



UNIVERSITE DU MAINE
Faculté de Droit, des Sciences Economiques et de Gestion
Master 2 Management, Administration des entreprises

Année universitaire 2015-2016

Responsable Secteur Cellule Support
O2 care services

Florian Le Nué

Sous la direction de :

- Directeur de rapport : Thierry Jolivet
- Maître de stage : Isabelle Leveau

Lieu de stage :

O2 care services
15 rue Edgard Brandt
72000 Le Mans

Remerciements

Avant de commencer toute présentation, je tiens à remercier plusieurs personnes :

Tout d'abord un grand merci à tous mes collègues de la société O2, et en particulier Isabelle Leveau et tout le service cellule support, qui m'ont énormément aidé lors de mon stage dans l'entreprise.

Je remercie mon tuteur universitaire, M. Thierry Jolivet pour m'avoir guidé lors de la réalisation de ce mémoire. J'adresse également mes remerciements à Mme Sana Guetat, la responsable de formation et à l'ensemble des enseignants du Master 2 Management, Administration des Entreprises pour l'enseignement qu'ils m'ont apporté.

Je remercie également l'Université du Maine de m'avoir permis de réaliser ce stage en milieu professionnel.

Merci à toutes les personnes auprès desquelles j'ai pu travailler.

Sommaire

I.	Introduction.....	1
A.	Un choix personnel.....	1
B.	Le secteur du service à la personne.....	2
1.	Qu'est-ce que les SAP.....	2
2.	Modes d'interventions et protagonistes du secteur.....	4
3.	L'évolution des SAP.....	7
II.	O2.....	12
A.	Historique du groupe.....	12
B.	Evolution du groupe.....	17
1.	... En chiffre d'affaires réalisé.....	17
2.	... En clients.....	18
3.	... En agences et en salariés.....	18
C.	Fonctionnement de l'entreprise.....	19
1.	L'organisation juridique.....	20
2.	Composition d'une agence.....	22
3.	Les services du siège.....	30
D.	Les domaines d'activités du groupe O2.....	34
1.	Ménage-repassage.....	36
2.	Garde d'enfants.....	38
3.	Aide aux séniors.....	40
III.	La cellule support.....	43
A.	Rôle et description.....	43
B.	Les missions en agence du responsable secteur cellule support.....	46
1.	Les ressources humaines.....	47
2.	L'exploitation d'agence.....	48
3.	La gestion du personnel.....	50
4.	La gestion des acomptes, payes et facturations.....	51
5.	Le commercial.....	52
6.	La direction d'agence.....	54

IV. Bilan de stage	56
A. Les apports du stage	56
1. La recherche de stage	56
2. Capacité d'adaptation	58
3. Le management d'équipe	62
4. La pluridisciplinarité des missions	63
B. Les difficultés rencontrées	66
1. Les conditions de travail	66
2. La formation	68
3. La délégation de pouvoir	68
4. Les changements d'agence	69
5. La multiplication des sollicitations	69
V. Conclusion	71
VI. Bibliographie	73

Liste des tableaux

Tableau 1 : Recensement des activités du service à la personne.....	3
Tableau 2 : Responsabilités du prestataire et obligations du particulier	5
Tableau 3 : Nombre d'agences et de salariés de l'entreprise O2, par année, de 2004 à 2016	19
Tableau 4 : Les missions effectuées dans les différents services ménage-repassage de la société O2.....	37
Tableau 5 : Les missions effectuées dans les différents services garde d'enfants de la société O2.....	39
Tableau 6 : Les missions effectuées dans les différents services aide aux séniors de la société O2	41
Tableau 7: Les segments d'activité du responsable secteur cellule support	55
Tableau 8 : Planning d'intervention dans les différentes agences du groupe, à distance ou sur place.....	59

Liste des figures

Figure 1: Répartition des heures prestées selon les modes d'interventions en 2013, DARES, 2015.....	6
Figure 2 : Nombre de bénéficiaires des services à la personne, en million, de 2000 à 2012	8
Figure 3 : Nombres de travailleurs dans les services à la personne, en million, de 2004 à 2012	8
Figure 4 : Nombres d'heures rémunérées des SAP, en million, entre 2000 et 2012.....	9
Figure 5 : Historique des mesures politiques envers les SAP, d'après le cabinet d'étude Olivier Wyman.....	10
Figure 6 : Evolution du logo O2 de sa création à 2016	14
Figure 7 : Historique des grands événements de l'entreprise O2 care services	16
Figure 8 : Chiffre d'affaires de la société O2, en millions d'euros, de 2003 à 2015	17
Figure 9 : Nombre de foyers faisant appel à O2, de 2004 à 2015	18
Figure 10: Organisation juridique du groupe O2	22
Figure 11 : Processus de traitement d'une candidature intervenant	25
Figure 12 : La relation tripartite	26
Figure 13 : Organigramme des postes en agence O2	30
Figure 14 : Organisation des services du groupe O2.....	34
Figure 15 : Principe de l'ajustement continu du service	35
Figure 16 : Répartition en pourcentage des domaines d'activité du groupe O2 dans son chiffre d'affaires	36
Figure 17: Répartition des postes en agence occupés par les Responsables secteur cellule lors des missions de 2015	45
Figure 18 : Répartition des missions des RSCP en fonction des domaines d'activité de la société, en 2015	45
Figure 19 : Vie du client dans la société	52
Figure 20: Les facteurs provoquant l'adaptation	61
Figure 21 : Les apports du stage, en tant que responsable secteur cellule support, dans la société O2.....	66
Figure 22 : Les difficultés rencontrées, en tant que responsable secteur cellule support, dans la société O2	69

I. Introduction

A. Un choix personnel...

Avant de commencer toute explication, il s'agit d'étudier la genèse de cet écrit. Le choix de la société O2 comme lieu de stage ne fut pas le fruit du hasard mais la conséquence d'un projet réfléchi et construit.

Effectivement, titulaire d'un diplôme en Ingénierie de la Rééducation, mon projet est de créer une entreprise me permettant d'exercer mon métier dans les meilleures conditions et de répondre au mieux aux différentes sollicitations induites par cette profession. Pour atteindre ce but, l'acquisition de connaissances en science de gestion est un impératif. Le Master management administration des entreprises (MAE), était donc une étape importante de mon parcours.

Lors de cette formation complémentaire, il m'a été offert la possibilité de me former sur le terrain et de mettre en œuvre les divers apprentissages acquis en MAE. Ainsi, toujours dans l'optique d'associer mes expériences à la réalisation de mon objectif, j'ai choisi de me tourner vers l'entreprise O2 pour plusieurs raisons :

Tout d'abord cette société, à travers l'offre de stage proposée, promettait de me former à différents domaines tels que le management d'équipe, les ressources humaines, la gérance d'exploitation ou encore le commercial. De même le secteur du service à la personne, dans lequel O2 est le leader national, correspondait parfaitement à ma volonté d'interagir autour de l'humain. Enfin, c'est une entreprise en constante évolution, porteuse de projets et tournée vers le futur. Ces différents points firent donc que j'intégrais la société O2 en avril 2016 et allais me retrouver immergé dans le domaine du service à la personne.

Mais pour appréhender de manière simplifiée les missions qui m'ont été confiées lors de ce stage et la vocation même de l'entreprise O2 d'exister, il importe de s'intéresser davantage au secteur dans lequel cette société évolue.

B. Le secteur du service à la personne

1. Qu'est-ce que les SAP

Les services à la personne (SAP) ont pour but de contribuer au mieux-être des personnes physiques en répondant à un besoin à caractère social. Cette notion de "service à la personne" fut consacrée sur le plan législatif lors de la mise en place du Plan Borloo en Juillet 2005¹. Celui-ci avait pour objectif de professionnaliser et structurer ces activités en créant de l'emploi et en réduisant ce que l'on appelle le travail dissimulé. Cette loi Borloo va définir les activités de services à la personne en fonction de leur objet et du fait qu'elles soient réalisées au domicile du particulier ou à partir de son domicile. Il existe aujourd'hui 23 activités recensées comme faisant partie des services à la personne² (tableau 1), qui peuvent être distinguées en 3 catégories :

- Les activités de service à la personne dites de "confort" : destinées à des personnes sans difficultés particulières.
- Les activités de service à la personne destinées à des publics fragiles : personnes âgées, enfants de moins de 6 ans, personnes atteintes de handicap.
- Les activités de service à la personne destinées aux enfants de plus de 6 ans.

Néanmoins certaines de ces activités ne peuvent être exercées sans certaines dispositions obligatoires. Il existe en effet deux réglementations en particulier, pour tout créateur d'activité dans le secteur des services à la personne destinées à un public fragile, que sont la procédure d'autorisation et la procédure d'agrément.

- La procédure d'autorisation est obligatoire pour les services agissant en mode prestataire auprès des personnes âgées et/ou en situation de handicap. Elle doit être remplie auprès du conseil général qui donne son aval pour une durée de 15 ans, et soumet le prestataire aux obligations de la loi du 2002-2 rénovant l'action sociale et médico-sociale.

- La procédure d'agrément est, elle aussi, obligatoire et concerne les prestations auprès d'un public dépendant. L'agrément est délivré par la Direccte (Directions régionales des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi) pour une durée

¹ Loi n° 2005-841 du 26 juillet 2005 relative au développement des services à la personne et portant diverses mesures en faveur de la cohésion sociale

² DÉCRET n°2015-495 du 29 avril 2015 - art. 2 du code du travail

de 5 ans à la condition que la structure réponde à un cahier des charges précis en termes de formation des intervenants, de continuité de services ou encore de conditions d'accueil des bénéficiaires.

Tableau 1 : Recensement des activités du service à la personne

Activités de services à la personne ne pouvant pas être exercées sans agrément	Activités de services à la personne pouvant être exercées sans agrément
<ul style="list-style-type: none"> • la garde à domicile d'enfants âgés de moins de 3 ans • l'assistance aux personnes âgées ou aux personnes qui ont besoin d'une aide personnelle à leur domicile, à l'exclusion d'actes de soins relevant d'actes médicaux • la garde-malade à l'exclusion des soins • l'assistance aux personnes handicapées, y compris les activités d'interprète en langue des signes, de technicien de l'écrit et de codeur en langage parlé complété • la prestation de conduite du véhicule personnel des personnes dépendantes, de leur domicile à leur lieu de travail, sur leur lieu de vacances, ou encore pour effectuer leurs démarches administratives • l'aide à la mobilité et le transport de personnes ayant des difficultés de déplacement • l'accompagnement des enfants de moins de 3 ans, des personnes âgées ou handicapées dans leurs déplacements en dehors de leur domicile (promenades, transport, actes de la vie courante) 	<ul style="list-style-type: none"> • l'entretien de la maison et les travaux ménagers • les petits travaux de jardinage, y compris les travaux de débroussaillage • les travaux de petit bricolage dits "homme toutes mains" • la garde d'enfants de plus de 3 ans à domicile • le soutien scolaire à domicile ou cours à domicile • les soins d'esthétique à domicile pour les personnes dépendantes • la préparation de repas à domicile, y compris le temps passé aux commissions • la livraison de repas à domicile • la collecte et livraison à domicile de linge repassé • la livraison de courses à domicile, • l'assistance informatique et internet à domicile • les soins et promenades d'animaux de compagnie, à l'exception des soins vétérinaires et du toilettage, pour les personnes dépendantes • la maintenance, l'entretien et la vigilance temporaires, à domicile, de la résidence principale et secondaire • l'assistance administrative à domicile • l'accompagnement des enfants de plus de trois ans dans leurs déplacements en dehors de leur domicile (promenades, transport, actes de la vie courante) • les activités qui concourent directement et exclusivement à coordonner et délivrer les services à la personne listés à l'article D7231-1 du code du travail

Enfin pour que l'organisme et ses bénéficiaires puissent prétendre à bénéficier des avantages fiscaux et sociaux des services à la personne, les structures de services à la personne doivent se déclarer à la DGE (Direction Générale des Entreprises) pour toutes activités exercées, y compris les activités nécessitant un agrément. De plus, pour continuer à profiter de ces avantages, les organismes ont pour obligation de respecter certaines conditions telles que : la condition d'activité exclusive (les personnes morales ou les entrepreneurs individuels s'engagent à se consacrer exclusivement à l'exercice d'une ou plusieurs activités de service à la personne), l'offre globale de services et le fait de transmettre ses données d'activité dans l'extranet NOVA (extranet qui regroupe l'ensemble des informations sur les organismes de services à la personne en France et constitue l'outil de suivi statistique pour le secteur).

Il est aussi possible pour toute structure évoluant dans ce secteur de faire une demande de certification. La structure s'engage alors volontairement dans une démarche qualité, sanctionnée par une certification qui atteste que le service effectué est conforme aux exigences du législateur. Attestation qui permettra de renouveler automatiquement le ou les agréments que peut avoir la structure. Dans le secteur du service à la personne il existe 3 types : la certification "Qualisap", la certification "Qualicert" et la certification "NF Service".

2. Modes d'interventions et protagonistes du secteur

a) Les modes d'interventions du secteur

Maintenant que nous avons expliqué ce que représentait le secteur des services à la personne, ainsi que défini son champ d'action et ses obligations, il s'agit de se représenter les différents modes d'interventions possibles dans ledit secteur. Il en existe trois : l'emploi direct, le mode d'intervention mandataire et le mode d'intervention prestataire.

- L'emploi direct : Dans ce mode d'intervention l'utilisateur du service embauche en direct l'intervenant, et assume donc toutes les responsabilités qui incombent à l'employeur, que ce soit administratif ou juridique.

- Le mode d'intervention mandataire : Dans cette configuration, l'utilisateur reste l'employeur de l'intervenant, il fait appel à un organisme mandataire afin de l'aider à assumer ses

responsabilités d'employeur. Le mandataire va s'octroyer les tâches administratives et la gestion du contrat du salarié.

- Le mode d'intervention prestataire : Dans cette optique l'utilisateur du service va faire appel à un organisme qu'il va rémunérer en contrepartie du service rendu. L'organisme se charge de mettre en place les interventions et est l'employeur du salarié. C'est lui qui va prendre en charge les formalités administratives et juridiques. Ce sont principalement des associations ou des entreprises. Dans ce mode d'échange le prestataire a des responsabilités vis à vis du particulier, en contrepartie ce dernier a des obligations à respecter (tableau 2).

Tableau 2 : Responsabilités du prestataire et obligations du particulier

	Responsabilités du prestataire	Obligations du particulier
Gestion des ressources humaines	<ul style="list-style-type: none"> • Recruter et employer l'intervenant • Former l'intervenant • Gérer les plannings • Assurer la continuité de service 	
Légal	<ul style="list-style-type: none"> • Appliquer la convention collective • Respecter le code du travail 	
Administratif	<ul style="list-style-type: none"> • Etablir et envoyer la facture au particulier • Rédiger et signer le contrat de travail de l'intervenant à domicile • Elaborer les fiches de paie et rémunérer le salarié 	<ul style="list-style-type: none"> • Régler la facture envoyée par le prestataire pour la prestation effectuée
En cas de litige	<ul style="list-style-type: none"> • Gérer les conflits • Gérer et effectuer les procédures de licenciement 	<ul style="list-style-type: none"> • Prévenir le prestataire en cas de problèmes avec l'intervenant
Autre	<ul style="list-style-type: none"> • Assurer la coordination des différentes interventions à domicile 	<ul style="list-style-type: none"> • Prévenir le prestataire en cas d'absence

Le mode d'intervention en emploi direct est encore aujourd'hui le plus largement utilisé. A titre d'exemple en 2013, en millions d'heures prestées, 368 l'ont été en mode d'intervention prestataire et 72 en mode d'intervention mandataire et 450 en emploi direct³.

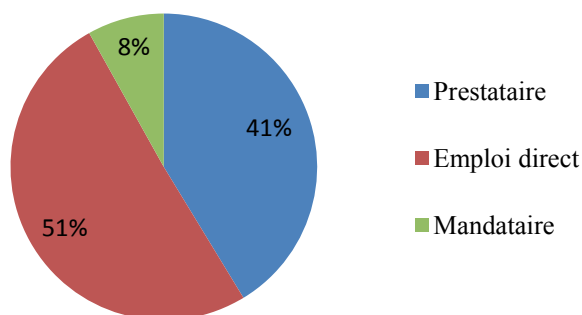


Figure 1: Répartition des heures prestées selon les modes d'interventions en 2013, DARES, 2015

b) Les différents protagonistes

Si l'emploi direct est forcément induit par un particulier, les activités du secteur à travers les modes mandataire ou prestataire, sont gérées par différents opérateurs. Effectivement, il est possible d'y retrouver des associations, des structures publiques, ou encore des entreprises.

Les organismes de services à la personne (OSP) sont au nombre de 33 676 (chiffre du 1 octobre 2015)⁴. Répartis à 19% en tant qu'associations, 77% en tant qu'entreprises dont 37% d'auto-entrepreneur et 4% en tant qu'établissements publics. Néanmoins les associations restent les organismes prestant le plus d'heures avec plus de 216 millions d'heures en 2013, alors que les entreprises en comptabilisent 108 millions et les organismes publics près de 40 millions sur cette année là.

³ Direction de l'animation, de la recherche, des études et des statistiques (DARES), *Les services à la personne en 2013, un fort recul de l'emploi direct accentue la baisse de l'activité sur le secteur*, 2015

⁴ entreprises.gouv.fr

Ces organismes employaient en 2013 près de 435 000 salariés, ce qui peut paraître peu par rapport aux 958 700 salariés employés par les quelques 2 millions de particuliers privilégiant l'emploi direct cette même année.

Ces chiffres ne comprennent que les emplois dit déclarés. Effectivement, il existe encore énormément de travail au noir (non déclaré) ou au gris (partiellement déclaré) dans le secteur du service à la personne. Dans une étude publiée en 2013, Market Audit, nous indique que 37% du travail pour les gardes d'enfants en journée serait dissimulé. De même que 32% du travail auprès des personnes âgées à domicile ne serait que partiellement déclaré⁵. En 2016 nous serions à environ 50% des heures qui ne seraient pas déclarées ou seulement partiellement⁶.

A travers ces données, nous avons une image globale du secteur des services à la personne et de son fonctionnement. Essayons maintenant de replacer tout cela à travers une étude rapide de l'évolution de ce secteur dans les dernières années.

3. L'évolution des SAP

a) Une croissance importante...

Depuis le début des années 2000, les services à la personne ont considérablement évolué. Il est possible de quantifier cette évolution en mettant en exergue trois données représentatives des SAP que sont : le nombre de bénéficiaires des services à la personne, le nombre de salariés de ce secteur, ainsi que la quantité d'heures de travail effectuées par ces derniers.

Commençons tout d'abord par la comparaison du nombre de bénéficiaires lors des dernières années écoulées. Alors que lors de l'année 2000, on pouvait compter 2,05 millions de foyers ayant recours aux services à la personne, ce chiffre a considérablement augmenté pour atteindre 3,6 millions de bénéficiaires en 2012⁷. Augmentation en continue lors de ces 12 années comme visible dans le schéma ci-dessous :

⁵ Market Audit, *Baromètre des services à la personne, le travail au noir*, 2013

⁶ O2, séminaire siège, 26 mai 2016

⁷ INSEE, *Services à la personne : un secteur économique en croissance, emplois morcelés*, 2010

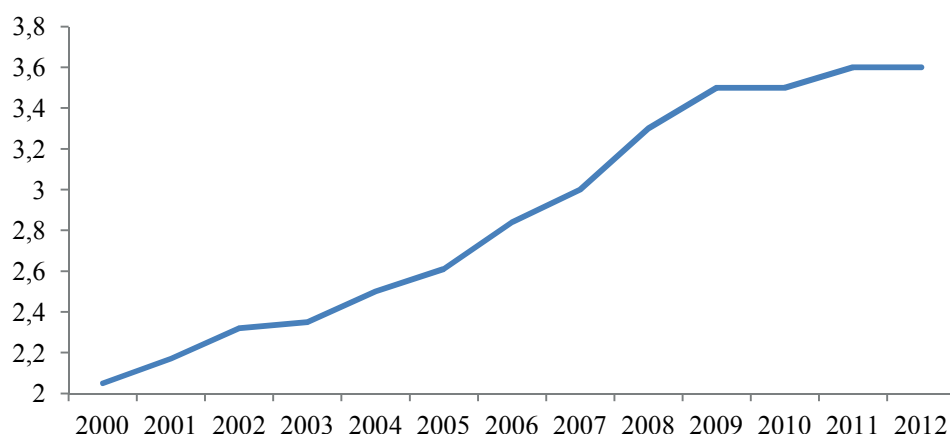


Figure 2 : Nombre de bénéficiaires des services à la personne, en million, de 2000 à 2012

Dans le même temps, que ce soit en emploi direct, en tant qu'auto-entrepreneur, ou en tant que salarié d'entreprise, des milliers de personnes ont trouvé un emploi dans les services à la personne. Ajoutés aux 1,3 millions de postes déjà pourvus en 2004, 450 000 postes supplémentaires ont été créés en 6 ans pour atteindre les 1,75 millions de travailleurs en 2010⁸.

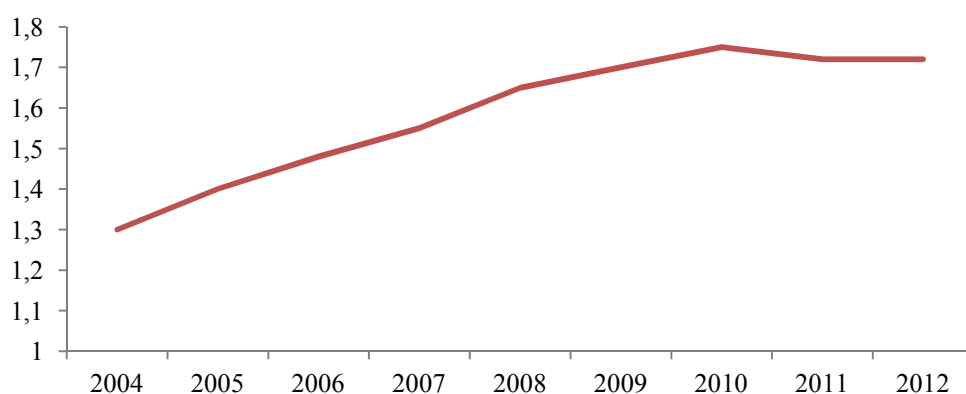


Figure 3 : Nombres de travailleurs dans les services à la personne, en million, de 2004 à 2012

Cette augmentation de travailleurs résulte de la demande de plus en plus importante des foyers français à pouvoir bénéficier de prestations de services à la personne. Demande qui a permis la croissance massive du nombre d'heures rémunérées dans les années 2000 comme nous pouvons le voir dans le schéma ci-dessous :

⁸ Dares Analyses, *Les services à la personne*, 2013

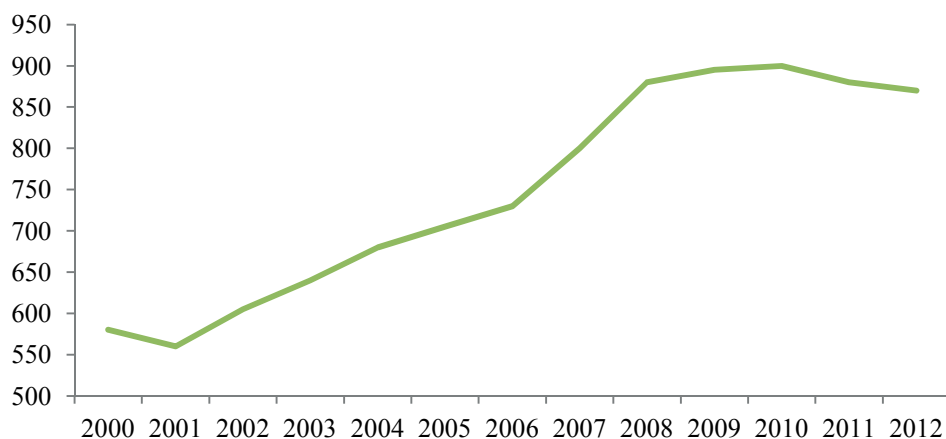


Figure 4 : Nombres d'heures rémunérées des SAP, en million, entre 2000 et 2012

L'évolution de ce marché est telle, qu'il est aujourd'hui estimé à près de 38 milliards d'euros (en comptant le travail non déclaré). De plus, il devrait garder une croissance annuelle de près de 3,3% jusqu'en 2020. Croissance qui peut s'expliquer par les changements structurels qu'a vécu, et vit encore aujourd'hui, la société française : l'augmentation du travail des femmes (90 % des salariés des services à la personne sont des femmes⁹), la croissance du nombre de familles monoparentales ou encore le vieillissement de la population (augmentation de 23% de la part des plus de 65 ans dans la population entre 2005 et 2020).

Mais la croissance du secteur des SAP n'est imputable qu'en partie à ces évolutions structurelles. Effectivement, le principal artisan de cette croissance est l'Etat à travers les différentes mesures qu'il a pu mettre en place lors de ces années.

b) ... dépendante de l'Etat

Au lendemain de la seconde guerre mondiale et jusque dans les années 80, l'état décide d'aider les familles sur la base de critères sociaux. Ceci à travers les services de travailleuses familiales puis d'aides ménagères, et en permettant des ayants droits subventionnés. Depuis la fin des années 1980, ce système d'aide de l'état a évolué en passant de prestations proposées par les services publics à des œuvres politiques incitant l'émergence d'un marché dynamique et tourné vers des structures extérieures.

De 1991 jusqu'en 2007 l'Etat a ainsi mis en place différentes mesures ayant pour but d'inciter à utiliser les services à la personne ou tout du moins facilitant son utilisation. Ces

⁹ Chiffre de l'INSEE en 2010

décisions étaient dictées par une volonté politique de répondre à plusieurs problématiques : réduire la part du travail non déclaré, créer de l'emploi ou encore favoriser le maintien à domicile des personnes âgées ou handicapées. Ce qui a permis une croissance moyenne du secteur de l'ordre de 8% de 2005 à 2011 suite à la mise en place du Plan Borloo. Ainsi celui-ci comprenait 4% des emplois à temps plein de l'économie française en 2010. Depuis 2009, l'Etat a changé d'optique et annoncé un certain nombre de mesures ayant pour but la maîtrise de ses dépenses de fonctionnement et la stabilisation budgétaire. Mesures comprenant par exemple : l'augmentation du taux de TVA réduit de 5,5% à 7% et la hausse à 19,6% pour 5 activités SAP.

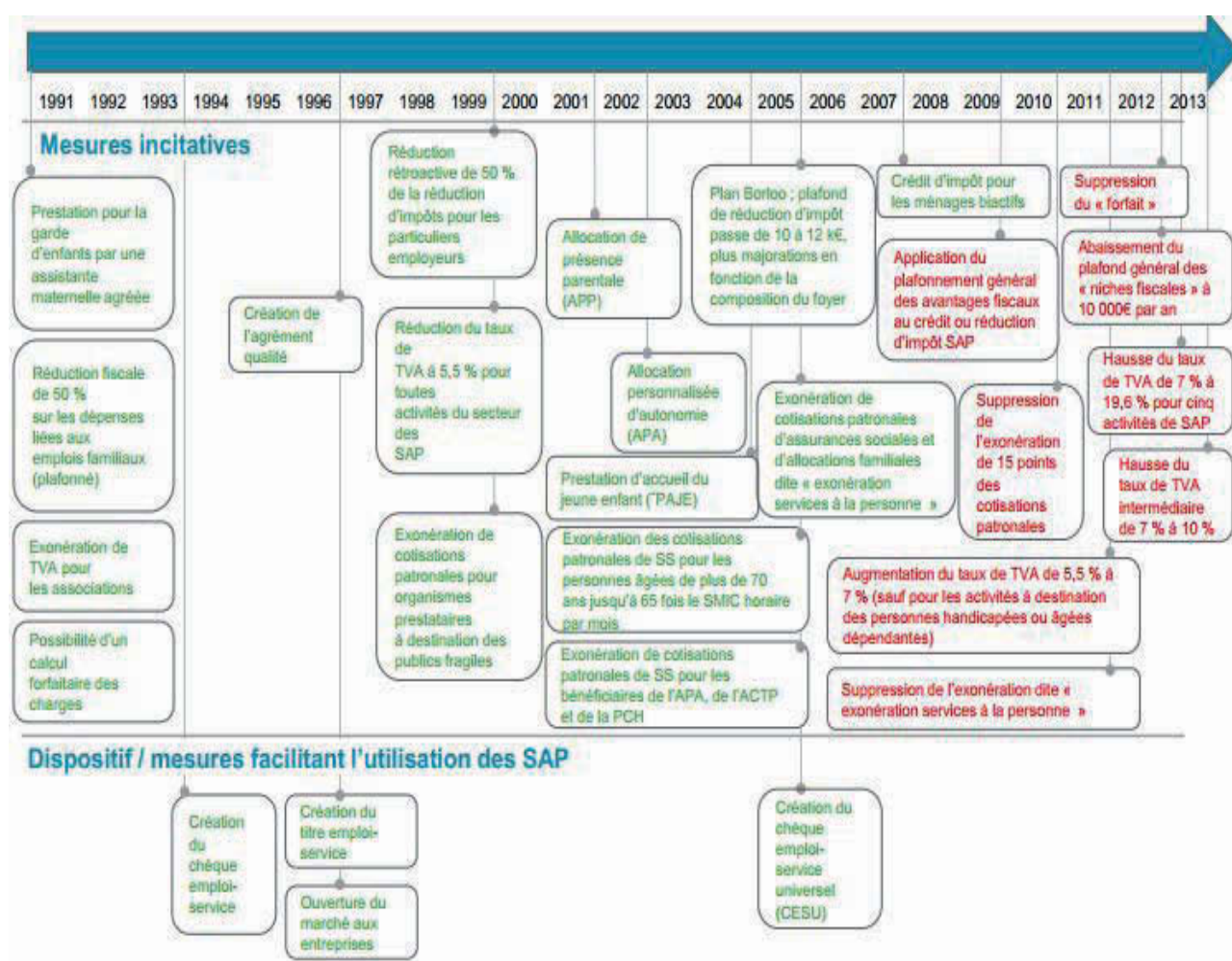


Figure 5 : Historique des mesures politiques envers les SAP, d'après le cabinet d'étude Olivier Wyman¹⁰

¹⁰ Cabinet Olivier Wyman, *Les services à la personne : Pourquoi ça ne marche pas mieux ?* Evaluation de 15 ans d'initiatives publiques, 2013

Ces dernières mesures ont induit une dégradation du cadre fiscal et une hausse du coût des prestations pour les ménages employeurs. Ce qui peut expliquer la baisse des heures rémunérées depuis 2011. Les conséquences pour les SAP, dues à ces choix politiques, montrent ainsi à quel point le secteur des services à la personne est tributaire de la politique de l'Etat.

En fonction des décisions gouvernementales et de l'état actuel du marché, il existe pour les acteurs des services à la personne une possibilité encore importante d'expansion dans les années à venir. En particulier pour les entreprises, telle que O2, qui ne totalisent en 2016 que 8% du marché.

Grâce à ce "tableau" représentatif du secteur des services à la personne, nous pouvons ainsi comprendre dans quel monde la société de Guillaume Richard, PDG de O2, évolue. Ceci va ainsi nous permettre d'étudier avec plus de facilité le mode de fonctionnement de cette entreprise, et d'appréhender avec plus de justesse les tâches qui m'ont été confiées à travers la cellule support de celle-ci. Aussi, suite à la description du groupe, de l'étude de ses activités, et du rôle de la cellule support dans ces dernières, nous pourrons réaliser un bilan de ce stage à travers les missions que j'ai pu effectuer lors de mes 6 mois de présence dans la société.

II. O2

La mission que se donne O2 est de contribuer à la qualité de vie quotidienne des particuliers de tous âges en leur apportant des services à domicile personnalisés. La position de leader qu'occupe le groupe sur le marché français est révélatrice de l'expansion fulgurante qu'a connue l'entreprise en seulement 20 ans d'existence. Et si la société envisage aujourd'hui de s'exporter à l'international, c'est avant tout dû à la capacité de ses dirigeants à s'adapter à un marché porteur et à prendre des décisions stratégiques en adéquation avec les besoins de l'entreprise et du secteur. Synthèse historique d'O2, de 1996 à aujourd'hui.

A. Historique du groupe

Les origines de la marque O2 débutent à Lille en 1996 avec la création d'Unipôle, la première plateforme privée de service à domicile en France, imaginée par David Eve. Cette entreprise, dont le mode de fonctionnement est basé sur la sous-traitance, propose 3 domaines d'activités : les services à l'habitat (travaux, dépannage...), les services de confort (coiffure, pressing...) et les services à la personne (ménage, repassage, garde d'enfants...). En 2003 le groupe fusionne avec At Home, société de service à la personne créée en 1999 par Guillaume Richard et Renaud SIBILLE¹¹. Les trois dirigeants ont en effet décidé de s'associer en 2000 et, au terme d'un processus de fusion de trois ans, de créer un tout nouveau modèle d'agence centré sur le ménage, le repassage et la garde d'enfant : c'est la naissance d'O2.

Rapidement le groupe fait le choix de réaliser toutes les prestations en interne afin de pouvoir maîtriser ce qu'il propose d'un bout à l'autre. Cette méthode de fonctionnement prouve ses bienfaits dans l'agence lilloise et, forts de ce succès, les instigateurs du projet décident de le développer au niveau national. Ils créent alors la SAS O2 développement, destinée à prendre la tête du groupe O2, et l'implantent au Mans en 2004 avec pour objectif de regrouper dans cette ville les fonctions centrales de l'entreprise. Cette création est suivie de l'ouverture de deux autres agences cette même année et encore sept la suivante.

L'année 2006 symbolise le début de l'expansion massive du groupe. Profitant de l'explosion de la demande suite à la dynamique suscitée par le Plan Borloo, O2 choisit de se doter d'un réseau d'agences de proximité couvrant complètement le territoire national. Dix-

¹¹ O2, dossier de presse, 2014

huit nouvelles agences sont ainsi créées, ce qui porte à vingt huit le nombre de succursales dans le pays fin 2006. Mais pour permettre cette évolution la société doit lever des fonds. Elle fait donc appel à plusieurs business angels ainsi qu'au fond d'investissement lyonnais Evolem, qui acceptent de financer le projet. Néanmoins Guillaume Richard, Renaud Sibille et David Eve restent majoritaires de l'entreprise et continuent de la mener vers l'objectif qui est le leur : devenir les leaders du marché.

Ils vont ainsi ouvrir 68 nouvelles agences sur l'année 2007 et réfléchir à différents projets qu'ils mèneront à bien dès 2008 :

- La certification "Qualicert" pour l'ensemble de son réseau et de ses activités.
- La création d'un système de télégestion mobile.
- Le lancement d'EcolO2, première offre de ménage 100% écologique, en partenariat avec H2O, leader de la vente à domicile de produits et de matériels écologiques d'entretien.

Cette même année, le groupe reçoit le trophée IRCEM (Institution de Retraite Complémentaire des Employés de Maison) qui récompense le développement des entreprises privées de services à la personne. Le choix de l'entreprise O2 comme lauréat de ce prix est dû à ses 1500 emplois créés au cours de l'année¹², mais aussi à la place de leader dans les domaines du ménage-repassage et de la garde d'enfants que la société vient d'acquérir.

L'année 2009 est considérée comme celle de la consolidation pour le groupe¹³. Alors que 30 nouvelles agences spécialisées en garde d'enfants voient le jour, O2 met en place plusieurs actions afin de professionnaliser ses employés et valoriser les métiers des services à domicile. Dans le même temps, le groupe s'engage contre la discrimination à l'embauche, milite pour l'arrêt du travail au noir, avec la création d'un site " stop-travail-au-noir.fr", et signe une convention de partenariat avec Pôle emploi et le ministère de l'Économie.

Cette évolution et la volonté du groupe O2 de toujours avancer et se développer font que la société décide en 2010 de prendre le nom d' "O2 home services" et de refondre complètement le logo la représentant. Ce dernier est pensé pour représenter la proximité que le groupe souhaite instaurer avec ses clients et met en avant son domaine d'activité et le standing international vers lequel il veut tendre. Néanmoins il n'en oublie pas ce qui a fait sa représentativité auparavant et fait le choix de garder la couleur bleue qui est la marque de

¹² O2, dossier de presse 2011

¹³ O2, dossier de presse 2013

fabrique de la société. Ce changement marketing est immédiatement concluant car 80% des personnes interrogées identifient ce logo aux services à la personne, et expliquent qu'il représente pour eux le professionnalisme, la sérénité, la simplicité et la confiance. La société gardera ce logo six années durant avant de le faire évoluer en 2016 en prenant le nom d' "O2 care service". Nouveau changement symbolisant l'objectif du groupe de devenir "l'entreprise qui, au monde, porte le plus d'attention à ses salariés et à ses clients"¹⁴.



Figure 6 : Evolution du logo O2 de sa création à 2016

Simultanément à ce premier changement graphique, le groupe O2 s'engage en faveur de l'emploi des travailleurs handicapés en signant une convention nationale avec l'Agefiph (Association de Gestion du Fonds pour l'Insertion Professionnelle des Personnes Handicapées). Cette action intervient suite à la volonté de la société de s'engager à promouvoir la diversité, engagement pris dès 2004 avec la signature de la Charte de la diversité. De même, le groupe a lancé le site "homme-de-ménage.fr" afin de favoriser l'emploi d'hommes dans les services à la personne, et lancé des campagnes de recrutement de jeunes retraités pour son domaine d'activité de garde d'enfant : les mamies-nounou. Le travail des seniors est un axe particulièrement important pour la société car elle s'est aussi engagée

¹⁴ Interview de Guillaume Richard sur BFM Business le 9 juin 2016

volontairement dans l'opération "bonnes pratiques seniors" mise en place par le gouvernement.

L'association de cette refonte graphique, de l'engagement de la société dans la professionnalisation de son activité et bien sûr de tout le travail effectué depuis sa création fait que l'entreprise obtient la certification NF Service pour l'ensemble de son réseau et pour ses prestations de ménage, repassage et garde d'enfants en juillet 2010. Cette certification qui récompense la démarche de qualité entreprise par le groupe et qui confirme sa place de leader en ménage et garde d'enfant va conforter le groupe dans sa volonté d'étendre son domaine d'activité.

O2 va ainsi créer en 2011 l'application "SOS Kid O2" afin de répondre à la demande de garde d'enfant en urgence. Le but annoncé de cette création est de répondre en moins de 30 minutes à une demande de garde d'enfant. En plus de cela le groupe va décider de se lancer dans l'aide aux seniors et développe de nouvelles offres de service afin de répondre à la demande de ce marché en pleine expansion. Mais la volonté du groupe d'être spécialiste de ce nouveau domaine et de fournir des prestations de qualité ne s'arrête pas à la "simple" mise en place d'aide aux personnes âgées. Le groupe va ainsi se doter, en novembre 2012, d'un centre de recherche qui interrogera l'ensemble des champs que constitue la perte d'autonomie tant au niveau des mutations politiques, économiques, sociales que culturelles, par le biais de recherche-action et recherche-appliqué. Il s'agit d'assurer à l'entreprise, grâce à une dynamique de recherche, une connaissance renouvelée des publics concernés par le vieillissement et d'acquérir continuellement un savoir indispensable au développement de l'activité d'accompagnement à domicile¹⁵.

L'année même de l'ouverture de ce centre de recherche, le groupe choisit de développer un réseau de franchise afin de pourvoir à la demande des villes de taille moyenne. Pour 75 000 euros d'investissement¹⁶ un entrepreneur peut ainsi faire le choix d'ouvrir une agence franchisé O2 en utilisant le nom de l'entreprise et en bénéficiant entre autre de ses investissements marketing. En contrepartie de cet accord le franchisé reverse à l'entreprise 7% de son chiffre d'affaire et s'engage à respecter les méthodes utilisées par le groupe. Ces franchises concernent non seulement les différents domaines d'activités du groupe mais aussi

¹⁵ lesechosdelafranchise.com

¹⁶ observatoiredefranchise.com

le jardinage que la société souhaite pouvoir proposer à ses clients. Ce développement des activités va continuer en 2013 avec la création d'une formule de prestation pour l'aide aux personnes en situation de handicap. Dans le même temps l'entreprise intensifie sa lutte face au travail au noir et est à l'initiative de la campagne " Le travail au noir, c'est ringard !" menée conjointement avec plusieurs entreprises.

Tout au long de ses premières années le groupe a donc privilégié une croissance interne. Cette stratégie va être révisée par l'entreprise à partir de 2013 et le rachat du groupe Axxis-France Présence, filiale du groupe ONET. Cette enseigne spécialisée dans le maintien à domicile des personnes âgées ou en situation de handicap permet au groupe de se renforcer dans le secteur du service à la personne pour séniors. Mais la plus grande réussite de la société en développement par croissance externe, est le rachat en juillet 2016 du groupe Apef Services. Le n°5 du secteur avec plus de 3 000 salariés, 100 agences et un chiffre d'affaire de 43 millions en 2015 passe sous la coupe du numéro 1 des services à la personne et en fait le leader indiscutable sur le marché avec un chiffre d'affaire prévu en 2017 de 250 millions d'euros.

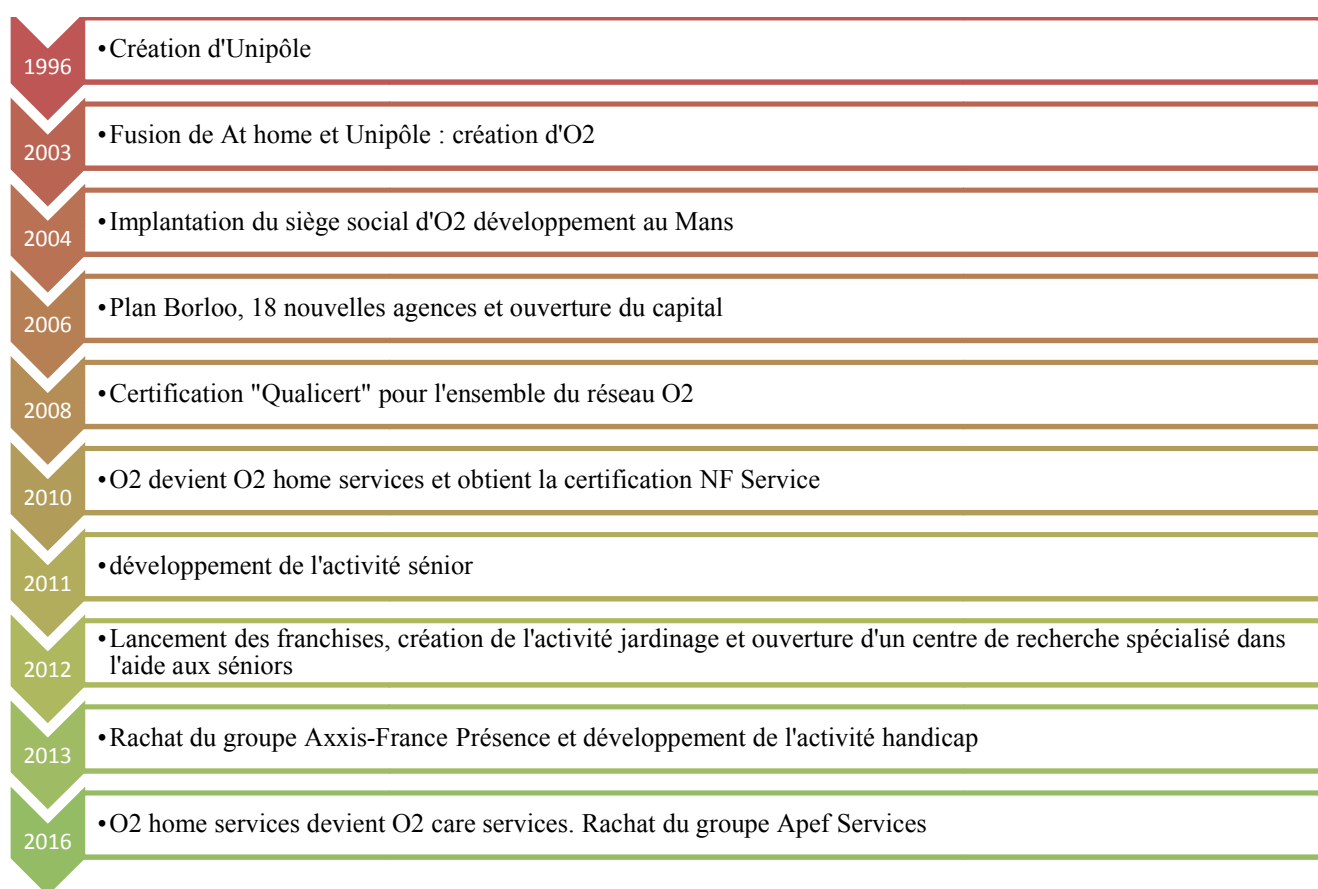


Figure 7 : Historique des grands évènements de l'entreprise O2 care services

B. Evolution du groupe...

Tout au long de son développement le groupe a donc subi une évolution importante. La courbe croissante de son chiffre d'affaire étant en corrélation avec l'augmentation du nombre de ses clients et la capacité en structure et en ressources humaines à répondre à cette demande, le groupe a dû s'adapter. Focus sur cette évolution...

1. ... En chiffre d'affaires réalisé

Si l'on s'arrête sur l'analyse du chiffre d'affaires (CA) de l'entreprise on remarque une croissance rapide et importante depuis le début des années 2000 à aujourd'hui. Alors que lors de la création d'O2 en 2003 la société réalisait 0,25 millions d'euros de chiffre d'affaires, elle a multiplié ce chiffre par 3 l'année suivante et par plus de 400 dix ans après, le groupe atteignant plus de 103 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2013. Ce CA est en constante augmentation car l'entreprise réalisait 152 millions d'euros en 2015 et prévoit d'atteindre les 250 millions d'euros en 2017 suite au rachat d'Apef Services.

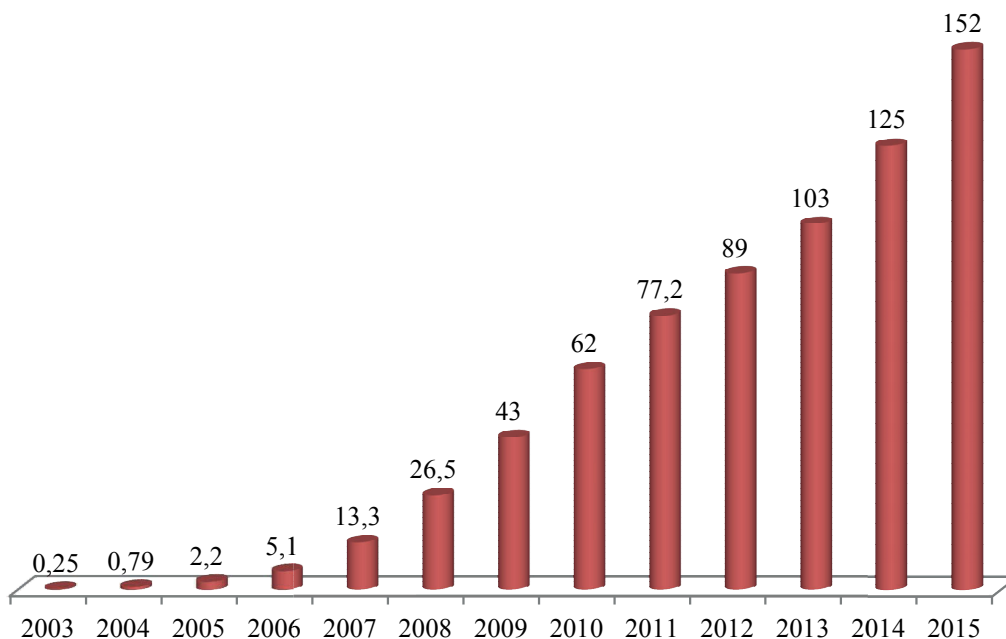


Figure 8 : Chiffre d'affaires de la société O2, en millions d'euros, de 2003 à 2015

2. ... En clients

La courbe croissante du chiffre d'affaires d'O2 s'explique en partie par l'évolution du nombre de ménages faisant appel à O2 pour les différents services à domicile. La société a effectivement cherché d'une part à augmenter le panier moyen de ses clients mais surtout à augmenter leur nombre. En 2004 la société comptait au nombre de ses clients 540 ménages, chiffre multiplié par 14 en 2007 à la suite du lancement du plan Borloo, avec 7 800 foyers. Fin 2015 la société réalisait des prestations auprès de 42 000 familles, que se soit en ménage, garde d'enfant, jardinage, aide aux séniors, handicap, petit bricolage ou plusieurs de ces activités pour certains de ces ménages.

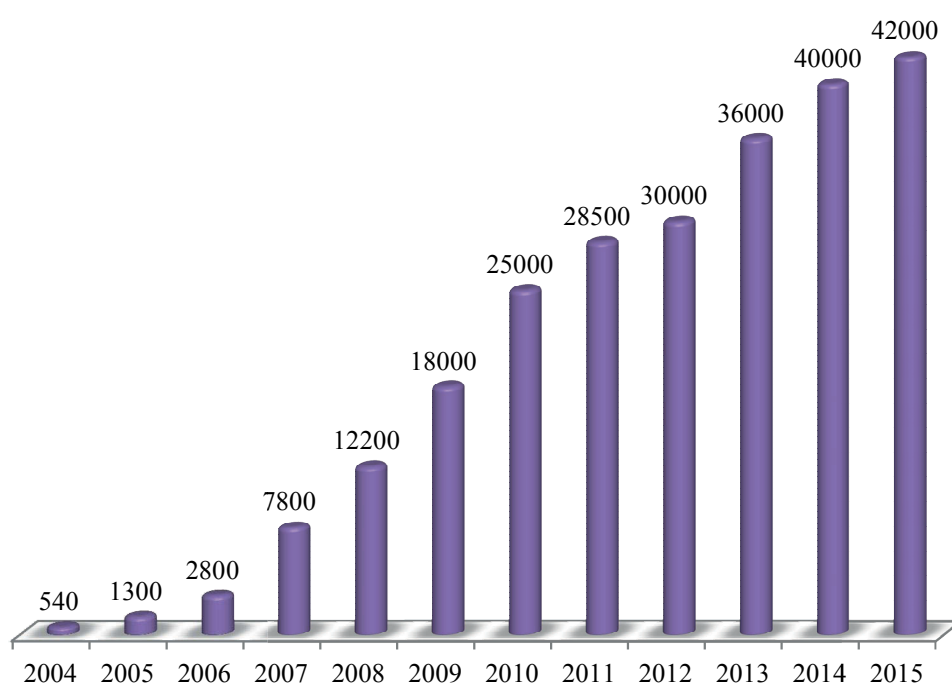


Figure 9 : Nombre de foyers faisant appel à O2, de 2004 à 2015

3. ... En agences et en salariés

Augmentation du nombre de clients oblige, la société a été dans l'obligation de créer des structures toujours en plus grand nombre, que ce soit des agences succursales de la maison mère ou bien des franchises. Ces ouvertures, qui sont toutes des sociétés propres sous couvert de la holding O2 développement, ont permis le recrutement de nombreux salariés afin de satisfaire les besoins des clients.

Un an après le début de ses activités et alors qu'elle venait d'installer le siège social de l'entreprise au Mans, la société était à la tête de 4 agences et employait 136 salariés. Cela semble très peu comparativement aux années qui suivirent. Effectivement en 2007 O2 avait augmenté sa zone de couverture et possédait alors déjà 93 agences pour 2 000 salariés. Si l'on excepte les années 2008 et 2011 pour le nombre d'agences, la société n'a eu de cesse d'ouvrir chaque année plus de structures et d'employer toujours plus de salariés. Ce qui lui vaudra d'être répertoriée comme l'entreprise qui crée le plus d'emplois nets en France : 6 100 de 2008 à 2013¹⁷. Aujourd'hui, et avec le rachat d'Apef Services, O2 a maintenant 330 agences sur le territoire et emploie 15 000 salariés.

Tableau 3 : Nombre d'agences et de salariés de l'entreprise O2, par année, de 2004 à 2016

Année	Agences	Salariés
2004	4	136
2005	10	323
2006	28	821
2007	93	2 000
2008	93	3 200
2009	123	5 000
2010	130	6 300
2011	130	7 500
2012	143	8 000
2013	156	9 500
2014	189	12 000
2015	210	14 000
2016	330	15 000

C. Fonctionnement de l'entreprise

L'évolution du groupe au fil de ces années a nécessité une recherche constante de nouvelles méthodes de fonctionnement, une politique des ressources humaines adaptée à son développement et une capacité à se remettre en question importante. Eric Schneider, directeur franchise et international de O2 explique ainsi la prépondérance de 5 facteurs clés dans la réussite de l'entreprise dans les services à la personne. Selon lui l'augmentation des volumes passe surtout par la création d'une marque forte permettant l'acquisition d'une certaine

¹⁷ Institut Xerfi, *palmarès des créateurs nets d'emploi: top 500 des entreprises*, 2014

notoriété. Cette vision des choses a amené l'entreprise à utiliser tous les canaux de communication à sa disposition afin de se faire connaître, que ce soit par la distribution de tracts, le lancement de publicités radiophoniques ou encore la participation de Guillaume Richard à l'émission patron incognito. Deuxièmement, Eric Schneider exprime l'importance que possède le fait d'optimiser la marge. Equilibrer le plus finement possible masse salariale et prix des prestations vont de pair avec les deux points suivants qu'il met en avant : la fidélisation des salariés et la fidélisation de la clientèle. Enfin, le directeur franchisé fait de la maîtrise de la croissance la condition sine qua non à la réussite dans les services à la personne. Afin de satisfaire à toutes ces conditions, O2 a dû s'en donner les moyens. Pour cela le groupe a conçu un logiciel interne, Odysée, qui permet de centraliser toutes les informations de l'entreprise et a été un des premiers à utiliser un système de télégestion, avec un QR code à scanner pour les intervenants en début et fin de mission. La société a aussi créé différents postes et services, que ce soit en agence ou au siège de l'entreprise, avec pour mission de répondre spécifiquement à chacun de ses besoins et de développer ses compétences dans ses domaines d'activité. Mais avant tout, les dirigeants du groupe ont su mettre en place une organisation juridique à la hauteur de leur développement.

1. L'organisation juridique

O2 développement est sous couvert de la holding O2, qui est donc aussi à la tête d'AAD France Présence et d'APEF Services. La société est à la base de tout le système créé par le groupe O2. Enregistré comme société de conseil et de gestion depuis sa création en 2004, elle intervient principalement auprès de ses filiales.

Ces dernières, créées dans le but de remplir une fonction bien spécifique, dispensent toutes leurs activités pour le groupe O2. Ainsi, la société O2 France intervient depuis 2006 autour de l'organisation et le développement des partenariats commerciaux nationaux pour le groupe O2. Ils ont ciblé leurs actions principalement auprès des assurances comme Mondial Assistance qui propose à ses contractants des prestations fournies par O2 lorsque ceux ci en ont besoin.

De même, la société O2 ITSAP (Innovation et technologique des services à la personne) contribue à l'organisation de tout le service informatique de l'entreprise. Répertoire à sa création en 2009 comme société de conseil en systèmes et logiciels informatiques, ses membres s'occupent de la planification et de la conception des systèmes informatiques et en

particulier du développement des différentes applications du groupe, de l'administration réseau ainsi que du support pour les utilisateurs.

Concernée par la formation et l'importance de ce secteur qui est un gage de l'image de spécialiste souhaitée par l'entreprise, celle-ci a créé la société ASAP (Académie des services à la personne) qui a pour objectif de s'interroger sur la formation des salariés de l'entreprise et de mettre en place des actions permettant l'apprentissage chez chacun d'entre eux. Les acteurs de la société ASAP ont ainsi créé une formation e-learning permettant aux employés de se former théoriquement sur les tenants et aboutissants de leur poste dans le groupe O2. De plus ils organisent des sessions de formation pour le personnel encadrant à raison de 270 heures réparties en différents thèmes, qui prennent le nom de PIF (Plan Interne de Formation). Cette volonté de formation a encore été réinterrogée très récemment par le groupe qui, lors du séminaire performance 2016, a composé un groupe de travail avec pour objectif de mener des réflexions sur les besoins en formation des collaborateurs du réseau. Faire de O2 une "entreprise apprenante" est devenue ainsi un des axes prioritaires du groupe, ce qui donne à ASAP toute son importance.

Enfin, le groupe O2 qui souhaite tirer partie de ses créations comme la télégestion ou son système informatique Odyssée, crée une société à responsabilité limitée : O2 Business Services. Celle-ci est en charge de commercialiser les outils développés par la société.

En plus de ces quatre sociétés, chacune des agences O2 du territoire est une entité propre. Ces dernières bénéficient des services dispensés au siège de l'entreprise tel que la facturation client, la paye des salariés ou encore le service informatique. Par ce fait, chaque agence doit respecter les protocoles et consignes établies par la société mère. De même elles se doivent d'atteindre les objectifs fixés par cette dernière et sont soumises à son approbation pour toute décision importante.

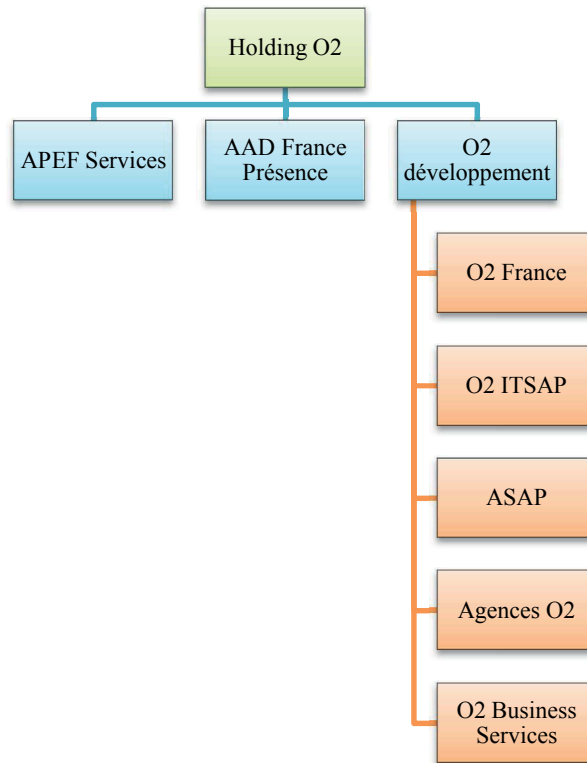


Figure 10: Organisation juridique du groupe O2

2. Composition d'une agence

Les 330 agences O2 présentes sur le territoire français, exceptées les agences Apef Services qui gardent leur mode de fonctionnement et leur nom antérieur au rachat par la société, possèdent ainsi une manière de travailler identique. Chaque agence, en fonction de sa taille (chiffre d'affaires, nombre de clients...) a plusieurs postes ouverts : intervenant, chargé commercial, assistant d'agence, responsable secteur, responsable d'agence ou encore directeur d'agence.

a) Les intervenants

Les intervenants sont à la base des domaines d'activités dans lesquels le groupe a décidé de s'investir. Ce sont eux qui sont les plus proches des clients et les côtoient au quotidien. Chaque intervenant dispose d'un téléphone professionnel fourni par l'entreprise ainsi que de matériel adapté à sa profession. Afin de répondre à chacune de ses activités, différents postes d'intervenant sont possibles :

(1) Les différents postes

- **Assistant ménager** : il effectue l'ensemble des tâches nécessaires à l'entretien de la maison, que ce soit le ménage, le repassage, l'entretien du linge, ou encore l'aide à la préparation des repas. Pour ce poste il n'est pas obligatoire de posséder un diplôme spécifique.

- **Garde d'enfant de plus de 3 ans** : le titulaire du poste effectue l'ensemble des tâches nécessaires à la garde en toute sécurité d'un ou de plusieurs enfants de plus de 3 ans jusqu'au retour des parents. Il n'existe pour cette profession pas de diplôme indispensable.

- **Garde d'enfant de moins de 3 ans** : Les tâches sont les mêmes que pour la garde d'enfant de plus de 3 ans, mais il est nécessaire d'avoir au moins 3 ans d'expérience dans le domaine ou un diplôme dans la petite enfance (type CAP petite enfance, BEP sanitaire et social...).

- **Assistante de vie** : L'assistant de vie accompagne un public fragile dans l'exécution des tâches de la vie quotidienne : personne âgée ou en situation de handicap. Un diplôme de niveau V dans le sanitaire et social ou une expérience vérifiable de 3 ans minimum dans l'assistance à un public fragile (vieillesse ou handicap) est indispensable.

- **Référent remplaçant** : Pour ce poste les tâches sont les mêmes que pour l'assistant ménager. La spécificité de ce poste est que la personne intervient uniquement sur des missions de remplacement ou ponctuelles. Il est garant de la satisfaction client en assurant la continuité des services. Le titulaire a une voiture mise à disposition par la société.

Les postes d'intervenants en agence dépendent des domaines d'activité de l'agence, et de ses agréments. Pour pouvoir répondre à toutes les demandes dans chacune de ses activités et correspondre à l'image de qualité dont se réclame l'entreprise, l'agence se doit de respecter un processus de recrutement étudié et conforme à ses ambitions.

(2) Le recrutement des intervenants

Chaque candidature reçue est informatisée et rentrée dans Odyssee, le logiciel de l'entreprise, en raccordant le candidat à l'agence dont il dépend. Le processus de traitement de la candidature va ensuite se dérouler en plusieurs phases. Suite à l'analyse du CV du

demandeur d'emploi, et si celui-ci est intéressant, va avoir lieu la phase de pré-qualification téléphonique. Ce premier point avec la personne va permettre de lever les doutes possibles suite à la lecture du CV, d'identifier la motivation du candidat, le métier recherché, et diverses autres questions d'ordre pratique. Les réponses aux questions posées ainsi que la maîtrise du français, l'élocution, la politesse et la motivation de la personne aident à prendre, soit la décision de ne pas donner suite à la candidature, soit de convoquer le candidat à une information collective.

L'information collective est ensuite une réunion obligatoire permettant de présenter la société au candidat, expliquer ses domaines d'activité et son mode de fonctionnement, ainsi que de rappeler les droits et devoirs de tout salarié. Elle a pour objectif de donner envie aux candidats de devenir collaborateur de la société.

A l'issue de l'information collective, les candidats doivent compléter un dossier de candidature et répondre à un ou plusieurs questionnaires métier selon le métier recherché. Il en existe plusieurs : un questionnaire de recrutement assistant ménager, un second sur la garde d'enfant, un troisième sur la garde d'enfant spécifique aux moins de trois ans et un dernier concernant le métier d'auxiliaire de vie. Les questionnaires sont ensuite corrigés, ce qui permet d'apprécier les connaissances théoriques du candidat à propos de son ou ses métier(s) recherché(s).

Ces résultats apportent des informations supplémentaires sur le candidat pour l'étape suivante : l'entretien individuel. L'objectif de cet entretien est de déterminer si le profil du candidat convient à O2 en s'attardant sur des points plus précis tels que sa motivation à intégrer la structure et à vouloir le poste, ses qualités personnelles et comportementales, ses compétences professionnelles et techniques, son adéquation au poste, ainsi que ses disponibilités et son projet professionnel.

Lorsque l'entretien est satisfaisant, et après un contrôle des références, l'entreprise propose ensuite des formations avant embauche. Cela peut être une PMSMP (Période de Mise en Situation en Milieu Professionnel) ou une PAE (Période d'Adaptation à l'Emploi). De plus, la personne pourra aussi réaliser des formations en e-Learning, construites par O2, et qui concerneront les pré-requis métier nécessaire à sa pratique. Suite à ces formations, si cela est concluant mais qu'il n'y a pas de besoin immédiat de recrutement, la candidature de la

personne passe dans le vivier de l'agence auquel elle peut revenir plus tard. Enfin, si le besoin est toujours présent on passe à la dernière phase : l'entretien d'embauche.

Celui-ci, d'une durée pouvant aller de une heure à une heure trente, est utilisé pour bien revoir avec la personne le fonctionnement de la société, lui remettre son matériel, ainsi que lui faire signer son contrat. Le salarié a ensuite, selon la convention collective, une période d'essai de deux mois à réaliser, renouvelable une fois. C'est l'occasion pour l'entreprise d'évaluer ce dernier sur la qualité de ses prestations, et pour lui de vérifier que le métier et le fonctionnement de l'entreprise lui correspondent.

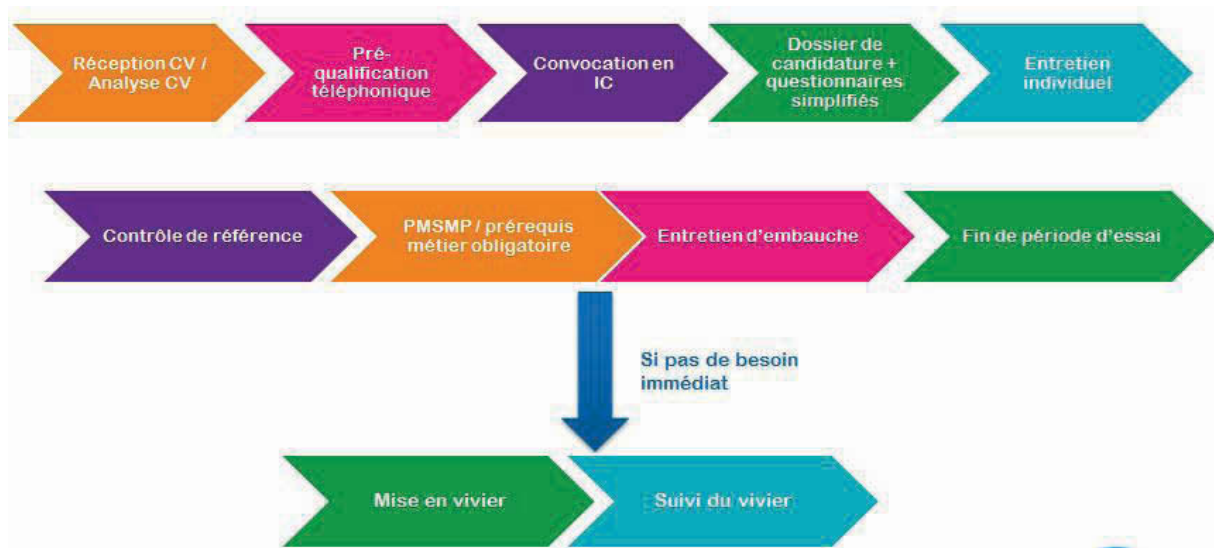


Figure 11 : Processus de traitement d'une candidature intervenant

(3) La relation tripartite

Une fois recruté, le salarié possède donc un contrat de travail avec son agence, mais ce n'est pas dans ses locaux, sauf exception, qu'il va intervenir. Son lieu de travail va être au domicile de chacun de ses clients. Il existe donc dans ce cas une relation tripartite entre l'agence, le salarié, et le client qui a signé un contrat de prestation avec la société. Le caractère triangulaire de cette relation assure plusieurs fonctions :

- Une fonction de protection du client face à d'éventuelles insatisfactions relatives à la qualité des prestations ou à sa relation avec le salarié.

- Une fonction de protection pour l'intervenant, en l'aidant à distinguer une relation professionnelle d'une relation interpersonnelle, et en cas de conflit avec le client chez qui il intervient.

Dans cette optique le salarié doit bien assimiler que c'est l'agence qui détermine ses tâches, ses horaires, et les conditions d'exécution des prestations et non pas le client chez qui il intervient. De même si le client manifeste auprès de l'intervenant son souhait de voir les modalités de prestation modifiées, il doit en informer l'agence pour que celle-ci puisse prendre contact avec le client afin d'en discuter, de convenir des nouvelles modalités de prestations, et le cas échéant, de le formaliser par un avenant à son contrat.

Le client doit lui prendre conscience qu'il n'est pas l'employeur de l'intervenant, et qu'il ne peut en aucun cas demander à celui-ci des tâches qui ne sont pas comprises dans le contrat que le client a signé avec l'agence. Dans cette relation l'agence O2 est le pivot et le lien qui existe entre salariés et clients, et elle est la seule qui ait le pouvoir de modifier les modalités de prestation entre les deux parties.

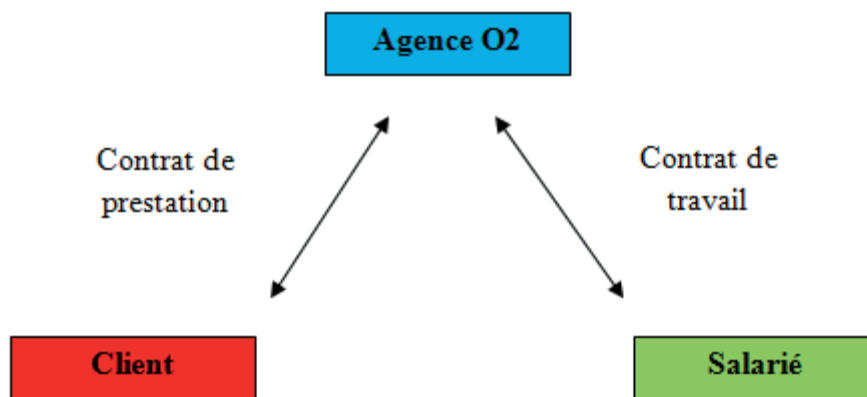


Figure 12 : La relation tripartite

(4) Le système de l'annualisation du temps de travail

Depuis le 1er janvier 2015, l'entreprise ne propose à ses salariés que des contrats à durée indéterminée, basés sur le fonctionnement de l'annualisation du temps de travail (ATT). C'est une façon de gérer l'aménagement du temps de travail sur une période globale de 12 mois du 1er janvier au 31 décembre. Les mois n'étant pas tous identiques en activité, le

contrat indiquera également pour chacun des 12 mois de l'année un volume horaire mensuel de référence qui sera le reflet de l'activité prévue mois par mois. Le salarié pourra alors faire le choix d'être rémunéré au réel de ses heures effectuées dans le mois, ou au lissage avec le même salaire tous les mois de l'année. Dans les deux cas, la rémunération totale perçue sur l'année sera exactement la même. Avec ce mode de fonctionnement la société se doit de fournir du travail à hauteur d'un nombre d'heures par année civile ce qui signifie que l'entreprise s'engage à payer un volume annuel d'heures. Le salarié quand à lui est dans l'obligation d'effectuer les missions qu'O2 lui affecte, sous couvert que celles-ci respectent sa zone d'intervention, ses plages de disponibilité et qu'elles soient proposées plus de 18 heures à l'avance. Toutefois, dans l'accord d'entreprise signé avec les organisations syndicales, le salarié peut demander à ne pas effectuer une mission. Le salarié possède le droit à deux refus de mission dans l'année civile, espacés de 6 mois. Une fois les 2 refus autorisés utilisés, il est permis aux salariés de demander à ne pas effectuer une prestation qui leur a été affectée, dans ce cas si l'agence l'accepte, les heures refusées seront diminuées de l'obligation annuelle d'heures fournie au salarié par l'entreprise. Effectivement si l'agence ne propose pas au salarié le nombre d'heures convenu avec lui dans son contrat, elle se doit de les lui rémunérer à la fin de l'année civile. La surveillance de l'ATT, et du risque financier qui peut en découler, est donc une des missions des plus importantes à réaliser en agence, incombant au responsable d'agence, mais auxquels tous les postes en agence doivent faire attention.

b) Les postes en agence

Afin d'assurer cette surveillance de l'annualisation du temps de travail des salariés, la gestion de l'exploitation, le recrutement des intervenants, le management d'équipe ou encore le fait d'assurer une nouvelle clientèle et de fidéliser celle en place, différents postes sont donc établis en agence :

- **Chargé de clientèle (CC)** : Il assiste le responsable d'agence dans le développement de l'activité commerciale d'une agence O₂ au niveau local. Ses missions principales sont de développer et animer un réseau de prescripteurs, faire connaître la société localement, effectuer les visites chez les prospects afin d'évaluer leurs besoins et de leur proposer un contrat adapté, suivre la mise en place de la prestation chez ses clients, assurer et gérer la satisfaction clients, et effectuer les rapports d'activités demandés par l'entreprise. Il dispose d'une voiture de fonction et d'un téléphone professionnel.

- **Assistant d'agence (AA)** : Il a pour objectif d'assister l'équipe agence dans la gestion quotidienne de l'activité au niveau local sur les plans exploitation et ressources humaines. Il est en charge au niveau RH de pré-recruter le personnel intervenant, développer des partenariats emplois, gérer l'administratif du personnel de son entrée à sa sortie, mettre à jour les données sur le logiciel de gestion interne Odyssee. Sur le plan exploitation, ses missions sont de gérer le planning des intervenants (optimisation, gestion des absences prévues et imprévues, gestion des remplacements, des reports...), et de gérer la satisfaction client et salarié.

- **Responsable secteur (RS)** : le titulaire du poste doit assurer le développement d'une activité (garde d'enfants, ménage repassage ou sénior) pour une agence, sous la responsabilité du responsable d'agence ou du directeur d'agence. Il est le garant de la rentabilité de cette activité en tant que responsable du centre de profit. Ses missions principales vont être de développer et animer le réseau de prescripteurs dédiés en vue de générer de la demande client. Promouvoir la société auprès des institutions locales, effectuer les visites chez des prospects pour évaluer et proposer des prestations adaptées à leurs besoins. Recruter (avec validation du responsable d'agence) le personnel intervenant à domicile, gérer la satisfaction client et salarié, et enfin gérer et rendre compte de l'activité et de son développement auprès du responsable d'agence ou du directeur d'agence.

- **Responsable d'agence (RA)** : L'objectif de ce poste est de prendre en charge le développement de l'activité d'une agence. Il a pour missions de gérer le pôle commercial de l'agence, le pôle des ressources humaines et la gestion de l'agence, en préparant les éléments de paye des salariés, en participant aux audits internes de son agence et en encadrant et manageant l'équipe agence. De même, il pilote les réunions d'agence et analyse les données de sa structure pour établir les plans d'action nécessaires. Il est le garant des résultats de son centre de profit par rapport au budget défini.

- **Directeur d'agence (DA)** : Le titulaire du poste doit encadrer une équipe dans le but de développer l'activité d'une agence ayant atteint une rentabilité suffisante pour avoir au minimum trois salariés de profil encadrant et administratif et un volume minimum de 4 000 heures de prestations mensuelles. Ses missions sont les mêmes que le responsable d'agence, tout en étant plus attentif à certains points de management, en étant capable d'absorber les pics

d'activité de son entreprise et en étant l'ambassadeur de la société au niveau local (relation public, presse...).

Toutes les interventions des titulaires de ces différents postes se font autour d'une seule et même agence. O2, qui possède à ce jour 330 agences sur tout le territoire, a donc mis en place un système permettant de coordonner toutes les agences et d'assurer leur fonctionnement. La zone couverte par la société a ainsi été divisée en neuf grandes régions (NORD, EST, SUD-EST, ILE DE FRANCE OUEST, ILE DE FRANCE EST, RHONE-ALPES, SUD-EST, NORD-OUEST, et CENTRE-OUEST), chacune dirigée par un directeur régional, soutenue parfois par des directeurs de zone qui prennent en charge une partie de la région.

Ce dernier accompagne le directeur régional dans ses missions et a pour objectif d'assurer la coordination des agences de sa zone, tant d'un point de vue RH que commercial. Il doit ainsi garantir l'atteinte des objectifs opérationnels et financiers de sa zone, tout en s'assurant du respect de la norme NF et des valeurs de l'entreprise.

Le directeur régional, va assurer les mêmes missions que le directeur de zone mais à plus grande échelle, il doit accompagner les responsables d'agence, directeurs d'agence et directeurs de zone de son périmètre géographique, pour garantir l'atteinte des objectifs opérationnels et financiers de sa région.

En dehors de cette organisation principale, la société O2 a fait le choix de s'essayer à la décentralisation de certaines tâches auparavant réalisées en agence. Certaines de ces dernières sont donc maintenant sous assistance de coordinateurs de planning (CPL) et d'assistants en ressources humaines (ARH). Le coordinateur de planning a pour tâche tout ce qui a trait au planning, à la gestion et optimisation de ce dernier, à la gestion des interventions, à la gestion des missions pouvant être envoyées par des partenaires d'O2 comme certaines mutuelles, et à la gestion des dysfonctionnements (suivre les remontées de scans de la télégestion). L'assistant en ressources humaines a quant à lui pour missions de réaliser le sourcing pour les recrutements, gérer candidatures et embauches, et effectuer le suivi des salariés sur le versant qui lui est attribué. Ces deux professions supports pour l'agence sont situées au siège de l'entreprise, elles ne sont donc pas présentes sur le terrain et

entretiennent une correspondance soutenue avec les agences, mais sans être hiérarchiquement sous couvert du responsable de celles-ci.

Tout le recrutement des postes en agence passe par le siège de l'entreprise qui transmet ensuite les candidatures à l'agence pour entretien et validation. Le processus est ensuite le même que pour le recrutement des intervenants.

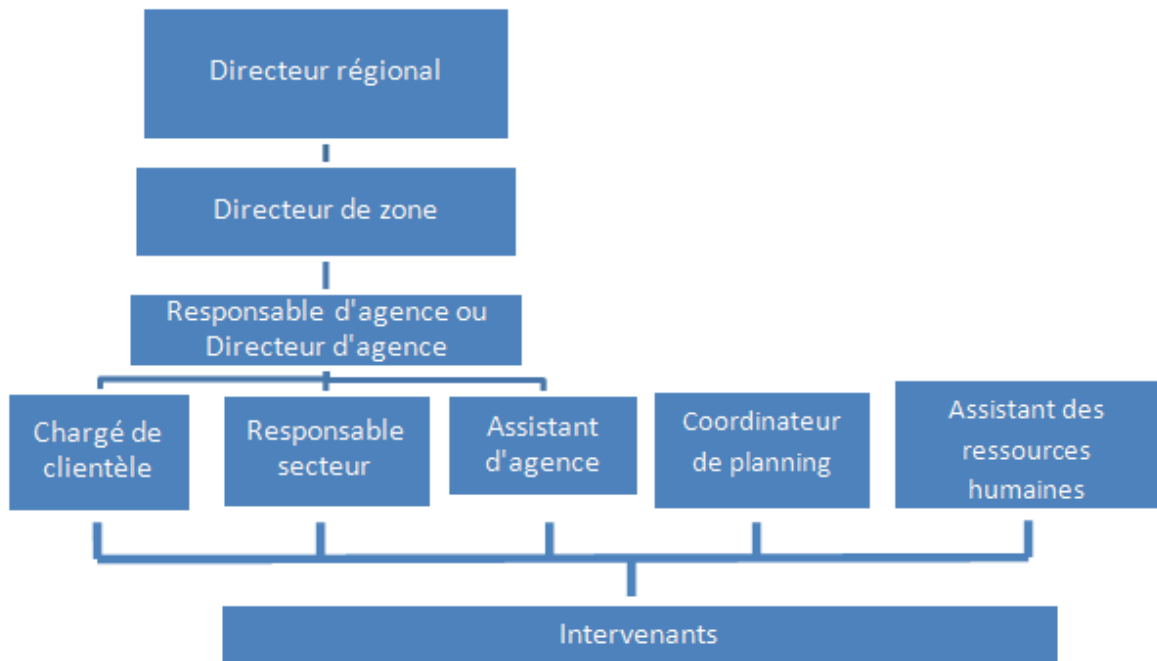


Figure 13 : Organigramme des postes en agence O2

3. Les services du siège

De l'intervenant à domicile au directeur régional, en passant par le chargé de clientèle et le responsable d'agence, tous dépendent du service réseau de la société. Ce service est un des sept mis en place par le groupe et piloté par Guillaume Richard depuis son arrivée à la tête de la société en 2007.

En plus du service réseau, les autres branches directionnelles de l'entreprise sont composées du service administratif et financier, du service commercial, du service ressources humaines, du service des systèmes d'information, du service marketing et communication et

du service développement franchise et international¹⁸. Revenons un peu plus précisément sur chacun d'entre eux afin de comprendre leurs fonctions et leurs apports pour la société.

Le service administratif et financier :

Dirigé par la Directrice Générale Adjointe, Agnès Houdayer, il est composé de plusieurs parties. Tout d'abord les parties du contrôle de gestion, du pôle achat et logistique, ainsi que du pôle immobilier viennent de rejoindre ce service suite à la réorganisation de la direction du groupe. Ensuite, ajoutés à ces derniers, nous retrouvons les domaines à l'origine de ce service. Le pôle financier, séparé en deux parties : la partie comptable, qui est en charge d'élaborer l'état financier de chaque agence du groupe, ainsi que des comptes de la société mère O2 développement, et la partie analytique, ayant pour objectif la constitution des budgets et la mesure des performances du groupe. Ensuite le pôle paye, qui travaille sur l'élaboration de la paye des salariés de l'ensemble des différentes entités du groupe O2. Enfin, le pôle administratif qui se partage entre : la gestion de la flotte automobile du groupe, la gestion des sinistres et du parrainage, les déclarations d'activités et la gestion des achats et consommables du groupe.

Le service commercial :

Le service commercial, relation client et partenariat est piloté par Laetitia Begain. Elle coordonne dans ce service le pôle relation client, le service partenariat et la société O2 Business Services. Le service relation client a pour mission de gérer tous les appels entrants et sortants au niveau national tant pour les clients que pour les salariés. Le service partenariat est lui sous couvert de la société O2 France qui se charge donc de développer ce domaine, tout comme O2 Business Services se charge de commercialiser les outils de l'entreprise.

Le service des ressources humaines :

Arrivé en 2007 au sein de l'entreprise, dans un service qui ne comptait à l'époque que quatre personnes, Jean-Francois Auclair définit son poste comme une fonction de terrain qui se doit d'accompagner une entreprise dans son développement. Il a donc travaillé ces neuf dernières années sur la création de quatre pôles ayant pour vocation d'aider l'entreprise à se développer tout en répondant à ses besoins du moment. Le pôle emploi et

¹⁸ O2, classeur d'intégration

carrière prend donc en charge les postes du siège et ceux des encadrants et administratifs au sein du réseau, tout en mettant en place la gestion des carrières (compétence, mobilité) des employés du groupe. Le pôle juridique quant à lui est garant du respect de la législation (droit social, droit des affaires, droit des marques...) dans toutes les démarches effectuées au sein du groupe, dans l'intérêt de la Direction Générale comme de tous les salariés. Le pôle ressources humaines a pour mission de gérer les travailleurs handicapés, les relations sociales et la politique sécurité de l'ensemble des agences. Enfin, le pôle formation a un rôle d'organisateur, il va s'occuper de toutes les formations pour le siège et les agences d'O2 en concordance avec la société ASAP qui se chargera de réaliser tous les contenus pédagogiques.

Le service des systèmes d'information :

Organisé par Renaud Sibille, un des créateurs de la société, il comprend en réalité la société ITSAP. Ce service comprend trois rôles principaux : tout d'abord l'entretien et la commande du matériel informatique et téléphonique pour l'ensemble des agences et du siège, ainsi que des connections internet. Deuxièmement la création et l'amélioration des logiciels, dont Odysée, et des sites internet nécessaires aux activités commerciales et RH du groupe. Enfin, la formation des utilisateurs d'Odysée et l'apport d'assistance par des aides écrites, vidéos, ou par des dépannages en direct pour le personnel du groupe qui en émet le besoin.

Le service marketing et communication :

Ce service, dirigé par Géraldine Durand, prend une part de plus en plus importante dans la société. O2 souhaite donner une certaine image du groupe qui correspond à ce que les dirigeants souhaitent véhiculer. Ils investissent donc de manière croissante dans les quatre composants de ce secteur que sont : le pôle marketing, le pôle communication, le pôle communication multimédia et le pôle relation presse. Le premier a pour mission de déterminer la stratégie marketing (stratégie de marque, positionnement, marketing mix) et de mettre en œuvre le plan marketing opérationnel visant à promouvoir les offres et la marque en utilisant différents canaux. L'optique actuelle de l'entreprise est de travailler sur un marketing relationnel qui a pour but de construire des relations durables et satisfaisantes avec les autres acteurs du marché¹⁹, que se soit ses clients, ses salariés, ses partenaires ou ses investisseurs. Le second pôle développe la création, la qualité et la cohérence des formes et des contenus de communication interne et externe en adéquation avec la stratégie de communication. Il est

¹⁹ KOTLER, KELLER, DUBOIS et MANCEAU, Marketing management, 2006

aussi en charge de réaliser des activités techniques de communication et d'organiser les événements du groupe. La campagne radio menée cet été pendant quatre mois par la société en est un bon exemple. Le pôle communication multimédia doit créer et développer les différents sites et supports de communication web afin d'accroître la visibilité d'O2 sur internet et optimiser le trafic des différents sites O2, notamment via l'ergonomie, le référencement, l'animation des sites, ou encore les partenariats web. Le dernier composant du service se focalise sur les relations presse et a pour objectif de faire connaître O2 auprès des journalistes et des institutionnels, en veillant à préserver la cohérence du discours "corporate" et l'image de l'entreprise.

Le service développement franchise et international :

Eric Schneider est en charge de l'établissement d'une stratégie de développement du groupe O2 concourant à l'accélération du maillage territorial sur l'ensemble des activités en France & à l'international. Pour cela, il a composé une équipe qui travaille sur les deux missions que sont le développement de franchise et la construction d'un plan de développement à l'international. Sur ce dernier point un essai a déjà été réalisé en Belgique mais ce ne fut pas concluant. L'entreprise travaille donc maintenant sur de nouveaux projets à l'international mais sans se focaliser sur un pays en particulier. Guillaume Richard explique que pour le groupe c'est avant tout une question de rencontre et qu'ils se posteront sur les projets internationaux avec des individus répondant aux valeurs d'O2 et capables de porter ce projet dans leur pays. Le deuxième axe de travail de l'équipe d'Eric Schneider se divise lui en deux parties : premièrement le développement franchise en multi spécialiste, en jardinage et en bricolage. Secondement, la coordination des services supports aux franchisés, en effectuant tout d'abord le sourcing des candidats, puis en traitant les candidatures, et enfin en accompagnant les franchisés dans leur projet.

Le service réseau :

Le service réseau, dont Martial Durieu donne les directives, pilote l'ensemble des agences du réseau ainsi que les services qui y sont rattachés. Nous y retrouvons donc les neuf directeurs de région, les chefs de marché des différents domaines d'activités, les animateurs franchise, la cellule planification où interviennent donc les coordinateur de planning, et la cellule support de l'entreprise, sur laquelle nous reviendrons par la suite.

Ces sept services remplissent donc chacun une tâche propre qui est indispensable à l'entreprise. Ils se complètent et suivent une stratégie commune édictée par le comité de direction de l'entreprise qui se compose des directeurs de chacun des services, ainsi que de deux fonctions rattachées à la direction : le poste de responsable certification, audits et acquisitions occupé par Félicie Richard et le poste de directrice déléguée à la silver economy de Isabelle Lecca.



Figure 14 : Organisation des services du groupe O2

D. Les domaines d'activités du groupe O2

Bien que toute l'organisation du groupe, que nous venons de détailler, soit focalisée sur le secteur en particulier des services à la personne, nous pouvons différencier ses actions en plusieurs domaines d'activité stratégique tant chaque champ de compétence est ciblé. La société a effectivement fait le choix de différencier plusieurs offres dans la gamme de produits

de chacun de ses domaines d'activité, ce qui était tout à fait nouveau dans le secteur mais correspondait au mieux à la volonté du groupe de proposer une offre la plus personnalisée à chacun de ses clients. Résolution qui n'est pas seulement permise par l'offre de plusieurs produits, mais aussi, par le principe d'ajustement continu prôné par la société. En étant à l'écoute de chacun des commentaires de ses clients et de ses salariés, O2 va avoir la possibilité de déclencher une réévaluation des besoins du client, par contact téléphonique ou par une nouvelle visite à domicile, et ainsi pouvoir s'adapter à l'évolution qui a pu avoir lieu depuis la prise de contact initiale.

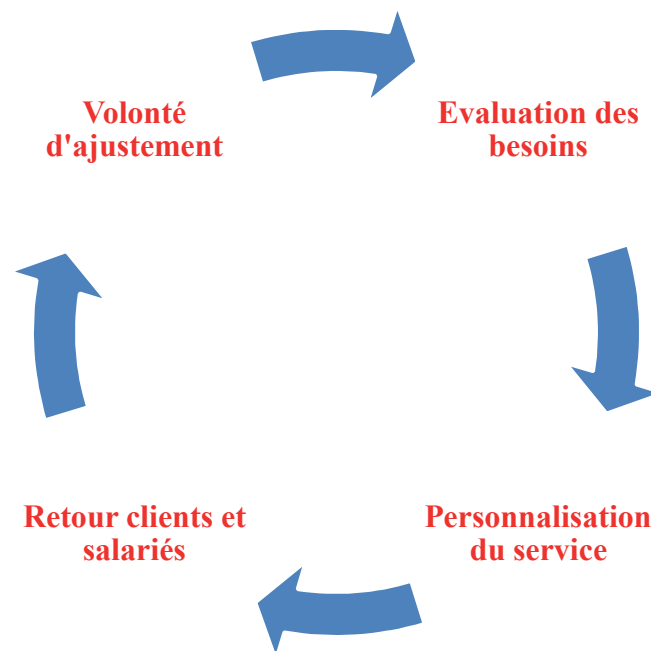


Figure 15 : Principe de l'ajustement continu du service

Nous allons ici nous intéresser plus principalement aux domaines d'activité ménage-repassage (MR), garde d'enfants (GE) et aide aux séniors (SE), ceci pour plusieurs raisons. Tout d'abord, l'activité jardinage n'est proposée qu'en micro franchise et non dans les succursales d'O2 développement. Le petit bricolage n'est quant à lui présenté qu'à l'intérieur de deux agences intégrées du groupe. Ensuite, l'activité incapacité temporaire va être induite dans le domaine du ménage-repassage, car elle est principalement due aux partenariats créés par O2 France et les prestations proposées correspondent à ce domaine. Enfin, l'activité handicap ne représente aujourd'hui qu'une part minimale du chiffre d'affaire de l'entreprise. Effectivement, si l'on compare les chiffres de ces activités en 2014, en excluant le petit

bricolage de par sa faible présence, nous pouvons remarquer la forte prévalence du ménage-repassage, garde d'enfants et aide aux séniors dans le chiffre d'affaire global de l'entreprise. Ces trois domaines représentent alors plus de 98% du CA du groupe, dont 59,12% pour la seule activité ménage-repassage.

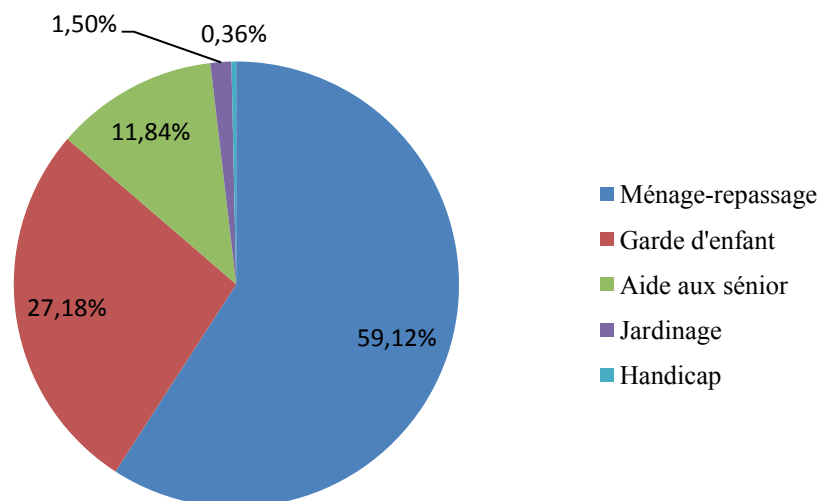


Figure 16 : Répartition en pourcentage des domaines d'activité du groupe O2 dans son chiffre d'affaires

1. Ménage-repassage

L'objectif de l'entreprise dans ce domaine d'activité est l'entretien de la maison et du linge des particuliers chez lesquels les salariés O2 interviennent. La société a considéré qu'il était important de proposer quatre niveaux de prestation en ménage repassage afin de se rapprocher au plus près des besoins réels de chacun de ses clients. Elle présente donc au client un type d'intervention dit "classique", un "confort", un "prestige" et un "gouvernante"²⁰.

Ces 4 niveaux ont été érigés et définis en fonction de deux critères particuliers. D'une part la difficulté et la complexité des tâches à réaliser pour l'intervenant chez le client, ainsi que le niveau d'exigence de ce dernier, d'autre part, en fonction du "standing" du domicile du client, la présence d'objets, surfaces ou matériaux précieux ou fragiles qui nécessitent une intervention spécifique. Seul le service dit "Gouvernante" diffère à minima car il correspond

²⁰ Livret d'accueil O2, 2016

aux mêmes tâches que celles proposées pour le niveau "Prestige" mais auxquelles il est intégré le service garde d'enfants.

Tableau 4 : Les missions effectuées dans les différents services ménage-repassage de la société O2

		Classique	Confort	Prestige
Compétences de l'intervenant(e)	- Capacité d'organisation	X	X	X
	- Autonomie et prise d'initiative		X	X
	- Rapidité d'exécution		X	X
	- Diversité des tâches		X	X
	- Complexité des tâches			X
	- Savoir-faire expert			X
Maison	- Dépoussiérer, aspirer ou balayer et laver les sols	X	X	X
	- Ranger la maison		X	X
	- Ranger et organiser les placards			X
	- Entretenir les matériaux nobles			X
Cuisine	- Nettoyer plan de travail, évier, placard et laver la - - vaisselle	X	X	X
	- Nettoyer l'intérieur des appareils ménagers		X	X
	- Programmer le lave-vaisselle		X	X
	- Entretenir l'argenterie et les cuivres			X
Salle de bain	- Nettoyer et désinfecter lavabo, toilette, douche, baignoire	X	X	X
	- Ranger les produits et les placards			X
	- Changer le linge			X
Chambre	- Faire les lits	X	X	X
	- Changer les draps		X	X
	- Assurer la rotation des draps			X
Linge	- Etendre, plier et repasser le linge	X	X	X
	- Mettre en marche lave-linge et sèche linge, laver à la main		X	X
	- Trier le linge, le détacher de façon adéquate, le laver et le ranger			X
	- Cirer et ranger les chaussures			X
Repas	- Aider à la préparation de repas	X	X	X
	- Préparer des plats simples, courses selon une liste		X	X
	- Préparer des repas, faire les courses			X

Ajouté à ces 4 types de services qui sont proposés de manière régulière, de minimum une fois dans le mois jusqu'à une prestation par jour, la société preste aussi de manière ponctuelle avec la possibilité de réaliser chacune des tâches proposées.

Afin de pouvoir évaluer ces différents critères la société propose une visite d'évaluation du domicile, effectuée de manière gratuite par le commercial, qui permet de découvrir les besoins du prospect et de convenir avec lui du service le plus adapté. Cette visite sera aussi mise en place pour les domaines de la garde d'enfants et de l'aide aux séniors.

2. Garde d'enfants

L'intervenant O2 va ici prendre soin d'un ou plusieurs enfants (quatre enfants maximum par intervenant) de la sortie de l'école et/ou le mercredi et/ou le soir au domicile des parents jusqu'à leur retour. Il prend en charge toutes les activités des enfants en toute sécurité (goûter, jeux, bain, coucher...) et participe au développement des enfants en proposant et en animant des temps d'activités d'éveil ou ludo-éducatives grâce au guide d'activités fourni par la société à tous ses salariés. Dans ce domaine d'activité l'entreprise a différencié six types de prestations afin de satisfaire au mieux les besoins des familles : "éveil petite enfance", "garde relais", "garde ludo-éducatives", "garde partagée", "garde d'enfants en langue étrangère" et la "soirée des parents". Ces types de prestations sont différenciées par l'âge du ou des enfants à garder, le besoin de garde en terme d'horaire et de régularité et des missions à réaliser auprès de l'enfant.

En plus de ces types de garde d'enfants, la société intervient également auprès d'enfants en situation de handicap. Une offre a été spécifiquement développée pour répondre aux besoins des familles et s'adapter aux envies et capacités de l'enfant porteur de handicap. Cette offre repose sur les socles de la méthode GE et parce que ce poste d'intervention requiert des compétences particulières, c'est une assistante de vie diplômée qui sera amenée à le remplir. Elle sera notamment en capacité de réaliser les soins courants (habillages, toilette, repas), des activités d'éveil et de participation à la vie sociale, ainsi que de proposer une aide à la mobilité en accompagnant l'enfant lors de ses rendez vous extérieurs ou à ses loisirs, et en réalisant les transferts de ce dernier.

Tableau 5 : Les missions effectuées dans les différents services garde d'enfants de la société O2

		- 3 ans	+ 3 ans		- 3 ans et + 3 ans		
		Eveil petite enfance	Garde relais	Garde ludo-éducative	Garde partagée	Garde d'enfants en langue étrangère	Soirée des parents
Quand ?		Toute la journée, Avant et/ou après la crèche 6h à 21H	Avant et/ou après l'école 6h à 21H	Avant et/ou après l'école 6h à 21H	Avant et/ou après l'école 6h à 21H	Avant et/ou après l'école 6h à 21H	Le soir 18h à 21H
Les soins courants	- Changer, habiller, faire la toilette, coucher	X	X	X	X	X	X
	- Donner les repas, le goûter	X	X	X	X	X	X
	- Préparer le goûter, des repas équilibrés	X		X	X	X	X
	- Ranger et nettoyer les jouets, les vêtements, le matériel de puériculture	X			X	X	X
Les activités	- Accompagner l'enfant à l'extérieure, se promener	X	X	X	X	X	X
	- Participer à l'éveil de l'enfant, animer des activités ludo-éducatives	X		X	X	X	X
	- S'assurer que les devoirs sont faits	O	X	X	X	X	X
	- Langue étrangère					X	X
Les options	- Famille nombreuse	X	X	X	X	X	X
	- Horaire variable	X	X	X	X	X	X
	- Aide aux devoirs	O	X	X	X	O	O
	- Langue étrangère	X		X	X		X

O : En cas de fratrie

Chacune de ces offres est proposée de manière régulière. La société propose aussi, comme nous l'avons vu précédemment, des gardes d'enfants d'urgence ou ponctuelles. En plus de cela, O2 permet, pour les familles qui souhaitent, une garde d'enfant dans laquelle la GE va intervenir conjointement avec les grands-parents de l'enfant, afin d'aider ces derniers s'il y en

a besoin. Les parents peuvent aussi demander à ce que l'intervenante fasse un peu de ménage pendant que l'enfant est à l'école ou qu'il fait la sieste, dans ce cas il existe une offre dite "nounou plus" qui pourra convenir à leurs attentes. Le type de prestation "Gouvernante" proposé en ménage-repassage est aussi présent dans le domaine d'activité garde d'enfants.

3. Aide aux séniors

Dans ce domaine d'activité il existe deux catégories de prestations qui comprennent chacune plusieurs offres : celles qui couvrent l'accompagnement de la personne et celles qui couvrent uniquement l'entretien du domicile.

Pour la prestation tournée vers l'accompagnement de la personne il est proposé deux offres : le "maintien à domicile" pour lequel l'auxiliaire de vie accompagne la personne dans ses besoins physiologiques du quotidien (lever/coucher, habillage/déshabillage, toilette, repas et courses) et réalise les tâches ménagères courantes. La seconde nommée "faire ensemble" fournit un accompagnement plus complet dans le projet de vie de la personne afin de préserver son autonomie. Il s'agit par exemple d'un accompagnement dans les loisirs, la vie sociale, les sorties mais aussi les démarches administratives ou l'utilisation d'un ordinateur. Les besoins physiologiques et l'entretien du domicile sont également couverts. Ici trois niveaux sont différenciés en fonction des tâches à effectuer. Pour ces deux services, l'intervenant est un assistant de vie diplômé et/ou dont l'expérience auprès des séniors est d'au moins trois ans.

Au niveau de l'entretien du domicile il est proposé le service "à ma place" qui comprend trois offres : classique, confort et prestige. Ces offres correspondent aux mêmes tâches et ont la même technique de différenciation que pour le domaine ménage-repassage. L'objectif ici est de permettre à la personne âgée de déléguer les tâches ménagères de son domicile. Pour ce service l'intervenant est un assistant ménager.

Rajaa Chahbi, directrice du centre de recherche O2 spécialisé dans l'aide aux séniors, explique qu'à travers ce domaine d'activité l'entreprise "veut participer à la continuité de l'histoire de vie des personnes en les accompagnant au quotidien. Les assistants de vie sont formés à une méthode unique d'accompagnement : développement des liens

intergénérationnels, mémoire et transmission, saveur et nutrition, ainsi que la prévention des risques domestiques. Cette méthode a pour finalité la dignité et la gaieté des personnes âgées".

Tableau 6 : Les missions effectuées dans les différents services aide aux séniors de la société O2

		Maintien à domicile	Faire ensemble		
			Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3
Compétence de l'intervenant	- Aisance relationnelle	X	X	X	X
	- Accompagnement au bras et/ou véhicule		X	X	X
	- Prise d'initiative			X	X
	- Bonnes capacités rédactionnelles et de lecture			X	X
	- Expertises particulières				X
Entretien personnel	- Aide au lever/coucher	X	X	X	X
	- Aide à l'habillage/déshabillage	X	X	X	X
	- Aide à la toilette	X	X	X	X
	- Aide à l'élimination	X	X	X	X
Repas et courses	- Préparation des repas	X	X	X	X
	- Aide à la prise des repas	X	X	X	X
	- Réalisation des courses	X	X	X	X
	- Préparation et réalisation conjointe des repas		X	X	X
	- Accompagnement lors de la réalisation des courses			X	X
	- Aide à la constitution de la liste de courses			X	X
	- Aide au suivi du budget courses				X
Sortie	- Accompagnement au bras pour les promenades	X	X	X	X
	- Accompagnement véhiculé pour les sorties		X	X	X
	- Aide à la prise de rendez vous			X	X
	- Aide au départ en vacances				X
Loisirs	- Activité créatives		X	X	X
	- Lecture, jeux de cartes...			X	X
	- Aide à l'utilisation d'un ordinateur				X
Aide administrative	- Accompagnement démarches administratives		X	X	X
	- Aide au classement de documents			X	X
	- Aide à l'établissement de commandes			X	X
	- Aide à la rédaction et à la compréhension de documents.				X
Entretien du domicile	- Entretien courant du cadre de vie	X	X	X	X
	- Rangement et aménagement de la maison			X	X
	- Entretien des matériaux nobles.				X

Le domaine d'activité de l'aide aux séniors est aujourd'hui en pleine expansion et pour cela l'entreprise cherche à toujours correspondre au plus près aux besoins des bénéficiaires de ses services. Le centre de recherche va ainsi constamment proposer de nouvelles méthodes aux différentes agences qui proposent ces types de prestation.

Grâce à la personnalisation de ces offres et à la qualité de ses prestations O2 est aujourd'hui le leader du marché des services à la personne en France. Mais, comme nous l'avons vu, le groupe n'est bien évidemment pas le seul à se positionner sur ces domaines d'activités. Il est donc nécessaire pour la société, bien sûr de rechercher à constamment s'améliorer, mais aussi et surtout, de garantir à chacune de ses agences la possibilité de continuer à se développer et fournir ses services tout au long de l'année. C'est ici que la cellule support prend toute son importance. Elle est un des moyens pour l'entreprise de remplir ce besoin, et est en constante activité tout au long de l'année. Revenons sur les missions de ce service, la manière dont il est utilisé par l'entreprise, et les objectifs qu'il doit remplir.

III. La cellule support

La cellule support de l'entreprise, créée en 2010, appartient au service réseau de la société et est dirigée par Isabelle Leveau depuis 2014. Comme son nom l'indique elle est un support pour les agences du groupe, mais pas seulement... Effectivement, elle intervient aussi sur des missions pour l'ensemble du réseau qui peuvent être de toute nature. Si l'objectif à la base de sa création, comme une aide pour les différents postes du réseau, semble plutôt simple dans son appréhension, les missions de la cellule support sont diverses et variées.

A. Rôle et description

Le rôle de ce service est d'intervenir sur les différents projets pour laquelle elle peut être missionnée, que ce soit au niveau du réseau ou des agences intégrées de la société. Chaque agence ou service ayant, à un temps donné, besoin d'un soutien doit en faire la demande à la cellule support. C'est ensuite à Isabelle Leveau de prioriser les différentes missions afin d'y répondre avec les moyens humains dont elle dispose. Le classement des demandes est effectivement un impératif dû au grand nombre de missions proposées. Sur le seul mois d'Avril 2015, et rien qu'au niveau des agences, 41 sollicitations ont ainsi été transmises à ce service.

La cellule support est composée actuellement de dix-sept responsables secteur cellule support (RSCS), qui sont donc missionnés sur les différentes demandes acceptées par la responsable de la cellule. L'organigramme du groupe est néanmoins extrêmement variable, ceci est dû à l'objectif sous jacent auquel répond le service : la formation de futur responsables d'agences. Effectivement, les effectifs de la cellule support sont amenés par la suite à prendre des postes, en majorité, de responsables dans les structures le nécessitant. En 2015, 83% des RSCS ont ainsi pris un poste sur le réseau : cinq personnes en tant que responsable d'agence, deux en tant que responsable secteur, une personne a pris un poste d'assistant d'agence, une autre est devenue chef d'équipe ARH, et enfin une dernière est maintenant assistant chef de marché du domaine d'activité garde d'enfant.

L'exemple de la répartition des différents postes brigüés par les anciens responsables secteur cellule support, met en exergue la polyvalence des acteurs de ce service. Des profils experts qui s'expliquent par la diversité des interventions de la cellule support.

Au niveau du siège, la cellule support peut être missionnée pour intervenir au niveau du service des coordinateurs de planning en leur proposant un soutien lors des pics d'activités, mais aussi en proposant des formations à ces derniers sur les tenants et aboutissants du métier. Elle peut tout aussi bien intervenir auprès de différents postes du siège : chef de marché, ARH, que pour la signature de tous les contrats ATT lors du passage à l'annualisation du temps de travail ou encore comme renfort sur l'activité rachat de l'entreprise et la coordination des actions de transfert d'agence. Mais si ces projets au niveau du siège sont en grand nombre, ce n'est qu'une petite partie de l'activité de la cellule support (9% en 2015). La majorité du temps de travail des responsables secteur cellule support se concentre au niveau des agences de la société. Elle est effectivement le support principal des agences en leur fournissant une aide ponctuelle lors des fortes demandes en activité, en cas d'ingérence de l'agence, ou pour suppléer à des absences dues à des arrêts ou congés des encadrants de la structure.

Le responsable secteur cellule support peut ainsi être amené à intervenir dans toutes les grandes régions de la société et sur tous les postes présents en agence. Si le RSCP n'a pas de lien hiérarchique direct avec les encadrants des différentes structures, il est souvent amené lors de l'absence d'un responsable d'agence, à encadrer l'équipe sur place et à prendre la mesure des objectifs et besoins de l'agence afin d'y répondre au mieux. Ce cas est le plus à même de se produire avec un taux de prise de fonction en tant que responsable d'agence atteignant les 52% lors de l'année 2015.

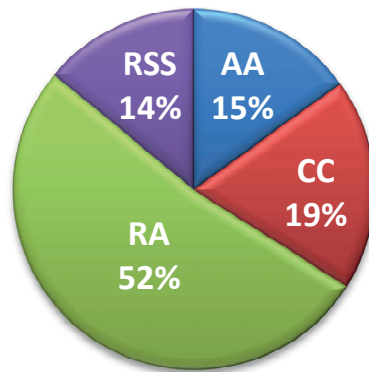


Figure 17: Répartition des postes en agence occupés par les Responsables secteur cellule lors des missions de 2015

De même que le RSCP peut occuper tous les postes en agence, il intervient aussi sur tous les domaines d'activité de l'entreprise, hormis le jardinage. Il doit donc être capable de connaître toutes les spécificités de ces activités et surtout d'agir en fonction des besoins de chacune.

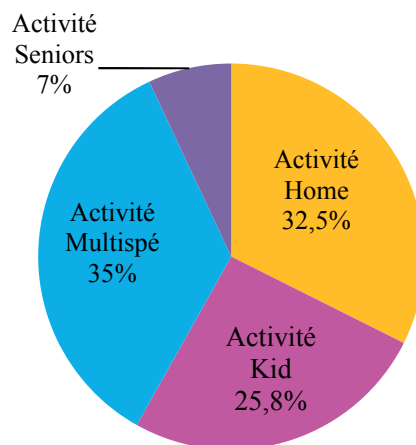


Figure 18 : Répartition des missions des RSCP en fonction des domaines d'activité de la société, en 2015

Ces différentes fonctions exercées par les responsable secteur de la cellule support peuvent être réalisées de deux manières différentes : sur place ou à distance. Le choix de la méthode de travail est effectué en fonction de la mission demandée, de la nécessité de se déplacer ou non, et du coût que celle-ci va engendrer. Effectivement, chaque agence étant une

entité différente, la somme induite par les déplacements du RSCS, et inhérente à la bonne réalisation de son travail, est reportée sur le budget de l'agence demandeuse.

Lors des missions à distance, le RSCS va utiliser le logiciel Odyssée de l'entreprise qui regroupe toutes les informations des agences et de leurs données d'exploitation. Il va ainsi pouvoir agir sur le fonctionnement de l'agence sans devoir se déplacer. Il peut, de plus, être en contact constant avec le personnel d'agence grâce au chat interne de l'entreprise, et aux autres moyens de communication que sont skype, le mail ou le téléphone. Ce mode de gestion est surtout très utile lorsque le RSCS est missionné sur plusieurs agences en même temps et ne peut donc être présent dans chacune d'entre elles. La forte demande de soutien des agences nécessite effectivement parfois de prendre en charge plusieurs agences, ou tout du moins une partie de leur fonctionnement, par un même RSCS. Néanmoins, le travail effectué oblige le plus souvent à se déplacer, ce qui facilite la réalisation de la mission, et en particulier le management des équipes en place.

Afin de permettre l'accomplissement de ses missions, chaque responsable secteur cellule support est équipé d'un téléphone, d'un ordinateur, ainsi que d'une voiture de fonction lorsqu'il intervient en agence. Les frais de déplacement sont aussi pris en compte par l'entreprise, ainsi que les coûts de fonctionnement que peut avoir à supporter le RSCP.

Cet apport matériel que fournit l'entreprise est indispensable à la réalisation de toutes les tâches confiées à la cellule support. Revenons maintenant plus précisément sur chacune d'entre elles, en se focalisant sur celles réalisées auprès des agences. En effet elles représentent la majeure partie du travail de RSCS et ce sont ces tâches que j'ai eu à accomplir lors de mon stage dans l'entreprise.

B. Les missions en agence du responsable secteur cellule support

Lors des interventions auprès des agences du groupe, le responsable secteur cellule support est amené à réaliser l'état des lieux des agences accompagnées, participer à la gestion de l'exploitation, améliorer la satisfaction client et salarié, gérer les intervenants, développer la partie commerciale et contrôler les indicateurs de l'agence. Pour cela, il est essentiel de s'investir dans plusieurs segments d'activités et de faire preuve d'un champ de compétence

assez large. L'axe de travail à suivre s'articule ainsi autour des ressources humaines, l'exploitation d'agence, la gestion du personnel, la gestion des acomptes, payes et facturations, le commercial, ainsi que la direction d'agence. Le recensement de ces prérogatives du RSCP fait preuve d'un besoin organisationnel pour celui-ci, ainsi que d'une grande capacité à s'investir dans différentes tâches, tout en les priorisant et les coordonnant. Pour chacune d'entre elles, il est important de connaître les différentes procédures de l'entreprise et la loi qui les régleme.

1. Les ressources humaines

Dans un secteur en pleine expansion et alors que l'enseigne a un turnover de 20%²¹, les ressources humaines sont de prime importance. Le RSCP peut intervenir dans chaque temps du processus de recrutement ainsi que dans le suivi de carrière des intervenants ou des encadrants agences.

Tout d'abord, la première tâche possible est le sourcing des candidats avec la mise en ligne des annonces, le tracting recrutement, la recherche et le maintien des relations avec les partenaires emploi, ou encore l'animation de forum pour l'emploi. Suite à cela, la seconde étape est le traitement des CV de chacun des candidats, à travers le CVthèque de l'entreprise qui recense toutes les demandes, et la convocation aux informations collectives et aux entretiens pour les personnes retenues. Au niveau de l'information collective, il est important de savoir présenter l'entreprise, ses modalités et ses méthodes, tout en expliquant aux candidats chacun de leurs droits et devoirs en tant que possible collaborateurs de l'entreprise. Par la suite, et après avoir corrigé les questionnaires des aspirants aux postes, la réalisation de l'entretien est une des tâches les plus importantes du processus de recrutement, où il est crucial d'évaluer le savoir-être et le savoir-faire de la personne avant de contrôler ses références si nécessaire auprès de ses précédents employeurs. La mise en place de période de mise en situation professionnelle peut aussi être à la charge du RSCP, tout comme la recherche de possibilité de contrat aidé.

Une autre partie du travail dans cette activité est la gestion administrative de l'embauche, en établissant le contrat d'embauche et en l'expliquant au salarié ainsi que les bases de la relation employeur-salarié et les conditions de travail. De même, il faut ensuite

²¹ Blog.o2.fr

réaliser la déclaration préalable à l'embauche auprès de l'URSSAF, et mettre à jour le registre unique du personnel.

Enfin, la dernière partie concerne la gestion des carrières, où différentes tâches doivent être effectuées comme le suivi de la période d'essai ou des premiers temps du travail du salarié afin de pouvoir répondre à ses éventuels interrogations et besoins. Il faut de même suivre le taux de scan des salariés, dû au système de télégestion de l'entreprise, ainsi que la qualité des prestations et du travail accompli. Sur le point de la qualité des prestations, il est aussi possible d'avoir à réaliser des contrôles de qualité sur le terrain et identifier les besoins de formation s'il y en a. Dans cette même volonté de suivi du salarié le RSCP va réaliser des entretiens annuels ainsi que des entretiens de recadrage s'il y a lieu. Si ce dernier ne porte pas ses fruits, il sera nécessaire d'effectuer le suivi des éventuelles sanctions et des procédures de reclassement si celles-ci sont possibles. Dernièrement, il est important de porter son attention sur tous les litiges qui pourraient subvenir entre le salarié et l'entreprise.

2. L'exploitation d'agence

Ce segment d'activité va représenter ce qui est au cœur du travail de l'entreprise : L'intervention au domicile du client, de sa mise en place jusqu'à son interruption.

La gestion de l'information en est la première composante. Grâce aux différentes sources d'information, mail, contact Odyssee, courrier, il va être possible de prioriser les différentes demandes effectuées et ensuite de mettre en place l'action adéquate. L'analyse des informations est couplée à la gestion des alertes, non réception d'un scan de prestation par exemple, qui seront elles-mêmes traitées en fonction de leur provenance. Effectivement, la société a créé un statut VIP pour certains de ses clients, qui est établi par rapport au panier du client, s'il est un prescripteur potentiel, et s'il fait appel à la société pour plusieurs domaines d'activités. Les alertes qui découlent d'un client VIP sont donc par conséquent traitées d'une manière prioritaire par le groupe.

Ce choix de priorisation du client est d'actualité dans tous les composants de ce segment d'activité, et nous allons le retrouver principalement dans la gestion des interventions et dans celle des absences des salariés. Dans la première de ces deux tâches, plusieurs actions vont être effectuées en commençant par l'appel au salarié et au client, afin de mettre en place

les prestations, en expliquant à l'employé du groupe les attentes du bénéficiaire et les modalités de prestation, et au client l'horaire et le jour d'intervention. Cette démarche, ainsi que l'organisation d'un éventuel rendez vous de présentation, est réalisé de la même manière, que ce soit un client envoyé par un partenaire pour une durée déterminée, ou un client régulier de l'agence. La mise en place de prestation doit impérativement respecter la législation du travail et le planning construit pour le salarié doit être en adéquation avec son contrat de travail. En fonction des différentes demandes du client ou du salarié il faudra de même mettre en place les reports de prestation, et être capable d'informer le bénéficiaire sur les conditions de ces reports. Il peut arriver qu'un client ne respecte pas le délai de prévenance de 8 jours, pour une annulation de prestation, comme convenu avec l'entreprise afin de ne pas être facturé de cette dernière. Il faut alors savoir allier la recherche de satisfaction du client et celle de devoir de protection du salarié qui, si la prestation n'est pas réalisée, ne sera pas rémunéré de ses heures. Ceci afin de trouver la solution adéquate à la situation, et si besoin prendre une décision sur la facturation, ou non, de la prestation au client tout en impactant au minimum chacune des parties.

Si l'absence des clients est tout à fait possible, et les prestations non facturées lorsque le délai de prévenance est respecté, il faudra être en mesure de proposer des missions de remplacement aux salariés. Si le remplacement d'une mission par une autre pour le salarié n'est pas une obligation lorsque sur l'année civile le groupe à bien respecté son engagement horaire, le remplacement du salarié si celui-ci est absent est tout autre. Dans l'optique de la continuité de service promise aux clients, il faut être en mesure de répondre rapidement à un besoin de remplacement de ce dernier. La recherche d'un salarié qui a des disponibilités et la proposition de cette personne au client est réalisée en doublon avec la gestion administrative de l'absence de l'intervenant remplacé. Il faut ainsi saisir les absences dans le logiciel interne de l'entreprise et faire la déclaration d'accident de travail si l'absence est de ce fait. Dans une structure avec un assistant d'agence, ou suivi par un coordinateur de planning, qui se chargera de trouver un remplaceant, le RSCP va avoir la responsabilité de suivre le taux de remplacement effectué et doit être en mesure de les prioriser ainsi que d'apporter des actions correctives à la gestion des absences si nécessaire.

Enfin une des dernière tâches possibles est la réalisation de l'administratif de l'exploitation en rédigeant les documents juridiques si besoin, en s'aidant du processus

juridique de la société, et en étant garant du processus de gestion des clés que les clients confient à la société.

3. La gestion du personnel

La gestion du personnel nécessite d'être dans une écoute permanente de ses équipes. Chaque intervenant va avoir des souhaits propres en fonction de sa situation et il convient d'être à même d'y répondre dans la limite du possible. C'est un point auquel l'entreprise accorde encore plus d'importance qu'auparavant dans son objectif "care" : être l'entreprise qui, au monde porte le plus d'attention à ses salariés. Le suivi de la satisfaction ou de l'insatisfaction des salariés est donc prioritaire, les entretiens annuels sont donc un temps obligatoire afin de discuter avec chacun et reprendre les éventuels besoins et envies. Mais si ce temps est ciblé et défini pour cela, ce n'est pas le seul. A chaque passage des salariés en agence ou lors de leurs demandes par les différents canaux de communication mis à leur disposition (extranet salarié, téléphone, mail) il faut savoir prendre de son temps et étudier la situation afin d'y répondre de la manière la plus juste. De même, s'il l'on peut être amené à réaliser des entretiens de recadrage auprès d'un salarié suite à la qualité de son travail, son comportement, ou le non respect de certaines procédures, il est important de pouvoir faire remonter les bonnes actions de ces derniers et de savoir féliciter ceux qui le méritent. Ce dernier point n'est souvent pas le plus évident à reconnaître, car si les clients font des remontées suite à une insatisfaction dûe à une intervenante, le cas est souvent plus rare lors d'un travail bien effectué. Ce qui rend d'autant plus important le fait de se rendre disponible pour tous et de s'intéresser à chacun des membres de ses équipes.

La gestion du personnel passe aussi par la partie ressources humaines, avec le suivi des compteurs ATT pour être capable d'évaluer les nécessités d'avenants au contrat de travail, à la hausse ou à la baisse, pour le salarié dont la charge de travail ne correspond pas pleinement à son contrat ou qui souhaite augmenter ou baisser son temps de travail. Il faudra aussi mettre en place les différentes visites médicales, suite à une embauche, ou encore à un arrêt de travail. Enfin, les dossiers salariés doivent être mis à jour régulièrement pour identifier certains papiers à renouveler tels que les cartes de séjour pour certains travailleurs par exemple.

Le suivi des salariés se fait donc dès l'embauche, tout le temps où il fait partie de la société, mais cela va aussi jusqu'à sa sortie des effectifs si tel est le cas. Dans cette optique, il faut être à même de valider une démission d'un salarié si c'est son souhait et de calculer la durée de son préavis à effectuer. Ce dernier sera nul si le salarié a effectué moins d'un mois de travail dans l'entreprise ; de 15 jours entre un mois et six mois ; d'un mois entre six mois et deux ans ; et deux mois si plus de deux ans de présence dans la société. Pour toute sortie il faut ensuite remettre les documents de fin de contrat au salarié et récupérer le matériel qui lui avait été transmis pour effectuer ses fonctions au sein du groupe.

4. La gestion des acomptes, payes et facturations

Comme dans chaque entreprise, une des tâches les plus importantes est la paye des salariés. Si le groupe a un service spécialisé dans cet exercice, certaines actions restent à l'initiative du RSCP.

Dans le modèle de fonctionnement construit par le groupe, le choix a été fait de réaliser ce que l'on appelle le grand décalage de paye, principe autorisé par l'URSSAF. Le salaire des intervenants n'est ainsi pas versé au terme du mois au cours duquel les prestations ont été réalisées mais seulement le 11 du mois suivant. Pour cela, les salariés ont la possibilité de demander un acompte sur leur paye, qu'ils recevront au début du mois.

Ces deux temps, les acomptes et les payes, doivent donc être contrôlés afin de faciliter le travail du service financier. Pour cela, lors de ces deux phases, il faudra valider le récapitulatif horaires des salariés, tout en ajoutant les différents frais qu'ont pu avoir les intervenants dans leur exercice, et en validant leur absences éventuelles et toute autre action rémunérée comme la visite médicale ou des formations.

Sur le plan des facturations clients, il faudra saisir toutes les régulations mises en place pour le client : les heures offertes ou remboursées, les frais de déplacement des salariés à la charge des clients, ou encore les différents gestes commerciaux qui auront pu être proposés aux bénéficiaires.

La moindre erreur sur l'une ou l'autre de ces actions peut entraîner une insatisfaction pour le salarié ou le client impacté et provoquer des difficultés à l'agence avec qui ces derniers sont en relation.

5. Le commercial

L'aspect commercial se découpe en plusieurs parties qui sont chacune la continuité de la précédente et représentatives de la vie du client dans la société. En ce sens le groupe a établi des termes représentant le statut de tous ses bénéficiaires, du demandeur de prestations à celui qui a mis fin à son contrat. Le demandeur de prestation est prénommé comme "prospect". Suite à la visite à son domicile il devient "attente contrat" s'il prend le temps d'y réfléchir, "échec" s'il ne souhaite pas donner suite, ou bien "contractant" s'il a signé son contrat et qu'il n'a pas encore de prestations prévues. Lorsque l'intervention est programmée, le contractant évolue en "client", et le restera jusqu'au terme de son contrat avec l'entreprise. Auquel cas il devient "ex-client".

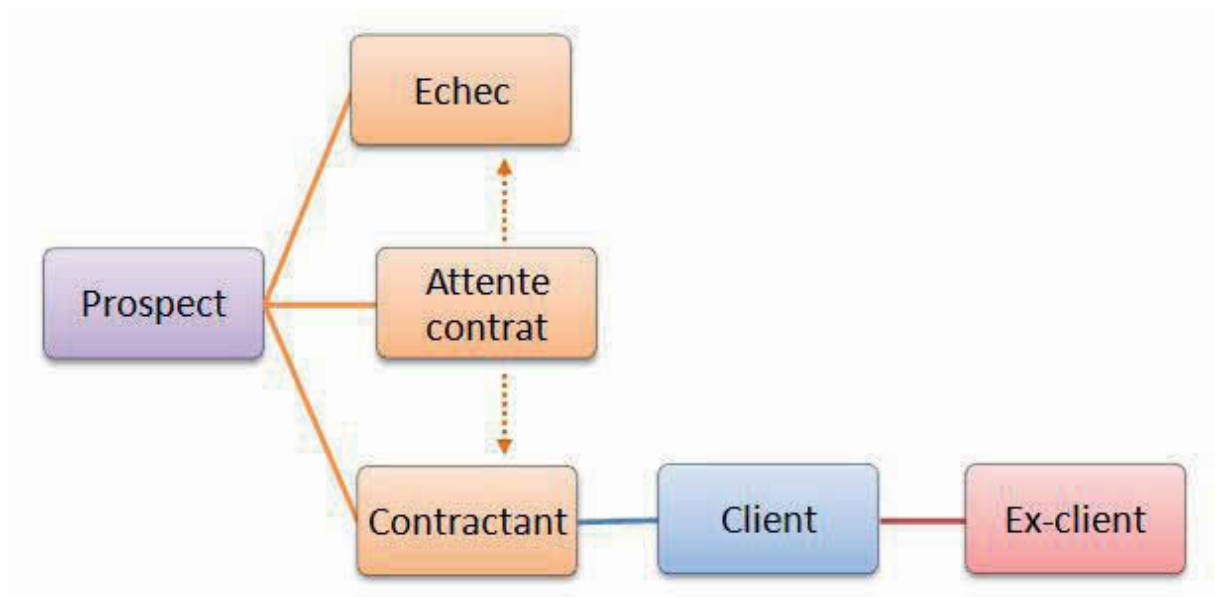


Figure 19 : Vie du client dans la société

Lors de chacune des étapes de la vie du client dans la société, le RSCP peut avoir en charge différentes missions correspondant au suivi du bénéficiaire. Tout d'abord, si la société répond à un besoin particulier, elle se doit de le faire savoir et de se faire connaître afin de donner à chacun la possibilité d'en profiter. Ce qui nous amène à l'étape de la prospection. Ici

va être construit un plan de prospection adéquat au territoire de l'agence, où il va être nécessaire de développer un réseau de partenaires et de prescripteurs, qu'il faudra suivre par la suite. L'adaptation du discours est primordiale lors de cette étape. Ces actions, associées au travail du service marketing et communication du groupe, vont être à la base de la seconde mission commerciale : la visite client. Nous retrouvons ici le prospect qui a fait appel à l'entreprise afin de satisfaire un de ses besoins. Après avoir préparé la visite, regroupé les éléments administratifs et avoir eu un visu sur les disponibilités des salariés, le RSCP pourra rencontrer le demandeur à son domicile et établir avec lui ses besoins, avant de lui expliquer le fonctionnement de l'entreprise et les modalités qui découlent de la collaboration. Grâce à la vision du lieu de vie du prospect et à la connaissance de ses besoins, il sera alors possible d'effectuer une évaluation tarifaire que nous pourrons lui proposer. En fonction de la réponse du prospect, il faudra ensuite mettre à jour son dossier. Si ce dernier souhaite collaborer avec l'entreprise la prochaine action sera de trouver une intervenante pour son domicile, c'est alors qu'il passera de contractant à client et que nous passerons à l'étape du suivi client.

Dans celle-ci, il s'agira d'accompagner le client dans toutes ses "premières fois", première prestation, première facture, premier remplacement à son domicile, il faudra être en mesure de l'écouter et de mettre en place des actions correctives si nécessaire. En effet, le suivi de la satisfaction/insatisfaction est primordial dans l'optique de la fidélisation client. Si le moindre changement pour diverses problématiques est pressenti, telle que la gestion d'un sinistre par exemple, une revisite au domicile pourra s'avérer nécessaire, ce qui pourra donner lieu à la rédaction d'un avenant au contrat si besoin. En fonction des différentes offres d'O2 il faudra de même suivre l'évolution des prestations au domicile du client et l'en tenir informé. Exemple en est de l'allocation prestation d'accueil du jeune enfant (PAJE), pour pouvoir en bénéficier le client doit avoir un minimum de 16 heures de prestation garde d'enfant par mois, à son domicile. Cette allocation, si le client y a droit, est comprise dans le devis. Chaque mois, il faut ainsi envoyer l'attestation du bon nombre d'heures à l'URSSAF, et vérifier pour le mois suivant que ce sera aussi le cas afin de revenir vers le client si besoin et de l'en informer. Ce procédé est le même pour le suivi de l'optimisation de l'allocation personne âgée (APA), ou pour la réduction du taux horaire permise au client en fonction du nombre d'heure effectuées à son domicile sur le mois. Ce suivi est aussi nécessaire pour les clients envoyés par les partenaires (appelés les "assistants") et les clients ponctuels, dont l'objectif sera de leur proposer des prestations régulières.

Enfin la dernière mission du segment commercial, conduit par le RSCP, est ce que l'on appelle le "développement commercial". Il s'agit du suivi de la perte clients pour être en mesure de les relancer en fonction du motif de sortie, et la représentation de la société lors de salons ou foires permettant de mettre en avant ses domaines d'activités.

6. La direction d'agence

Le dernier segment d'activité du responsable secteur cellule support concerne la direction d'agence. Dans cette dimension de son travail, le RSCP va être en charge de la répartition du travail dans son agence, en suivant le travail de ses équipes et en étant capable de les soutenir si besoin. Pour effectuer cette répartition des tâches il va devoir évaluer ses priorités et vérifier que ses indications sont bien respectées.

Pour la mise en place de tout cela, une autre de ses missions va être la préparation et la tenue des réunions agences. Ce temps va permettre le suivi des compte-rendu des membres de son équipe, de soulever différents points de l'activité à mettre en évidence, et donner ses indications sur la marche à suivre. Il est aussi le lien entre sa structure et le directeur régional, auquel il fait état de l'activité de son agence.

La troisième de ses missions est la gestion des sources d'information. Il sera en charge de prendre connaissance de toutes les nouvelles procédures de l'entreprise, les compte-rendu du réseau, ou encore les nouveautés du logiciel Odyssee, et les objectifs de l'entreprise. Par la suite il transmettra ces informations à ses équipes et vérifiera que celles-ci ont bien été comprises.

Enfin la dernière de ses interventions se situe dans le suivi des ses encadrants d'agence, où il faudra les former et les accompagner dans leur travail en effectuant des entretiens hebdomadaires et en étant à leur écoute tout au long de la journée. Il réalisera de même les entretiens annuels de ces derniers et interviendra lors de l'évolution possible des carrières de chacun.

Ces six segments de l'activité d'un responsable secteur cellule support en agence peuvent être réalisés dans leur ensemble ou bien partiellement en fonction des besoins de l'agence sur laquelle le RSCP intervient. Ce dernier a connaissance des modalités

d'intervention sur l'agence en fonction de son ordre de mission, l'audit réalisé en agence, et en s'adaptant à la charge de travail et aux moyens humains dont dispose la structure.

Tableau 7: Les segments d'activité du responsable secteur cellule support

<p>Les ressources humaines :</p> <ul style="list-style-type: none">- Sourcing- Traitement des CV- Information collective- Entretien individuel- Relation partenaire emploi- Administratif embauche- Suivi de carrière	<p>L'exploitation d'agence :</p> <ul style="list-style-type: none">- Gestion de l'information- Gestion des alertes- Gestion des interventions- Gestion des absences- Administratif exploitation
<p>La gestion du personnel :</p> <ul style="list-style-type: none">- Administratif RH- Sortie salariés- Satisfaction salarié	<p>La gestion des acomptes, payes et facturations :</p> <ul style="list-style-type: none">- Acomptes- Payes- Facturation
<p>Le commercial :</p> <ul style="list-style-type: none">- Prospection- Visite client- Suivi administratif nouveaux clients- Suivi client- Développement commercial	<p>La direction d'agence :</p> <ul style="list-style-type: none">- Réunion d'agence- Répartition du travail- Gestion des sources d'information- Suivi encadrants

Ce poste, de responsable secteur cellule support, est donc celui que j'ai pu occuper au sein de l'entreprise tout au long de mes six mois de stage. Suite à l'explication du fonctionnement de l'entreprise, et du secteur dans lequel elle évolue, il est plus simple de comprendre les tenants et aboutissants de ce travail.

Après avoir eu l'occasion de réaliser l'ensemble des missions d'un RSCP, de me rapprocher au plus près de ce qu'est le secteur des services à la personne, et d'appréhender d'une manière plus personnelle les obligations et demandes de ce travail, il est maintenant temps de réaliser un bilan de ce stage en reprenant ses apports pour moi mais aussi, en faisant preuve d'un regard critique sur cette fonction.

IV. Bilan de stage

Dans la mise en forme de cette partie nous allons procéder en deux étapes distinctes. Tout d'abord les apports de ce stage sur ma formation, à travers les compétences que j'ai pu acquérir et celles que j'ai pu mettre en œuvre, et la contribution de la spécificité de ce poste à mon apprentissage. Dans un deuxième temps nous listeront les difficultés que j'ai pu rencontrer dans mes fonctions, que cela soit dû l'organisation générale de l'entreprise ou la complexité des tâches à réaliser.

Si bien sûr, il s'agit de recenser les apports et les difficultés, je m'efforcerai de ne pas être manichéen mais de relativiser chaque point en portant un regard critique sur les deux parties de ce bilan.

A. Les apports du stage

1. La recherche de stage

Mon stage dans l'entreprise O2 ne débuta pas lors de mon premier jour de présence de l'entreprise, mais bien avant. Effectivement, avant de pouvoir prétendre à réaliser un stage je devais tout d'abord effectuer des recherches de structures correspondant à plusieurs points :

Tout d'abord, ce devait être une société acceptant les stagiaires et en capacité de m'accueillir. Ceci peut paraître simple et logique, mais ce fut la première barrière que je rencontrai. Des entreprises auxquelles je postulais mais qui ne souhaitaient pas prendre de stagiaires ou bien qui avaient déjà fait leur choix concernant la personne pour ce poste; n'étaient plus en capacité de prendre quelqu'un d'autre. Je commençai donc par recenser toutes les offres de stages possibles et non pourvues.

Le second point concernant l'adéquation du secteur d'activité de la société avec mon projet personnel. Plusieurs offres correspondaient à ma formation de management mais n'avaient pas de lien avec mes désirs professionnels. Ce fut donc une première étape de tri entre les offres proposées par les entreprises. Pour cela j'effectuai des recherches sur chacune d'entre elles dont je n'avait pas de connaissances assez précises sur leur secteur d'activité.

Cette recherche effectuée j'établis les relations possibles entre le secteur et mon projet, et classai l'entreprise selon le fait qu'elle correspondait ou non à ce dernier.

Suite à ce premier tri, je réitérai la chose en me basant cette fois sur les missions du poste à pourvoir. En reprenant les offres des entreprises sélectionnées au préalable, j'étudiai les tâches induites par le poste et mit en place un second classement toujours en adéquation avec mon projet professionnel et la correspondance avec ma formation de management.

Le choix des offres de stage fait, l'étape suivante était de proposer ma candidature à ces sociétés. Pour cela la mise à jour de mon CV fut nécessaire, ainsi que l'écriture de lettres de motivation adaptées à chaque entreprise, qui expliquaient mon envie de me former en leur sein. Suite à l'envoi de mes candidatures, j'ai reçu plusieurs réponses négatives de sociétés m'expliquant que mon parcours d'ingénieur en rééducation, et bien que je sois en master de management, ne correspondait pas au profil qu'ils recherchaient. D'autres groupes ne m'ont jamais fait de retour, ce qui me laissait dans l'impossibilité de connaître la raison pour laquelle ma candidature n'était pas retenue, et de remédier aux points pouvant me faire défaut. Ce fut une bonne expérience pour moi dans le sens où je pris conscience de l'importance d'apporter une réponse à chaque candidat, même si celle-ci est négative, et de leur expliquer la logique de ce refus. Ce qui me servit plus tard, lors de mon expérience chez O2, et qui restera par la suite.

Sur ces candidatures, au nombre de huit, quatre sociétés me proposèrent un entretien téléphonique. Suite à ces discussions, je fus convoqué à un entretien physique par trois d'entre elles. Cet exercice a été une très bonne expérience car il m'a permis d'acquérir de l'expérience dans ce type de rencontre, d'avoir un discours plus ciblé, et surtout de prendre conscience de la nécessité de préparation de ces entretiens. Ces trois entreprises m'indiquèrent par la suite avoir validé ma candidature.

Ce qui m'amena à la dernière étape de ma recherche de stage, le choix définitif de la structure que je souhaitais intégrer. Pour cela j'ai fait une évaluation des entretiens passés avec chacune d'entre elles, des postes proposés, et des possibilités de formation que me proposaient les différents groupes. O2, qui avait déjà ma préférence au temps du choix des candidatures, fut pour moi la meilleure des possibilités.

Ce premier acte de recherche de stage, est donc un apprentissage important pour mon futur. Il me permet d'être au cœur du processus de recrutement, en tant que candidat, et d'acquérir une expérience utile et réutilisable par la suite. De même, ces recherches m'obligèrent à m'adapter aux entreprises, en étant capable de leur proposer ce que je pouvais leur apporter le plus en adéquation avec leurs besoins. Cette capacité à m'adapter fut par la suite très sollicitée par le groupe O2 dans le travail que j'ai eu à effectuer.

2. Capacité d'adaptation

Si nous reprenons le mode de fonctionnement de la cellule support nous nous apercevons que le responsable secteur cellule support est amené à intervenir sur plusieurs agences et ce pendant un temps plus ou moins long.

Le temps d'intervention sur chaque agence va dépendre de deux facteurs principaux : la demande de l'agence, et la capacité de la cellule support à y répondre. Si certaines demandes de la part des agences peuvent être anticipées, comme dans le cas des congés ou des formations, d'autres ne sont pas prévisibles. C'est ce type de demande, dûe à des arrêts d'encadrant, à des inaptitudes, ou encore à des démissions, qui fait que le planning d'intervention de la cellule support est toujours en constante évolution.

Il découle de ces changements un planning qui n'est visualisable qu'au dernier moment pour certaines semaines et qui peut changer au fil du temps. Il faut donc être capable de s'adapter à ce changement de planning qui peut être à même de modifier le cours de la semaine de travail et par conséquent l'organisation des tâches à effectuer. Prenons un exemple concret avec le temps de transport. Une mission à Brest va demander un temps de déplacement plus long qu'une mission sur Angers, qui peut amener à deux demi-journées en moins de temps de présence sur l'agence. Il faut donc s'adapter à cela et gérer son travail en prenant en compte cet aléa.

Lors de mon stage j'ai eu à intervenir sur deux missions, dites longues, pour l'agence de Marseille littoral et pour l'agence de Brest, et plusieurs missions courtes à Kid sud Yvelines, Paris 12, ou encore Beaumont-sur-Oise. La totalité de mes interventions, hormis pour le mois de septembre qui n'est pas encore planifié, sont recensées dans le tableau ci dessous.

Tableau 8 : Planning d'intervention dans les différentes agences du groupe, à distance ou sur place

	Avril	Mai	Juin	Juillet	Aout	Septembre
1				Brest		Brest
2		Marseille Littoral	Kid Sud Yvelines		Beaumont	
3						
4	Marseille Littoral					
5				Brest		
6						
7					Non déterminé	
8			Brest			
9		Marseille Littoral				Brest
10						
11	Marseille Littoral				Brest	
12					Non déterminé	
13						
14			Brest	Brest +Deauville		
15						
16		Paris 12 + Neuilly				Brest
17						
18	Marseille Littoral				Brest	
19						
20			Brest			
21						
22					Brest	
23		Paris 12 + Brest				
24						
25	Marseille Littoral				Brest	
26			Brest			
27						
28						
29			Brest			
30		Kid Sud Yvelines			Brest	
31						

Sur Place

A distance

Une fois l'intervention programmée sur une agence il va falloir une nouvelle fois s'adapter à différents facteurs, propres à chaque mission, que nous appellerons "facteurs provoquant l'adaptation". Ajouté au planning évolutif, j'ai pu en recenser six qui m'ont paru les plus probants :

Le premier d'entre eux est le facteur humain. Effectivement, tout individu est différent et la manière de collaborer avec chacun en est donc modifiée. Il est impossible de travailler en

équipe sans communication et sans être capable d'appréhender les tâches de ses associés. Sur toutes les agences pour lesquelles je suis intervenu, j'ai donc dû apprendre à connaître mes collègues, leurs manières de procéder, et leurs manières d'être, afin d'être en capacité d'interagir avec eux et que la collaboration soit la plus efficiente possible.

Le second point concerne le mode de fonctionnement de l'agence. Bien que la société ait mis des processus en place, qui se doivent d'être respectés par toutes ses succursales, chaque structure possède une organisation qui lui est propre. En fonction des missions qui m'étaient attribuées je devais donc réapprendre continuellement de nouvelles méthodes d'organisation. Si ceci pouvait être contraignant c'était aussi une opportunité de pouvoir prendre de chacune les meilleures manières de faire et de pouvoir les transmettre à d'autres agences dont certains points organisationnels pouvaient être à améliorer.

Ensuite, il me fallait prendre en compte le ou les domaine(s) d'activité pour lesquels j'étais missionné. Pour Brest par exemple, j'intervenais sur le domaine du ménage-repassage. Au contraire de l'agence de Kid Sud Yvelines qui officiait sur la garde d'enfant, et de Beaumont-Sur-Oise qui est une agence associant sénior, ménage-repassage et garde d'enfant. Les processus étant différents sur chacune de ces activités, il me fallait m'adapter aux changements, aux conditions générales de ventes, et aux modalités spécifiques à chacun de ces domaines d'activité.

Le quatrième facteur est la taille de l'agence que l'on rejoint. Par ce terme taille, il est entendu la différenciation des agences par leur nombre de clients, de salariés, de nombre d'heures prestées et de chiffre d'affaire. Effectuons un comparatif entre l'agence de Brest et celle de Beaumont-Sur-Oise, en se basant sur les heures prestées et le nombre de salariés. Alors que la première tourne en moyenne autour de 6 000 heures par mois et emploie 109 salariés, la seconde est aux environs de 1 700 heures pour "seulement" 25 salariés. Le management de l'équipe en place est donc différent, tout comme les tâches à effectuer et une gestion de l'exploitation adaptée à ce fait.

Cinquièmement, l'alternance des postes occupés. Lors de mon parcours dans la société, j'ai été tour à tour, assistant d'agence, responsable secteur, chargé commercial et responsable d'agence. Sur chacun de ces postes il m'a fallu réaliser les tâches propres à chaque fonction. Je

devais ainsi m'adapter à ce que l'on demandait au titulaire du poste et être capable d'évoluer consécutivement sur tous.

Enfin, le dernier point concerne le mode d'intervention. Comme vu précédemment, il est possible de réaliser la mission demandée soit à distance, soit sur place. Bien évidemment, le travail à distance nécessite une communication avec le personnel de l'agence concernée beaucoup plus poussé ; cela, car il n'est pas possible d'avoir un visu sur les documents en agence, ni de rencontrer physiquement les intervenants et les encadrants. La manière de travailler en est donc immédiatement modifiée. Le travail sur place oblige à des déplacements à la semaine, ou sur plusieurs jours en fonction de l'agence, qui comme dit précédemment nécessite une adaptation dans la réalisation des tâches demandées.

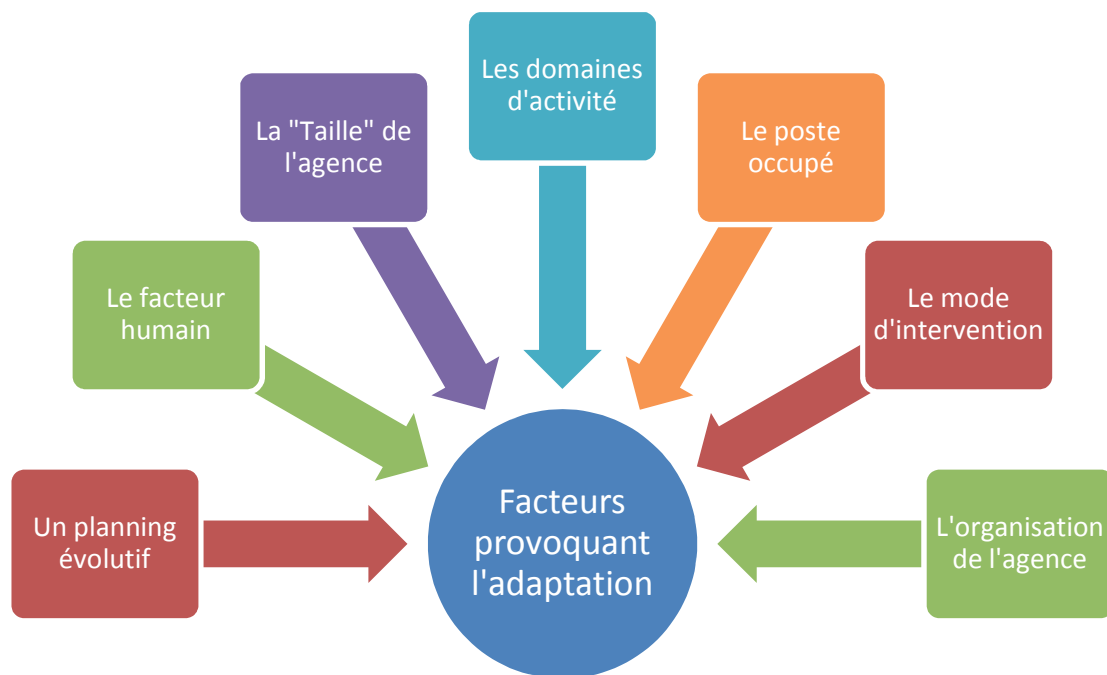


Figure 20: Les facteurs provoquant l'adaptation

L'association de tous ces facteurs m'a permis de stimuler ma capacité d'adaptation, c'est un des apports majeur de mon travail chez O2. Dans un mode de fonctionnement entrepreneurial où il faut être capable d'être opérationnel au plus vite, cette faculté à pouvoir s'adapter est devenue primordiale et ce stage est un très bon apprentissage à ce niveau.

3. Le management d'équipe

Le troisième apport principal se situe pour moi au niveau du management d'équipe. Bien qu'ayant déjà eu l'occasion d'avoir à manager une équipe lors de mes expériences passées ainsi que d'observer différentes formes de management dans le milieu de la santé, j'ai pu mettre en pratique dans cette entreprise une forme de management qui en diffère. Effectivement, dans le milieu de la santé, bien qu'une hiérarchie soit établie elle est plus horizontale de par la spécificité de l'intervention de chacun ; et même si le médecin reste la plupart du temps décisionnaire, chacun est à même de définir dans la plupart des cas ses conditions de pratique. Dans la société O2, le mode de travail est défini pour chacun et tous doivent s'y plier. Néanmoins la manière de manager peut ne pas être identique en fonction, des individus bien sûr, mais aussi de leurs postes.

Tout d'abord, je dois établir une différence entre le management de l'équipe intervenante, et celle de l'équipe encadrante d'agence. J'ai eu l'occasion d'avoir à exercer une forme de management mixte, entre directif et participatif, auprès de l'équipe intervenante et cela pour plusieurs raisons. Mon rôle était ici de superviser le travail des intervenants et de l'organiser. De plus je pouvais être amené à ne jamais rencontrer certains d'entre eux de par mon temps de mission restreint et le mode de travail, extérieur à l'agence, de ces derniers. Je me devais d'être clair et précis dans les tâches à effectuer et les processus à respecter. De plus, la relation tripartite instaurée par la société rendait obligatoire le retour des intervenants auprès de l'agence et la prise de directives en cas de besoin. L'autre raison est que de par ma fonction j'étais dans l'obligation de sanctionner certains comportements et d'imposer certaines actions. A contrario l'objectif était aussi de récompenser le travail bien fait et de proposer des prestations plus pointues et plus gratifiantes aux intervenantes. La volonté principale de ce style de management était de structurer le travail de chacun, tout en essayant de leur laisser un maximum d'autonomie dans leurs prérogatives. Je tentais de responsabiliser chacun dans son intervention et de le rendre le plus acteur possible de la satisfaction client. Mais si je devais être ferme dans certain cas, la difficulté était de pouvoir rester le plus possible à l'écoute de chacun et d'exercer une forme de protection du salarié face aux demandes et comportements de certains clients. Cette méthode avait néanmoins le désavantage de défavoriser dans certains cas la prise d'initiative des intervenants, j'essayais donc au maximum de passer un style de management plus participatif en mettant en avant leur expertise métier et sollicitant chacun sur des questions techniques touchant à leurs interventions.

Lorsque j'ai eu à manager l'équipe encadrante, j'ai essayé de mettre en place un style de management participatif et délégatif. L'objectif était d'impliquer au maximum chacun des encadrants dans les décisions à prendre et de créer une synergie d'équipe. Pour cela, je tenais des réunions basées sur l'exemple de Likert²², en permettant à chacun de s'exprimer et en revenant sur les problématiques de tous. Néanmoins, je me suis retrouvé confronté à des caractères exposant très peu leur point de vue, et se laissant plutôt porter par le groupe plutôt que d'en être les acteurs principaux. Dans ce cas, j'étais dans l'obligation d'être plus directif et j'avais plus de difficultés à pouvoir déléguer certaines tâches. De plus lors de mise en place de certaines actions j'ai remarqué l'aversion de certains pour les changements. Ces situations ont pu être réglées dans certains cas en agissant sur les freins qui pouvaient avoir lieu chez eux, mais seulement grâce à la communication entre tous. Certaines personnes refusaient de dialoguer et n'exprimaient leurs difficultés que corporellement ou en exprimant un point de vue sans l'argumenter. Dans ces situations j'ai pu me rendre compte de l'impossibilité à pouvoir faire évoluer certaines choses en l'absence de communication. J'ai donc dû apprendre à interpréter certains signes et à rechercher la meilleure manière de communiquer avec ces personnes.

Cette expérience du management fut riche en apprentissage et me laisse aujourd'hui encore en pleine réflexion sur les techniques les plus adaptées à certaines situations, notamment sur les cas, cités précédemment, de la mise en place du changement et de la non-communication.

4. La pluridisciplinarité des missions

Le dernier apport de mon stage, est pour moi la pluridisciplinarité de ses missions. C'était une des raisons qui avait fait que je m'étais dirigé vers O2 plutôt que vers une autre entreprise, et à ce niveau-ci la société a tenu toutes ses promesses.

Le fait de pouvoir pratiquer du commercial, de la RH, ou encore du management d'équipe m'a permis de me former sur tous ces points, choses que je n'aurais pas pu faire en ciblant mon stage sur seulement une d'entre elles. C'est aussi un formidable complément à ma

²² JOLIVET Thierry, cours de management des ressources humaines, master MAE, université du Maine, 2016

formation en Management Administration des Entreprises, en permettant de mettre en pratique ce que j'ai pu apprendre en théorie lors de ce cursus.

En premier lieu le contrôle de gestion, si je n'ai pas eu de données chiffrées à établir ni de calcul à effectuer dans cette partie de l'activité, j'ai pu mettre en pratique la lecture des données produites. Chaque jour nous recevions les tableaux de bord de la journée, appelés "Day Flash", avec de plus un document par semaine, le "Flash Hebdo" reprenant la globalité de la semaine. Sur ces documents étaient recensées des données sur l'entreprise, avec son chiffre d'affaires, l'évolution client, le nombre d'heures prestées, le taux d'absentéisme et de turnover, et ce pour tous les domaines d'activité de l'entreprise. De même, ces données étaient aussi transmises, avec les données sur l'ATT, pour toutes les régions du groupe, ainsi que pour chaque agence. Je devais donc analyser ces chiffres et porter des actions en conséquence.

Chaque jour, j'étais aussi confronté à la problématique de la gestion de l'information. Ce fut donc l'occasion de reprendre les informations de mon cursus en système d'information. Le logiciel Odysée est la base du système d'information de l'entreprise. Ainsi, et pour le bon fonctionnement de tous avec le travail à distance parfois réalisé, il fallait être en mesure de stocker les informations acquises et traitées auparavant afin de pouvoir les communiquer à tous. Je me devais donc de faire attention à ce que les équipes avec qui je pouvais collaborer, et moi-même, prenions en compte le besoin de s'assujettir à cette tâche de prime importance dans le travail au quotidien. L'exemple le plus parlant à été pour moi lorsque, au début de mon stage, j'ai pu réaliser une demi-journée au service client de l'entreprise afin d'appréhender le travail effectué là-bas. Le mode de communication sous le logiciel Odysée fonctionne sous un système de "contact" rattaché au client ou au salarié concerné, et envoyé à l'agence ou la personne à même de mener une action ou d'avoir besoin de l'information. Tous les contacts créés sont ensuite stockés dans le dossier de l'individu concerné. Les clients et salariés qui souhaitent contacter l'agence ou un de ses membres, doivent passer par le service client en téléphonant. Les employés de ce service sont donc souvent en première ligne des demandes salarié ou client et doivent, sans connaître l'historique et le passif du demandeur, répondre à leurs interrogations. Ils peuvent donc consulter les dernières actions menées auprès des appelants dans les contacts laissés pour ces personnes. Si l'information n'a pas été transmise, ou n'est pas complète, le service ne pourra pas être rendu et cela va créer de l'insatisfaction. Cette importance de pouvoir avoir accès aux informations des employés et bénéficiaires est la même pour tous les agents à même d'interférer sur les dossiers, que ce soit les encadrants

d'agence ou les travailleurs des différents services du siège. Ce logiciel Odyssée, permet la transmission des informations informatiquement mais à l'intérieur des agences d'autres systèmes de gestion de l'information étaient mis en place sous forme de procédures. Dans l'optique d'être le plus efficient possible ces procédures, lorsqu'elles sont défectueuses, se devaient d'être revues ou abandonnées pour des plus performantes. Cette révision des procédures en agence faisaient partie de mon travail, tout comme la mise en place de celles préconisées par le siège et proposées aux structures. Cette tâche me permit de pouvoir mettre en pratique la théorie de la gestion de projet. En respectant le principe "d'une personne, une tâche" j'ai pu utiliser des diagrammes de GANT, et mener des projets dans les quatre phases possibles : définition du projet, planification, exécution, clôture.

Pour être à même de réaliser mon travail en adéquation avec les directions juridiques de l'état, j'ai pu utiliser mes connaissances en droit du travail et en droit des sociétés. Particulièrement lors d'actions devant respecter le contrat de travail d'un salarié avec pour exemple la création de son planning : le nombre d'heures possibles, l'amplitude horaire sur une journée, le temps de repos... Connaissances utilisées de même dans la gestion des risques des salariés lors de leurs temps de travail et couplés aux informations apprises en management des risques. Dans ce derniers cas, nous avons eu à faire face, dans une des agences où je suis intervenu, à un fort taux d'absentéisme dû à plusieurs salariés en arrêt maladie. Afin de comprendre ce fait, j'ai pu utiliser un arbre des causes en fonction des cas et porter des actions suite aux résultats obtenus.

Enfin les deux dernières matières que j'ai pu mettre en pratique sont les ressources humaines et le management relationnel. J'ai pu utiliser les apprentissages théoriques de ces domaines tout au long de mon stage. Les ressources humaines bien sûr dans le côté RH de mes fonctions, et le management relationnel dans mes relations avec collègues et le management des équipes.

De plus, même si je n'ai pas eu à travailler sur le marketing, ou la stratégie de l'entreprise. J'ai eu la chance d'observer comment fonctionne l'entreprise, ses objectifs, et ses projets dans ces deux domaines. Au niveau stratégique, O2 a par exemple le projet de s'exporter à l'international en associant croissance interne et croissance externe, comme le prouve l'achat récent d'APEF services. Ceci m'a permis d'avoir plus de facilités à appréhender ce que j'avais pu voir auparavant dans ces différentes disciplines.

C'est en dénombrant le nombre de disciplines auxquelles j'ai pu m'adonner dans ce stage, qu'il est possible d'évaluer la complétude entre la théorie acquise à l'université et la mise en pratique lors de mon travail dans l'entreprise. Avoir la possibilité de me former sur tous ces points était mon objectif et je pense avoir pu le réaliser grâce à cette expérience.

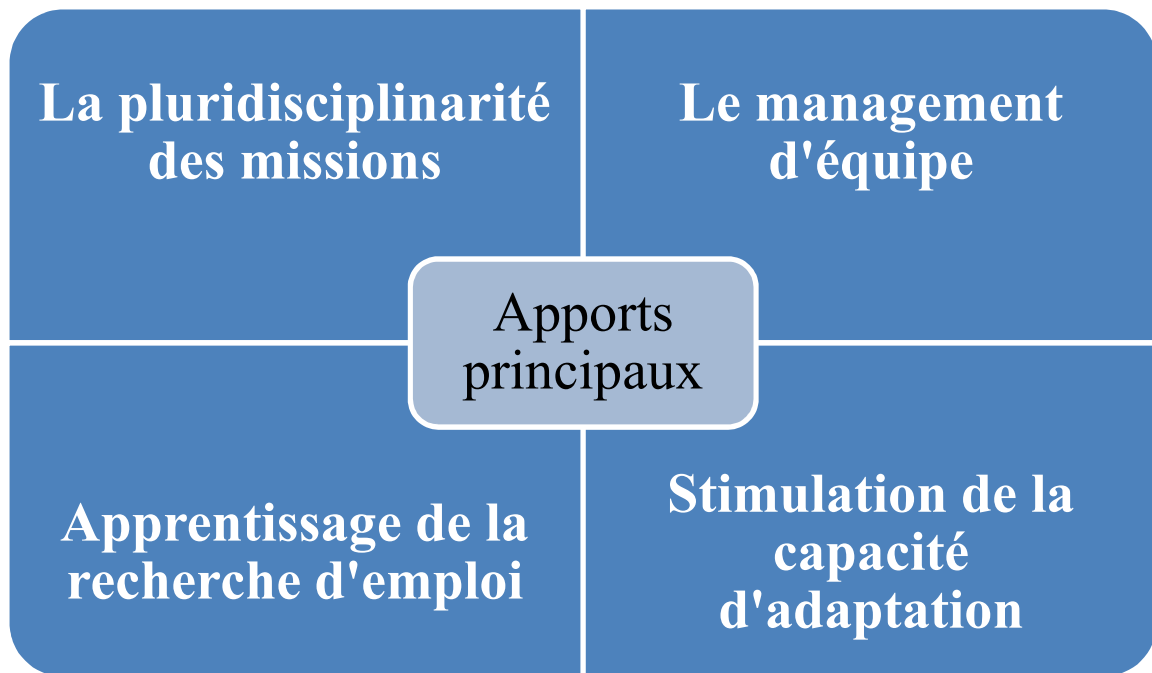


Figure 21 : Les apports du stage, en tant que responsable secteur cellule support, dans la société O2

Si ces six mois au sein de l'entreprise ont été pour moi très instructifs et formateurs, j'ai aussi du faire face à certaines difficultés et inconvénients rencontrés lors de mes interventions.

B. Les difficultés rencontrées

1. Les conditions de travail

Pendant mon temps de présence dans l'entreprise j'ai pu me rendre compte de certains inconvénients dûs aux conditions de travail induites par le poste.

Effectivement, la spécificité du poste de responsable secteur cellule support est le mode de travail réalisé. Le fait d'avoir à intervenir sur toutes les agences intégrées du territoire oblige à une très grande mobilité. Depuis peu, le service a recruté des RSCP qui ne sont pas basés au Mans mais dans divers lieux stratégiques : deux en région parisienne, un à bordeaux, et un dernier sur Lyon. Ces quatre RSCP sont prioritaires pour intervenir sur une mission dans leur secteur. Néanmoins, tout le reste du territoire reste à couvrir par les RSCP restant, qui peuvent tout de même être amenés à intervenir dans un de ces trois secteurs si les demandes sont trop importantes et le RSCP en place non disponible. Cette nécessité de déplacement joue donc sur la vie personnelle car elle oblige à partir en intervention sur la semaine et à quitter son foyer pendant ce temps.

Le second inconvénient est l'avancement de certains frais inhérents à nos missions. Pour tout le service il n'existait que trois cartes bancaires professionnelles, qui sont nominatives pour trois responsables secteurs cellule support. Ces derniers reçoivent de l'entreprise, en début de mois, une certaine somme qui peut être utilisée pour couvrir les frais des employés du service, ils doivent ensuite restituer ce qui reste à la fin du mois en plus des justificatifs de frais. Lors des déplacements, il est donc possible de payer tout ce qui est transport et logement grâce à ces cartes dans la mesure où l'hôtel accepte le paiement à distance. Tout le reste : repas, essence, le fait de laver la voiture professionnelle, les frais postaux, le métro en région parisienne etc. est à avancer lors de nos missions. Le montant des notes de frais peut ainsi être assez important, et dépassait pour moi le montant de ma gratification de stage. Cette organisation pouvait provoquer certaines difficultés financières car les notes de frais devaient impérativement être déposées avant une certaine date, sous peine de ne pas être prises en compte pour le mois et n'étaient remboursées qu'en milieu de mois suivant.

Enfin, même si le temps de travail était normalement fixé entre 9h et 12h pour la matinée et 14h et 18h pour l'après-midi, la demande en charge de travail fait qu'il était compliqué de se restreindre à ces horaires si l'on souhaite réaliser correctement ses missions. De plus des impératifs comme les visites clients, des rencontres avec les salariés, ou certains aléas, font que le temps de travail peut être plus étendu en soirée et prendre le temps du midi. Ce fait est néanmoins compris par la responsable secteur cellule support et il est possible de demander des journées de récupérations afin de compenser cela. J'ai ainsi pu bénéficier de deux jours, le 26/08 afin de rendre mon écrit et le 01/09 pour ma soutenance.

2. La formation

La seconde difficulté que j'ai rencontrée est l'impossibilité d'assister aux formations, les PIF, dispensées par l'entreprise sur son fonctionnement. Si les acteurs de la cellule support furent très pédagogues, à l'écoute et me permirent d'acquérir les bases nécessaires à ma fonction, de par mon statut de stagiaire je n'avais pas la possibilité de réaliser les modules de formation. Cette situation est due au grand nombre de personnes qui réalisent ses formations et la capacité de ces dernières en terme de place. La société avait donc pris la décision de ne pas permettre aux stagiaires d'y avoir accès. Ce choix est dommageable dans le sens où je devais réaliser les mêmes tâches que mes collègues sans avoir les mêmes "armes". Suites aux premières connaissances acquises auprès des responsables secteurs cellule support que j'ai pu côtoyer au début de mon stage et qui ont pris le temps de répondre à mes interrogations, j'ai donc du continuer à me former en étant sur le terrain. Ce point n'est pas forcément une mauvaise chose dans le processus d'apprentissage mais certaines situations auraient pu être plus simples pour moi si j'avais eu droit à une formation.

3. La délégation de pouvoir

Le point suivant concerne la complication due à la délégation de pouvoir de l'entreprise. Chaque responsable d'agence se voit attribuer une délégation de pouvoir pour son agence. Chose que je n'avais pas forcément dès lors qu'un responsable était déjà en place. Cette situation a pu me causer des difficultés lors de certaines demandes que je ne pouvais honorer sans cette délégation de pouvoir. Prenons l'exemple de l'agence de Beaumont-sur-Oise. Ma mission était de remplacer la responsable d'agence alors en congé. Lorsque je suis arrivé, un salarié a souhaité me rencontrer car elle n'avait pas reçu son attestation d'emploi de la responsable d'agence, et ne pouvais donc pas percevoir ses aides de la part de pôle-emploi, ce qui la mettait dans une situation délicate. J'étais en mesure de faire le document mais pas de le signer car je n'avais pas de délégation de pouvoir. Cette situation a provoqué un énervement de la salarié que j'ai eu à gérer et qui aurait pu être évité sans ce problème. Cette difficulté peut être récurrente dans certains cas et n'est donc pas en adéquation avec le rôle que doit remplir le responsable secteur cellule support.

4. Les changements d'agence

Une des principales difficultés rencontrées est le temps alloué à chaque mission. Comme j'ai pu l'expliquer précédemment le fait de devoir changer d'agence était très intéressant dans le sens où cela m'obligeait à m'adapter à chaque fois et m'aidait ainsi à accélérer ma capacité à analyser les situations. Cependant, cela présentait certaines difficultés. Tout d'abord lors de missions courtes la problématique était de devoir s'occuper de certains dossiers dans un délai réduit et de ne pas pouvoir suivre ceux débutés. De plus, il est quasiment impossible en une semaine de pouvoir apprendre à connaître les salariés de l'agence, que ce soit les encadrants comme les intervenants. Chaque changement impose donc de rencontrer de nouvelles personnes et de nouvelles méthodes parfois dans un laps de temps très court. Il est ainsi difficile de pouvoir mettre des choses en place.

5. La multiplication des sollicitations

Enfin, l'inconvénient de la multitude des tâches à réaliser fait qu'il est compliqué de pouvoir se centrer sur l'une d'entre elles principalement, mais être constamment dans le changement. De plus, lors du travail en agence, les sollicitations sont constantes, que ce soit de la part d'un collègue pour une demande sur un dossier, d'un client qui souhaite une information ou une action de la part de l'agence, ou encore d'un salarié qui souhaite faire part d'une demande. Il faut donc être constamment sur différents dossiers en même temps.

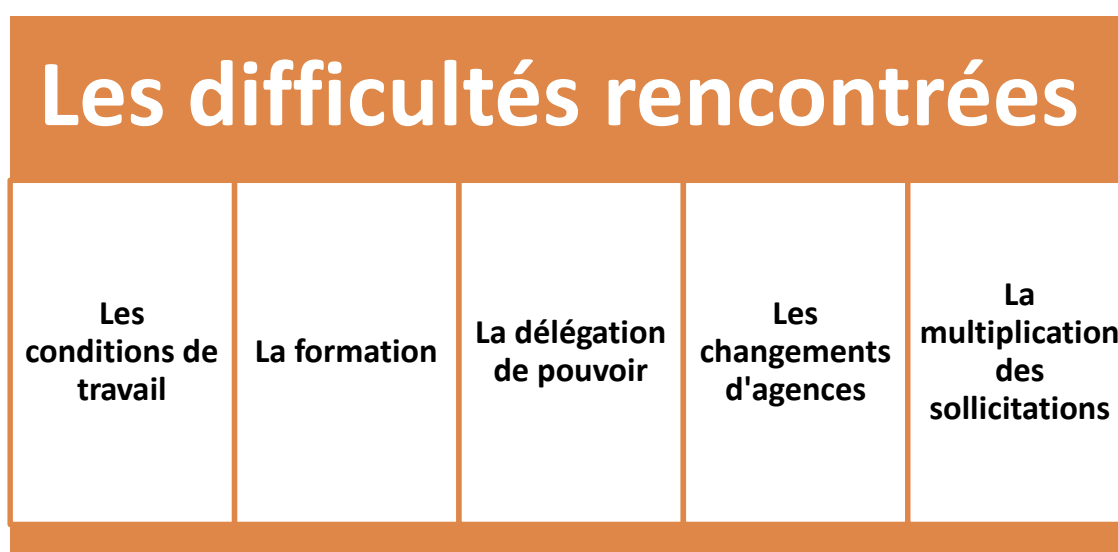


Figure 22 : Les difficultés rencontrées, en tant que responsable secteur cellule support, dans la société O2

Ce stage fut donc riche en apport et les difficultés que j'ai pu rencontrer dans mes fonctions ont tout de même été instructives. L'objectif de ma formation est, de premier abord, le fait de mettre en pratique mes connaissances théoriques sur le terrain. Secondement, la possibilité de retenir des exemples de fonctionnement que je trouve intéressant, et surtout de comprendre les problèmes possibles et garder en tête les situations ou exemples dont le mode de gestion peut être amélioré ou avec lesquels je ne suis pas forcément en adéquation.

Pour conclure ce travail, nous allons pouvoir reprendre les différentes parties expliquées ici, y porter un regard critique, et faire le lien entre les apports de cette formation dans la société et mes projets futurs.

V. Conclusion

Au travers de ce dossier nous avons pu étudier le fonctionnement du secteur des services à la personne, son importance aux yeux de l'état et sa dépendance à ce dernier. La société O2 est ainsi tributaire, bien sûr de son propre développement, de ses concurrents, et donc la réglementation du secteur des services à la personne.

Le seul de ces trois points pour lequel la société a le pouvoir de modifier certaines choses est son propre développement, et la stratégie qu'elle applique. Nous avons vu ici l'historique de ce groupe, sa situation actuelle, son mode de fonctionnement et ses domaines d'activités. Au vue de la position de leader sur le marché français que la société occupe aujourd'hui et de ses ambitions à l'international, elle doit continuer à renforcer ses acquis et à se développer afin de satisfaire ses désirs. Pour une société aussi jeune, vingt ans cette année, un tel statut n'est pas anodin mais la conséquence d'une politique stratégique maîtrisée.

La création des différents postes, à l'intérieur des sept grands services de l'entreprise a permis de structurer la société et subvenir à chacun de ses besoins. La cellule support est donc la conséquence depuis 2010 de la volonté de l'entreprise de fournir à chacun de ses bénéficiaires un service optimum à travers la capacité de ses agences à répondre à leurs besoins.

La responsable secteur cellule support s'acquitte ainsi de tâches diverses et variées lors de ses missions auprès des agences et a pour objectif de devenir le spécialiste de la réalisation des différents postes dans ses structures. C'est une fonction qui permet, tout d'abord une formation complète et efficace des métiers de la société, et ensuite d'avoir la possibilité de découvrir différents modes de fonctionnement à travers toutes les interventions effectuées. Cela requiert des conditions de travail spécifiques qu'il faut être à même d'accepter et qui interféreront forcément dans la vie privée du travailleur suite aux nombreux déplacements nécessaires. La pluralité des tâches permet d'avoir connaissance de tous les domaines essentiels au bon fonctionnement d'une société et d'en découvrir les tenants et aboutissants.

Personnellement avoir eu la possibilité de me former dans cette entreprise, et au poste que j'ai pu occuper, fut une formidable opportunité de découvrir divers aspects, parfois encore nébuleux même après une formation théorique, des obligations d'une société. J'ai eu l'occasion

d'apprendre auprès des différentes personnes que j'ai rencontrées, de connaître leur points de vue sur leur métier qu'elles exercent et sur le ressenti qu'elles pouvaient avoir de leur société, ainsi que d'observer leur manière de travailler. Cet apprentissage sera à même d'être transposé dans toutes les fonctions que je pourrais occuper par la suite, car au delà du fonctionnement personnel d'une société j'y ai découvert des pratiques utiles à toute entreprise.

Dans l'objectif que j'ai d'ouvrir une société spécialisée dans l'activité physique adaptée, la rééducation et la réadaptation, avoir connaissance de tous ces domaines que sont les ressources humaines, le droit des sociétés, le commercial ou encore l'exploitation d'une structure est un impératif. Je me sens aujourd'hui plus à même de répondre aux exigences d'un tel projet, et d'avoir l'opportunité de créer quelque chose de viable.

De plus le secteur de l'entreprise O2, du service à la personne, ainsi que le mode d'intervention de prestataire utilisé, correspond au mieux au domaine vers lequel je me destine.

Je terminerai cet écrit par une citation du célèbre homme de science et philosophe allemand, Goethe, qui pour moi exprime au mieux mon expérience lors de cette année :

Ce n'est pas assez de faire des pas qui doivent un jour conduire au but; chaque pas doit être en lui même un but en même temps qu'il vous porte en avant.

J'ai aujourd'hui fait le premier pas dans le but de me former dans la gérance d'entreprise, et ce pas m'a ainsi fait avancer dans la réalisation de cet objectif qui me tient à cœur : la création de ma société d'activité physique adaptée. Charge à moi maintenant de continuer.

VI. Bibliographie

- Cabinet Olivier Wyman, *Les services à la personne : Pourquoi ça ne marche pas mieux ? Evaluation de 15 ans d'initiatives publiques*, 2013
- Dares Analyses, *Les services à la personne*, 2013
- DÉCRET n°2015-495 du 29 avril 2015 art. 2 du code du travail.
- Direction de l'animation, de la recherche, des études et des statistiques (DARES), *Les services à la personne en 2013, un fort recul de l'emploi direct accentue la baisse de l'activité sur le secteur*, 2015.
- INSEE, *Services à la personne : un secteur économique en croissance, emplois morcelés*, 2010
- Institut Xerfi, *palmarès des créateurs nets d'emploi: top 500 des entreprises*, 2014
- JOLIVET Thierry, cours de management des ressources humaines, master MAE, université du Maine, 2016
- KOTLER, KELLER, DUBOIS et MANCEAU, *Marketing management*, 2006
- Livret d'accueil O2, 2016
- Loi n° 2005-841 du 26 juillet 2005 relative au développement des services à la personne et portant diverses mesures en faveur de la cohésion sociale.
- Market Audit, *Baromètre des services à la personne, le travail au noir*, 2013.
- O2, classeur d'intégration
- O2, dossier de presse, 2011
- O2, dossier de presse, 2013
- O2, dossier de presse, 2014
- O2, séminaire siège, 26 mai 2016

Sitographie

- Blog.o2.fr
- Entreprises.gouv.fr
- Lesechosdelafranchise.com
- Observatoiredefranchise.com

Résumé

Dans le secteur des services à la personne, qui possède un marché avec encore une forte possibilité de croissance, la société O2 care services a su s'adjoindre la position de leader depuis plusieurs années. Nous retrouvons ici l'historique de cette société, créée en 1996, son évolution, son mode de fonctionnement et ses différents domaines d'activité. Puis nous reviendrons par la suite sur le rôle de la cellule support de l'entreprise, ainsi que la description des missions effectuées par les responsables secteur cellule support. Enfin, la dernière partie de ce rapport permettra d'effectuer un bilan de ces six mois de travail, à travers les apports de cet apprentissage, et les difficultés qui ont pu être rencontrées.

Mots clés : O2 care services, responsable secteur cellule support

Summary

In the personal services sector, which has a market with still a strong possibility of growth, the company O2 care services had been able to enlist the leading position for several years. We will find here the history of this company, established in 1996, her evolution, his operation and his various business areas. Then we will return later on the role of the support cell company, and the description of the missions carried out by the responsible support cell sector. Finally, the last part of this report will resumed these six months of work, through the contributions of this learning, and the difficulties that have been encountered.

Keywords : O2 care services, responsible support cell sector