écoute, d'empathie et d'esprit de service aux salariés équivalent, y compris dans son excellence, à celui qui est attendu d'eux vis-à-vis du client.

DEFIS
HORIZON
2030
**6
GRANDES
PROPO-
SITIONS**

DEFIS

HORIZON

2030

1. Construire et faire reconnaître une filière métiers de la Relation client

L'un des principaux défis que nous devons relever réside dans le fait d'obtenir que la Relation client soit, en tant que telle, reconnue comme une filière métiers, élément incontournable de la compétitivité des organisations.

La gouvernance paritaire que nous avons su mettre en place illustre, non seulement, notre capacité à réunir tout l'éventail syndical et patronal sur un enjeu majeur mais aussi à faire partager notre ambition et sa pertinence.

Cette recherche de reconnaissance peut être considérée comme la pierre angulaire de notre démarche institutionnelle mais elle n'est pas la seule. Une fois cette reconnaissance officiellement obtenue des ministères concernés (Ministère du Travail, de l'Emploi, de la Formation professionnelle et du Dialogue social, Ministère de l'Education nationale et de l'Enseignement supérieur, Ministère de l'Economie et des Finances), des partenaires sociaux et des entreprises, nous nous attacherons à la réussite d'autres chantiers engagés dans le même esprit et le même but, à savoir :

- la mise en place d'un comité stratégique de filière métiers, composé de partenaires sociaux de niveau confédéral, d'entreprises, d'experts et de représentants des ministères concernés (Travail avec la direction générale du travail-DGT et la délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle-DGEFP, Education nationale & enseignement supérieur avec la direction générale de l'enseignement scolaire-DGESCO et la direction générale de l'enseignement supérieur et de l'insertion professionnelle-DEGESIP, l'Economie avec la direction générale des entreprises-DGE, le Commerce extérieur & la Promotion du tourisme, le Commerce & l'Artisanat) ;
- l'adaptation de la classification ROM aux démarches filières transversales ;
- la construction de formations initiales et continues par une approche filière métiers ;
- la construction d'une éducation professionnelle de filière métiers ;
- la consolidation des implantations régionales des relais de la filière métiers de la Relation client, pour une prise conscience « sur le terrain » des enjeux ;
- les actions de lobbying au niveau européen (commission, parlement, etc.) visant à obtenir une uniformisation de l'éducation professionnelle de la filière métiers Relation client au niveau des pays de l'Union.

2. Education & formation : de nouveaux modes d'apprentissage et une offre de formation réellement adaptée

Au moment où les formes d'enseignement distancielles les plus diverses se multiplient sur les réseaux, et parce que les enjeux d'éducation et de formation sont au cœur de la compétitivité de nos économies, nous voulons nous donner les moyens de trier le bon grain de l'ivraie, de faire la différence entre innovation pédagogique pertinente et vues de l'esprit. Pour cela, nous travaillons à un centre d'innovation et de recherche en ressources humaines orienté filière métiers de la Relation client dont l'innovation pédagogique sera un des axes de travail (voir proposition 4).

Mais, ici et maintenant, à l'heure où certains sont persuadés que le distanciel viendra « à bout » de l'enseignement présentiel, nous sommes de ceux qui, loin de jouer aux derniers des mohicans, sont persuadés que l'enseignement en face à face garde de beaux jours devant lui à la condition expresse que nous sachions lui faire prendre les tournants qui s'imposent, que nous sachions le réinventer comme tout se réinvente à l'aune de la révolution digitale. De fait, notre approche pédagogique procède d'une véritable fusion de ce qu'il peut y avoir de plus efficace dans les deux modes de transmission et de partage des connaissances et des pratiques.

Fini le cours magistral où un intervenant (professeur ou autre) livre ses vérités puis tire sa révérence. Finis les travaux dirigés du type « blouse blanche et doigt sur la couture ». Place à l'imagination, la création, la confrontation, etc. Le présentiel, aujourd'hui, doit être fait d'échanges, d'expérimentations communes, de jeu de rôles, d'inventivité et de réactivité en utilisant les ressources digitales qui s'offrent à nous et en imaginant toujours de nouveaux usages pour une Relation client toujours plus efficace. Cette union, dans notre démarche, du distanciel et du présentiel, va plus loin que le « blended learning » puisque au-delà de séances alternées à distance ou en face à face, nous fusionnons les deux modes d'enseignement pour en faire des moments communs de découverte, de partage et d'expérience.

C'est dans cet esprit, en assurant une mise à jour annuelle de nos référentiels basée sur les besoins actualisés du marché, que nous développons une offre agile et simplifiée de formations intersectorielles, initiales et continues, aux métiers la Relation client. Celles-ci ont vocation à « irriguer » les territoires puisqu'elles sont dispensées, en partenariat avec des institutions implantées localement, au plus près des besoins et des enjeux. A ce titre, les dix-sept représentations de L'INRC comme les directions en région de nos entreprises membres ont un rôle de plus en plus affirmé dans la détection, l'identification et la qualification des problématiques locales.

3. Développer les compétences orientées client pour appréhender les opportunités digitales

A la croisée de la recherche, de la formation et de l'entreprise, nous engageons des actions qui, partant toujours du client, accompagnent les organisations dans leur appropriation des opportunités digitales. Cette démarche suppose des tests, des essais, des ajustements... et des prises de risques, elles-mêmes synonymes d'échecs potentiels.

Notre démarche revêt donc, par moments, une dimension quasi-culturelle qui consiste à faire accepter à nos interlocuteurs le fait que l'échec peut n'être qu'une étape vers la réussite et que sa crainte ne doit pas, comme c'est trop souvent le cas chez nous, être considéré comme un frein au développement des organisations et à la poursuite de leurs enjeux de compétitivité. Bien au contraire, nous nous efforçons de faire considérer que la crainte l'échec éventuel, phénomène normal de la vie économique, ponctuel et surmontable, doit cesser d'entraver a priori la dynamique de nos organisations.

Pour mener à bien cette action de sensibilisation « en grand », nous travaillons à l'animation et au renforcement de la structuration des régions et des territoires dans le domaine de la Relation client. Nous travaillons à la mise en place d'un « indice régional de développement » afin de mesurer la maturité des territoires autour de la filière Métiers de la Relation client.

4. Investir dans l'innovation et la recherche appliquées au domaine des ressources humaines orientées filière métiers de la Relation client

Tester, essayer, innover, imaginer ce que sera la Relation client demain grâce aux outils que les évolutions technologiques mettent à notre disposition, mais aussi appréhender et s'appropriier les évolutions scientifiques dans des domaines tels que les neurosciences, la pédagogie, la sociologie, etc. pour anticiper les effets des découvertes sur une approche sans cesse actualisée des ressources humaines : tel est le programme ambitieux du centre d'innovation et de recherche en ressources humaines (orientées filière métiers de la Relation client) à la création duquel nous travaillons pour une ouverture à l'horizon du premier semestre 2017. Sur ce site seront testés les outils, avancées et évolutions techniques, technologiques et scientifiques qui peuvent, à quelque titre que ce soit, interférer dans la Relation client ou l'influencer.

Dans le cadre de ce centre d'innovation et de recherche, nous mettrons en œuvre, entre autres :

- Le développement de l'innovation pédagogique pour construire de nouveaux outils et méthodes d'apprentissage ;
- des outils d'analyse des modes de consommation pour anticiper les mutations des métiers et des compétences de la filière Relation client ;
- un baromètre international de la Relation client ;
- le développement de l'innovation sociale ;
- le développement de l'évaluation combinée des performances économiques et sociales des organisations

5. Mettre en œuvre des solutions concrètes de détection et de préparation des talents à l'emploi et l'insertion

Les termes de l'équation sont posés depuis longtemps : les organisations manquent de compétences mais ne sont pas en mesure de pourvoir en personnel les postes dont elles disposent et, dans le même temps, les troupes de demandeurs d'emploi ne cessent de voir grossir leurs rangs.

Nous avons décidé, à notre niveau, de participer à la résolution de l'équation par la mise en œuvre de propositions et solutions très concrètes, bien loin de toutes considérations qui, au final, ne sont que des tentatives de ne pas endosser de part de responsabilité dans une situation qui perdure.

Ainsi :

La généralisation, dans toutes les formations que nous initions, d'un double tutorat, véritable interface entre l'entreprise et l'apprenant, va nous permettre (nous l'avons testé en « grandeur nature ») de travailler sur le savoir-être des stagiaires, la prise en compte de leur vécu et de certaines contraintes extra-professionnelles qui, souvent, l'expérience nous le prouve, peuvent interférer avec un déroulement normal des formations ;

La mise en place d'une plateforme de recrutement (interface employeur / partenaires de l'emploi) dont la première phase de test « grandeur nature », sur le périmètre Aix-Marseille depuis XX/2015, présente des résultats très encourageants ;

La mise en place de programmes d'accompagnement renforcé à destination des publics jeunes et/ou « en difficulté d'insertion ou réinsertion professionnelle » ;

L'implication des acteurs régionaux de la filière métiers de la Relation client dans toutes les actions liées à l'emploi et à l'insertion.

6. Pour une Relation client socialement responsable et engageante

De la même façon que la filière métiers Relation client prétend à une reconnaissance européenne, le label de Responsabilité sociale des entreprises (RSE) créé par l'INRC a vocation à être décliné sur un périmètre élargi aux pays de l'Union.

Cette évolution européenne dans l'approche et dans la « gouvernance » du label doit également se concrétiser dans son adossement à une cotation extra-financière qui appuiera son caractère désormais incontournable.

L'eupéanisation de la filière peut avoir valeur d'exemple pour bien des domaines. Cette exemplarité a vocation à comprendre une dimension sociale clairement affirmée et, ainsi, à se situer dans une démarche de développement durable affirmée.

En parallèle de cette démarche sociétale, la dimension européenne de la filière métiers de la Relation client trouvera une illustration parfaite avec la mise à disposition de nos savoir-faire dans une démarche collective de mise en œuvre d'une place de marché européenne.