

## L'HUMAIN, UN ROBOT COMME LES AUTRES ? ENJEUX DE FORMATION ET DE CERTIFICATION DES PROFESSIONNELS DE LA « RELATION-CLIENT »

## IS THE HUMAN JUST ANOTHER ROBOT? TRAINING AND CERTIFICATION ISSUES FOR "CUSTOMER RELATIONS" PROFESSIONALS

---

**Stéphane BALAS**

*CNAM, EA7529 - Laboratoire Formation et Apprentissages Professionnels (FoAP), Paris, France*

**Viviane TOUZET**

*Branche de la retraite complémentaire et prévoyance, France*

### RÉSUMÉ

---

La digitalisation de notre société entraîne une modification des rapports entre producteurs de biens et de services et clients. D'un côté, on attend que ces derniers deviennent coproducteurs... et de l'autre, on développe des politiques de « relation-client » pour compenser la déconstruction de liens directs. Dans cet article, à partir d'une analyse du travail de professionnels de la relation-client dans le secteur de la retraite, avec la méthode de l'instruction au sosie, nous avons tenté de concevoir un dispositif de certification. Cela nous a amenés à identifier les contradictions vécues par ces professionnels, entre volonté des organisations de rationaliser et procéduraliser une activité informative et désir d'établir de véritables relations avec des clients afin de répondre à leurs besoins. Se pose alors la question du rôle d'une véritable formation professionnelle entre ajuster les individus à des emplois ou les aider à maîtriser les savoirs d'un métier.

Mots-clés : analyse du travail, certification, digitalisation, formation professionnelle, relation-client.

### ABSTRACT

---

The digitalization of our society is changing the relationship between producers of goods and services and customers. On the one hand, the latter are expected to become co-producers... and on the other, "customer relations" policies are being developed to compensate for the deconstruction of direct links. In this article, based on an analysis of the work of customer relations professionals in the retirement sector, using the look-alike instruction method, we set out to design a certification scheme. This led us to identify the contradictions experienced by these professionals, between the desire of organizations to rationalize and proceduralize an informative activity and the desire to establish genuine relationships with customers in order to meet their needs. This raises the question of the role of real vocational training, whether it's to fit individuals to jobs or to help them master the knowledge of a trade.

Keywords: certification, customer relations, digitalization, professional training, work analysis.

« Ce matin, Paul avale son café fumant en fixant l'ordinateur. Le gouvernement a réaffirmé cette semaine son souhait de réformer le système de retraites : Paul est inquiet. Il voudrait interroger une salariée des ressources humaines (RH). Or, depuis plusieurs semaines, la ligne du service est coupée et un *chatbot* a été mis en place pour apporter des réponses aux salariées. Paul interroge le "RH virtuel" mis à disposition, mais ce dernier ne parvient pas à répondre aux questions.

L'homme, excédé devant le petit bonhomme vert, écrit :

– Quel est le numéro pour contacter un conseiller RH ?

– Je ne comprends pas votre question, répond le modique robot en souriant béatement. »

Gras Gentiletti, 2023, p. 87.

## INTRODUCTION

---

Dans un entretien donné pour le hors-série du journal *Le Monde* en novembre 2021, Alain Supiot proposait son analyse des évolutions de la conception du travail humain et de son encadrement avec la survenue de l'informatique :

« Ce tournant managérial ne concerne donc pas seulement les travailleurs sur écran. À un moment donné de l'histoire, la technoscience, l'art et le droit participent en effet d'un même imaginaire. C'est un changement de cet imaginaire qui caractérise la révolution informatique. Nous ne nous représentons plus les humains comme les rouages d'une machine à laquelle ils doivent obéir mécaniquement, mais comme des logiciels, dont on peut programmer le comportement moyennant le recours à des indicateurs chiffrés de performance. [...] La révolution numérique pourrait permettre de nous libérer de toutes les tâches fondées sur le calcul et de retrouver une maîtrise plus grande du sens et du contenu de notre travail. À condition toutefois de ne pas penser le travail humain sur le modèle de celui des ordinateurs. Car si l'on cherche à programmer les humains, on les enferme dans des représentations chiffrées du monde, totalement déconnectées de la réalité » (p. 8).

Les coordonnateurs de ce numéro nous invitent à observer les troubles qui envahissent le travail et la formation. Parmi ceux-ci, pointons les effets de la digitalisation aussi bien dans le travail que dans le champ de la formation. Cette situation n'est pas nouvelle, dans un cas comme dans l'autre, mais l'on assiste à une accélération des phénomènes (par exemple le développement exponentiel de la puissance des systèmes d'intelligence artificielle générative – Allouche, 2023), qui a un impact marqué sur le quotidien de chacun d'entre-nous...

Conduire une étude précise de l'effet transformateur du digital sur l'exercice d'un métier ou sur l'évolution de la distribution des emplois à l'avenir (Frey et Osborne, 2017) ou encore sur la transformation, jusqu'à l'invisibilisation, du travail du formateur (Betton et Balas, 2023) serait tout à fait intéressant.

Nous avons décidé de nous intéresser ici à un phénomène plus réduit mais qui nous semble, lui aussi, révélateur d'un « trouble ». Celui des effets très concrets qui pèsent sur des salariés et leur travail quand l'organisation pour laquelle ils travaillent, de manière implicite et sans doute en partie non consciente, assimile ces professionnels à des robots, c'est-à-dire, pour reprendre Supiot, à « des logiciels, dont on peut programmer le comportement »... ce qui pose aussi, nous y reviendrons, des questions sur les manières de former ces salariés.

Dans les situations étudiées, sur lesquelles nous allons appuyer notre exposé, on demande aux salariés d'apporter des réponses standardisées dans des délais très contraints à des clients, par téléphone en particulier, ces process normés empêchant une véritable relation à ces clients. L'organisation tente de programmer le comportement des salariés établissant des procédures détaillées dont l'efficacité est évaluée à l'aune d'indicateurs quantitatifs de performance. Mais cette assimilation du salarié à un automate a un coût que supporte ce dernier pour conserver du sens à son travail, « à ses risques et périls ». Une forme de distorsion de la réalité semble être au cœur du problème. La modélisation des supposées attentes et questions des clients porte l'illusion d'aider le travail des conseillers en proposant des réponses stéréotypées au sein de process normés. Ce présupposé repose sur un déni de la diversité des besoins individuels des clients et sur une présomption d'une capacité à prévoir l'ensemble des questions que vont poser les personnes.

Notre article vise donc à mettre en évidence et à critiquer des modèles organisationnels qui imposent à des salariés des situations impossibles qui les empêchent d'effectuer leur travail et, ici, les incitent à produire des réponses standardisées et limitées dans le temps face à des demandes complexes et singulières.

Pour documenter ce phénomène, nous reviendrons dans un premier temps sur la fonction de « relation-client » qui se développe dans une grande majorité d'entreprises et d'organisations et qui est formulée par une expression proche du slogan. Certaines entreprises en font un argument publicitaire, il existe même un classement annuel des entreprises<sup>1</sup> sur ce point... Pour autant, on peut noter le paradoxe consubstantiel à cette intention : on veut mettre en avant cette dimension relationnelle avec les clients alors même que notre société est, plus que jamais, celle de l'immatériel, de l'automatisation des services, d'une économie servicielle (du Tertre, 2013) qui demande au client de « co-produire » le service... et donc de ne plus avoir de contact direct avec le producteur du service.

Cette inflation de « relation-client » est la symétrie exacte de la destruction de la relation humaine dans le service, permise par le numérique, mais portée aussi par des choix stratégiques<sup>2</sup> et économiques.

Dans un deuxième temps, en nous appuyant sur une étude conduite pour la branche professionnelle de la retraite complémentaire et la prévoyance auprès de salariés en charge de « relation-client », nous montrerons comment ces salariés sont confrontés à des contradictions entre ce qui leur est demandé de faire (la prescription) et ce qu'ils pensent utile de faire pour parvenir, malgré tout, à conduire un travail qui ait du sens, c'est-à-dire parvenir à nouer une relation utile au client et aux besoins que celui-ci exprime. Nous soulignerons les « astuces » trouvées par ses salariés comme les nombreuses contradictions vécues, mises en lumière par une démarche d'analyse de leur travail outillée par l'utilisation de la méthode de l'instruction au sosie (Oddone et al., 1981), qui constitue une approche indirecte de l'activité de professionnels favorisant ainsi la redécouverte de leur expérience.

---

<sup>1</sup> <https://www.lesechos.fr/idees-debats/leadership-management/relation-client-le-palmares-2024-des-200-meilleures-entreprises-2071013>

<sup>2</sup> Une grande compagnie d'assurance mutualiste a fait le choix inverse et semble en tirer aujourd'hui les bénéfices.

Ces astuces sont sans doute la trace des processus d'appropriation que pointe Grimand (2012) quand il étudie l'usage d'outils de gestion dans le secteur bancaire. Cette « transformation » de l'usage prescrit des outils, signe de leur appropriation par les usagers, rejoint d'une part les travaux concernant les genèses instrumentales (Folcher et Rabardel, 2004) et d'autre part les phénomènes créatifs qui se cachent derrière les détournements d'usage des outils que l'on nomme des catachrèses (Clot et Gori, 2003). Nous pointerons aussi les effets délétères sur la santé de ces salariés qui témoignent de tensions qui accompagnent leur quotidien. Mais comme notre intervention visait à référentialiser (Figari, 1994) leur métier en vue d'identifier les activités caractéristiques de celui-ci et les compétences requises pour les réaliser<sup>3</sup>, cela nous a amené à produire un référentiel des contradictions (figure n° 1) permettant de représenter la réalité vécue par ces conseillers à l'image du référentiel « des dilemmes historiques de métier de masseur-kinésithérapeute » que nous avons produit lors d'une recherche antérieure (Balas, 2011).

Cela nous conduira, dans un troisième temps, à mettre en discussion ces constats tout en interrogeant les conséquences d'une telle configuration d'exercice professionnel pour envisager de former de futurs professionnels (nous réfléchissons à la nature exacte de la formation à leur proposer, entre process prescrits et travail réel) mais aussi fabriquer un référentiel qui puisse rendre compte de ce travail réel et servir alors de référence pour l'avenir du métier et la certification des professionnels (Balas, 2016, *op. cit.*). Cette question, posée dans ce cas spécifique, permettra de s'interroger sur la fonction de toute formation professionnelle : doit-elle s'appliquer à conformer les futurs salariés aux exigences de l'organisation du travail ou, au contraire, permettre à ces derniers de développer leur créativité pour « donner toute la mesure de leur habileté et de leurs connaissances mais aussi de contribuer le mieux au bien-être commun » (Supiot, 2022, p. 49-50) ?

## RELATION-CLIENT ET DÉMATÉRIALISATION

---

Un des effets de la numérisation dans nos sociétés occidentales est le « virage serviciel » que l'économie connaît depuis que les outils informatiques et plus encore le *web* ont envahi nos vies. Ce virage se traduit par l'émergence de nouvelles formes commerciales comme les plateformes, dont Casilli (2019) rappelle que, se positionnant en intermédiaires entre un vendeur et un client, elles peuvent ainsi échapper à toutes règles fiscales, sociales, etc.

Cette économie est aussi caractérisée, de manière paradoxale, par une « orientation client », y compris dans le secteur industriel, illustrée par une volonté de s'ajuster, tout au moins dans les discours, aux attentes singulières de chaque client en offrant des produits et des services sur mesure. Cette orientation a aussi pour effet d'inclure le client dans le cycle de fabrication du produit ou du service, au point de faire de celui-ci, un coproducteur. Dans cette nouvelle économie, chacun imprime ses billets de transport chez lui, encaisse ses chèques lui-même *via* un automate, note la prestation de son chauffeur VTC ou dépose son dossier de retraite avec les pièces scannées par lui-même... permettant ainsi des économies substantielles aux entreprises et institutions concernées.

---

<sup>3</sup> Ce travail a été conduit dans le cadre d'un EDEC (engagement de développement des emplois et des compétences) conclu entre le haut-commissariat aux compétences et la branche professionnelle.

Face à cette injonction de participation, émerge une nouvelle forme de discrimination qui touche les personnes peu à l'aise avec l'informatique, souffrant « d'illectronisme », mais dont l'origine est parfois un faible accès aux équipements, ou pour d'autres une faible maîtrise de la langue... Les politiques de médiation numérique, apparues dès les années 1990, et marquées par des transformations majeures régulières, témoignent de la complexité de la question et des attermolements des pouvoirs publics pour faire face à cet enjeu (Denouël et Granjon, 2023).

Les dispositifs de « relation-client » visent à répondre aux besoins de clients spécifiques, ceux qui ont un besoin absolu d'une aide individualisée pour réaliser la tâche qui leur a été déléguée par la nouvelle organisation du travail ou pour trouver réponses aux questions qu'ils se posent (les autres se débrouillent sans aide). Ce qui constitue la dimension discriminante de la situation, c'est que l'injonction faite aux clients de co-produire le service, ici le dépôt du dossier de retraite, implique une inégalité de fait entre les bénéficiaires autonomes et ceux qui ne le sont pas. Et seuls ces derniers ont recours aux services de relation-client.

La « relation-client » devient aussi une forme d'intervention sociale. L'enjeu est, non de répondre à une question ciblée avec une information normée mais d'aider la personne à se désangoisser puis à formuler ses incompréhensions pour faire émerger, peu à peu, sa ou ses questions. Il s'agit de mobiliser de vraies techniques relationnelles qui nécessitent du temps ainsi que des compétences spécifiques.

Face à ces demandes spécifiques, les politiques de développement de la « relation-client » dans les organisations semblent être des solutions palliatives à la perte de contact induite par la digitalisation des liens avec les clients, qu'il s'agisse de bénéficiaires, d'adhérents, ou autres.

Dans l'exemple qui nous concerne, les futurs retraités étaient, voici encore quelques années, reçus par un conseiller avec qui ils constituaient leur dossier de retraite à partir des documents administratifs qu'ils apportaient (fiches de paie, attestations). Fréquemment, plusieurs rendez-vous étaient nécessaires pour compléter ce dossier des pièces manquantes et ainsi « boucher les trous de carrière » (pour reprendre les termes utilisés). Avec la création de plateformes où les clients doivent déposer eux-mêmes leur dossier, et la forte incitation qui leur est faite d'être « autonomes » dans ces démarches, la donne est bien différente. Comme pour de nombreux autres services administratifs publics ou privés qui mènent une politique de dématérialisation, le client est seul face à son écran et sans répondant face à ses questions.

Ainsi, on est bien, avec la mise en place de dispositifs de « relation-client », dans un modèle paradoxal où les entreprises sont obligées de recréer ce qu'elles ont détruit pour des raisons de coût. Ce phénomène paradoxal est proche de ce que l'économiste Joseph Schumpeter désigne comme « destruction créatrice » (1943) pour qualifier l'instabilité foncière de l'économie capitaliste dont le moteur est l'innovation et le progrès technique.

Il faut proposer un dispositif pour renouer une relation entre l'offreur et le bénéficiaire du service. Comme nous le verrons, ces entreprises privées en charge de la retraite complémentaire par délégation de mission de service public vont même jusqu'à organiser des « services de réconciliation » pour « réparer » les mécontentements...

La « relation-client » devient la priorité des politiques portées par les institutions de retraite complémentaire, comme l'illustre le programme de la récente convention réunie en octobre 2023 où près de 200 managers ont pu travailler pendant deux jours sur la thématique de la satisfaction client. Le programme des ateliers

portait sur « forces et axes d'amélioration du réseau, articulation du front/back office au service du client<sup>4</sup>, performance du réseau, personnalisation des parcours client, évolution des outils au service des collaborateurs et des clients, synergie réseau conseil retraite/action sociale ou encore création d'une charte relation client » (<https://www.agirc-arrco.fr/>), témoignant ainsi de cette focalisation vers le client.

Cependant, le service offert au client est marqué par le paradoxe initial de son implantation. Les organisations conçoivent des dispositifs et affectent des moyens sans doute adaptés pour apporter une réponse standardisée à un client standard (Cissé, 2024). Mais, comme nous l'avons vu, la demande est différente et les clients toujours singuliers. Dès lors, on peut constater, comme nous l'avons découvert grâce à la démarche d'analyse du travail de conseillers « relation-client », qu'il existe une forme de déni de la complexité du travail ou du moins un manque de compréhension de la réalité du travail exercé par ces acteurs, d'autant que l'idée d'un idéal-type de client reste présente dans la conception des structures comme des processus prescrits de « relation-client ». Ce qui est remarquable dans cette situation, c'est qu'il ne s'agit pas seulement d'observer un écart « classique » entre tâche prescrite et activité réelle (Leplat et Hoc, 1983) mais bien de souligner, déjà, le faible rapport entre la prescription et les enjeux réels, les besoins de bénéficiaires, les complexités avérées des situations... comme si la prescription était non seulement impersonnelle (Clot, 2008, p. 249) mais aussi artificielle.

## **ANALYSE DU TRAVAIL DES CONSEILLERS « RELATION-CLIENT »**

---

Comme précisé plus haut, nous avons été amenés à accompagner la branche de la retraite complémentaire et de la prévoyance dans la conception de certifications afin de disposer d'outils de reconnaissance des compétences développées par les collaborateurs des groupes de protection sociale. Il s'agit, à la demande des instances paritaires de la branche, de conduire des démarches d'analyse du travail (Balas et Touzet, 2022) pour différents métiers du secteur et, à partir des données produites par ces démarches, d'identifier les activités et compétences pour l'exercice de chacun (liquidateurs, conseillers entreprise, conseillers action sociale...) puis à les formaliser en référentiels.

Dans le cas présenté, l'intervention est conduite en plusieurs temps distribués sur près de quinze mois, du fait de la difficulté de la branche à circonscrire le périmètre exact de la commande qu'elle nous adresse (voir figure n° 1). Finalement, un travail sur les métiers de la « relation-client » est attendu en vue d'étudier l'opportunité de créer un certificat de qualification professionnelle (CQP<sup>5</sup>).

Le premier temps consiste à conduire des échanges sur le travail de téléconseiller avec des managers et des collaborateurs de plateformes téléphoniques. Initialement, nous envisagions de travailler avec des collaborateurs de différents services mobilisés dans des interactions avec les clients mais la proposition n'a pas été entendue.

Ainsi, un premier enseignement a émergé : les acteurs de la branche assimilent relation-client à plateforme téléphonique alors même que cette question est sensée être prioritaire et concerner l'ensemble des collaborateurs de la branche. Le constat de cette « réduction » de la signification de cette notion est, en soi, révélateur.

---

<sup>4</sup> C'est nous qui soulignons.

<sup>5</sup> Les CQP sont des « certifications professionnelles » créées par des branches professionnelles.

Nous avons alors décidé de poursuivre ce travail en tentant de clarifier et de définir la notion à partir de ces désaccords. Nous partageons avec Bender l'idée que « le dialogue est non seulement possible, mais nécessaire justement quand les hommes ne partagent pas les mêmes significations. Ce que nous partageons n'est pas aussi intéressant que ce que nous ne partageons pas » (1998, cité par Beguin et Clot, 2004, p. 46). Dans notre démarche d'intervention (Ulmann, 2017), nous avons alors choisi d'organiser des occasions de mise à jour et d'explicitation de ces désaccords.

C'est pourquoi, dans un deuxième temps, nous avons organisé une réunion avec des représentants de la direction retraite de l'Agirc-Arrco<sup>6</sup> en charge du développement de la relation-client et des salariés de différents services des GPS (groupe de protection sociale), dont des directeurs, des managers et des collaborateurs. Ce travail visait à mettre en lumière ces divergences quant à la signification de cette notion de *relation-client* (qui est concerné ? pour faire quoi ?). Organisés en mobilisant la méthode du « Double Tour<sup>7</sup> » (Fauconnier et Madrières, 2010), les échanges proposés aux divers acteurs, permettent de faire plusieurs constats.

- Du côté des directions, la question de la *relation-client*, qui concerne officiellement tous les salariés en contact avec le public, mais réduite pour elles, à l'activité des plateformes téléphoniques, se situe autour de la gestion des flux d'informations entrants ou sortants, *via* les différents outils à disposition (numérique, téléphonique...) et de la traçabilité qui est un moyen de calculer les charges de travail et non un instrument de l'évaluation de la qualité du service rendu<sup>8</sup>.
- Pour leur part, les salariés, qui estiment que la fonction relève de la responsabilité des conseillers en agence conseil et en plateforme téléphonique mais constitue en fait un « supplément d'âme » pour tous les salariés de la retraite complémentaire<sup>9</sup>, se fixent des objectifs de qualité qui les amène à agir bien au-delà des prescriptions des directions en termes de service apporté au client, ce qui les met souvent en porte-à-faux, en laissant le professionnel seul face à la définition des critères de qualité de son travail.

À partir de cette signification débattue lors de notre réunion, à défaut d'être partagée, de l'expression de relation-client, nous avons alors proposé la mise en place d'un atelier d'analyse du travail de salariés de plateformes téléphoniques et d'agence conseil retraite qui a été acceptée, après plusieurs mois de débats par les partenaires sociaux de la branche.

---

<sup>6</sup> L'AGIRC-ARRCO est une fédération qui regroupe l'ensemble des institutions qui gèrent le régime de retraite complémentaire obligatoire des salariés du secteur privé. Ses services réalisent les études nécessaires aux prises de décision des partenaires sociaux qui gèrent ce régime de retraite et contrôlent la mise en œuvre de celles-ci par les institutions de retraite.

<sup>7</sup> Cette méthode consiste à adresser une question à un groupe qui concerne ses membres, puis après un temps de réflexion personnelle et silencieuse, de proposer à chacun, à tour de rôle, d'exprimer sa réponse sans interruption ni interaction. Quand chacun s'est exprimé, on adresse au groupe une seconde question où il s'agit d'apporter, si besoin, des modifications ou des nuances à sa réponse initiale, à l'aune des réponses des autres participants lors du premier tour... Cette technique, simple dans sa mise en œuvre, permet de partager, en groupe, des avis parfois divergents, sur un sujet complexe.

<sup>8</sup> On constate d'ailleurs que la question de la qualité du travail n'est jamais évoquée tout au long de notre intervention.

<sup>9</sup> Les GPS qui emploient ces salariés ont, à côté de la gestion de la retraite complémentaire qui constitue une fonction de service public déléguée, une autre fonction, assurantielle, à caractère commercial. Pour les professionnels des GPS, « les salariés de la retraite complémentaire » sont donc ceux qui participent à cette fonction de service public déléguée à laquelle ils attribuent une valeur symbolique forte.

Nous avons alors pu mettre en place un groupe de travail auprès de 7 salariés<sup>10</sup> volontaires occupant des emplois divers, permettant ainsi de sortir de la logique de mise en équivalence entre *relation-client* et conseillers en plateforme téléphonique.

Déployé sur un trimestre, cet atelier, initié par une rencontre avec un groupe de managers, a ensuite mobilisé la méthode de l'instruction au sosie avec ces 7 salariés volontaires avant de proposer une restitution finale associant les 3 managers conviés initialement.

Pour présenter brièvement cette méthode et en expliquer le déroulement, on peut rappeler qu'elle a été inventée par le psychologue italien Ivar Oddone dans les années 1970 pour analyser l'expérience des ouvriers de la FIAT à Turin et a été découverte en France dans les années 1980 (Oddone et al., 1981, *op. cit.*). Au sein d'un groupe de pairs, chaque professionnel, à tour de rôle, va conduire, devant le groupe, un entretien avec le chercheur où ce dernier va incarner un « sosie » du professionnel « instructeur ». Ce dialogue singulier, où le professionnel doit expliquer à un remplaçant putatif incarné par le chercheur, ce qu'il devra faire le lendemain sur son lieu de travail « pour que personne ne s'aperçoive de la substitution », permet au professionnel de regarder son expérience d'une manière décalée et enrichie, d'autant plus que l'entretien enregistré et retranscrit intégralement, est ensuite relu et commenté par le professionnel puis rediscuté avec le groupe à la séance suivante.

Dans le cadre de cet atelier, sept<sup>11</sup> entretiens d'instruction au sosie ont été conduits devant le collectif et menés, alternativement, par l'un des deux chercheurs. D'une durée de 30 à 40 minutes, enregistrés en audio, ces entretiens ont fait l'objet de retranscriptions *a verbatim*. Comme le prévoit la méthode mobilisée en particulier en clinique de l'activité (Clot, 2008, *op. cit.*), l'enjeu est tout autant de s'informer sur les activités professionnelles des participants que de permettre à ces derniers, individuellement et collectivement, de redécouvrir à leurs propres yeux la complexité de ce qu'ils affrontent et l'intelligence de la manière d'y répliquer. On peut même dire que cette méthode permet aussi de reconstruire du « commun » là où l'exercice professionnel laisse souvent les individus dans un isolement mortifère face aux contradictions du réel.

Chacune de ces retranscriptions, transmise au professionnel concerné en amont de la séance suivante de l'atelier, a fait l'objet d'une relecture et d'ajouts de commentaires, sur la forme comme le fond, de la part du professionnel.

Enfin, 7 entretiens collectifs de *débriefing* des instructions ont été organisés avec le groupe et ont fait l'objet de prises de notes serrées, de même que les réunions inaugurales et finales avec les managers.

L'ensemble de ces « traces » constitue le matériau sur lequel nous nous sommes appuyés pour saisir la réalité vécue par ces professionnels de la *relation-client*.

---

<sup>10</sup> Cet atelier a concerné 7 collaboratrices (1 contrôleuse et collaboratrice agence conseil retraite, 3 collaboratrices Agence conseil retraite, 1 collaboratrice plateforme téléphonique et réconciliatrice, 2 collaboratrices plateforme téléphonique).

<sup>11</sup> Une des règles fixées est que chaque participant à l'atelier instruit, à son tour, son sosie afin de favoriser l'engagement de chacun.

Figure 1. Récapitulatifs des démarches d'étude de la relation-client au sein de la branche de la retraite complémentaire et de la prévoyance

Janvier-mai 2021	Phase d'échanges (GPS et direction produit retraite - DPR)
Juin 2021	Réunion atelier explicitation du périmètre de la la fonction de relation client <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ateliers double tours séparés (10 directeurs et managers et 10 collaborateurs)</li> <li>- Mise en commun et synthèse</li> </ul>
Octobre 2021	Rencontre DPR
Février-avril 2022	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Séance d'échange avec managers de proximité (3)</li> <li>- Atelier instruction au sosie (7 collaborateurs) – cinq séances</li> <li>- Séance finale d'échange managers/collaborateurs</li> </ul>

Ces différentes phases ont donc permis de construire de nombreux matériaux :

- une documentation professionnelle abondante analysée et synthétisée ;
- une prise de note des doubles-tours des managers et direction d'un côté et des collaborateurs de l'autre et les synthèses produites par chaque sous-groupe puis en commun ;
- un compte-rendu de réunion avec la direction du produit retraite de l'Agirc-Arrco où différentes conceptions de la relation-client sont croisées avec les orientations politiques de l'organisation ;
- les verbatims de 7 instructions au sosie, de 7 débriefings et des 2 réunions avec les managers de proximité.

Si certains propos ont confirmé des éléments factuels d'organisation des emplois et clarifié ainsi les conditions de travail bien différentes entre les agences conseil et les plateformes téléphoniques, les premières offrant la possibilité de recevoir sur rendez-vous du public, d'autres échanges ont permis d'explorer des détails des situations vécues par chacune des participantes (toutes des femmes).

La méthode de l'instruction au sosie permet (et provoque) la réflexivité des acteurs sur leur travail, leur engagement dans celui-ci, le sens qu'ils y trouvent... le mécanisme de décalage entre l'action vécue et sa narration adressée à un « remplaçant » permet de redécouvrir des aspects incorporés ou routinisés de son activité et ainsi de faire de cette expérience un moyen de penser, à l'image de la méthode de la double stimulation proposée par Vygotski (2014).

Le « retravail » de l'entretien sur la base de sa retranscription puis le *débriefing* collectif permettent de poursuivre le déplacement de la réflexion du professionnel en transformant des questions personnelles en problèmes professionnels collectifs...

L'ensemble de ces éléments nous a conduits à élaborer puis à soumettre, pour avis au groupe, une formalisation singulière de leur réalité vécue. En effet, marqués par les nombreuses expressions, les nombreux échanges portant sur des empêchements à agir, sur des contradictions entre ce qu'il serait utile de

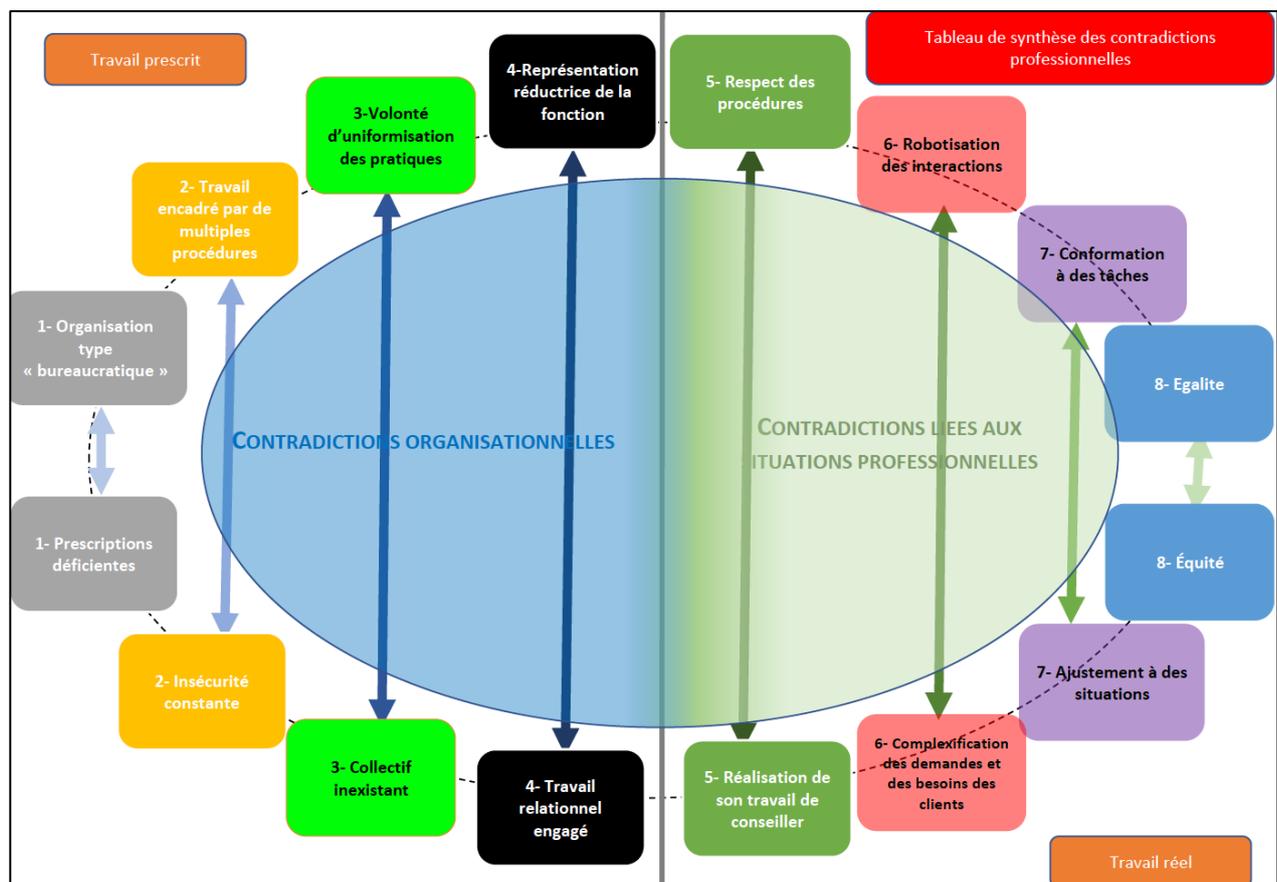
faire et ce qu'il est possible (ou demandé) de faire, sur des arbitrages à réaliser en situation, parfois de manière « clandestine », nous avons décidé de schématiser l'exercice professionnel de ces conseillers en répertoriant les « contradictions affrontées ».

Dans un travail précédent, avec des masseurs-kinésithérapeutes, nous avons construit un référentiel, descriptif de l'exercice du métier de ces soignants, à partir d'un répertoire des « dilemmes historiques de métier » (Balas, 2011).

Sur cette même base, nous avons proposé ici un tableau de synthèse des contradictions professionnelles vécues par ces conseillers *relation-client*. Ces contradictions, de notre point de vue, sont une manière de rendre visible la complexité du travail de ces professionnels, due en partie aux impensés de la prescription, comme nous l'avons exposé, et ainsi de rendre justice à leur professionnalisme pour faire tenir un système entre efficience quantifiée et sens (Leontiev, 1984). C'est au prix d'une telle description, nous semble-t-il, qu'un dispositif visant à certifier les compétences de ces professionnels peut avoir une chance de produire une réponse authentique.

Après avoir identifié huit contradictions caractéristiques de leurs emplois, nous les avons formalisées sous forme de référentiel (voir figure 2 ci-dessous), postulant que ce qui fait référence dans l'exercice de leur métier, c'est l'affrontement de ces contradictions.

Figure 2. Tableau de synthèse des contradictions professionnelles des conseillers relation-client



Chacune des huit contradictions identifiées et numérotées est représentée sous la forme d'une figure comprenant les deux termes de cette contradiction, reliés par une flèche (par exemple pour la 5 « Respect des procédures » / « Réalisation de son travail de conseiller ») identifiée à partir des entretiens dont les extraits ci-dessous sont issus :

*« Le but c'est de répondre à sa demande le plus rapidement possible et de faire en sorte qu'elle soit euh qu'elle soit... satisfaite ; C'est l'aider en fait »* (extrait de l'IS de C., 30 novembre 2021).

*« C'est la frustration de ne pouvoir conduire une vraie relation avec un client. [...] Alors oui, je ressens une frustration {...} effectivement j'aurais pu être frustrée, enfin je pourrais être frustrée »* (extrait de l'IS de S., 25 janvier 2022).

*« Il va y avoir des moments où tu vas avoir besoin de 3, 4, 5 minutes pour vérifier une information, ou valider ta GCC ou pour aller aux toilettes par exemple, donc ce sont des minutes que tu vas devoir rattraper, il faut tout le temps rattraper les minutes »* (extrait de l'IS de B., 30 novembre 2021).

Chacune de ces contradictions permet de dresser un tableau (clinique) où la volonté de bien faire des professionnels se confronte à une réalité des possibles et, serions-nous tentés de dire, des « impossibles ».

Par exemple, concernant la contradiction 2 (« Travail encadré par de multiples procédures » / « Insécurité constante »), des témoignages réitérés montrent que les procédures, nombreuses et en perpétuelle évolution concernant les manières de présenter l'institution, de bannir certains mots ou certaines expressions, de « répondre sans apporter de réponse à certaines questions »... cadrent beaucoup l'exercice professionnel de ces salariés mais, de manière assez paradoxale, n'apportent aucune aide au salarié en cas de besoin : à l'issue d'un échange très difficile avec un client en colère, lors de demande insistante d'un client, pour se « remettre » d'un appel qui affecte... On peut alors souvent entendre les solutions trouvées par les uns et les autres, en marge de ce qui est admis et que ce travail collectif d'analyse permet de révéler et de partager : remplacement discret par une collègue pour une pause<sup>12</sup>, utilisation de mots ou d'explications « interdits » pour calmer un client récalcitrant, fourniture de son courriel direct à un client pour contact ultérieur...

De façon réitérée, les conseillers précisent que les clients préfèrent recevoir des explications exactes mêmes si elles ne les satisfont pas plutôt qu'entendre des formulations stéréotypées préparées par l'institution pour masquer un manquement ou une difficulté dans le traitement d'un dossier. La réalité simplement explicitée calme rapidement le client, plutôt qu'un discours sophistiqué plus elliptique. Néanmoins, le conseiller se met en contradiction avec le process prescrit, s'il agit de la sorte, alors même que l'objectif de satisfaction du client dans un temps restreint est atteint.

Nous avons classé ces contradictions selon deux origines : celles qui relèvent de dimensions intrinsèques à l'organisation et celles qui sont liées aux situations professionnelles affrontées et à leurs évolutions récentes. Dans les deux cas, les deux « pôles » de chaque contradiction sont distribués, de manière classique, entre le travail prescrit (en haut) et le travail réel (en bas).

Cette formalisation, qui a fait l'objet de présentation aux professionnels associés à la démarche puis devant les instances paritaires de la branche, a permis de déclencher des débats sur le « métier », sur la fonction de *relation-client* et sur les situations vécues par les professionnels des agences conseil et des plateformes téléphoniques... mais aussi sur ce qui pourrait permettre de former de futurs professionnels, voire de certifier leurs compétences.

---

<sup>12</sup> Il est à noter que l'institution autorise de telles pauses à condition que le conseiller justifie de la nécessité de celle-ci et de sa durée...

## COMMENT FORMER ET CERTIFIER CES CONSEILLERS ?

---

Quand on inscrit sa réflexion dans le champ de la formation professionnelle et dans celui de la conception de certifications professionnelles, une question apparaît de manière récurrente : à quoi doit-on former les acteurs ?

Faut-il les former à s'ajuster aux exigences organisationnelles de la définition d'un emploi, voire d'un poste de travail ? Faut-il, aussi (et parfois au contraire) les former à exercer pleinement le métier choisi ?

On se trouve ici face au débat wébérien entre éthique de responsabilité et éthique de conviction, la première renvoyant à l'obligation d'action dans un monde « réel », la seconde à un idéal un peu « hors-sol ».

Pour le formateur, l'éthique de conviction serait de proposer aux acteurs des outils pour « penser » les situations de travail qu'ils devront affronter, y compris celles inédites car imprédictibles. Il s'agit donc de préparer les apprenants à l'imprévu, pas à la situation « normale » ou attendue.

Mais le formateur est aussi animé d'une éthique de responsabilité qui l'amène à préparer les personnes à l'emploi, voire au poste de travail<sup>13</sup> auquel il est destiné. La question est donc complexe et renvoie à ce qui doit être appris du travail et comment l'on doit l'apprendre pour continuer à progresser dans le travail... et faire de ce dernier une source de développement si ce n'est d'épanouissement.

Dans un monde où les exigences du travail sont toujours plus difficiles à lire (déréglementation du marché de l'emploi, évolution technologique, transformation organisationnelle et managériale), il semble cependant que ne pas renoncer à former des acteurs « réfléchis » et « éclairés » soit un gage de conciliation des enjeux de développement de la personne et de son efficacité productive (Balas, 2023).

Si la question de la formation des professionnels est évidemment essentielle et impose de disposer d'une vision claire de ce qu'est le métier auquel on prépare les personnes, l'enjeu de certification est double.

D'une part, la rédaction des référentiels peut permettre l'établissement d'un dialogue ou du moins favoriser un éclaircissement sur les attentes respectives des acteurs, mettre au jour les contradictions, produire un dialogue favorisant l'atteinte de « compromis sociaux normatifs » (Chauvigné, 2010). Des référentiels élaborés à partir des situations réelles de travail bousculent les représentations des prescripteurs, ce qui d'ailleurs peut générer une franche opposition à la certification, mais permet aussi de valoriser la « plus-value » de professionnels compétents, c'est-à-dire capables, dans le cas présenté, d'entrer en relation avec des clients à chaque fois singuliers et de les aider à formuler un vrai questionnement, puis d'y répondre.

D'autre part, ces certifications une fois créées constituent des références permettant de disposer d'une image « partagée » de ce qu'est le métier, et ce qui ne l'est pas<sup>14</sup>... comment il doit être exercé et ce qui n'est pas acceptable dans son exercice. Cette fonction « structurante » des certifications permet aussi, face à des changements organisationnels sans recul, de faire valoir cette référence comme une source de stabilité utile.

---

<sup>13</sup> Cette question renvoie à la définition de ce qu'est la qualification (Naville, 1956/2012 ; Caillaud, 2014).

<sup>14</sup> La rédaction des référentiels constitutifs des certifications est une occasion de débats entre les différents acteurs du secteur (employeurs, salariés, représentants syndicaux) sur ce qu'est le métier, ce qu'il requière comme compétences et comment s'assurer de la maîtrise de celles-ci. Dans le cadre de cette dernière fonction, évaluative, la rédaction des critères et indicateurs d'évaluation oblige à une validation collective de la qualité attendue dans le service rendu.

## POUR CONCLURE

---

L'objet de cet article est de présenter une démarche d'analyse du travail conduite auprès de professionnels dans le secteur de la protection sociale et plus précisément de la fonction intitulée relation-client à destination des futurs retraités ou retraités souhaitant s'informer sur leur retraite complémentaire.

Cet exemple illustre plusieurs dimensions du « trouble » dans la dialectique du travail et de la formation que nous vivons actuellement. S'il n'est pas possible ici de détailler chaque bouleversement récent qui touche l'une des deux sphères, nous avons pu remarquer, à partir de cet exemple, à quel point la « digitalisation » de notre économie produisait des effets sur les modes de relation entre les producteurs de biens et de services et leurs clients.

Dans l'exemple qui nous occupe, le client est un « bénéficiaire » d'un service qui consiste à calculer puis à lui verser la pension de retraite complémentaire ajustée à son parcours professionnel. Pour ce faire, la digitalisation a produit un effet classique de transformation, qui « relève d'un processus de grammatisation<sup>15</sup> engagé sur la base de l'apparition de nouvelles formes d'*hypomnémata*<sup>16</sup> » (Stiegler, 2006, p. 37), conduisant le bénéficiaire à devenir coproducteur du service (en déposant lui-même son dossier de retraite) puis en limitant les interactions directes (en présentiel) avec des personnes en charge de l'accompagner.

Au-delà des questions de justice sociale que pose cette évolution, cette dernière a aussi pour effet d'obliger les institutions de retraite à recréer, *via* des services de *relation-client*, des formes d'accompagnement des clients. Cependant, nous le détaillons, ces formes d'accompagnement sont peu en rapport avec le besoin réel de « relation des clients » et la conséquence est alors une forme de dérèglement du travail vécu par les professionnels de ces services.

Si ce trouble touchant le travail et son organisation est avéré, le lien entre travail et formation est alors, lui aussi, questionné. Penser la formation (et la certification) à partir de l'analyse d'un travail aussi bousculé permet alors, en effet, de faire émerger des « contradictions dialectiques » entendues avec Engeström (2011) comme des sources et des occasions de développement car « les contradictions ne peuvent être dépassées qu'en travaillant sur un troisième niveau : celui qui dépasse les deux pôles en opposition. [...] Ce n'est pas un mouvement d'équilibration, ni une addition de deux termes, encore moins un compromis ou un amalgame : c'est un dépassement » (p. 172). Vus ainsi, les liens complexes entretenus entre un travail questionné et une formation professionnelle doivent aujourd'hui être repensés, « migrer vers le haut » (Vygotski, 1997). ■

---

<sup>15</sup> Qui relève d'une forme de normalisation du comportement humain présumé, nécessaire pour proposer des réponses standardisées.

<sup>16</sup> Supports artificiels de la mémoire comme les plateformes de dépôt de dossier de retraite et les progiciels de traitement de ces dossiers.

## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

---

- Allouche, E. (2023, janvier 5). Sens et finalités du numérique en éducation – Hors-série : tests et simulations d'« entretien » avec ChatGPT (Open IA) [Billet]. *Éducation, numérique et recherche*. <https://edunumrech.hypotheses.org/7635>
- Balas, S. (2011). *Le référentiel, un outil de formation, un instrument de développement du métier. Le métier de masseur-kinésithérapeute en référence* [Thèse pour le doctorat de sciences de l'éducation]. CNAM. <https://theses.hal.science/tel-00669690>
- Balas, S. (2016). Comment concevoir des référentiels de diplômes professionnels sans renoncer au travail réel? *Activités*, 13(2). | 2016, mis en ligne le 15 octobre 2016, consulté le 16 octobre 2016. URL : <https://doi.org/10.4000/activites.2889>
- Balas, S. (2023). Les référentiels des certifications professionnelles : entre intelligence formative et intelligence gestionnaire. *Formation emploi*, 164, 129-148. <https://doi.org/10.4000/formationemploi.11990>
- Balas, S. et Touzet, V. (2022, 15-17 juin). *Une didactique professionnelle transformative pour les formations professionnelles ?*. 6ème Colloque international de Didactique professionnelle. Entre travail et formation : regards croisés sur les questions actuelles de la formation professionnelle, Lausanne, Suisse.
- Betton, E. et Balas, S. (2023, 24-26 mai). *La réingénierie pédagogique multimodale, travail invisible du formateur*. 4ème colloque du RUMEF, Les métiers de la formation à l'épreuve du travail, Perspectives interdisciplinaires et internationales, Université de Tours, France.
- Beguïn, P. et Clot, Y. (2004). L'action située dans le développement de l'activité. *@activités*, 1(2), 35-49. <https://doi.org/10.4000/activites.1237>
- Caillaud, P. (2014). Un « droit à la qualification » enfin effectif?. *Droit social*, 12, 1000-1006, Dalloz édition.
- Casilli, A. (2019). *En attendant les robots. Enquête sur le travail du clic*. Seuil.
- Chauvigné, C. (2010). Les référentiels en formation. *Recherche & Formation*, 64, 77-89. <https://doi.org/10.4000/rechercheformation.210>
- Cissé, M. (2024). *L'impossible par téléphone. Mémoire d'intervention* [Mémoire de Master Conseil Intervention et Développement des Compétences]. CNAM Paris.
- Clot, Y. (2008). *Travail et pouvoir d'agir*. PUF
- Clot, Y. et Gori, R. (2003). *Catachrèse : éloge du détournement*. Presse Universitaire de Nancy.
- Denouël, J. et Granjon, F. (2023). La médiation numérique à l'épreuve de ses référentiels. *Formation emploi*, 164, 43-63. <https://doi.org/10.4000/formationemploi.12050>
- du Tertre, C. (2013). Économie servicielle et travail : contribution théorique au développement « d'une économie de la coopération ». *Travailler*, 29, 29-64. <https://doi.org/10.3917/trav.029.0029>
- Engeström, Y. (2011). Théorie de l'Activité et Management. *Management & Avenir*, 42, 170-182. <https://doi.org/10.3917/mav.042.0170>

- Fauconnier, D. et Madrières, A. (2010). *Comment travailler ensemble : 7 outils simples pour faire émerger du collectif*. Eyrolles – Éditions d'Organisations.
- Figari, G. (1994). *Évaluer : quel référentiel ?*. De Boeck Université.
- Folcher, V. et Rabardel, P. (2004). Hommes, artefacts, activités : perspective instrumentale. Dans P. Falzon (dir.), *Ergonomie* (p. 251-268). Presses Universitaires de France. <https://doi.org/10.3917/puf.falzo.2004.01.0251>
- Frey, C. B. et Osborne, M. A. (2017). The future of employment : How susceptible are jobs to computerisation ? *Technological Forecasting and social change*, 114, 254-280. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2016.08.019>
- Grimand, A. (2012). L'appropriation des outils de gestion et ses effets sur les dynamiques organisationnelles : le cas du déploiement d'un référentiel des emplois et des compétences. *Management & Avenir*, 54, 237-257. <https://doi.org/10.3917/mav.054.0237>
- Gras Gentiletti, M. (2023). « Je ne comprends pas votre question ». Le cas de l'introduction de chatbots dans une grande entreprise. *Socio-anthropologie*, 47, 87-100. <https://doi.org/10.4000/socio-anthropologie.13284>
- Leontiev, A. N. (1984). *Activité, conscience, personnalité*. Éditions du Progrès.
- Leplat, J. et Hoc, J.-M. (1983). Tâche et activité dans l'analyse psychologique des situations. *Cahiers de psychologie cognitive*, 3(1), 49-63.
- Naville, P. (2012). *Essai sur la qualification du travail*. Éditions Syllepse
- Oddone, I., Ré, A. et Briante, G. (1981). *Redécouvrir l'expérience ouvrière. Vers une autre psychologie du travail ?*. Éditions sociales.
- Schumpeter, J. (1943). *Capitalisme, socialisme et démocratie*. Payot.
- Stiegler, B. (2006). *Réenchanter le monde. La valeur esprit contre le populisme industriel*. Flammarion.
- Supiot, A. (2021, novembre). *Notre système économique repose sur l'idée que l'être humain serait la première des marchandises. Entretien avec Alain Supiot* (p. 6-11). Le Monde Hors-série, Les révolutions du travail.
- Supiot, A. (2022). *La justice au travail. Quelques leçons de l'histoire*. Seuil.
- Ulmann, A.-L. (2017). La formation, une intervention qui tait son nom. Dans A.-L. Ulmann, A. Weill-Fassina et T. H. Benchekroun (dir.), *Intervenir : histoires, recherches, pratiques* (p. 121-131). Octarès.
- Vygotski, L. (1934/1997). *Pensée et langage* (traduit par F. Sève). La Dispute.
- Vygotski, L. (2014). *Histoire du développement des fonctions psychiques supérieures* (traduit par F. Sève). La Dispute.