

PROJET GROUPE



Scala

VITAMINE T 2022

ANNÉE 3

vitamine 

POURQUOI

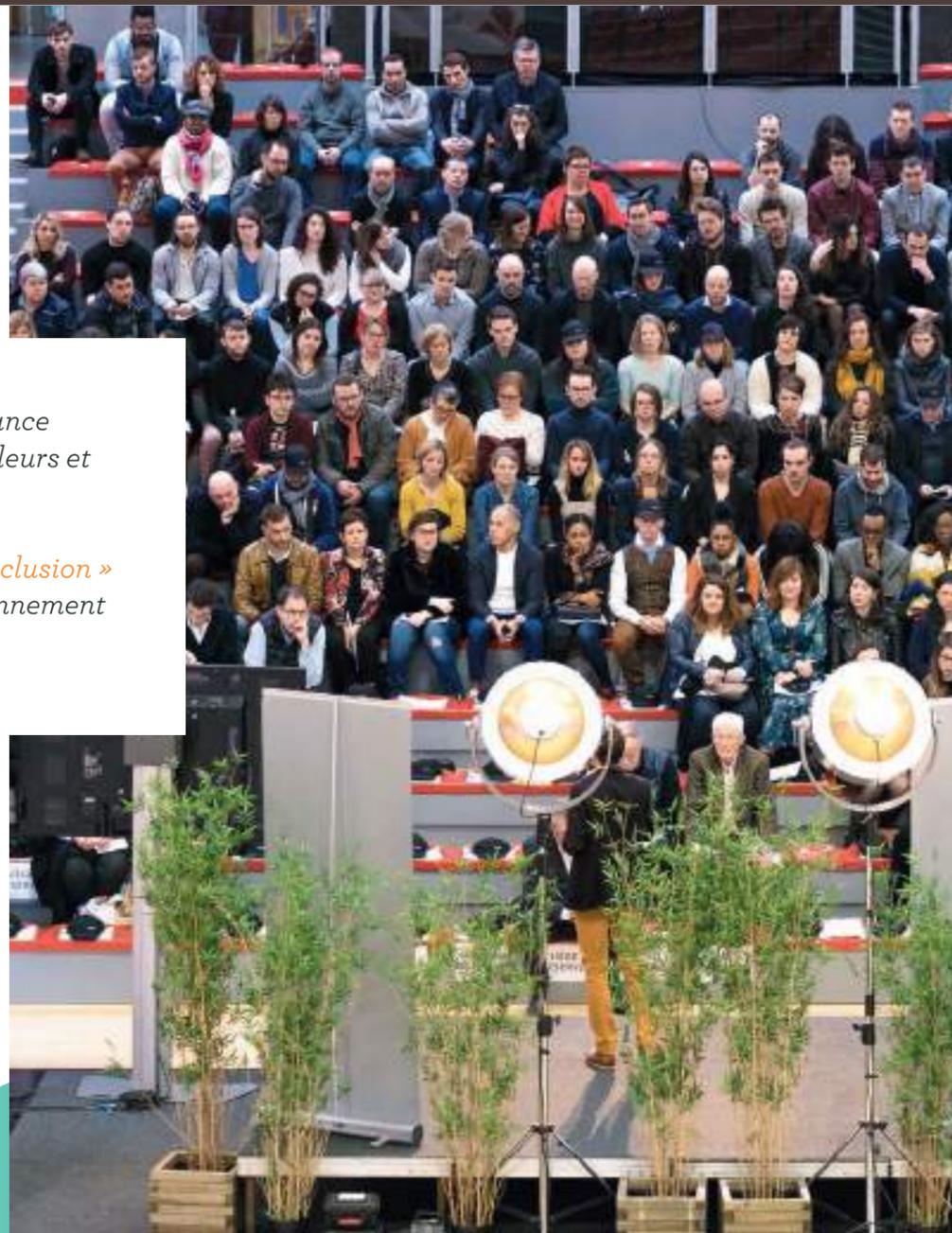
un projet groupe ?

- Donner aux pôles et à toutes les filiales *un cadre commun* pour améliorer leur performance
- Renforcer la cohésion, *le sentiment de fierté et d'appartenance* au Groupe autour de valeurs et d'ambitions communes
- *S'inscrire dans un temps* à la fois proche et prospectif (2019-2022)
- Embarquer les collaborateurs vers la vision stratégique du groupe « *de l'insertion à l'inclusion* »
- Rappeler *notre singularité*, notre mission d'inclusion de publics fragiles dans un environnement qui évolue

Notre

MISSION

S'engager au service de l'inclusion d'hommes et de femmes en difficultés en créant et développant des activités économiques locales innovantes



Entre 2018, année de référence du projet de groupe, et à l'horizon 2022, nous nous sommes fixés **3 ambitions chiffrées** qui seront les marqueurs d'un impact sociétal démultiplié :

1. Ambition n°1 : 75% de solutions emploi/formation pour les 4 000 femmes et hommes accompagnés au sein des filiales et par le Campus Vitamine T

Ces 4 000 personnes sont à la fois des salariés en parcours au sein de nos filiales (quel que soit le contrat de travail : CDDI, autres emplois aidés), et des demandeurs d'emploi coachés et formés grâce aux programmes du Campus Vitamine T. Outre l'augmentation du nombre de personnes accompagnées, notre ambition est d'améliorer l'efficacité de notre action avec un taux de 75% de solutions emploi/formation à l'issue des parcours.

2. Ambition n°2 : 5 000 collaborateurs

Ces 5 000 collaborateurs sont, d'une part, les salariés en parcours, dont l'avenir et la capacité à retrouver un emploi durable resteront notre obsession dans les années à venir, et, d'autre part, des salariés permanents, dont les missions sont de contribuer activement, quelles que soient leurs fonctions et responsabilités, au projet « Scala ».

3. Ambition n°3 : 100 millions d'euros de chiffre d'affaires

Le développement économique n'est pas une fin en soi mais un moyen d'accroître notre impact. Ces 100 millions d'euros de chiffre d'affaires devront par ailleurs être atteints tout en garantissant des modèles économiques soutenables et un recours maîtrisé aux aides publiques.

Nos **VALEURS**

Trois valeurs cardinales pour *guider les actions des collaborateurs* au sein du Groupe

AUDACE

dans nos choix économiques

- Poursuivre notre développement interne (nouveaux services, nouveaux clients, nouveaux territoires) et externe (nouveaux métiers, nouvelles intégrations) ;
- Rester agile face aux événements et réactif en réponse aux besoins du marché et aux grandes mutations de l'économie ;
- Créer de nouveaux outils au service du développement (incubateur, fonds de dotation, conseil, etc.).

EXIGENCE

par rapport à notre objet social

- Entretenir au plus haut niveau l'attention à la personne, en respectant son rythme de progression avec bienveillance et exigence ;
- Construire des solutions innovantes et développer des solidarités nouvelles en direction des publics en insertion ;
- Créer un écosystème disruptif aux modèles existants dans la formation, l'accompagnement social et l'emploi.

SINCÉRITÉ

dans la relation avec nos collaborateurs et nos partenaires

- Respecter nos engagements auprès des collectivités et des entreprises en matière de qualité de prestation et d'inclusion des publics fragilisés ;
- Contribuer au développement économique des territoires et de l'emploi local ;
- Être un employeur responsable en termes d'égalité des chances, de diversité et de parité femmes/hommes ;
- Développer les compétences de nos collaborateurs par la formation ;
- Garantir une démarche d'amélioration continue de la sécurité au travail.

Notre **VISION**

Agir pour une société plus inclusive et plus responsable

2020 a été une année intense tant notre Groupe a affronté sans relâche la crise sanitaire inédite que nous connaissons encore.

Malgré les périodes successives de confinement, notre préoccupation première a été de préserver la santé et la sécurité de nos salariés, tout en sauvegardant nos entreprises et nos emplois. Nous restons fidèles à notre mission d'inclusion et nous veillons à maintenir un lien avec celles et ceux que nous accompagnons, plus que jamais fragilisés par cette crise et confrontés à d'éventuelles ruptures de parcours.

Ce sont ces femmes et ces hommes qui risquent de payer le prix fort au « jour d'après », avec les conséquences économiques et sociales qui arriveront inéluctablement . Plus que jamais ils ont besoin de nos engagements.

Dans ce contexte inédit, nous avons su faire ensemble preuve de disponibilité, de professionnalisme, d'agilité et de résilience afin de maintenir le cap des ambitions Scala que nous sommes fixées il y a déjà deux années.

Dès 2021, pour le 3ème exercice Scala :

- Nous reprenons notre rythme de développement (nouveaux clients, nouvelles entreprises, nouvelles activités, nouveaux territoires), dopé par un plan de relance très favorable.
- Nous amplifions le déploiement de nos programmes d'accompagnement, de formation et de coaching emploi auprès de demandeurs d'emplois en difficultés, dont le nombre va probablement croître dans les mois à venir.

- Nous accentuons nos efforts et nos exigences en termes d'accompagnement social et professionnel de nos salariés en parcours, dans un marché du travail chahuté par les conséquences de la crise sanitaire et économique.
- Nous continuons à structurer et professionnaliser nos services support : GPEC, veille et conformités réglementaires, tableaux de bord d'activité, digitalisation de nos outils métiers et commerciaux, suivi des données clients.
- Nous optimisons le suivi et l'évaluation de nos indicateurs de pilotage, avec des cibles-groupe qui feront l'objet de déclinaisons selon la réalité des pôles opérationnels et des filiales.

En outre, afin de mieux accompagner nos enjeux et nos ambitions de développement, notre Groupe a engagé un renforcement de sa gouvernance désintéressée, avec la création en cours d'un fonds de dotation dédié et la mobilisation de 12 nouveaux administrateurs.

Scala vous appartient, Scala nous appartient. C'est collectivement que nous pourrons atteindre les objectifs fixés (5000 salariés, 75% de sorties dynamiques, 100M€ de chiffre d'affaires).

Restons mobilisés et engagés !

André Dupon
Président

Jean-Yves Doisy
Directeur Général

SCALA : UN PROJET DE GROUPE

UN CADRE COMMUN

POUR LES PÔLES ET LES FILIALES

Afin d'atteindre les ambitions chiffrées, chaque axe comprend plusieurs objectifs et priorités d'actions qui seront déclinées et déployées, par pôles et par filiales, chaque année jusqu'à 2022.

Scala permet ainsi à chaque pôle et chaque filiale de :

- **Structurer sa démarche** sur la base d'un cadre commun
- **Construire et mettre en œuvre** son plan d'actions
- **Mesurer ses progrès** et éventuellement corriger les actions en vue d'atteindre les objectifs et ambitions fixés.

Déployé dans les 7 pôles et 24 filiales du Groupe Vitamine T – indépendamment de leur taille, de leur secteur d'activité ou de leur implantation géographique – Scala s'articule autour de 3 axes :

- 1.** Excellence inclusive et innovation sociale
75% de solutions emploi/formation pour les 4 000 femmes et hommes accompagnés au sein des filiales et par le Campus Vitamine T.
- 2.** Performance managériale, engagement des collaborateurs et sécurité des salariés
5 000 collaborateurs
- 3.** Développement et performance économique, dynamique commerciale et expérience client
100 millions d'euros de chiffre d'affaires.

BILAN année 2

En 2020, le Groupe a salarié un effectif de 4 578 personnes (1 676 ETP), composé de 1573 salariés permanents (711 ETP) et 3 005 salariés en parcours d'insertion (1 025 ETP). Notre périmètre d'activités est de 89 millions d'euros, en hausse de 9% par rapport à 2019 grâce à l'intégration de nouvelles filiales et une hausse significative des aides publiques relatives à l'impact Covid.

En tant qu'acteur majeur de l'inclusion, notre Groupe a accompagné 4 159 personnes en difficultés :

- 2888 personnes en parcours employées et accompagnées dans nos entreprises inclusives (entreprises d'insertion, ateliers-chantiers d'insertion, entreprises de travail temporaire d'insertion, associations intermédiaires, groupement d'employeurs pour l'insertion et la qualification, entreprise adaptée)
- 1271 demandeurs d'emplois accompagnés et formés grâce à nos programmes d'accompagnement social et de coaching emploi dans les Hauts de France et les Ardennes dont 117 ont ensuite rejoint un parcours d'insertion dans une des filiales du Groupe.

Evidemment, la crise sanitaire a eu un impact majeur sur :

- Notre performance sociale, avec un taux de sorties dynamiques de 53% (contre 61% en 2019) dans un contexte de marché de l'emploi en chute libre. Nous sommes donc très éloignés de notre ambition de 75%.
- Notre performance économique, avec une érosion de 2% du chiffre d'affaires mais un résultat opérationnel qui nous permet la poursuite de nos investissements et de nos développements.

- La réalisation partielle de nos priorités Scala 2020. Sur ce dernier point, nous avons toutefois mis en place en 2020 de nombreuses et belles actions :
 - > conception et mise en œuvre d'ateliers numériques sous format distanciel
 - > déploiement des programmes d'accompagnement des BRSA et Dest1 dans les Ardennes et le Nord
 - > structuration de notre politique de montée en compétences des salariés permanents (EAD, formations, etc.)
 - > création des outils de télétravail afin de s'adapter à la crise sanitaire
 - > création d'une nouvelle activité de confection textile
 - > mise en place d'un pilotage d'indicateurs financiers et sociaux, via PowerBi

Dans ce contexte, les projections pour fin 2021 sont les suivantes :

- 4600 collaborateurs (permanents, parcours IAE) et 1400 personnes accompagnées hors IAE
- 70% de sorties dynamiques
- 107 M€ d'activité.

Pour atteindre ces objectifs, nous avons détaillé, dans les pages suivantes, un plan d'actions concrètes assorti d'indicateurs-clé.

Notre obsession reste de démultiplier notre impact social et économique, donc de grandir sans pour autant grossir. Nous resterons agiles, fidèles à nos valeurs d'audace, d'exigence et de sincérité, au meilleur service de notre mission d'inclusion.



1.

Excellence
inclusive &

**INNOVATION
SOCIALE**

Ambition : 75% de solutions emploi/formation pour les 4 000 femmes et hommes accompagnés par les filiales et le Campus Vitamine T



Objectif 1

Mieux accompagner les salariés en parcours

L'évolution des caractéristiques des publics accompagnés, les mutations du marché du travail et les spécificités des territoires investis nous obligent à renouveler et renforcer nos pratiques en termes de recrutement, d'accueil et d'intégration, de résolutions de problématiques sociales, de formation et de positionnement à l'emploi, à destination des femmes et des hommes accompagnés au sein de nos filiales.

Priorités 2021

- Actualiser le projet d'insertion des filiales, en fonction de l'évolution des métiers, de l'environnement et des publics recrutés.
- Sanctuariser des heures de travail pour des actions de formation, de coaching emploi et d'accompagnement.
- Renforcer, professionnaliser les équipes sociales et augmenter l'efficacité de l'organisation « mission sociale » au service des filiales et des programmes.
- Déployer efficacement Ming, notre outil de suivi de l'accompagnement social.
- Poursuivre les formations IAE à destination des encadrants techniques.

Indicateurs

- Nombre d'heures dédiées à des actions de formation/accompagnement sur le temps de travail.
- Evolution du nombre de salariés en parcours (en ETP et en personnes). Cible : + 10%.
- Evolution du taux de sorties dynamiques. Cible : 75%.
- Evolution du ratio « ETP équipes sociales / ETP insertion ».
- Evolution du ratio « nombre de salariés en parcours pour 1 ETP ».
- Suivi trimestriel du nombre d'alertes Ming.
- Taux de formation à l'IAE des encadrants techniques.

Objectif 2

Créer et piloter des dispositifs innovants d'accompagnement à destination de publics en difficultés

Cet objectif accompagne la dimension « inclusive » du Groupe VITAMINE T avec des programmes dépassant les simples parcours d'insertion par l'activité économique. Ces programmes de coaching emploi sont conçus, pilotés et dupliqués par le Campus. Ils s'adressent exclusivement à des femmes et des hommes en difficultés d'insertion (bénéficiaires du RSA, décrocheurs scolaires, noyau dur du chômage, demandeurs d'asile, etc.).

Ces programmes, gérés principalement par le Campus, n'interviennent pas à côté mais en lien avec les pôles opérationnels et les filiales, notamment en termes de prescription de publics et de suites de parcours possibles.

Priorités 2021

- Déployer efficacement la création de nouveaux lieux d'accompagnement Dest1 (Lens, Maubeuge, Fourmies, Charleville-Mézières, Sedan).
- Déployer efficacement les programmes d'accompagnement des allocataires du RSA (Nord, Ardennes).
- Réussir la mise en œuvre opérationnelle du programme Défi insertion (sensibilisation au numérique pour les salariés en parcours).

Indicateurs

- Evolution du nombre de participants accompagnés. Cible : + 10%.
- Augmentation du taux de sorties « emploi/formation » des programmes.



Objectif 3

Concevoir et piloter des dispositifs de formation

Le Campus Vitamine T est un outil de formation à destination des publics en difficultés que ce soit pendant, à l'issue ou à côté des parcours d'insertion. Ces formations répondent aux besoins des personnes accompagnées et aux exigences des employeurs.

Priorités 2021

- Déployer le catalogue de formation Campus Vitamine T auprès des salariés en parcours.

Indicateurs

- Augmentation du nombre d'heures de formation par salarié en parcours.
- Nombre de salariés en parcours formés à l'issue de leur parcours.

2.

PERFORMANCE MANAGÉRIALE,

engagement des
collaborateurs et
sécurité des salariés

Ambition :
5 000 collaborateurs



Objectif 4

*Favoriser la montée en compétences
des salariés permanents*

Compte tenu du développement du Groupe et de la complexité croissante de nos métiers supports (nouvelles réglementations, nouvelles concurrences, nouvelles exigences clients, etc.) le Groupe structure et accentue sa politique de Richesses Humaines. Le séminaire de direction de 2019 a permis de prendre des engagements forts en termes de gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences (recrutement, intégration, formation, mobilité interne, etc.) à destination des salariés permanents quels que soient la filiale, le territoire, la fonction et le niveau de responsabilités.

Priorités 2021

- Améliorer la marque employeur et pourvoir les offres d'emplois disponibles.
- Augmenter les heures de formation par salarié permanent.
- Déployer les modules SIRH « recrutement » et « administration du personnel ».

Indicateurs

- Evolution du taux de réalisation des entretiens annuels (EAD).
- Evolution du nombre d'heures de formation par salarié permanent.

Objectif 5

Favoriser un management de proximité et participatif

Les objectifs ambitieux du Groupe ne peuvent être atteints sans une implication totale des équipes et une cohésion forte entre les filiales, les pôles opérationnels et les pôles support. En outre, les aspirations des collaborateurs, et notamment des nouvelles générations, évoluent. Ainsi, il convient d'introduire davantage de management de proximité, de communication interne, de reconnaissance, de temps de convivialité, de partage de l'information, de fonctionnement en mode-projets et de qualité de vie au travail.

Priorités 2021

- Instituer des temps de partage et d'actions par métiers (espaces verts, propreté, médiation, formation, etc.) et par fonctions (équipes mission sociale, forces commerciales, correspondants HQSE/RH/gestion, etc.).
- Améliorer l'efficacité des nouvelles instances mises en place (conventions de directions, séminaires, COPOL, etc.).
- Mettre en place des temps d'échanges entre salariés de filiales différentes (visites de sites, opérations « vis ma vie », etc.).
- Formaliser les process d'information et consultation des salariés.

Indicateurs

- Nombre de temps d'échange et de partage inter-filiales et inter-pôles.
- Suivi du taux d'absentéisme des équipes permanentes.
- Suivi du turn-over des équipes permanentes.

Objectif 6

Être un employeur responsable

Fort de ses valeurs d'exigences et de sincérité envers ses collaborateurs, le Groupe a pour objectifs de :

- Assurer la sécurité des salariés avec des outils fiables de production et une maîtrise des risques au travail
- Offrir un cadre de travail adapté aux salariés en termes de qualité de vie au travail (ergonomie, praticité, lieux de réunions/pause, etc.) et de performance (accès aux réseaux, Wi-Fi, etc.),
- Favoriser l'accessibilité à destination des Personnes à Mobilité Réduite (PMR)
- Respecter nos engagements sociétaux avec des pratiques respectueuses de l'environnement (éco-conduite, tri, énergies renouvelables)

Priorités 2021

- Réduire notre empreinte carbone.
- Agir en faveur de l'égalité des chances.
- Maîtriser les risques de santé au travail.
- Mesurer l'impact groupe.

Indicateurs

- Suivi de l'indice égalité femmes/hommes.
- Suivi du taux de travailleurs en situation de handicap.
- Evolution du taux d'accident du travail (taux de gravité/fréquence). Cible : moyennes métiers.
- Suivi du niveau de consommations des fluides (électrique, eau).
- Suivi des émissions GES pour les consommations carburants.



3.

DÉVELOPPEMENT ET PERFORMANCE ÉCONOMIQUE

dynamique
commerciale et
expérience client



Ambition :
100 millions d'euros
de chiffre d'affaires

📦 Objectif 7

Innover et diversifier notre offre

Il est du devoir du Groupe VITAMINE T, afin de mener à bien sa mission sociale, de générer de nouvelles ressources en allant chercher des clients additionnels, qu'ils soient des collectivités, des entreprises ou des particuliers.

Notre Groupe a toujours su innover. Plus encore, dans le cadre de sa nouvelle dimension inclusive et des nouveaux moyens accordés par le Pacte Ambition IAE, le Groupe et ses filiales doivent inventer de nouvelles activités, mailler de nouveaux territoires car, sans performance économique, il n'y a pas de profit social.

Priorités 2021

- Déployer les projets FDI (Fonds de Développement de l'Inclusion) de relance et les créations d'emplois associées.
- Créer et développer de nouvelles activités et nouveaux métiers dans les filiales existantes.
- S'implanter sur de nouveaux territoires.

Indicateurs

- Nombre d'emplois créés (permanents/parcours).
- Evolution du chiffre d'affaires lié aux projets de développement.
- Evolution du nombre d'implantations.

Objectif 8

Promouvoir et plébisciter nos services et produits

Le Groupe VITAMINE T dispose d'une offre de services très large et diversifiée dont la lisibilité et la notoriété doivent être renforcées auprès de toutes les cibles, qu'elles soient BtoB (collectivités, entreprises) ou BtoC (grand public, étudiants, seniors, etc.).



Objectif 10

Délivrer la performance économique nécessaire afin de garantir le développement et la pérennité du Groupe et des filiales

Le développement du Groupe doit également s'accompagner d'un pilotage économique, financier et juridique performant, dans un contexte où le nombre d'entités juridiques et d'implantations augmentent, où les modèles économiques se diversifient (et que certains modèles historiques doivent se réinventer), où les choix d'investissements se complexifient, où les dossiers de subventions se multiplient, où les besoins en trésorerie explosent.

Objectif 9

Garantir une excellence opérationnelle au service du client

Conformément à son Système de Management Intégré, Vitamine T vise l'excellence opérationnelle pour faire mieux dans chaque filiale, dans tous les métiers. Objectif : offrir aux clients (entreprises, collectivités et grand public) la meilleure qualité possible de prestations de services et de produits en agissant sur l'exploitation et la relation commerciale.

Priorités 2021

- Fidéliser et augmenter le nombre de clients.
- Segmenter nos offres de services au sein de nos 4 pôles opérationnels.
- Actualiser le site internet Vitamine T et créer de nouveaux sites internet pour les filiales.
- Déployer efficacement Salesforce, l'outil CRM groupe.

Indicateurs

- Evolution du nombre de clients.
- Suivi du taux de transformation des réponses aux appels d'offres.
- Evolution du trafic de nos sites internet et de nos réseaux sociaux.
- Augmentation de la base de données Salesforce et suivi du taux d'utilisation.

Priorités 2021

- Poursuivre la digitalisation de nos outils métiers.
- Mettre en place une procédure uniformisée de remontées des réclamations clients.

Indicateurs

- Suivi du taux de satisfaction client et/ou taux de réclamation client.
- Respect du planning de déploiement des outils digitalisation.

Priorités 2021

- Concevoir et suivre des tableaux de bord d'activité spécifiques (Power-Bi).
- Réussir la mutualisation des fonctions support au sein des pôles opérationnels.
- Réduire les délais de paiement des clients.
- Garantir le suivi financier des FDI de relance.

Indicateurs

- Suivi des délais de paiement.
- Suivi du taux de consommation des enveloppes FDI de relance. Cible : 75%.
- Respect du niveau de rentabilité avant contribution. Cible : budget 2021.



vitamine^{TV}



www.groupevitaminet.com
www.noussommesvisibles.com