



PLAN
MARSHALL
4.0



MÉTIERS D'AVENIR

AGENT D'ACCUEIL (H/F)

Juillet 2018

Le Forem - Veille, analyse et prospective du marché de l'emploi

AGENT D'ACCUEIL (H/F), UN MÉTIER D'AVENIR ?

Premier contact avec le public, l'agent d'accueil occupe un poste clé au sein d'une organisation. De lui, dépend la première impression que se fera l'utilisateur de l'organisme dans lequel il exerce cette mission. Il doit en incarner, plus que tout autre employé, l'image et les valeurs.

Il est une véritable interface entre l'entreprise et le « monde extérieur ». Il analyse la demande des usagers et les oriente au mieux.

En toute première ligne, c'est également lui qui va esayer les mécontentements, les plaintes et parfois même l'agressivité des usagers.

Malgré ce rôle de premier plan, l'agent d'accueil n'est pas toujours bien considéré. La fonction est parfois perçue comme secondaire, dénuée des enjeux du suivi.

Comme la majorité des métiers, l'agent d'accueil subit l'impact de la transition numérique. Cette évolution technologique a des effets contradictoires sur le métier en fonction du secteur dans lequel il s'exerce.

Si l'agent d'accueil a pour mission principale l'orientation au sens strict du terme, et que l'ensemble des tâches à effectuer sont répétitives et génère peu de valeur ajoutée, le métier pourrait disparaître au profit de bornes interactives ou encore de robots. Certaines entreprises y voient l'opportunité d'économiser de la main-d'œuvre et de renforcer les services de seconde ligne.

Par contre si les missions sont plus de l'ordre du conseil et de l'accompagnement, celles-ci se trouvent renforcées. En effet, ces nouvelles technologies et ces

nouveaux modes de communication et de fonctionnement peuvent provoquer une fracture numérique, qui peut conduire jusqu'à l'isolement social des usagers. Si certains d'entre eux semblent à l'aise avec l'utilisation, voire sont demandeurs, de ces technologies, d'autres ne les maîtrisent pas ou y sont réfractaires et sont ainsi exclus de certains services. Dans ce contexte, l'agent d'accueil apparaît alors comme indispensable, il devient « accompagnateur ». Il est un soutien à l'utilisation de ces nouveaux outils et représente un « visage humain » dans cet univers numérique.

La plus-value de l'agent d'accueil résidera dans la capacité qu'il aura à communiquer de manière adéquate avec les usagers. Il devra notamment être apte à s'adapter selon les caractéristiques de l'interlocuteur : la langue, l'âge, la culture, le canal de communication utilisé, etc.

Il développera la capacité à détecter les besoins du public de manière à proposer un service adéquat. Répondre à des demandes de plus en plus complexes et adaptées ainsi que proposer un accueil personnalisé et adapté deviennent les défis de l'agent d'accueil pour l'avenir.

TABLE DES MATIÈRES

AGENT D'ACCUEIL (H/F), UN MÉTIER D'AVENIR ?	2
Partie 1 – Synthèse des résultats	4
Quelles sont les grandes tendances qui détermineront l'évolution du métier d'agent d'accueil dans les prochaines années ?	4
Partie 2 – La démarche et les résultats pas à pas	6
1. Le périmètre du métier	7
2. Les facteurs les plus importants.....	9
3. La sélection des facteurs les plus influents	10
4. Les évolutions probables et souhaitables	11
5. Le profil d'évolution	12
6. Les impacts sur les activités et les besoins en compétences.....	17

Anticiper les évolutions, l'émergence ou la transformation de métiers constitue un axe majeur de la mission d'analyse et d'information sur le marché du travail du Forem. Une première étude exploratoire réalisée en 2013¹ a permis de dégager les grandes tendances d'évolution des secteurs. En 2016, Le Forem poursuit sa démarche en publiant des rapports sur les effets de la transition numérique sur les secteurs en termes d'activités, métiers et compétences². Des métiers d'avenir sont ainsi identifiés. Ils peuvent être de natures différentes. Il peut s'agir de :

- nouveaux métiers ;
- métiers actuels dont les contenus évoluent considérablement ;
- métiers avec un potentiel de croissance en effectifs.

Partant de cette base, une analyse en profondeur, « métier par métier » est mise en œuvre. Elle permet

de mieux en cerner les évolutions et d'adapter, après l'analyse de grands domaines de transformation attendus, l'offre de prestation. Cette analyse prospective se fonde sur la méthode *Abilitic2Perform*. Il s'agit d'une méthode d'anticipation des compétences basée sur l'animation de groupes d'experts lors d'ateliers successifs et éprouvée sur une quinzaine de métiers lors de son développement dans le cadre de projets européens « Interreg IV ». Cette méthode est inspirée des études relatives à la prospective stratégique³, dont certains outils sont mobilisés comme l'analyse structurelle ou morphologique. Aujourd'hui, la méthode a déjà été éprouvée sur plusieurs dizaines de métiers⁴ dans le cadre des travaux du Forem.

Dans ce contexte, il paraissait intéressant de se pencher sur le métier de l'agent d'accueil dont les compétences doivent évoluer dans les années à venir face à un marché de plus en plus exigeant.

Ce rapport comprend deux parties. La première présente une synthèse des résultats reprenant l'ensemble du profil d'évolution et les activités clés pour l'avenir. La seconde reprend dans le détail l'ensemble du processus d'analyse dans l'ordre chronologique de son déroulement. Le lecteur y retrouvera notamment le plan d'actions visant à préparer ou susciter les scénarios construits avec les experts ainsi que des recommandations sur les compétences pointées comme importantes par les experts pour la réalisation des activités clés.

¹ Le Forem, Métiers d'avenir pour la Wallonie, septembre 2013, téléchargeable sur <https://www.leforem.be/chiffres-et-analyses/prospectives.html>

² Une série de rapports sectoriels sont publiés dans la rubrique « Métier d'Avenir 4.0 – La transition numérique », téléchargeables sur <https://www.leforem.be/chiffres-et-analyses/metiers-d-avenir-transition-numerique.html>

³ Voir notamment, Godet M., Manuel de Prospective stratégique - Tome 1 : *Une indiscipline intellectuelle*, Paris, Dunod, 2007 et Godet M., Manuel de Prospective stratégique - Tome 2 : *L'art et la méthode*, Paris, Dunod, 2007

⁴ Chaque analyse par métier a fait l'objet d'un rapport consultable sur le site du Forem via le lien : <https://www.leforem.be/chiffres-et-analyses/metiers-d-avenir-prospectives-abilitic2perform.html>

Partie 1 – Synthèse des résultats

Quelles sont les grandes tendances qui détermineront l'évolution du métier d'agent d'accueil dans les prochaines années ?

Dans le cadre de cette étude, 10 facteurs d'évolution ont été retenus comme étant des facteurs clés pour le métier d'agent d'accueil, en Wallonie, dans les 3 à 5 prochaines années. Pour chacun de ces facteurs, le groupe d'experts a énoncé un ensemble de recommandations afin d'anticiper au mieux ces changements.

L'évolution des canaux de communication numériques influence le contenu du métier d'accueil. Aujourd'hui le téléphone reste le canal privilégié, mais il est probable qu'à l'avenir il perde du terrain au profit de nouveaux canaux.

Les courriers classiques ainsi que les fax tendent à disparaître au profit du mail. L'utilisation des réseaux sociaux devient incontournable. L'agent d'accueil devient presque un « community manager » de première ligne, il répond aux interpellations via ces canaux et peut réaliser des mises à jour simples, telles que la gestion de l'agenda ou l'annonce d'événements. Il faut être réactif, ces nouveaux modes de communication sont pratiquement instantanés. Les technologies mobiles se développent. Il se pourrait que des entretiens se réalisent à distance via Skype ou Facetime par exemple.

Les demandes du public sont parfois difficiles à cerner, tant le **profil des usagers est diversifié**. En effet, que

ce soit d'un point de vue culturel ou générationnel, l'agent d'accueil est confronté à une multitude de profils aussi bien en interne qu'en externe. Il doit être capable de s'adapter à un public qui tantôt maîtrise les canaux numériques, tantôt est complètement réfractaire aux nouvelles technologies. Il peut être confronté à un public qui ne partage pas les mêmes valeurs mais doit néanmoins accéder aux demandes de manière professionnelle. L'accueil doit être de plus en plus personnalisé, dans cette logique, l'agent d'accueil doit mieux réaliser l'analyse des besoins et ce afin de pouvoir rendre le service de manière adéquate et de fidéliser la clientèle.

L'agent d'accueil de par la position qu'il occupe devrait être vu comme un « observatoire » des besoins du client. En effet, en première ligne, il doit pouvoir rendre compte de ces observations par rapport au public. Grâce à des compétences d'observations et d'analyse il va pouvoir pointer des tendances et en informer la hiérarchie.

De manière générale, **les outils technologiques** aux services de l'accueil se multiplient. Il n'est pas rare de trouver des bornes d'information ou d'orientation à l'entrée de certaines institutions. Des tablettes sont parfois également mises à la disposition du public de plus en plus demandeur. Quant aux robots, ils devraient intervenir en soutien de l'agent d'accueil, notamment pour des tâches répétitives, et non les remplacer. L'agent d'accueil garderait de la plus-value grâce à la connaissance de l'organisation et à la capacité à personnaliser l'accueil. Il devra cependant être familiarisé avec les différents outils mis en place. C'est

à lui que reviendra la tâche de gérer les dysfonctionnements basiques ou encore de pouvoir en expliquer le maniement. Il devra souvent faire preuve de pédagogie face à un public parfois démuné. Les organisations, elles doivent se doter de matériel technologique (tablettes, etc.) et prévoir un temps d'appropriation pour le personnel afin de répondre aux demandes des usagers.

S'adapter à un public diversifié nécessite de développer des connaissances linguistiques. **L'internationalisation des échanges** s'intensifie et concerne également les PME. Le secteur des services ou de la santé sont souvent pointés comme ne nécessitant pas de compétences linguistiques particulières cependant les flux migratoires touchent particulièrement ces secteurs qui de plus en plus demandent à l'agent d'accueil de maîtriser différentes langues. Il est difficile d'imaginer dans les années à venir des agents d'accueil unilingues, même si la technologie viendra sans doute en soutien à la communication plurilingue. Il en résulte un besoin en formation en langues plus important et plus adapté grâce à des formules « sur mesure » et éventuellement des stages à l'étranger.

Si l'avènement du numérique permet aux **usagers** d'être plus autonomes dans les démarches, il les rend également **plus exigeants**. Ceux-ci ont en effet des attentes importantes en termes d'efficacité et de rapidité. Les usagers ont de plus en plus souvent la possibilité de se renseigner au préalable, sur internet notamment, sur les produits ou services recherchés. Les renseignements pris ne sont pas toujours corrects, amenant l'agent d'accueil à les rectifier le cas échéant.

Ces situations sont parfois sources de tension voire d'agressivité. L'agent d'accueil devra être capable de désamorcer les conflits mais également faire preuve de clairvoyance en essayant d'anticiper et d'annoncer certains dysfonctionnements.

Les employeurs sont également de plus en plus exigeants. Deux tendances apparaissent : la polyvalence et l'hyperspécialisation. L'employeur considère que certaines tâches de l'agent d'accueil sont prises en charge par la technologie, ce qui libère du temps pour d'autres tâches. Il va donc exiger plus de polyvalence de la part des équipes d'accueil, celles-ci seront amenées tantôt à soutenir les collègues de seconde ligne dans certaines de leurs activités, tantôt à exercer des activités de ventes comme c'est notamment déjà le cas dans le secteur bancaire. Les employeurs pourraient être tentés de ne plus déléguer l'accueil à une équipe spécifique mais bien que ces tâches soient distribuées aux services de seconde ligne, chaque membre du personnel serait amené à tour de rôle à exercer la fonction. Le risque étant de perdre les spécificités de la fonction principalement en termes d'image.

L'employeur va également exiger des compétences spécifiques aux agents d'accueil comme par exemple la pratique d'une langue moins répandue mais néanmoins utile ou encore avoir des compétences pour gérer un site internet.

Les exigences des employeurs s'expriment également par **la dynamique d'évaluation** qui se situe à différents niveaux aussi bien quantitatif que qualitatif. D'une part il s'agit de l'évaluation des travailleurs eux-mêmes : ils doivent être « rentables ». Il y a une volonté des employeurs de vérifier par exemple le

nombre de personnes reçues. Une certaine concurrence peut apparaître entre les travailleurs et amener des dérives telles que recevoir un maximum de personnes au détriment de la qualité de la prestation.

D'autres part, les équipes d'accueil sont de plus en plus souvent évaluées sur base de questionnaires de satisfaction qu'elles soumettent aux usagers. Ce sont des démarches souvent chronophages pour l'agent d'accueil. Il semblerait qu'en général l'aspect qualitatif prime sur l'aspect quantitatif : la majorité des employeurs ont bien compris que l'image a beaucoup d'importance et que l'agent d'accueil a un rôle à jouer dans cette démarche et dans l'atteinte des objectifs. Celui-ci doit dès lors bien connaître l'environnement dans lequel il évolue, avoir une attitude et une présentation en accord avec les valeurs de l'organisation. Il doit être capable de délivrer les messages de celle-ci en s'adaptant au public qu'il reçoit afin de satisfaire chacune des parties. La mission d'interface prend ici tout son sens.

Les procédures ont tendance à se complexifier. Qu'il s'agisse des procédures internes ou encore des démarches que les usagers doivent effectuer. Afin d'orienter au mieux, l'agent d'accueil doit avoir une vision globale de l'organisation. Il doit connaître les différentes procédures de manière concrète et opérationnelle.

La complexité de celles-ci peut générer de la frustration voire de l'agressivité. Une explication claire sur les différentes démarches à effectuer et une orientation précise vers les bons services peut désamorcer le phénomène et contribuer à la bonne image de l'institution. C'est en restant attentif aux évolutions, en mettant à jour ses connaissances et son réseau que l'agent d'accueil pourra atteindre cet objectif.

Augmentation des inégalités menant à l'isolement social. Les inégalités dont on parle ici sont de plusieurs ordres. Certains usagers éprouvent des difficultés à utiliser les nouvelles technologies et d'autres se perdent dans la complexité des démarches, ce qui les exclut de certains services. Les services pointés concernent aussi bien les organismes publics, les services commerciaux ou encore culturels. Face à ces personnes, l'agent d'accueil joue un rôle social en adoptant une attitude plus rassurante et plus chaleureuse qu'une borne interactive. Il peut également avoir une mission pédagogique, dans le soutien à l'utilisation des nouveaux outils. Ce sont principalement les compétences communicationnelles qui lui permettront une plus grande personnalisation de l'accueil.

Le climat d'insécurité constitue un facteur important pour le métier d'agent d'accueil. Cependant c'est davantage l'environnement de travail qui va être influencé par les mesures de sécurité plutôt que le métier à proprement parler.

Il n'est en effet plus rare de croiser des agents de sécurité au sein des services d'accueil ou même des dispositifs particuliers tels que des portiques ou vitres de sécurité.

Il semblerait que la majorité des usagers internes ou externes ne remarquent plus ces dispositifs ou y soient favorables.

Le climat d'insécurité est provoqué d'une part par la menace terroriste mais également par l'agressivité des usagers externes à l'organisation. L'agent d'accueil, de par la position de première ligne, devra de plus en plus intégrer des procédures de sécurité.

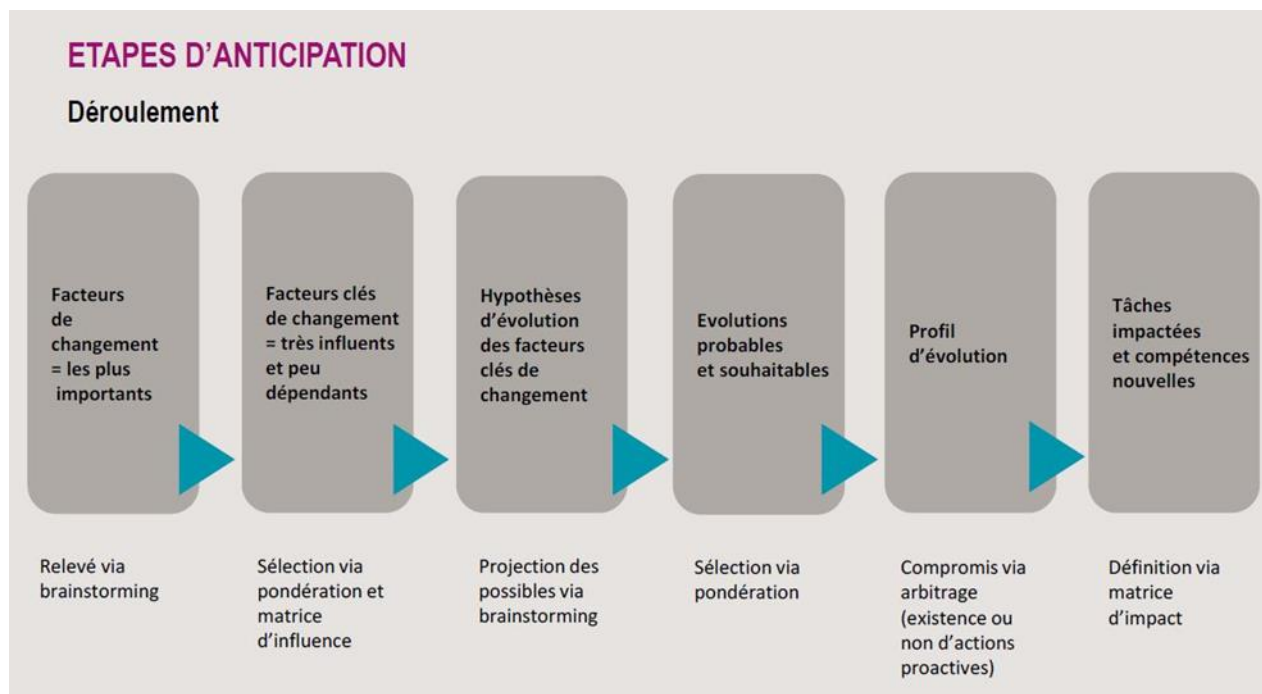
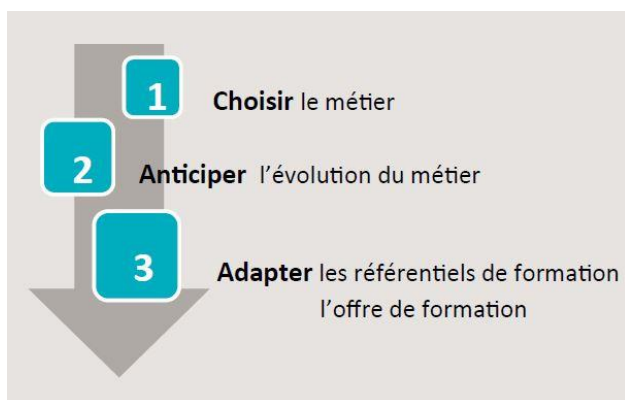
Partie 2 – La démarche et les résultats pas à pas

Cette partie du document décrit l'ensemble du processus suivi dans le cadre du déploiement de la méthode *Abilitic2Perform* appliquée au métier d'agent d'accueil.

La démarche se base sur la participation d'un panel d'experts à une série d'ateliers encadrés par un animateur qui conduit les réunions et par un back officer qui prend note des éléments cités en séance.

La méthode alterne, d'une part, des phases de réflexions créatives et collectives de type brainstorming et, d'autre part, des phases individuelles destinées à noter la pertinence ou l'impact des idées précédemment émises. Le traitement de ces notes par le back officer et l'animateur permet d'objectiver les éléments récoltés. Les résultats obtenus au terme de chaque phase servent de matière première à la phase suivante.

Trois grandes étapes doivent être parcourues : choisir un métier, anticiper les évolutions et leurs impacts sur le métier, puis adapter les prestations. Le présent rapport se focalise essentiellement sur la deuxième phase consacrée à l'anticipation.



Les quatre ateliers ont rassemblé une dizaine de personnes issues de différents milieux : entreprises, centre de compétence, opérateurs de formation, représentant du secteur, et Le Forem (cf. le colophon).

Le métier d'agent d'accueil a été sélectionné pour faire l'objet d'un exercice détaillé d'anticipation, sur base de l'analyse de grandes tendances d'évolution des secteurs.

La suite du document reprend étape par étape, la procédure d'analyse :

1. Périmètre du métier
2. Recensement des facteurs de changement les plus importants
3. Sélection des facteurs les plus influents
4. Evolutions probables et souhaitables
5. Le profil d'évolution
6. Impacts sur les activités et les besoins en compétences

1. LE PÉRIMÈTRE DU MÉTIER

La définition du métier d'agent d'accueil et les activités et tâches qu'il exerce a été réalisée en se basant sur le référentiel Rome V3 ainsi que sur les référentiels de la validation des compétences⁵ et les travaux réalisés par le SFMQ⁶.

Le groupe d'experts a jugé bon, afin de coller au mieux avec la réalité, de structurer un peu différemment ce référentiel afin qu'il soit le plus transversal possible.

Le métier d'agent d'accueil pourrait se définir comme suit :

« L'agent(e) d'accueil est la première personne de contact de l'organisation. Il contribue au bon fonctionnement, aux missions et à l'image de celle-ci en traitant de façon professionnelle les demandes des usagers. Il reçoit, identifie, oriente et conseille les usagers selon leurs demandes, qu'elles soient exprimées en langue française ou étrangère, en face à face, par téléphone ou par voie électronique. L'agent(e) d'accueil peut aussi exécuter des tâches administratives courantes, en utilisant divers outils bureautiques. »

Les experts ont insisté sur la notion de conseil qui est une part importante de la fonction et qui le sera d'autant plus dans un horizon de trois à cinq ans au regard des facteurs d'évolution développés par ailleurs.

La connaissance des langues semble incontournable également et doit apparaître dès la définition, tout comme les canaux de communication numérique.

En effet, face aux évolutions technologiques, l'agent d'accueil apportera de la plus-value par la pertinence des conseils qu'il pourra prodiguer et ce, en s'adaptant à l'interlocuteur, qu'il s'agisse de le faire dans une langue étrangère ou en s'adaptant aux canaux utilisés.

Le métier s'exerce quasiment dans tous les secteurs. À titre d'exemple, sur les 984 offres d'emplois gérées par Le Forem en 2017, 30 % de celles-ci concernaient les services aux entreprises, 19 % les services collectifs, sociaux et personnels, 11 % le commerce. En fonction des secteurs, le profil de l'agent d'accueil peut varier : des compétences commerciales seront attendues dans le secteur bancaire par exemple, tandis que

dans d'autres ce sera la capacité d'écoute qui sera valorisée en raison des contacts fréquents avec un public fragilisé notamment.

La présente analyse aborde le métier d'agent d'accueil de manière transversale, considérant que les activités-tâches proposées constituent « la base » pour chaque agent quel que soit le secteur d'activité. Il en va de même pour les compétences pointées plus loin.

Les compétences spécifiques, liées à chaque secteur ne sont quant à elles pas abordées dans ce rapport. Elles sont principalement acquises par expérience ou éventuellement en formation continue .

Le tableau suivant reprend de manière synthétique les activités et tâches de l'agent d'accueil.

Organiser l'espace « accueil »	<ul style="list-style-type: none"> - Veiller et participer à la bonne tenue des espaces d'accueil (visibilité, attractivité, convivialité) - Gérer la documentation mise à disposition des usagers
Accueillir, renseigner, orienter et conseiller les usagers	<ul style="list-style-type: none"> - Appliquer les usages et procédures de l'organisation en matière d'accueil - Communiquer en s'adaptant à la demande, à la personne et à la langue, à la situation - Traiter les plaintes simples (orales et écrites) - Se tenir informé de manière proactive sur les nouveautés et les informations à communiquer

⁵ <http://www.validationdescompetences.be/metiers/agent-daccueil-48>

⁶ Service Francophone des Métiers et des Qualifications : http://www.sfmq.cfwb.be/index.php?id=1435&no_cache=1

	<ul style="list-style-type: none"> - Actualiser et tenir à disposition des usagers internes et externes l'agenda central de l'organisation
Servir d'interface de communication interne/externe	<ul style="list-style-type: none"> - Réceptionner, filtrer et transférer la demande - Accompagner l'utilisateur dans l'utilisation des services - Identifier les différents services/personnes de l'organisation (organigramme) - Intégrer la culture et les missions de l'organisation - Refléter l'image de l'organisation et participer à l'atteinte des objectifs - Assurer le service téléphonique - Assurer le traitement et la distribution du courrier/mail et fax - Alimenter et tenir à jour les données des usagers et contacts de l'organisation - Assurer la prise de rendez-vous et/ou les réservations (salles, visites, ...)
Soutien administratif ponctuel	<ul style="list-style-type: none"> - Encoder et/ou classer des documents, de l'information, de manière digitale ou matérielle - Participer à la gestion du petit matériel et des fournitures de bureau - Soutenir les autres services de l'organisation (organisation de manifestation, vente de produits, évaluation, ...)

Tableau 1 : Le périmètre du métier d'accueil

2. LES FACTEURS LES PLUS IMPORTANTS

L'anticipation des facteurs de changement, c'est-à-dire la détermination des facteurs de l'évolution du métier d'agent d'accueil s'effectue, selon la méthodologie *Abilitic2Perform*, en deux étapes : d'une part, le recensement des facteurs de changement et, d'autre part, la limitation aux facteurs de changement les plus importants. Ces deux étapes sont réalisées lors du premier atelier.

L'objectif de la première étape est d'établir une liste la plus exhaustive possible de facteurs de changement. Pratiquement, la question suivante a été posée à l'ensemble des experts : *Quels sont, dans un horizon de trois à cinq ans (2021-2023), les facteurs qui détermineront/influenceront le métier d'agent d'accueil ?*

Après un temps de réflexion individuelle, chaque expert a présenté ses facteurs à l'ensemble du groupe qui a réagi et commenté ces propositions. Au total, les experts ont ainsi recensé 14 facteurs de changement qui relevaient de différentes dimensions : politique, économique, socioculturelle, technologique, légale.

Les 14 facteurs les plus importants pour l'évolution du métier d'agent d'accueil sont repris dans le tableau ci-contre.

A1	Diversité culturelle
A2	Évolution des canaux numériques (e-mail, site internet, réseaux sociaux, etc.)
A3	"Robotisation de l'accueil"
A4	Augmentation des inégalités menant à l'isolement social
A5	Modification des besoins et des exigences des usagers
A6	Manque de reconnaissance de la fonction (interne et externe à l'entreprise)
A7	Augmentation du rythme et du volume de travail
A8	Gestion des générations et des attentes du personnel
A9	Climat d'insécurité
A10	Complexification des procédures
A11	Augmentation des exigences des employeurs (profil du travailleur + polyvalent et/ou spécialisé)
A12	Internationalisation des échanges
A13	Évolution technologique des outils (casques, distributeur, etc.)
A14	Dynamique d'évaluation (reporting, justification, performance, etc.)

Tableau 2 : Les 14 facteurs de changement importants

3. LA SÉLECTION DES FACTEURS LES PLUS INFLUENTS

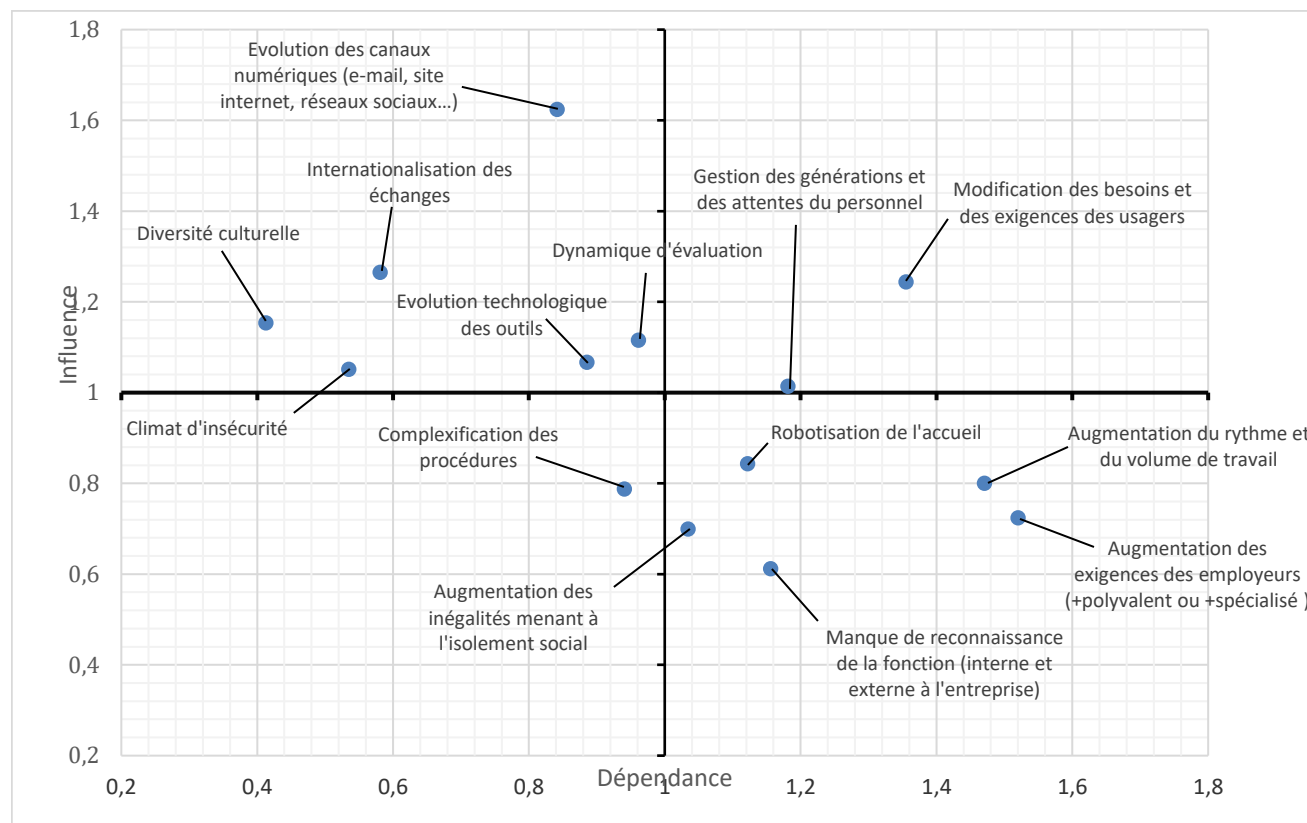
Sur base de la sélection des 14 facteurs les plus importants aux yeux des experts, le groupe a été amené à se prononcer sur l'influence que ces 14 facteurs de changement exercent les uns sur les autres. Pour ce faire, une matrice a été envoyée entre les ateliers un et deux. Les experts ont été invités à la compléter en y notant l'influence des 14 facteurs en ligne sur les mêmes 14 facteurs en colonne (0 : aucune influence ; 1 : influence faible ; 2 : influence moyenne ; 3 : influence forte).

La compilation des matrices des experts est visualisée dans le graphique 1 qui représente les positions d'influence / dépendance relatives aux 14 facteurs.

La sélection des 10 facteurs à garder pour la suite des travaux a été réalisée dans un premier temps sur la base du critère suivant (voir graphique 1) :

Les facteurs simultanément très influents sur les autres et peu dépendants des autres (cadrant supérieur gauche).

L'échange sur les résultats bruts du vote d'influence tels qu'ils ressortent dans le graphique 1 a amené à la reformulation de certains facteurs. Par exemple il a été décidé que la robotisation de l'accueil et les évolutions technologiques pouvaient être regroupés. Le facteur « diversité culturelle » a été renommé en « diversité des usagers ».



Graphique 1 : Résultat de la compilation des matrices des votes d'influence des experts

Ci-contre, le tableau représentant les 10 facteurs dominants retenus :

A1	Évolution des canaux numériques
A2	Internationalisation des échanges
A3	Diversité des usagers
A4	Climat d'insécurité
A5	Évolution technologique des outils/robotisation de l'accueil
A6	Dynamique d'évaluation
A7	Augmentation des exigences des usagers externes (utilisateurs du service)
A8	Complexification des procédures
A9	Augmentation des inégalités menant à l'isolement social
A10	Augmentation des exigences des employeurs

Tableau 3 : Les facteurs dominants (les plus influents)

4. LES ÉVOLUTIONS PROBABLES ET SOUHAITABLES

Une fois ces 10 facteurs déterminés, il s'agissait d'envisager leur évolution possible. Pour ce faire, il a été demandé aux experts, lors du second atelier, de décrire les situations actuelles et futures (dans un horizon de trois à cinq ans) pour chaque facteur de changement. Il leur a été proposé d'élaborer des hypothèses d'évolution.

Celles-ci devaient décrire trois à quatre types d'évolution potentielle : une pessimiste, une intermédiaire, une optimiste et, éventuellement, une très optimiste. Chaque hypothèse a été débattue et reformulée en séance, afin qu'elle soit validée par le groupe.

Elles ont ensuite été soumises au vote des experts qui étaient invités à exprimer, d'une part, une estimation du caractère probable de l'hypothèse, d'autre part, une appréciation de son caractère souhaitable.

5. LE PROFIL D'ÉVOLUTION

Le tableau ci-après a servi d'input au troisième atelier, dont le premier objectif était, pour chaque facteur, de retenir l'hypothèse à considérer pour la suite du travail : l'hypothèse la plus probable a été confrontée à l'hypothèse la plus souhaitable. Lorsque l'hypothèse la plus probable était différente de la plus souhaitable, un arbitrage était réalisé entre les deux. Si le groupe d'experts estimait qu'il était possible de mettre en œuvre des actions permettant d'atteindre l'hypothèse

la plus souhaitable, c'est celle-ci qui était retenue. Dans le cas inverse, on retenait la plus probable. La formulation de certaines des hypothèses retenues a été légèrement précisée ou enrichie à l'occasion de cette discussion.

Note de lecture du tableau 4 :

Les hypothèses d'évolution ayant été identifiées comme les plus probables sont sur fond bleu et en italique.

Les hypothèses d'évolution identifiées comme les plus souhaitables sont sur fond jaune et soulignées. Lorsque l'hypothèse d'évolution la plus probable est identique à la plus souhaitable, elle apparaît sur fond rose en italique et soulignée. Les **hypothèses d'évolution retenues**, parce que probables et souhaitables, ou après arbitrage, sont **en gras**.

Facteurs de changement	A	B	C
F1. Évolution des canaux numériques	À l'horizon 2021-2023, toutes les entreprises ne sont pas capables de s'adapter aux différentes technologies et différents canaux de communication numériques. D'autre part, certains usagers se trouvent bien démunis face à l'utilisation de certaines technologies. La fracture numérique est importante.	<u>À l'horizon 2021-2023, les canaux numériques sont de plus en plus diversifiés (page web-réseaux sociaux) afin de répondre aux demandes des usagers. Le téléphone reste cependant l'outil privilégié. Les fax et les courriers ne sont pratiquement plus utilisés mais restent des options pour les usagers ayant plus de difficultés à utiliser ces technologies.</u>	À l'horizon 2021-2023, les technologies mobiles (Skype, Facetime, etc.) sont utilisées régulièrement, ce qui diversifie encore plus les canaux de communication. Les entreprises sont dotées d'outils qui privilégient ce type de canal. Les technologies se perfectionnent et se démocratisent, ce qui permet leur utilisation par une grande majorité d'utilisateurs.
F2. Internationalisation des échanges	À l'horizon 2021-2023, les échanges en langue étrangère touchent principalement les grandes entreprises, le secteur non marchand est moins concerné par ce phénomène.	<u>À l'horizon 2021-2023, les échanges se font en français mais également dans une autre langue en fonction de la région et du secteur d'activité. Les raisons sont variées : les échanges commerciaux se réalisent à une échelle mondiale et les flux migratoires touchent également les secteurs des services.</u>	À l'horizon 2021-2023, l'internationalisation des échanges nécessite non seulement la maîtrise de l'anglais mais également de plusieurs autres langues.

Bleu italique : plus probable – Jaune souligné : plus souhaitable – *Rose italique souligné : probable et souhaitable* – **Gras : hypothèse retenue**

Facteurs de changement	A	B	C
F3. Diversité des usagers	À l’horizon 2021-2023, la standardisation des procédures tend à gommer la diversité culturelle. L’efficacité et l’efficience sont devenus les maîtres mots de la pratique d’accueil.	<i>À l’horizon 2021-2023, la diversité culturelle reste une difficulté dans les échanges et la communication verbale ou écrite.</i>	<u>À l’horizon 2021-2023, la diversité s’accroît, des procédures sont mises en place pour accueillir chaque usager de manière adéquate. L’adaptation des services devient une priorité.</u>
F4. Climat d’insécurité	À l’horizon 2021-2023, les missions de contrôle attribuées à la fonction de l’accueil sont de plus en plus importantes en faisant presque oublier le cœur du métier, l’agent d’accueil devient pratiquement un agent de sécurité.	<i>À l’horizon 2021-2023, les systèmes de contrôle sont importants, les procédures se renforcent et se complexifient.</i>	<u>À l’horizon 2021-2023, les contrôles deviennent la norme et ne choquent plus personne. Ces normes rassurent les usagers et les travailleurs.</u>
F5. Évolution technologique des outils/robotisation	<u>À l’horizon 2021-2023, l’automatisation se renforce, l’agent d’accueil apporte une plus-value grâce à des compétences relationnelles et par l’expertise qu’il peut apporter.</u>	<i>À l’horizon 2021-2023, certaines tâches de l’agent d’accueil sont automatisées, les nouveaux outils technologiques (casques, tablettes, bornes) se répandent pour répondre aux exigences des usagers. La mission de l’agent d’accueil se centre sur l’appui administratif.</i>	À l’horizon 2021-2023, l’agent d’accueil est dans une majorité de cas remplacé par des machines.
F6. Dynamique d’évaluation	À l’horizon 2021-2023, l’accent est mis sur la rentabilité et la productivité (nombre de personnes reçues, etc.) ce qui crée une compétition entre les membres du personnel.	À l’horizon 2021-2023, la logique d’évaluation est très présente aussi bien au niveau qualitatif que quantitatif. L’agent d’accueil doit atteindre des objectifs de rentabilité. Il est aussi responsable de faire remplir les formulaires de satisfaction client.	<u>À l’horizon 2021-2023, l’aspect qualitatif a de plus en plus d’importance. Les organisations sont conscientes que l’accueil reflète leur image, il est important que cette image soit positive. L’agent d’accueil est chargé du processus d’enquête de satisfaction.</u>

Bleu italique : plus probable – *Jaune souligné : plus souhaitable* – *Rose italique souligné : probable et souhaitable* – **Gras** : hypothèse retenue

Facteurs de changement	A	B	C
F7. Augmentation des exigences des usagers externes (utilisateurs du service)	<i>À l'horizon 2021-2023, les usagers ont besoin d'une personne en première ligne pour les guider. L'apport d'outils standardisés facilitent les réponses aux usagers et permettent de traiter davantage de demandes.</i>	À l'horizon 2021-2023, tout, tout de suite, immédiatement. Les informations sont accessibles via Internet mais pas toujours de manière adéquate. Les attitudes évoluent, pas toujours positivement.	<u>À l'horizon 2021-2023, les usagers ont des outils à leur disposition plus performants pour capter les informations et sont donc plus autonomes. L'agent d'accueil est en première ligne pour traiter les demandes spécifiques.</u>
F8. Complexification des procédures	À l'horizon 2021-2023, les procédures se complexifient sans se clarifier. La perte de temps est considérable. Les agents d'accueil éprouvent eux-mêmes des difficultés à y voir clair. Des tensions naissent avec les usagers.	<i>À l'horizon 2021-2023, les procédures sont complexes et déstabilisent les usagers. L'agent d'accueil a une mission de clarification et est le relai vers les services compétents.</i>	<u>À l'horizon 2021-2023, les procédures sont complexes et très cadrées. L'agent d'accueil par l'expérience et sa bonne connaissance des procédures, est considéré comme une véritable personne ressource.</u>
F9. Augmentation des inégalités menant à l'isolement social	À l'horizon 2021-2023, l'accueil est standardisé et pas toujours adapté à l'ensemble des usagers. Cette situation engendre tension et agressivité.	<i>À l'horizon 2021-2023, les inégalités sociales augmentent, pas seulement pour des raisons financières mais aussi à cause de la fracture numérique. L'agent d'accueil fait face à un public de plus en plus précarisé et difficile à orienter.</i>	<u>À l'horizon 2021-2023, l'agent d'accueil contribue à diminuer l'isolement social en facilitant l'accès à certains services. Il est une réelle plus-value pour l'organisation, lui permettant de garder un caractère humain.</u>

Bleu italique : plus probable – *Jaune souligné : plus souhaitable* – *Rose italique souligné : probable et souhaitable* – **Gras** : hypothèse retenue

Facteurs de changement	A	B	C
F10. Augmentation des exigences des employeurs	À l'horizon 2021-2023, on ne parle plus réellement de fonction d'accueil mais de compétences d'accueil. N'importe quel membre du personnel est amené à occuper un poste d'accueil. Il n'existe plus réellement de référent accueil.	<u>À l'horizon 2021-2023, l'agent d'accueil doit être polyvalent, il doit réaliser prioritairement les tâches liées à l'accueil général mais doit être capable de réaliser un support administratif.</u>	À l'horizon 2021-2023, les employeurs sont à la recherche de personnel spécialisé. L'agent d'accueil sera choisi en fonction de compétences spécifiques se situant dans différents champs. Il pourra s'agir de compétences linguistiques plus rares ou encore de maîtrise informatique avancée.

Bleu italique : plus probable – *Jaune souligné : plus souhaitable* – *Rose italique souligné : probable et souhaitable* – **Gras : hypothèse retenue**

Tableau 4 : Les hypothèses d'évolution pour chaque facteur de changement clé

Les 10 hypothèses d'évolution retenues constituent le scénario d'évolution à l'horizon 2021-2023. Sur la base de ce scénario, les experts ont été invités à proposer des pistes d'actions/recommandations à mener afin de faciliter leur émergence (si l'hypothèse d'évolution la plus souhaitable a été retenue) et/ou de se préparer au changement (si l'hypothèse d'évolution la plus probable a été retenue). Le recensement des pistes d'actions/recommandations s'est fait en session plénière, en passant en revue les facteurs de changement et les hypothèses retenues associées.

La liste des actions à mener afin de préparer ou provoquer le changement est reprise ci-dessous en vis-à-vis de chacune des hypothèses choisies et pour lesquels il y avait lieu de proposer des actions.

Plan d'actions par rapport au profil d'évolution		
Facteur de changement	Hypothèse d'évolution retenue	Actions
F1. Évolution des canaux numériques	À l'horizon 2021-2023, les canaux numériques sont de plus en plus diversifiés (page web-réseaux sociaux) afin de répondre aux demandes des usagers. Le téléphone reste cependant l'outil privilégié. Les fax et les courriers ne sont pratiquement plus utilisés mais restent des options pour les usagers ayant plus de difficultés à utiliser ces technologies.	<ul style="list-style-type: none"> - Former au CRM de l'entreprise
F2. Internationalisation des échanges	À l'horizon 2021-2023, les échanges se font en français mais également dans une autre langue en fonction de la région et du secteur d'activité. Les raisons sont variées : les échanges commerciaux se réalisent à une échelle mondiale et les flux migratoires touchent également les secteurs des services.	<ul style="list-style-type: none"> - Augmenter le volume de formation en langues - Mettre en place des formations sur mesure - Favoriser le système de stages à l'étranger - Éviter le format scolaire dans l'apprentissage des langues
F3. Diversité des usagers	À l'horizon 2021-2023, la diversité s'accroît, des procédures sont mises en place pour accueillir chaque usager de manière adéquate. L'adaptation des services devient une priorité.	<ul style="list-style-type: none"> - Mieux analyser les besoins - Valoriser l'accueil comme observatoire des besoins du client - Segmenter les services
F8. Complexification des procédures	À l'horizon 2021-2023, les procédures sont complexes et très cadrées. L'agent d'accueil par son expérience et la bonne connaissance des procédures, est considéré comme une véritable personne ressource.	<ul style="list-style-type: none"> - Établir des procédures claires qui permettent de passer le relais à la personne ressource
F9. Augmentation des inégalités menant à l'isolement social	À l'horizon 2021-2023, l'agent d'accueil contribue à diminuer l'isolement social en facilitant l'accès à certains services. Il est une réelle plus-value pour l'organisation, lui permettant de garder un caractère humain.	<ul style="list-style-type: none"> - Dégager du temps pour permettre une meilleure personnalisation
F10. Augmentation des exigences des employeurs	À l'horizon 2021-2023, l'agent d'accueil doit être polyvalent, il doit réaliser prioritairement les tâches liées à l'accueil général mais doit être capable de réaliser un support administratif.	<ul style="list-style-type: none"> - Sensibiliser les employeurs à l'importance d'un accueil de qualité en termes d'image

Tableau 5 : Le plan d'actions

6. LES IMPACTS SUR LES ACTIVITÉS ET LES BESOINS EN COMPÉTENCES

La dernière étape du travail réalisé porte sur l'identification des compétences que l'agent d'accueil devrait maintenir ou développer pour mener à bien ses tâches d'ici 2023. L'objectif de ce recensement de compétences est d'éclairer sur les futurs besoins en compétences.

Les experts ont donc été invités à proposer des ressources nécessaires à l'exercice du métier. Pour alimenter les réflexions, le groupe s'est appuyé sur le scénario d'évolution (soit les 10 hypothèses) construit durant les 3 premiers ateliers ainsi que sur les activités de base de l'agent d'accueil telles qu'elles ont été proposées lors du premier atelier.

Cet exercice a fait ressortir une liste non exhaustive de compétences clés dans un horizon de trois à cinq ans.

Pour le métier d'agent d'accueil, les trois facteurs les plus impactants sont liés à l'automatisation de l'accueil, aux exigences du client et à l'augmentation des inégalités sociales.

La tâche la plus impactée par les différents facteurs d'évolution concerne « *l'accompagnement de l'utilisateur dans l'utilisation des services* ».

Tout au long de la démarche, ce sont les compétences liées à la personnalisation de l'accueil qui ont été pointées comme étant particulièrement essentielles pour l'avenir du métier.

Activités	Tâches impactées	Hypothèses d'évolution impactantes	RESSOURCES
Accueillir, renseigner, orienter et conseiller les usagers	Appliquer les usages et procédures de l'organisation en matière d'accueil	3 Diversité des usagers 4 Climat d'insécurité 8 Complexification des procédures	<ul style="list-style-type: none"> - Comprendre, apprendre et appliquer des procédures - Faciliter les usages et les procédures à l'attention des clients - Gérer son temps - Maîtriser les procédures de sécurité - Utiliser les outils nécessaires à l'application des procédures (logiciels, ...)

Activités	Tâches impactées	Hypothèses d'évolution impactantes	RESSOURCES
	Communiquer en s'adaptant à la demande, à la personne et à la langue, à la situation	2 internationalisation des échanges 7 Augmentation des exigences des usagers externes (utilisateurs du service) 3 Diversité des usagers 5 Évolution technologique des outils/robotisation 8 Complexification des procédures	<ul style="list-style-type: none"> - Connaître les attentes des usagers (écoute active, etc.) - Connaître et promouvoir l'offre de service - Avoir des connaissances « culturo-linguistique » - Utiliser les outils mis à disposition des usagers (bornes, etc.)
Accueillir, renseigner, orienter et conseiller les usagers	Traiter les plaintes simples (orales et écrites)	6 Dynamique d'évaluation 2 internationalisation des échanges 7 Augmentation des exigences des usagers externes (utilisateurs du service)	<ul style="list-style-type: none"> - Gérer des conflits - Gérer le stress - Donner du feedback aussi bien à l'interne qu'à l'externe - Repérer et annoncer les dysfonctionnements - Objectiver les dysfonctionnements
	Se tenir informé de manière proactive sur les nouveautés, les informations à communiquer	7 Augmentation des exigences des usagers externes (utilisateurs du service) 8 Complexification des procédures	<ul style="list-style-type: none"> - Chercher l'information, effectuer une veille - Maitriser l'outil informatique - Se constituer un réseau

Activités	Tâches impactées	Hypothèses d'évolution impactantes	RESSOURCES
Servir d'interface de communication interne/externe	Réceptionner, filtrer et transférer la demande	<p>9 Augmentation des inégalités menant à l'isolement social</p> <p>2 internationalisation des échanges</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Pratiquer l'écoute active - Délivrer un message simple et clair - Consulter un organigramme, répertoire, ... (numérique et/ou papier) et les tenir à jour - Faire preuve d'empathie - Faire preuve d'assertivité - Poser le cadre et les limites en cohérence avec les missions de l'organisme - Réceptionner une demande dans une langue étrangère pour la transférer - Utiliser des outils d'assistance intelligents pour travailler dans un environnement multilingue
	<p>Accompagner l'utilisateur dans l'utilisation des services</p> <p>! Tâche la plus impactée !</p>	<p>9 Augmentation des inégalités menant à l'isolement social</p> <p>3 Diversité des usagers</p> <p>+ tous les autres facteurs sauf 4</p>	<p>Idem supra</p> <ul style="list-style-type: none"> - Communiquer via différents canaux (oral, écrit, numérique) - Appréhender la diversité avec le plus de neutralité possible - Faire preuve de pédagogie pour expliquer une démarche, une procédure, ou l'utilisation d'un matériel
	Refléter l'image de l'organisation et participer à l'atteinte des objectifs	6 Dynamique d'évaluation	<ul style="list-style-type: none"> - Rendre compte de l'activité et de l'utilité quantitativement et qualitativement (informer- proposer- argumenter) - Anticiper les besoins des usagers - Adapter les messages de l'organisation à l'utilisateur - Avoir une communication verbale et non verbale (présentation-attitude) en adéquation avec les codes de l'organisation - Connaître et participer à la démarche qualité de l'organisation

Activités	Tâches impactées	Hypothèses d'évolution impactantes	RESSOURCES
	Assurer le service téléphonique	<p>2 internationalisation des échanges</p> <p>5 Évolution techno. des outils/robotisation</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Gérer les flux (appels en attente - personne face à face) - Gérer les éléments chronophages, travailler avec efficacité - Prioriser les actions - Savoir utiliser un central téléphonique - Configurer un message d'accueil

Tableau 6 : compétences clés



NOUS REMERCIONS POUR LEUR PARTICIPATION AU PROCESSUS EN QUALITÉ D'EXPERTS

Martin CAUCHIE, Chargé de mission, Fédération des maisons médicales
Marie COLLIN, Agent d'accueil-chargé du plan de formation, Préhistomuseum
Cécile CROQUET, Responsable de ligne de produit communication orale et écrite, Le Forem
Isabelle DESCHAMPS, Chargée de mission, Fédération des maisons médicales
Stéphanie JACQUES, Responsable adjointe de centre de formation, Le Forem
Philippe LHEUREUX, Formateur centre de compétence tourisme, Le Forem
Michaël MERCHIERS, Adjoint à la direction, Attractions et tourisme
Emilie SAUVAGE, Responsable de projet, Cefora
Michel TASSEROUL, Agent d'accueil, asbl Les Perce-Neige

ENCADREMENT MÉTHODOLOGIQUE DE LA DÉMARCHE ET RÉDACTION DU RAPPORT FINAL

Le Forem - Veille, analyse et prospective du marché de l'emploi :
Jean-Claude CHALON, Coordination générale
William WATELET, Responsable du projet
Aurélie LELUPE, Animation et rédaction
Jean-François MARCHAL, Back Office
Cynthia CACCIATORE, Support administratif

ÉDITEUR RESPONSABLE

Marie-Kristine VANBOCKESTAL, Administratrice générale, Le Forem