

QUAND LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES EST UNE PRIORITÉ

Principales ressources des centres de contacts, les salariés sont au cœur des grandes orientations stratégiques du secteur. Le capital humain est un actif immatériel majeur que l'entreprise doit durablement enrichir pour assurer sa performance et sa pérennité. L'essentiel tient dans la qualité de la gestion des ressources humaines.

Une politique gagnant-gagnant

Une bonne gestion des ressources humaines est un gage de réactivité et de performance. C'est un moyen pour l'entreprise d'améliorer l'efficacité de la production tout en mettant en œuvre une politique socialement responsable.

Acticall place sa politique de ressources humaines en amont de la stratégie globale du Groupe. Ses principaux axes d'optimisation sont inhérents à son engagement de responsabilité sociale et sociétale : amélioration de l'environnement de travail, développement des compétences des salariés, soutien à l'intégration des populations en marge de l'emploi, ... Ils sont d'autant plus essentiels qu'ils impactent directement le succès de l'entreprise, essentiellement basé sur la performance des salariés et la qualité des prestations. Dans la lignée des engagements relatifs au Label de Responsabilité Sociale, le Groupe Acticall s'engage à favoriser l'évolution professionnelle de ses collaborateurs dans un cadre de travail optimal.

Helena Louçano-Jeugnet,
DRH du Groupe Acticall



« Dans le secteur de la relation client, la gestion des ressources humaines est un facteur essentiel pour la performance de l'entreprise.

Chez Acticall, la gestion des ressources humaines fait plus que jamais partie des priorités.

Notre politique est fondamentalement axée sur la professionnalisation des métiers car la gestion de la relation client à distance est bel et bien « un métier ». Il présente par ailleurs de nombreux avantages, à commencer par sa très large accessibilité. Nous nous attachons en effet à promouvoir la non-discrimination en interne et à favoriser l'intégration de tous les profils de candidatures, quel que soit leur niveau d'études ou leur expérience professionnelle.

Nous encourageons l'intégration de candidats sans qualification professionnelle et ayant une employabilité difficile, en vue de les accompagner dans une démarche de professionnalisation durable. Pour leur permettre d'acquérir les compétences nécessaires, l'Université des métiers Acticall dispense de manière continue des formations aux techniques des métiers de la relation client. Des parcours de professionnalisation assurent ensuite à nos collaborateurs le développement de leurs compétences.

Le deuxième axe stratégique de la gestion des ressources humaines est l'accompagnement des salariés dans l'évolution de leur carrière. Acticall offre de réelles perspectives de mobilité professionnelle. Vrai ascenseur social, la promotion interne y joue un rôle de levier important du développement individuel.

L'ensemble de ces enjeux implique une grande exigence dans la mise en œuvre de notre politique RH. Du recrutement à la formation, l'ensemble de nos méthodes sont processées ; leurs résultats sont périodiquement analysés et évalués. Une communication régulière auprès des managers sur les objectifs de notre politique RH est un élément de sa réussite.

Par ailleurs, notre gestion des ressources humaines dans le groupe Acticall se construit dans le cadre de relations sociales constructives et de qualité menées dans un esprit d'ouverture et avec un souci constant de transparence vis-à-vis de nos instances représentatives des salariés. C'est ainsi qu'en deux ans, onze accords d'entreprise ont été signés, dont six à l'unanimité. »

DÉCLINAISONS D'UNE POLITIQUE RH SOCIALEMENT RESPONSABLE

Une organisation efficace des ressources humaines passe par la déclinaison stratégique de la politique GRH en fonction de l'environnement et de la vie du site. Le rôle des Responsables Ressources Humaines des sites est majeur, et il l'est d'autant plus quand il s'exerce dans une entreprise socialement responsable, où la relation de proximité est plus que jamais une condition de réussite.

Une journée avec...

« LA PERFORMANCE D'UNE ACTIVITÉ DÉPEND DE L'EFFICACITÉ ET DE LA MOTIVATION DES ÉQUIPES, LA PÉRENNITÉ DES EMPLOIS DÉPEND DE LA RIGUEUR DE LA GESTION DE L'ENTREPRISE. »



Pierre-François Contat
RRH - Blois



« [...] la performance des RH impacte directement la performance du site. »

« L'essentiel est d'être en adéquation avec les besoins des clients et des équipes d'encadrement. »

Pierre-François, vous êtes Responsable des Ressources Humaines du site de Blois et gérez en conséquence près de 400 collaborateurs. Pouvez-vous nous présenter votre parcours en quelques mots ?

P-F.C. : « Avant d'intégrer le secteur de la relation client, j'ai travaillé 17 ans dans la grande distribution. D'abord sur des fonctions opérationnelles (chef de rayon, responsable logistique), je me suis dirigé dès 1998 vers la gestion du capital humain en tant que Responsable Ressources Humaines régional pour Auchan et ED. C'est en 2008 que j'ai intégré Acticall en qualité de RRH du site de Blois. Cette fonction allie les deux composantes métiers qui ont façonné mon parcours, à savoir la logistique, via la gestion des ressources en cohérence avec les besoins de la production, la logique de productivité, et le commercial, au travers de l'esprit de service propre à la gestion d'un centre de relation client. »

En quoi consiste le métier de Responsable des Ressources Humaines au sein d'Acticall ?

P-F.C. : « Le métier de RRH englobe de nombreux rôles, mais pour rester synthétique, j'en relèverais trois principaux : recruter et former le personnel du site en vue de garantir aux opérationnels la qualité et l'adaptabilité des ressources nécessaires pour assurer au mieux leur activité, accompagner les équipes d'encadrement notamment par du conseil en management, et entretenir une relation sociale homogène et de qualité au sein de l'établissement, aux côtés du directeur de site. »

Quels sont vos principaux interlocuteurs ?

P-F.C. : « En interne, je travaille régulièrement avec l'ensemble des collaborateurs du site : les membres du comité de direction, les équipes d'encadrement, et les télé-conseillers. A l'externe, je suis en contact permanent avec les différents canaux de sourcing de recrutement, comme le Pôle emploi, les agences de travail temporaire, ainsi qu'avec les partenaires institutionnels de l'emploi, de l'insertion et de la formation comme La Maison de l'Emploi de Blésois, La Mission Locale ou l'AFPA. »

Peut-on dire que le rôle de RRH est spécifique au sein d'un centre de relation client par rapport à d'autres types d'entreprises ? Si oui, quelles sont les spécificités relatives à notre secteur ?

P-F.C. : « Sans minimiser l'importance des systèmes d'information, la performance de l'entreprise repose sur le travail et l'efficacité des collaborateurs, plus que sur un outil de production. Notre produit, c'est notre savoir faire. C'est en ce sens que les responsabilités qui incombent au RRH prennent une tout autre envergure. Le Label de Responsabilité Sociale est un enjeu supplémentaire. Toutes nos actions en interne doivent intégrer cette logique de responsabilité sociale qui implique au quotidien une attention majeure et un accompagnement étroit des salariés pour favoriser leurs conditions de travail et leur montée en compétences. En résumé, la performance des RH impacte directement la performance du site. Au-delà des enjeux sociaux, la dimension économique fait partie intégrante de notre métier, et il est nécessaire d'intégrer cette dimension dans la gestion RH. »

En quoi la proximité terrain est-elle primordiale ?

P-F.C. : « L'essentiel est d'être en adéquation avec les besoins des clients et des équipes d'encadrement. Nous nous devons d'être très présents sur le terrain pour être à même de cerner avec précision le métier des collaborateurs, la réalité du travail au quotidien et les attentes de chacun. Il faut faire preuve d'une grande disponibilité pour l'ensemble du personnel du site. »

Le dialogue social est essentiel, surtout dans un secteur tel que le nôtre. Comment assurez-vous un bon climat social sur le site ?

P-F.C. : « Ce volet occupe une grande partie de notre temps. Il est indispensable pour nous d'entretenir au quotidien une communication bien construite, pédagogique, souple et parfois ferme. Les sujets d'intervention sont multiples. On oppose trop souvent les intérêts des salariés à ceux de l'employeur. En réalité, ils se rejoignent au travers de la pérennité de l'entreprise. L'enjeu est important : la performance d'une activité dépend de l'efficacité et de la motivation des équipes, la pérennité des emplois dépend de la rigueur de la gestion de l'entreprise. Notre mission est de faire cohabiter ces deux logiques. Le climat social est un facteur d'affection ou de désaffection des collaborateurs. Les managers en sont les premiers acteurs, nous sommes garants de leur maîtrise de l'environnement et les accompagnons par des formations et une présence régulière. La proximité terrain, encore une fois, est un moyen efficace d'y parvenir. »



Isabelle Kohl

RRH - Pôle Lorraine

Isabelle, vous êtes Responsable des Ressources Humaines du pôle Lorraine d'Acticall. Pouvez-vous nous présenter votre parcours en quelques mots ?

I.K. : « A la fin de mes études en administration économique et sociale, en juin 1999, j'ai intégré le site de production de Nancy en tant que télé-conseillère. Le contexte de croissance m'a donné l'opportunité d'évoluer très rapidement à un poste transverse. En effet, le site structurait ses équipes d'encadrement et de direction, et c'est ainsi que je suis devenue, en novembre 1999, gestionnaire RH du site. La fonction a évolué au fur et à mesure vers le poste de RRH. Je fête donc mes dix ans d'ancienneté cette année ! »

En quoi consiste le métier de Responsable des Ressources Humaines au sein d'Acticall ?

I.K. : « Ma fonction s'articule autour de plusieurs composantes métiers : la gestion du personnel, la relation avec les représentants du personnel, le développement des compétences, le soutien et l'accompagnement des équipes de production... Je travaille en étroite collaboration avec le Directeur du site et fais la passerelle avec les équipes du pôle. Mes interlocuteurs internes sont variés : les télé-conseillers, les équipes managériales et support pour la médiation de l'information et le soutien à l'encadrement, et enfin la DRH et les RRH des différents sites pour le partage des bonnes pratiques. J'ai également de nombreux interlocuteurs à l'externe pour la promotion du métier et l'aide au recrutement et à l'intégration du personnel, tels que le Pôle emploi, les agences d'intérim, le réseau CAP Emploi, les collectivités territoriales, les écoles ... »

En quoi la proximité terrain est-elle essentielle ?

I.K. : « C'est un moteur de discussion, d'échange et de maîtrise du climat social. La proximité terrain est essentielle, et plus particulièrement sur le site de Toul qui a ouvert ses portes cette année. L'équipe RH du pôle et les autres membres du CODIR concourent à l'amélioration continue des relations sociales, notamment par ce biais. »

Acticall est labellisé LRS et certifié « NF service - 345 - centre de relation client ». Quelles sont les conséquences de ce positionnement qualitatif et socialement responsable sur votre rôle de RRH ?

« Toutes nos démarches sont orientées vers l'amélioration continue des pratiques, qu'il s'agisse de la qualité du traitement des appels, des conditions de travail des salariés, ou de leur montée en compétence. »

I.K. : « Toutes nos démarches sont orientées vers l'amélioration continue des pratiques, qu'il s'agisse de la qualité du traitement des appels, des conditions de travail des salariés, ou de leur montée en compétence. Mon rôle est de favoriser les conditions nécessaires et suffisantes pour créer un environnement de travail stable et optimisé. Cela passe notamment par la mise à disposition de salles de pause et d'espaces de restauration confortables pour les collaborateurs du site, ou encore par l'organisation du temps de travail et l'aménagement des postes... Nous nous engageons également à favoriser le recrutement non-discriminant, au travers de méthodes telles que la MRS, qui consistent à privilégier les aptitudes du candidat plutôt que son parcours scolaire... »

Qu'avez-vous mis en œuvre pour assurer la montée en compétences de vos équipes ?

I.K. : « Dans le cadre de la démarche GPEC, différentes actions, s'inscrivant dans le cadre de l'Université des Métiers Acticall, en collaboration avec la Responsable du développement RH du Groupe, Learning CRM, la Responsable Qualité et Formation du site et moi-même, ont pu être mises en place sur le Pôle Lorraine.

A titre d'exemple, nous avons déployé avec Learning CRM un parcours professionnalisant à l'attention des superviseurs recrutés dans le cadre de la montée en charge sur l'activité GDF SUEZ.

Nous avons mené du 15 septembre au 10 novembre, un programme de Validation des Acquis de l'Expérience en vue de délivrer le titre de Conseiller service client à distance à 15 téléconseillers du pôle. Learning CRM les a étroitement accompagnés afin d'identifier les besoins et de déployer des formations adaptées, dispensées par la suite sur leur temps de travail.

Le site travaille actuellement sur le projet de mise en place d'un contrat de professionnalisation, notamment pour le poste de SMP animateur de vente.

La démarche GPEC favorise la mobilité interne et l'employabilité des salariés. Notons que tous nos recrutements sont d'abord sourcés en interne, via l'intranet OpenSpace ou les tableaux d'affichage. A ce jour, quinze de nos collaborateurs ont intégré de nouvelles fonctions par ce biais : vigie, formateur, chargé de planification et de statistiques, et superviseur. »

« Nous nous engageons à favoriser le recrutement non-discriminant »

Acticall est signataire de la charte en faveur de l'intégration et du maintien dans l'emploi des travailleurs handicapés et a lancé le programme national Mission Handicap. Comment cela se traduit-il sur vos sites ?

I.K. : « Tout d'abord, suite à un appel à volontariat, nous avons nommé le correspondant Mission Handicap du pôle ainsi qu'une dizaine de Parrains, chacun chargé d'accompagner un collaborateur spécifique. Globalement, ils ont pour mission de suivre au quotidien, sur le terrain, les travailleurs handicapés afin de les aider dans leurs missions et de leur assurer de bonnes conditions de travail. Notons qu'ils sont nombreux à avoir intégré Acticall depuis quelques années déjà, ce qui est pour nous une belle satisfaction. Concrètement, le poste de travail est adapté au handicap, que ce soit en termes d'activité ou de matériel. Nos partenariats avec ADECCO, l'AFPA et CAP EMPLOI / HANDI 54 nous garantissent un encadrement professionnel et abouti. Il est d'ailleurs prévu de lancer un tout nouveau programme spécialement pour les Parrains, dans la perspective de les former aux méthodes d'accompagnement et aux premiers secours. »

« LA PROXIMITÉ TERRAIN EST UN MOTEUR DE DISCUSSION, D'ÉCHANGE ET DE MAÎTRISE DU CLIMAT SOCIAL. »

Sur les pas d'une entreprise handi-responsable

L'emploi des travailleurs handicapés constitue un élément important dans la politique sociale d'Acticall. La signature de l'accord relatif aux travailleurs handicapés a insufflé une nouvelle dynamique au sein du groupe. Plusieurs actions en faveur de l'insertion et du maintien dans l'emploi ont été mises en place à l'échelle locale et nationale.

Mission Handicap, la politique handi-accueillante d'Acticall.



LES GRANDES AVANCEES DE LA LOI DU 11 FEVRIER 2005

L'EMPLOI

La loi handicap réaffirme l'obligation d'emploi d'au moins 6 % de travailleurs handicapés pour les entreprises de plus de 20 salariés, renforce les sanctions, crée des incitations et les étend aux employeurs publics.

LE DROIT À LA COMPENSATION

La loi handicap met en œuvre le principe du droit à compensation du handicap, en établissement comme à domicile. La prestation de compensation couvre les besoins en aide humaine, technique ou animale, aménagement du logement ou du véhicule, en fonction du projet de vie formulé par la personne handicapée.

LA SCOLARITÉ

La loi handicap reconnaît à tout enfant porteur de handicap le droit d'être inscrit en milieu ordinaire, dans l'école la plus proche de son domicile.

L'ACCESSIBILITÉ

La loi handicap définit les moyens de participation des personnes handicapées à la vie de la cité. Elle crée l'obligation de mise en accessibilité des bâtiments et des transports dans un délai maximum de 10 ans.

LES MAISONS DÉPARTEMENTALES DES PERSONNES HANDICAPÉES

La loi handicap crée les Maisons départementales des personnes handicapées (MDPH). Elles exercent, dans chaque département, une mission d'accueil, d'information, d'accompagnement et de conseil des personnes handicapées et de leurs proches, d'attribution des droits ainsi que de sensibilisation de tous les citoyens au handicap.

Source : Le Guide de la loi handicap, Ministère de la Santé et des Solidarités, Ministère délégué à la Sécurité sociale, aux Personnes âgées, aux Personnes handicapées et à la Famille.

LA RELATION CLIENT À DISTANCE, UN GISEMENT D'EMPLOI POUR LES TRAVAILLEURS HANDICAPÉS

Une étude publiée fin 2008 par la Direction de l'animation et de la recherche, des études et des statistiques (Dares) indique que le taux de chômage chez les personnes handicapées actives était, en 2007, plus du double de celui de la population active, située entre 15 et 64 ans. Près de 60% des personnes en situation de handicap sont en recherche d'un emploi. Conscient de cette situation et de ses enjeux, tout comme du potentiel d'exploitation de ses métiers, Acticall a engagé une vaste démarche pour favoriser l'emploi et l'insertion des travailleurs handicapés au sein de ses sites.

La relation client à distance peut être un formidable tremplin à l'emploi pour les travailleurs handicapés. Des études d'ergonomes et de spécialistes du handicap l'ont démontré à plusieurs reprises, les métiers du secteur sont « handi-accessibles » : diversité des activités (front et back office), aménagement et ergonomie des postes de travail, adaptation du matériel, souplesse des horaires de travail avec des systèmes de rotation et de variabilité selon les jours et les semaines, multiplicité des formations internes, accessibilité des situations de travail,...

La relation client à distance présente de nombreux atouts grâce à son vaste potentiel d'exploitation organisationnel et technique. L'accord d'entreprise sur le handicap signé avec les partenaires sociaux marque la volonté d'Acticall de remplir pleinement son rôle d'entreprise socialement responsable. C'est dans ce cadre qu'Acticall a créé la Mission Handicap, dont l'objectif est d'assurer la promotion de cet engagement et de garantir la réalisation effective des actions envisagées.

Celles-ci sont très variées. Nous observons dans tous les sites des actions concrètes pour optimiser l'intégration des travailleurs handicapés et leurs conditions de travail :

- aménagement des horaires de travail en fonction des contraintes médicales des salariés,
- aménagement des temps de pause (10 minutes supplémentaires pour les travailleurs handicapés),
- adaptation des postes au handicap,
- renforcement des relations entre les RRH, le Médecin du travail, et les salariés handicapés, avant l'embauche pour bien cerner leurs besoins et leurs attentes, et pendant l'exercice de leurs activités pour adapter au mieux son environnement de travail,
- nomination d'un Correspondant Handicap sur chaque site pour assurer le suivi et l'accompagnement étroit du travailleur handicapé et être le relais du RRH,
- développement des partenariats locaux avec les ESAT (Etablissements et Services d'Aide par le Travail / anciennement « CAT ») et les EA (Entreprises Adaptées),
- participation des RRH aux conférences et forums sur le thème du Handicap, et rencontres régulières avec des organismes spécialisés,
- sensibilisation des équipes et formation du personnel d'encadrement,
- mise en œuvre de stages et de contrats de professionnalisation en partenariat avec l'AFPA...

En fonction des besoins des collaborateurs en situation de handicap, chaque site prend des initiatives particulières afin d'adapter les postes de travail au handicap des salariés.



Valérie Geffroy
Responsable de la Mission Handicap
du Groupe Acticall

Valérie Geffroy, quels engagements le Groupe a-t-il pris en signant l'accord d'entreprise en faveur des travailleurs handicapés ?

V.G. : « L'accord d'entreprise nous engage à maintenir le taux d'emploi des salariés handicapés mesuré en 2008 et à développer la formation et le suivi des travailleurs handicapés. Dans le cadre de cet accord, Acticall entreprend diverses actions de sensibilisation en interne et à l'externe en participant à des manifestations liées au handicap. Notre volonté est d'accompagner les salariés handicapés du Groupe, d'aménager les postes et les conditions de travail. En parallèle, nous avons pour objectif de développer nos partenariats ainsi que la sous-traitance avec le secteur adapté/protégé. »

Quelles sont les grandes mesures de la Mission Handicap d'Acticall ?

V.G. : « La promotion de l'insertion des travailleurs handicapés est un axe majeur de la politique du Groupe. C'est pourquoi nous avons concrétisé un partenariat avec l'Officiel du Handicap, avec lequel nous avons créé un film de présentation sur le Handicap. Mission Handicap organise des réunions de sensibilisation avec les acteurs locaux et des journées de séminaire d'information et de sensibilisation avec l'AFPA. Les Correspondants Mission Handicap ont des outils à leur disposition et bénéficient du temps nécessaire à l'exercice de leur mission. Des parrains sont également désignés sur les sites pour prendre en charge l'accompagnement de proximité des nouveaux salariés embauchés. La Mission Handicap regroupe l'ensemble des acteurs de l'entreprise qui œuvrent au quotidien afin de développer l'intégration de futurs salariés ayant un handicap et de faciliter leur vie dans l'entreprise. La Mission Handicap suit également la fixation des objectifs individuels afin de tenir compte du handicap. »

Correspondant handicap le référent des sites

ils témoignent ...

Le rôle des Correspondants Handicap est stratégique. Il doit assurer au quotidien le bon fonctionnement des actions terrain en vue de faciliter l'intégration des travailleurs handicapés et de favoriser leur maintien dans l'emploi. Au-delà d'une grande disponibilité, cela passe par l'animation et la coordination des parrains et la sensibilisation du personnel aux sujets du handicap.



Christophe Ribeiro
Superviseur PMU et Correspondant Handicap
Site Acticall VDA

Christophe, pourquoi vous êtes-vous engagé dans la Mission Handicap d'Acticall et en quoi consiste ton rôle au quotidien ?

C.R. : « Depuis mon plus jeune âge, j'ai une certaine expérience du handicap, tant dans ma vie personnelle que professionnelle. Après mes études, j'ai été formateur Informatique pour un groupe de travailleurs handicapés d'un CAT de Lille. Mon objectif était d'améliorer leur capacité de concentration via l'apprentissage de l'informatique. Plus tard, j'ai accompagné des personnes handicapées pour participer à des manifestations publiques, comme le marché de Noël, et les aider à tenir leur stand. Quand Acticall m'a proposé cette mission en parallèle de mes activités de Superviseur, j'ai immédiatement accepté car je sais combien il est important d'offrir un accompagnement étroit aux travailleurs handicapés.

Par ailleurs, tout ce qui a trait au handicap est malheureusement assez mal reconnu par le grand public, et fatalement, mal appréhendé dans le monde du travail. En rejoignant l'équipe de la Mission Handicap, je participe quelque peu à l'intégration de mes collègues handicapés et les aide à vivre au mieux leur travail au quotidien. Mon rôle de Correspondant s'apparente à celui d'un médiateur, entre les membres du comité de direction du site et le travailleur handicapé, et intervient en support de la Responsable Ressources Humaines du site. Je suis là avant tout pour les aider à s'intégrer et à se sentir bien dans leur environnement de travail. »



Annick Brouillon
Chef de plateau et Correspondant Handicap
Site Acticall de Blois

Annick, pourquoi vous êtes-vous portée volontaire dans cette mission ?

A.B. : « C'est avant tout parce que j'apprécie beaucoup mon entreprise et mes collègues. Quand Acticall a lancé cet appel à candidature, je me suis tout de suite portée volontaire car c'était pour moi l'occasion de partager cette image positive que j'ai d'Acticall et les valeurs que nous avons en commun. En tant que Correspondant Handicap, je deviens en quelque sorte le porte-parole des salariés vis-à-vis de la DRH du site et inversement. Par ailleurs, mon propre vécu m'a convaincu que le soutien d'autrui est indispensable pour retrouver une vie sociale et professionnelle stable. Aujourd'hui, je veux apporter mon propre soutien aux personnes susceptibles de rencontrer des difficultés. La perception du handicap est aussi restrictive que négative en général, et je trouve cela fort regrettable ! Il y a un vrai travail à mener autour de la notion même du « handicap ». »

En quoi consiste cette mission au quotidien ?

A.B. : « Cela passe avant tout par une grande disponibilité en interne. J'ai d'ailleurs fait passer une note de service pour rappeler à tous que mon rôle est d'écouter et d'orienter les personnes dans leurs relations et leur vie professionnelles, et ce, quel que soit leur handicap. A l'externe, je suis en relation avec de nombreux partenaires, comme la MDPH pour les demandes de dossiers de reconnaissance des travailleurs handicapés, ou encore Prométhée, SAMETH, et CAP Emploi 41 qui m'apportent un soutien dans le recrutement et l'accompagnement des salariés. Cette casquette me permet aussi de participer aux réunions CHSCT, et donc de mener ma propre campagne de sensibilisation. »

Jean-Marc Cellier

Responsable de Projets Handicap Pôle régional
AFPA Île-de-France

Philippe-André Ferré

Chargé de Mission Accessibilité et Handicap
AFPA Direction du Développement



JEAN-MARC CELLIER

Messieurs, pouvez-vous retracer votre parcours en quelques mots et définir votre rôle actuel ?

J-M.C. : « Je travaille depuis un peu plus de 10 ans dans le champ du handicap à l'AFPA*. Au début, j'étais spécialisé dans l'évaluation d'actions et de dispositifs de formations externes dans le cadre des PDITH* en Ile de France, puis, j'ai pris en charge l'évaluation de formations qualifiantes, initiées par le dispositif CRP (Centre de Rééducation Professionnelle). Aujourd'hui, je suis Responsable de projet Handicap à la direction régionale Ile de France de l'AFPA. Mon rôle est de favoriser l'intégration des travailleurs handicapés dans le dispositif de formations développé en partenariat avec l'AGEFIPH*. Ces formations peuvent être mixtes ou exclusivement dédiées aux travailleurs handicapés, voire à un seul type de handicap. J'organise également des actions de sensibilisation en entreprise. »



PHILIPPE-ANDRÉ FERRÉ

P-A.F. : « De mon côté, j'ai intégré l'AFPA il y a 28 ans et occupé des postes divers, dans les ressources humaines, la gestion des organisations, la communication institutionnelle... J'ai ensuite pris en charge des dossiers politiques transverses sur des problématiques de Diversité et de RSE. Depuis 4 ans, je coordonne les différentes actions de l'AFPA pour favoriser l'accès de nos services d'orientation et de formation, mais aussi de restauration et d'hébergement, aux personnes en situation de handicap. Devenue incontournable avec la Loi du 11 février 2005, cette démarche existe à l'AFPA depuis 1996. J'assure également le suivi de grands comptes nationaux comme celui de l'AGEFIPH, de la DGEFP*. »

Quelle(s) offre(s) proposez-vous aux entreprises pour soutenir l'intégration de travailleurs handicapés ?

J-M.C. - P-A.F. : « Nous proposons des sessions de sensibilisation des managers et des tuteurs d'entreprise à la lutte contre toute discrimination notamment lors des recrutements mais également dans l'environnement de travail. Une formation complémentaire à la formation de tuteur a aussi été mise en place et aborde l'accueil et l'intégration de public handicapé. Et pour certaines régions, des dispositifs de préparation à l'entrée en formation qualifiante sont développés. Il n'y a pas d'offres particulières en ce qui concerne les formations métiers, nos formations sont ouvertes à tous, les modules étant non discriminants par nature. Les deux priorités de l'AFPA sont l'ORIENTATION et la FORMATION. L'orientation doit être non discriminatoire et permettre d'anticiper les conséquences du handicap pendant la forma-

« [...] les Correspondants ou chargés de Mission Handicap au sein des entreprises, comme Acticall, sont des relais précieux et favorisent une insertion durable dans l'emploi. »

tion en milieu ordinaire. Le projet est co-construit en amont avec la personne en situation de handicap, afin de sécuriser son parcours et de créer une relation de confiance. Il a pour objectif de répondre à la problématique « comment compenser le handicap dans la pratique professionnelle ? ». Ensuite, nous proposons d'autres prestations financées par l'AGEFIPH pour aider à la concrétisation du projet de formation, telles que des « bancs d'essai » Emploi-Métier ou Formation qui aident la personne à consolider son projet professionnel. L'AFPA a également développé sur Internet des ressources d'orientation utiles aux personnes en situation de handicap et aux partenaires telles que « Oriadis travail & handicap » qui permet entre autres d'accéder aux informations générales liées au reclassement, et aux informations relatives aux dispositifs de formation de l'AFPA et des CRP. Quant à la formation, elle peut être individuelle et intégrée à un groupe du dispositif ordinaire, ou bien collective et mise en place en concertation avec des établissements spécialisés, tels que des IMPRO (instituts médico-professionnels). D'une manière générale, l'AFPA a triplé en cinq ans son intervention de formation auprès de personnes handicapées et a formé, en 2008, 12 000 travailleurs handicapés, soit plus de 6% de ses stagiaires. »

Et pour des entreprises du secteur, comme Acticall ?

J-M.C. - P-A.F. : « L'AFPA a développé des dispositifs spécifiques aux métiers de la relation client à distance. Nous avons créé par exemple un programme de formation pour le titre Conseiller Service Client à distance. Acticall a d'ailleurs signé un partenariat national stratégique avec l'AFPA pour déployer ce programme sur ses différents sites de production. Il a été mis en œuvre via des contrats de professionnalisation avec possibilité de mixer les publics valides et handicapés, et via des actions de Validation des Acquis de l'Expérience et de sensibilisation aux problématiques de discrimination. »

Les centres de relation client sont-ils nombreux à faire appel à ces services ?

J-M.C. : « En effet. Nous avons été sollicités par différentes entreprises, tous secteurs confondus, pour former des travailleurs handicapés sur le métier de Conseiller service client à distance. Des programmes de contrats de professionnalisation ont été développés, entre autres, avec le secteur bancaire et l'association HandiFormaBanques. L'intérêt est donc de plus en plus marqué parmi les entreprises, qu'elles soient donneuses d'ordre ou outsourcing. »

**« LES MÉTIERS DE LA
RELATION CLIENT À
DISTANCE SONT DES
MÉTIERS EN TENSION, DITS
« HANDI-ACCESSIBLES ». »**

« Outre l'aménagement des postes de travail, le groupe a favorisé les conditions de réussite pour accueillir des travailleurs handicapés. »

« [...] il est primordial d'anticiper le processus d'intégration. »

« L'idéal, [...] est d'adopter une posture éthique. Il ne faut pas nier le handicap, mais il ne faut pas non plus essayer de le prendre en charge. »

Quels sont vos relais – partenaires pour soutenir les entreprises dans cette démarche ?

J-M.C. - P-A.F. : « En interne, nous travaillons avec un centre national de ressources dédié à la problématique du handicap, mais aussi avec les pilotes régionaux Handicap, les référents TH en établissements, les psychologues du travail, les formateurs, et l'équipe Accessibilité qui observe les besoins de ces professionnels et des futurs stagiaires et les attentes des entreprises. Au-delà des partenaires institutionnels (financeurs ou porte-paroles associatifs), et spécialisés (conseillers Cap Emploi*, ergonomes, traducteurs LSF...), les Correspondants ou chargés de Mission Handicap au sein des entreprises, comme Acticall, sont des relais précieux et favorisent une insertion durable dans l'emploi. »

D'après-vous, en quoi le secteur des centres de relation client peut-il offrir des perspectives de travail aux travailleurs handicapés ?

J-M.C. : « Les métiers de la Relation client à distance sont des métiers en tension, dits « handi-accessibles ». Cette appellation résulte des études menées par des ergonomes en vue d'évaluer la qualité des postes de travail. Elles ont été initiées par l'État et par l'AGEFIPH, qui cherchaient alors de nouveaux débouchés possibles pour les travailleurs handicapés. A l'heure de son développement, le secteur de la relation client porte de nouvelles perspectives d'emploi, particulièrement dans des bassins d'emploi touchés par de fortes problématiques de reconversion industrielle. »

P-A.F. : « Les nouvelles technologies liées à ces plateformes permettent en effet l'adaptation des outils et du matériel aux contraintes des personnes présentant des déficiences. Les conditions de travail sont favorables (posture assise, adaptation possible de la taille des scripts) à l'intégration de différentes situations de handicap, comme les handicaps moteur, visuels, les maladies invalidantes (sclérose en plaque, allergies,...), voire même les déficiences auditives partielles. Cela peut également permettre à de bons professionnels, qui ne peuvent plus exercer sur le terrain, de valoriser et transférer leurs compétences sur des activités d'appui à la clientèle. Ce secteur permet aussi d'envisager le télétravail. »

Vous avez accompagné Acticall dans la mise en œuvre de sa politique RH en faveur des travailleurs handicapés. En quoi le Groupe est-il acteur du développement de l'emploi pour les personnes en situation de handicap ?

J-M.C. : « Acticall vient de reconduire son accord cadre en

faveur de l'embauche et du maintien dans l'emploi des travailleurs handicapés et mène une politique « handi-accueillante ». Outre l'aménagement des postes de travail, le groupe a favorisé les conditions de réussite pour accueillir des travailleurs handicapés : adaptation des temps de pause en fonction du handicap et des besoins ressentis par le salarié, aménagement des objectifs de production en fonction des capacités du collaborateur, etc. Ces initiatives sont véritablement exemplaires, car elles prouvent la prise en considération du handicap, qu'il soit visible ou non. »

P-A.F. : « A l'instar du secteur, la politique de développement RH d'Acticall est « handi-responsable ». A titre d'exemple, le Groupe a créé un système d'accompagnement de proximité via la désignation de Correspondants Handicap et de Parrains, dans le cadre de la Mission Handicap. L'organisation globale et les ressources mises en œuvre permettent à la fois d'anticiper les besoins de recrutement de travailleurs handicapés avec une mise en adéquation des profils et des missions, et de sensibiliser l'ensemble du personnel à cette intégration. »

Comment favorisez-vous la sensibilisation des salariés des entreprises au handicap ?

J-M.C. - P-A.F. : « Nous organisons des journées de sensibilisation au sein des établissements. Tout d'abord, nous aidons à appréhender les différents concepts du handicap, en vue de partager une culture commune. Il faut travailler sur les représentations, le plus en amont possible, afin d'accompagner le recrutement de travailleurs handicapés. Cela passe par une information pédagogique permettant d'expliquer et de démystifier les différents types de handicap, de réduire les craintes et les éventuelles résistances des managers et des collègues. Dans un second temps, nous présentons le cadre légal de manière synthétique, et les différentes structures spécialisées, capables de les accompagner au quotidien. Enfin, nous organisons des études de cas pour les mettre en situation et les amener à réfléchir sur les actes de vigilance. »

Quel conseil donnez-vous le plus souvent pour faciliter l'intégration des travailleurs handicapés dans l'entreprise ?

J-M.C. : « Avant tout, il est primordial d'anticiper le processus d'intégration. Il faut, dans la mesure du possible, recevoir le candidat au préalable pour bien cerner ses attentes, et adapter si besoin son poste et le niveau d'exigence de l'entreprise. Le facteur temps ne doit pas être négligé. Il est important de tenir compte du passé de la personne handica-

pée, de façon à faciliter la période de transition qui l'amènera progressivement vers un statut autonome. Par ailleurs, nous privilégions la mise en œuvre de phases préparatoires avant de lancer des formations qualifiantes. Une convention AGEFIPH en Ile de France prévoit spécialement un volet sur ce sujet, car l'expérience nous a montrés qu'il était difficile de passer directement du statut de demandeur d'emploi longue durée à un contrat de professionnalisation. Le taux d'échec était assez conséquent, aussi bien du point de vue du travailleur handicapé pour lequel la prise de fonction était trop brutale, que du point de vue de l'entreprise, qui ne pouvait maintenir le travailleur dans l'emploi. »

P-A.F. : « L'intégration d'un travailleur handicapé doit être étroitement préparée avec la Direction des Ressources Humaines et les managers opérationnels afin de préciser les tâches les plus adaptées aux contraintes liées au handicap. Ensemble, ils identifient les limitations liées aux situations de handicap, et peuvent ainsi envisager les adaptations nécessaires des postes de travail et l'organisation du travail. Leur objectif est aussi de l'accompagner dans l'exercice de l'activité, sur le plan individuel, par une détection des besoins et des difficultés de l'apprentissage, et par la recherche de solutions de compensation. Sur le plan collectif, l'anticipation passe par une sensibilisation des équipes qui, au final, peut parfois aboutir à une évolution de l'organisation du travail, au bénéfice de tous. »

Et que conseillez-vous pour assurer leur maintien dans l'emploi ?

J-M.C. - P-A.F. : « L'entreprise ne doit pas hésiter à nouer des partenariats, et à se référer aux personnes spécialisées dans le handicap. Les enjeux sont trop conséquents. Il ne faut donc pas hésiter à mobiliser les dispositifs de formations qualifiantes. Malgré la loi de février 2005, 80% des demandeurs d'emploi travailleurs handicapés ont toujours au plus un niveau 5 validé, c'est-à-dire un CAP, majoritairement dans des secteurs comme le bâtiment et de fait, la culture du métier de service n'est pas ancrée chez ces populations. L'idéal, enfin, est d'adopter une posture éthique. Il ne faut pas nier le handicap, mais il ne faut pas non plus essayer de le prendre en charge. Il faut « simplement » le prendre en compte. L'équilibre entre ces deux niveaux est indispensable sur le long terme. La mise en place de tutorat peut permettre de pérenniser l'employabilité de la personne handicapée, voire lui ouvrir comme à tout salarié, la perspective d'évoluer dans l'entreprise. »

AFPA : Association nationale pour la Formation Professionnelle des Adultes.

PDITH : Plans Départementaux d'Insertion pour les Travailleurs Handicapés, financés par l'État et l'AGEFIPH.

AGEFIPH : Association de gestion du fonds pour l'insertion professionnelle des handicapés (mutualise la collecte auprès des entreprises ne respectant pas le taux légal de TH).

DGEFP : Délégation générale à l'emploi et la formation professionnelle (Ministère des Finances).

FAGERH : Fédération des Associations Gestionnaires et des Établissements de Réadaptation pour personnes en situation de Handicap.

L'ADAPT : Association pour l'insertion sociale et professionnelle des personnes handicapées.

Cap Emploi : Réseau de 119 organismes de placement spécialisés vers l'insertion des TH.

LSF : Langue des Signes Française.

DÉMARCHE DÉVELOPPÉE PAR L'AFPA POUR FAVORISER L'INTÉGRATION DE TRAVAILLEURS HANDICAPÉS EN ENTREPRISES



- Adaptation de la formation, soit une intégration dans un groupe de stagiaires, soit une formation spécifique en groupe, en lien avec les partenaires Agefiph, Fagerh ou L'Adapt
- Adaptation de la pédagogie, adaptation du geste professionnel au handicap
- Adaptation du contenu de formation
- Sensibilisation et formation des divers intervenants, notamment les formateurs
- Adaptation des établissements et des plateaux techniques
- Adaptation des titres
- Adaptation des conditions de certification (durée des épreuves, etc.)

Nb : Entre 2006 et 2007, plus de 50 titres ont été revus pour éradiquer tout ce qui pouvait être discriminatoire par rapport à la pratique réelle de l'emploi.

Le dialogue Social

Comme principe
de performance

La réussite de la politique de ressources humaines dépend aussi de la qualité des relations sociales. Pour tirer l'entreprise vers le haut, la direction et ses salariés doivent avancer dans la même direction et évoluer dans un environnement de confiance, d'écoute, et de respect mutuel. Plus qu'un gage de stabilité, le dialogue social engage l'entreprise sur un chemin de progrès.

Depuis quelques années, le Groupe Acticall a fait du dialogue social son outil privilégié pour asseoir sa politique RH. Aujourd'hui la qualité de ses relations sociales est un des leviers de modernisation de l'entreprise.

L'ensemble du personnel relève de la Convention collective des prestataires de services. Le groupe compte cinq organisations syndicales représentatives : CGT-FO, CGT, CFTC, CFDT, CFE-CGC. Chaque salarié est libre de se rapprocher des Instances Représentatives du Personnel, présentes sur la plus grande partie des sites du Groupe. Celles-ci sont représentées par les Délégués du Personnel (par Site), les Membres du Comité d'Entreprise (nationaux), les Membres du Comité d'Hygiène, Sécurité et Conditions du Travail, CHSCT (par site), et les Délégués Syndicaux (par site et nationaux). La Direction a instauré avec l'ensemble des partenaires sociaux un dialogue permanent via une politique de négociation diversifiée.

Pour tout ce qui a trait aux loisirs et à la culture, le personnel peut faire appel aux services de son comité d'entreprise.

UNE COUVERTURE GLOBALE DES RISQUES LIÉS À L'ACTIVITÉ

Pour assurer la sécurité et protéger la santé des collaborateurs, la Direction des Ressources Humaines a mis en place des actions de prévention des risques professionnels, d'information, et de formation. Dans chaque site du Groupe est implanté un Comité d'Hygiène et de Sécurité. Fin 2006, Acticall a signé un accord instaurant la mise en place d'un Comité national, réunissant deux fois par an tous les secrétaires des CHSCT. Cette instance contribue à la définition des lignes directrices de la politique des risques liés à l'activité de l'entreprise assure le suivi des différents plans d'actions sous-jacents.

POUR LE BIEN-ÊTRE DES SALARIÉS

Acticall fait régulièrement appel à des ergonomes et organismes extérieurs spécialisés pour évaluer les niveaux sonores et lumineux des plateaux. Certains sites ont été réaménagés pour offrir aux salariés le niveau de confort souhaité. A ce jour, chaque site est équipé de salles de pauses et/ou de restauration aménagées, ainsi que de matériel de protection individuel (casques, repose pieds, sièges inclinables et réglables en hauteur, écrans plats,...)

Le Plan Santé au Travail est un des grands programmes initiés cette année par la Direction des Ressources Humaines. Il suit une démarche de prévention et de promotion des bonnes pratiques autour de la gestion du stress et des situations difficiles, de l'hygiène de vie (nutrition, lutte contre les addictions et dépendances diverses) et des troubles musculo-squelettiques. Une étude va être menée avec les médecins du travail et les Responsables Ressources Humaines en vue de dresser un bilan de santé des salariés.

A chaque nouvelle intégration, les formateurs et médecins du travail informent les nouveaux salariés sur les gestes et les postures à adopter. Toutes ces informations sont relayées sur le site Intranet du Groupe dans une rubrique dédiée à la Santé au Travail, sur les panneaux d'affichage et les postes de travail. Un module de formation dédié à la gestion du stress, développé par Learning CRM, est à la disposition des salariés. Et pour offrir une assistance téléphonique anonyme, Acticall s'appuie sur l'expertise des spécialistes du Pôle Santé (Nutritionniste, Tabacologue, Médecin, auxiliaires de santé).

Le progrès social par la réglementation des pratiques

La parole à...



Cathy Simon

Secrétaire Fédérale de la Fédération des Employés – Cadres Force Ouvrière

« [...] le principal levier de modernisation sociale et de protection des salariés est la reconnaissance du métier et des compétences des salariés. »

Cathy Simon, vous êtes responsable au sein de l'organisation syndicale Force Ouvrière de la négociation des conventions collectives pour les entreprises prestataires de services, et notamment les centres de contact. Quelle est votre vision du secteur de la relation client à distance et comment participez-vous à l'évolution de ses pratiques sociales?

C.S. : « La relation client à distance est un secteur professionnel jeune, dont les métiers ont fortement évolué en très peu de temps. La motivation des salariés des centres de contacts à intégrer le secteur s'est transformée. Autrefois, on avait tendance à se diriger vers cette profession à défaut de trouver l'emploi initialement recherché. Or, cette tendance s'est inversée. Aujourd'hui, le personnel aspire à conserver ses marques et évoluer dans la profession. De plus en plus de contrats de service deviennent pérennes, ce qui induit naturellement une plus forte exigence des salariés pour travailler dans de bonnes conditions, avec des qualifications adaptées et valorisées, et des salaires ajustés. La notion de reconnaissance est prépondérante dans la perspective d'évolution des pratiques sociales et professionnelles.

Ce phénomène de professionnalisation nécessite de structurer le secteur dans sa globalité. Il est nécessaire que la

convention collective évolue pour asseoir une réglementation générale applicable à l'ensemble des acteurs du secteur, et c'est là notre principal levier d'action. En effet le fonctionnement des entreprises du secteur est très spécifique en comparaison à d'autres types d'activités, et revêt des différences notables au sein même du secteur. C'est pourquoi nous soutenons l'ouverture d'une négociation nationale sur la classification des métiers, un sujet au cœur des revendications du personnel, et qui, nous en sommes convaincus, constitue la nature même d'une convention collective efficiente pour ce secteur. »

Comment envisagez-vous la promotion des conditions sociales au sein du secteur et quelle est, d'après vous, la priorité de la branche pour développer un climat social de qualité et moteur de progrès ?

C.S. : « Selon nous, le principal levier de modernisation sociale et de protection des salariés est la reconnaissance du métier et des compétences des salariés. Celle-ci se traduit par la réglementation, au niveau de la branche, des qualifications du personnel, par la mise en œuvre de politiques RH favorisant un vrai déroulement de carrière, et de fait, par une véritable reconnaissance salariale.

Aujourd'hui, notre volonté est de faire acter les trois prin-

cipaux points concernant les qualifications professionnelles résultant des premières discussions avec le syndicat patronal :

- redéfinition du premier niveau de qualification qui passe de 120 à 130 et qui après 12 mois d'expérience professionnelle évolue vers le coefficient 140.
- la progression du statut du superviseur, d'« employé » à « agent de maîtrise »,
- et la reconnaissance du chef de plateau au premier échelon du statut cadre.

Au niveau de l'ensemble de la profession, c'est déjà une première avancée car malheureusement, ces trois fonctions sont encore trop peu reconnues à leur juste valeur. Ce n'est pas le cas au sein d'Acticall, qui a soutenu et intégré ces nouvelles qualifications dans sa politique des ressources humaines. Il s'agit désormais d'appliquer cette reconnaissance des qualifications à l'ensemble des sociétés du secteur. La signature d'un avenant sur ces points serait envisageable en attendant de parvenir à un consensus global au niveau de la branche.

La véritable priorité est d'instaurer dans la branche une revalorisation des qualifications des téléconseillers, qui représentent plus de 85% des salariés de ce secteur profes-



« Un vrai métier, un parcours professionnel qualifiant, un salaire au centre des préoccupations des DRH. »

« Tout ce qui peut être qualifiant et reconnu en données est donc transférable pour le salarié. C'est un bon moyen pour lui d'améliorer ses compétences. »

« Un bon dialogue social doit s'appuyer, sur un fonctionnement efficace et productif de toutes les instances représentatives du personnel, sur la prise en compte des revendications. »

sionnel. Force Ouvrière place cette revendication au cœur de ses exigences et des débats actuels. La reconnaissance de la polyvalence des compétences doit être retranscrite dans la définition des niveaux statutaires définis par la convention collective de la branche. Cela signifie, de fait, d'établir une grille salariale ad hoc et applicable dans l'ensemble des entreprises du secteur.

En résumé : un vrai métier, un parcours professionnel qualifiant, un salaire au centre des préoccupations des DRH. »

Sur quoi l'amélioration des conditions de travail repose-t-elle selon vous ?

C.S. : « Une formation professionnelle continue et appropriée doit être effective. L'amélioration des conditions de travail est pour nous une condition impérative de réussite du secteur. Il est primordial que, dans toutes les entreprises, les conditions de travail soient les meilleures, et que toute forme de pression sur les salariés au nom la productivité cesse définitivement. La fixation des DMT est une problématique qui engage tout naturellement l'ensemble des professionnels dirigeants du secteur, patronat des centres de contacts et donneurs d'ordre. Une fixation cohérente de la DMT ne peut engendrer qu'une nette amélioration des conditions de travail et du bien-être des salariés. Selon

moi, la solution se trouve dans une réglementation de la branche, sans quoi la tentation du donneur d'ordre à réduire des coûts et le dumping social sont quasi inévitables. La constitution d'une réglementation nationale et l'officialisation de textes légaux permettront de codifier et rationaliser les pratiques tarifaires de l'ensemble de la profession, et d'engendrer en conséquence une amélioration des conditions de travail. »

Que pensez-vous de la création de l'université des métiers et des parcours certifiants chez Acticall ?

C.S. : « Ce genre d'initiative est intéressante, et c'est typiquement le genre d'opérations innovantes que nous souhaiterions voir se développer dans le secteur. Tout ce qui peut être qualifiant et reconnu en données est donc transférable pour le salarié. C'est un bon moyen pour lui d'améliorer ses compétences. Ces pistes sont d'autant plus intéressantes que le personnel lui-même est véritablement demandeur d'une formation qualifiante et continue au fil des années. Néanmoins, la question se pose de la reconnaissance salariale de ce parcours certifiant. »

Enfin, pourquoi est-il primordial pour l'avenir du secteur de maintenir, voire de renforcer le dialogue social ?

C.S. : « C'est une condition de progrès. Le dialogue social est primordial dans le monde de l'entreprise, et plus particulièrement dans le secteur des entreprises de services, encore jeune et donc engagé depuis peu sur la voie de la réglementation sociale. Les organisations syndicales et le patronat doivent nécessairement se retrouver autour d'une table pour défendre des intérêts qu'ils représentent pour faire évoluer les conditions de travail. Sans le dialogue social, c'est en quelque sorte la « loi de la jungle » qui règne. Un bon dialogue social doit s'appuyer, d'une part, sur un fonctionnement efficace et productif de toutes les instances représentatives du personnel, et d'autre part, sur la prise en compte des revendications. Le dialogue social doit d'abord s'établir au niveau de la branche professionnelle pour être relayé dans l'entreprise. Notre objectif, c'est d'instaurer une réglementation de base, applicable à l'ensemble du secteur professionnel. L'accord d'entreprise doit permettre l'amélioration de la convention collective de branche, FO étant profondément attachée au principe de faveur. C'est le seul moyen de réduire les formes de lobbying et de dumping social... Le secteur doit devenir attractif pour une population jeune en recherche de stabilité et d'une structure professionnelle. »

Des engagements concrets

Acticall est un acteur socialement responsable, engagé à la fois dans l'évolution des salariés et la promotion des métiers de la relation client à distance. Diverses actions ont été mises en œuvre en faveur de la diversité, l'emploi des travailleurs handicapés, l'insertion professionnelle, l'égalité hommes-femmes, l'emploi des seniors, la reconnaissance des acquis et des compétences, les parcours professionnels,...

Aperçu de quelques engagements du Groupe

ACCORD D'ENTREPRISE RELATIF A LA GESTION PRÉVISIONNELLE DES EMPLOIS ET DES COMPÉTENCES

« La GPEC est l'anticipation de l'évolution des métiers et des compétences qui ouvre ainsi à chacun l'opportunité de construire un emploi de qualité avec une mobilité professionnelle ou géographique voulue, maîtrisée et non subie. »

Il s'agit de mettre en œuvre, par le dialogue social, des actions d'anticipation et de prévention favorisant :

- la sauvegarde du niveau de compétitivité de l'entreprise,
- le maintien de ses parts de marché,
- le niveau de qualité de l'offre et de services aux clients,
- la préservation de l'emploi,
- le développement des compétences et de l'employabilité des salariés.

ACCORD RELATIF A L'EMPLOI DES TRAVAILLEURS HANDICAPÉS

Cet accord « marque la volonté d'Acticall de remplir son rôle d'entreprise socialement responsable en favorisant l'intégration et le maintien des travailleurs handicapés dans la vie professionnelle et de s'engager efficacement dans une politique durable en faveur de l'emploi de travailleurs handicapés. »

Il a aussi pour objet de « créer les conditions favorables visant à améliorer le taux d'emploi des travailleurs handicapés en l'amenant progressivement à 6% de l'effectif d'assujettissement d'ici 2010. »

« L'entreprise doit rechercher des solutions adaptées aux contraintes organisationnelles et aux caractéristiques des besoins d'emploi et s'appuyer sur la participation effective des différents acteurs internes et externes. La réussite de cette démarche dépend de l'engagement de chacun. »

Cet accord s'inscrit dans le cadre de la loi du 11 février 2005 relative à l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées.

ACCORDS D'ENTREPRISE RELATIFS À L'ÉPARGNE SALARIALE

- l'accord de participation détermine les modalités de la participation des salariés aux résultats de l'entreprise,
- l'accord d'intéressement définit les principes et les modalités de l'intéressement du personnel au résultat de la société,
- l'accord relatif au PEE a pour objet de permettre aux salariés de participer avec l'aide de la société à la constitution d'un portefeuille collectif de valeurs immobilières en bénéficiant des avantages fiscaux et sociaux attachés au Plan d'Épargne Entreprise.

CHARTRE DE DEVELOPPEMENT DURABLE

La charte comprend deux axes d'engagement : sociétal et environnemental.

L'AXE SOCIÉTAL

Fait directement référence au Label de Responsabilité Sociale, obtenu pour la qualité de la gestion des ressources humaines et le respect du cadre légal en termes de temps de travail, de suivi de carrières, de politiques de formation. Il engage également le Groupe sur les conditions de travail : aménagement des postes de travail conformément aux règles ergonomiques, la création d'un environnement de travail spécifique pour les travailleurs handicapés, la diffusion de l'information sur les formations individuelles et la stratégie d'entreprise, l'accès libre aux outils d'information, la mise à disposition d'espace de repos et de salles de restauration, l'accès aux restaurants interentreprises, l'offre d'avantages salariaux (participation aux résultats de l'entreprise, plan épargne entreprise et d'intéressement, 1% logement, majorations salariales, coupures et pauses adaptées, tickets restaurants), et la politique sociale de négociation collective avec les partenaires sociaux. Cet axe prévoit également des actions en faveur de l'accueil et de l'intégration des salariés, ainsi que pour les formations et les suivis de carrière (politique de formation professionnelle ambitieuse, investissement significatif pour la formation professionnelle, politique de développement personnel dans le cadre de la GPEC, évaluation des salariés, la gestion des talents et la politique de promotion interne).

L'AXE ENVIRONNEMENTAL

Tend à favoriser les comportements individuels responsables (recyclage, modération de la température des locaux, optimisation des trajets et des transports...), à maîtriser la consommation d'énergie (utilisation d'écrans plats, dans certains locaux : mise en place de détecteurs de mouvements pour l'allumage et l'extinction des lumières et coupure automatique de l'électricité à partir de certaines heures), et à recycler (papier, ordinateurs, écrans et périphériques, cartouches d'imprimante, matériels de bureau, de sièges, tables et rangements divers)

CHARTRE DE LA DIVERSITÉ EN ENTREPRISE

Cette charte vise à « favoriser le pluralisme et rechercher la diversité au travers des recrutements et de la gestion des carrières. » Elle a pour objet de témoigner de l'engagement du Groupe en France « en faveur de la diversité culturelle, ethnique et sociale » au sein de son organisation.

Au travers de cette charte, Acticall s'engage à :

- sensibiliser et former les dirigeants et les collaborateurs aux enjeux de la non-discrimination et de la diversité,
- respecter et promouvoir l'application du principe de non-discrimination sous toutes ses formes et à toutes les étapes de la gestion des ressources humaines,
- refléter la diversité culturelle et ethnique dans ses effectifs et à tous les niveaux de qualification,
- communiquer auprès des collaborateurs sur ces engagements et informer sur ses résultats pratiques,
- faire de cette politique un objet de dialogue social,
- préciser dans le rapport annuel les actions mises en œuvre, les pratiques et les résultats.

CHARTRE DE LA QUALITÉ

La charte s'articule en quatre volets :

- l'orientation client, qui atteste que la satisfaction client est au cœur de l'organisation, qu'elle est le moteur de notre démarche qualité, et qu'elle oriente les plans d'amélioration continue du Groupe,
- l'amélioration continue, qui confirme l'engagement d'Acticall dans une démarche d'amélioration constante en vue de perfectionner son organisation globale, d'optimiser ses prestations,
- la responsabilité sociale, qui illustre la gestion des ressources humaines en vecteur fondamental de la réussite de l'entreprise, et qui rappelle l'engagement d'Acticall à promouvoir le management des ressources, la gestion des compétences et l'évolution du parcours professionnel,
- le pilotage par processus, qui certifie qu'Acticall pilote l'ensemble de son activité par processus avec une vision exhaustive de sa performance, notamment dans le recrutement des compétences, l'intégration des salariés, la formation des télé-conseillers, la planification des ressources, le traitement des contacts, la gestion des projets, la vie des sites, le suivi des équipes et le maintien de la disponibilité des applications.

CHARTRE DE PRÉVENTION DES HARCÈLEMENTS AU TRAVAIL

Cette charte s'inscrit « dans la volonté absolue du Groupe Acticall de reconnaître au sein de l'entreprise les principes de respect de la dignité des personnes et du respect des droits des personnes et des libertés individuelles dans l'entreprise. »

Ses objectifs sont de :

- maintenir un climat de travail exempt de toute forme de harcèlement et favoriser le respect de la dignité de la personne,
- contribuer à la sensibilisation, à l'information, et à la formation des collaborateurs du Groupe Acticall afin de prévenir les conduites de harcèlement et assurer à toute personne le droit d'être traitée en toute équité et sans harcèlement,
- donner à tous les salariés qui pensent être victime de harcèlement des procédures générales leur assurant que leur plainte sera examinée avec la plus grande impartialité et confidentialité.

ENGAGEMENT NATIONAL POUR L'INSERTION PROFESSIONNELLE DES JEUNES DES QUARTIERS

Signée avec les ministères de l'Emploi et de la Politique de la Ville.

En signant le plan « Espoir Banlieues », Acticall s'engage à intégrer des jeunes résidant au sein des quartiers prioritaires de la politique de la ville et à leur offrir un accompagnement renforcé pour un accès durable à l'emploi. Il s'agit par là d'apporter de réelles perspectives de développement des compétences et d'emploi.

Acticall s'engage à :

- informer et promouvoir les métiers de l'entreprise,
- favoriser la découverte de l'entreprise,
- faciliter l'accès à l'emploi des jeunes issus des quartiers de la politique de la ville.



La gestion des talents un pari d'avenir

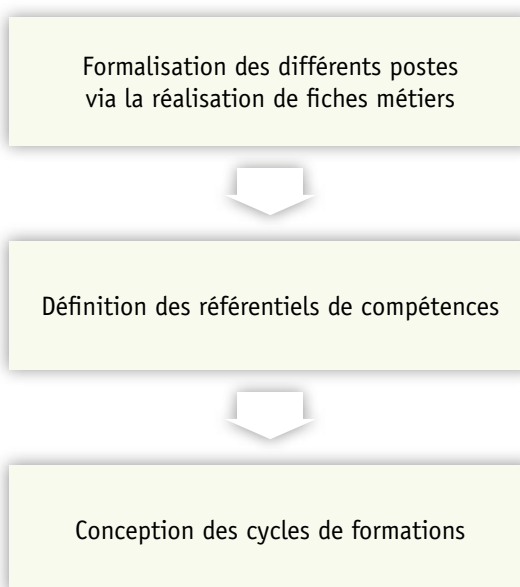
Acticall a récemment mis en œuvre un programme stratégique en vue d'assurer la pérennité des compétences de l'entreprise tout en optimisant leur performance. La politique de gestion des talents est un réel pari d'avenir qui s'inscrit dans une perspective gagnant-gagnant.

La mise en œuvre d'une politique de développement des compétences implique l'évaluation permanente de la performance individuelle dans une perspective d'amélioration continue.

Acticall a défini une politique de suivi des résultats qui s'articule autour de la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences : mesure de la performance individuelle et collective, classification des emplois, création d'un comité de la gestion des talents, mobilité interne.

LES FONDAMENTAUX AU SEIN D'ACTICALL

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences est un outil de réflexion prospective et une démarche anticipative sur les compétences nécessaires au développement de l'entreprise. Elle prévoit notamment l'évaluation des salariés par la mesure de la performance, la définition des postes stratégiques, la formation continue valorisante, et enfin l'évolution professionnelle via une politique de mobilité interne. Dans le cadre de sa politique qualité, Acticall a développé des process spécifiques.



Pour mesurer la performance de son personnel, les équipes de proximité, transverses et d'encadrement, accompagnent et évaluent régulièrement la performance des conseillers client. Elles peuvent ainsi préconiser des plans d'action individuels et en assurer le suivi.

Cela passe par les entretiens semestriels et annuels, à partir desquels les responsables hiérarchiques peuvent synthétiser d'une part les besoins de formations collectifs et individuels et d'autre part les demandes de mobilité professionnelle et/ou géographique.

CRÉER UN VIVIER DE TALENTS

Une fois la performance évaluée, Acticall s'en remet au Comité RH site, qui regroupe le directeur de site et son RRH, ainsi que le Directeur général des Opérations et les membres de la DRH Groupe. Ils se rencontrent annuellement pour identifier les talents de l'entreprise et définir des plans d'actions en vue d'entretenir ces compétences.

étape 1

Identification des personnes clé* et des relève possibles

* une personne est dite « clé » à partir du moment où la perte de son expertise / son talent peut engendrer un dysfonctionnement de l'organisation

étape 2

Analyse des postes-clés* et choix des options envisageables

* un poste est reconnu « clé » dès lors qu'il est essentiel dans l'organisation d'un service

étape 3

Identification des potentiels*

* salariés ayant les compétences pour évoluer à court terme

étape 4

Identification des salariés nécessitant un plan d'action afin d'atteindre leurs objectifs

La synthèse des données collectées est un outil fondamental pour créer des parcours individualisés pertinents. En coordonnant les souhaits individuels avec les besoins de l'entreprise, l'entreprise peut alors créer son vivier de talents.



Cécile Hennebert

Responsable Opérationnel d'Activité
sur le Pôle Santé Acticall PARIS VILLETTE

LA MOBILITÉ INTERNE, UN LEVIER INDISPENSABLE

Quand le vivier de talents est identifié, il est alors plus simple pour l'entreprise de définir les ouvertures possibles à la mobilité interne. C'est une mécanique essentielle dans la fidélisation des collaborateurs. Elle est à la fois source de motivation professionnelle et de développement individuel.

Néanmoins, sa fiabilité dépend de la rigueur des process engagés. Toujours en cohérence avec sa politique Qualité interne, Acticall a donc prédéfini les étapes suivantes :

- Entretien de motivation
- Passage d'un test pour évaluer les écarts de compétences
- Analyse de la faisabilité du projet du candidat
- Mise en place d'un dispositif d'accompagnement
- Mise en œuvre d'une période probatoire suivie d'un entretien de validation avec le RRH
- Entretien de confirmation au poste

Cécile, pouvez-vous retracer votre parcours ?

C.H. : « J'ai suivi un cursus scientifique. Après une formation universitaire en physiologie et un double troisième cycle en biologie cellulaire et en neuropsychopharmacologie, j'ai d'abord travaillé en laboratoire. N'ayant pu poursuivre ce travail pour des raisons médicales, j'ai alors postulé chez Acticall pour travailler au sein de la cellule Tabac Info Service. L'important pour moi était de rester dans le secteur de la santé. C'est ainsi que j'ai intégré Acticall en août 2004 en tant que télé-conseillère. Rapidement, différentes opportunités d'évolution m'ont été données et mon parcours couvre aujourd'hui l'ensemble des postes d'encadrement de la relation client à distance : Support Métier Production, Superviseur, Chef de plateau, et enfin Responsable Opérationnel d'Activité, poste que j'occupe depuis mars 2009. »

Comment le Groupe Acticall vous a-t-il accompagnée dans cette montée en compétences ?

C.H. : « Tout au long de mon parcours, j'ai bénéficié d'un coaching de proximité et d'un parcours de formation adapté. Le coaching de proximité est un excellent moyen d'évaluer son niveau de performance et de déterminer avec précision ses ambitions de carrière. J'ai suivi diverses formations métier en interne pour acquérir de nouvelles compétences dans l'encadrement, le management et la gestion des ressources humaines. En parallèle, des professionnels de la santé venaient régulièrement dans nos locaux pour nous former sur des modules spécifiques, relatifs à nos missions et au-delà, à l'univers de la santé. Ce parcours de formation m'a permis de renforcer mes connaissances et mon savoir-faire dans le domaine de la Santé, et également de maîtriser les différentes techniques de la relation client à distance et du management. »

Aujourd'hui, avez-vous un nouveau projet professionnel ?

C.H. : « Une chose est certaine : je tiens à rester dans le secteur de la santé. Acticall m'a beaucoup appris et j'ai pris mes marques. Donc j'aimerais continuer à évoluer au sein d'Acticall, d'autant plus que le pôle Santé a vocation à se développer. Nos partenariats clients évoluent sans cesse, et de nouvelles missions nous sont régulièrement confiées. Chaque jour est un nouveau challenge ! »

Depuis quelque temps, le métier de la relation client est en pleine évolution. Qu'en pensez-vous ?

C.H. : « C'est indéniable ! Finalement, cela fait à peine cinq ans que je suis arrivée et pourtant le changement est assez radical. Avant, le métier était plutôt considéré comme un job alimentaire. C'était d'ailleurs mon cas, car je n'avais absolument pas prévu d'évoluer au sein du secteur. Aujourd'hui, nous pouvons dire que la relation client à distance est un « vrai » métier. Les prestations sont plus complexes et la nature des contacts, surtout dans un département tel que le pôle Santé, sont beaucoup plus qualitatifs qu'autrefois. Pour atteindre ce degré d'exigence, Acticall a développé de nombreux process et mis en œuvre une politique de formation très professionnelle. Aujourd'hui, les télé-conseillers sont de véritables experts et de vastes moyens sont déployés pour valoriser leur métier. La politique de développement des compétences est concrète et s'est progressivement glissée au cœur du dispositif global de production. »

DES PREMIERS RÉSULTATS PROBANTS (EN 2008)

708 salariés

602 Conseillers client

63 Superviseurs

43 Fonctions support

ont obtenu une promotion interne

77% devenus Superviseur

13% devenus Formateur

7 Chefs de plateau
sont passés du statut
d'Agent de Maîtrise à Cadre

58 salariés

44 Conseillers client
sont passés du statut d'Employé à Agent de Maîtrise

ont changé de catégorie socio-professionnelle dont



Sandrine Péres

Responsable des Ressources Humaines
du Pôle Pyrénées

Sandrine, pourquoi avez-vous engagé des démarches collectives de VAE sur le pôle Pyrénées ?

S.P. : « Acticall s'inscrit dans une politique volontariste de valorisation des métiers de la relation clients, en lien avec le Label de Responsabilité Sociale. La démarche VAE nous paraît très pertinente pour accompagner le développement de nos ressources humaines. Elle présente en effet de nombreux avantages pour nos salariés : gain de confiance en soi, plus grande maîtrise du poste de travail, plus vastes possibilités d'évolution professionnelle, renforcement de l'employabilité et sécurisation du parcours professionnel. Convaincus que cette démarche correspondait parfaitement à nos orientations RH, nous avons signé, en mai 2008, une convention avec la CIBC 65, la DDTEFP et l'AFPA pour la promotion de la VAE au sein de l'entreprise. Après avoir présenté le projet aux salariés concernés, nos correspondants régionaux de l'AFPA leur ont exposé la démarche d'accompagnement, et une fois le projet bâti, nous avons obtenu le financement des programmes VAE auprès du FONGECIF. »

Focus sur la démarche VAE

Comment l'accompagnement à la VAE se déroule-t-il ?

S.P. : « Il commence par des réunions d'information collectives et spécifiques à chaque titre. Nous organisons ensuite des ateliers en sous-groupes (4 à 5 personnes) pour préparer les candidats aux épreuves finales : simulations, guide de l'entretien, back office, et entretien technique. Nous assurons enfin un suivi individuel des candidats via un entretien spécifique au cours duquel nous donnons des conseils individualisés sur le Dossier de Synthèse de la Pratique Professionnelle à remettre au jury et définissons des axes de progrès en vue de l'obtention du titre. Notons que nous proposons également de l'accompagnement à distance, par mail et téléphone. En fonction des besoins détectés, nous leur proposons des formations sur-mesure, à partir des catalogues d'offres de l'AFPA, d'Acticall et de Learning CRM. »

Quels sont les métiers concernés par cette démarche ?

S.P. : « Notre partenariat avec l'AFPA nous permet de mettre en place des parcours certifiants sur deux titres professionnels : « Conseiller Service Clients à Distance » (niveau IV – BAC) et « Superviseur en relation clients à distance » (niveau III – BAC+2). Le premier concerne les téléconseillers et se compose de deux certificats de compétences professionnelles : d'une part, assister, conseiller et vendre en réception d'appels, et d'autre part réaliser des actions marketing (marketing) et commerciales. Le second titre est réservé aux superviseurs, et inclut trois certificats : gestion des moyens nécessaires aux activités d'un plateau d'appels, management d'une équipe de téléconseillers, et enfin amélioration de la qualité de services et contribution aux évolutions de l'ensemble des activités d'un centre de relations clients à distance. Il est à noter que pour être candidat à la démarche VAE, il faut avoir trois ans d'expérience professionnelle en lien direct avec la certification choisie. »

Quels résultats avez-vous obtenus suite à la phase pilote du programme ?

S.P. : « Ils sont très positifs et nous encouragent à renouveler le programme de VAE collective, et mieux encore, à le déployer sur l'ensemble des sites du Groupe. En effet, sur les 10 conseillers ayant participé, 8 ont obtenu leur titre professionnel et un collaborateur en a obtenu la moitié. De même, sur les cinq superviseurs s'étant présentés à l'examen, trois d'entre eux ont obtenu leur titre et les deux autres en ont obtenu les deux tiers. Les résultats et les retours d'expérience sont de bonne augure pour l'avenir... Une nouvelle opération a d'ores et déjà été planifiée et la liste de candidature s'est largement étoffée. »

