

**DOSSIER DE CANDIDATURE  
AUX TROPHEES DE L'ECONOMIE RESPONSABLE  
2017**



**I – PRESENTATION DE L'ENTREPRISE :**

<b><u>Raison sociale :</u></b>	<b>VIVAT</b>
<b><u>Statut :</u></b>	SARL
<b><u>Date de création de l'entreprise :</u></b>	Septembre 2006
<b><u>Activité :</u></b>	Services à la personne
<b><u>Territoires d'action :</u></b>	Départements du Nord et du Pas de Calais
<b><u>Filiales :</u></b>	Etablissements secondaires à Douai, Bailleul, Lille
<b><u>Effectif :</u></b>	149 salariés au quotidien soit 80 ETP
<b><u>Adresse :</u></b>	29, place Lisfranc 59700 Marcq en Baroeul
<b><u>Téléphone :</u></b>	03.20.73.01.04
<b><u>Site Internet :</u></b>	<a href="http://www.vivat.fr">www.vivat.fr</a>
<b><u>Contact :</u></b>	Arnold FAUQUETTE, Gérant, <a href="mailto:arnoldfauquette@Vivat.fr">arnoldfauquette@Vivat.fr</a> , 06.71.11.77.11

Nature		Montant en k€
Chiffre d'affaires HT	2013	1511
Chiffre d'affaires HT	2014	1690
Chiffre d'affaires HT	2015	2140
Chiffre d'affaires HT	2016	2127

**Bilan carbone :** non

**Bilan Gaz à Effet de Serre\*** : non et non concerné par la réglementation

*\*Obligatoire pour les entreprises > 500 salariés*

**Rapport RSE :** non et non concerné par la réglementation

**Prix et nominations :**

- Lauréat Réseau Entreprendre 2008
- Lauréat programme croissance BPI – Réseau Entreprendre 2015

**Certifications :** non

**Pourquoi candidatez-vous aux Trophées de l'Economie Responsable ?**

Vivat s'est engagé en septembre 2015 dans un projet de développement. Ce projet s'appuie sur une nouvelle organisation de travail misant sur l'autonomie du salarié pour améliorer la qualité de l'emploi et par conséquent des services. Le projet de développement d'une communauté nationale d'assistantes de vie, présente dans tous les départements, est l'ambition de Vivat pour 2022.

Il repose sur 3 axes :

- La digitalisation,
- L'offre de service à domicile pour le public dépendant,
- L'innovation sociale par la transformation et le changement d'organisation.

L'humain est le cœur du métier de notre entreprise et nous souhaitons valoriser notre manière d'en tenir compte.

## Contexte et activité

### 1) Quelle est l'activité de l'entreprise et dans quel contexte la démarche RSE s'inscrit-elle ?

Vivat est une entreprise régionale de services à la personne créée en 2006 qui compte 149 salariés dont 12 postes administratifs. VIVAT intervient principalement dans les départements du Nord et du Pas de Calais (secteur Arras, Lens, Béthune). Le champ d'intervention possible s'étend auprès de 50% de la population des deux départements.

Vivat développe une communauté de 137 assistantes de vie autonomes et compétentes. Nous proposons les meilleures solutions de maintien à domicile dans les situations complexes. Nous intervenons dans un cadre réglementaire – l'autorisation - qui est pilotée par les départements. Nous réalisons :

- 1/3 de prestations de confort pour des actifs.  
Exemple : ménage de domicile en l'absence de leurs propriétaires.
- 1/3 de prestations de confort pour les adultes fragiles.  
Exemple : gestion des courses pour des adultes sous protection juridique.
- 1/3 de prestations techniques pour les publics fragiles.  
Exemple : garde de nuit en soins palliatifs à domicile.

Des enjeux économiques pèsent sur les services à la personne : coût du travail élevé, concurrence du travail non déclaré, rigidité du droit du travail impactent la rentabilité des structures. Les entreprises avec des coûts de contrôle élevés ou avec des coûts d'insatisfaction élevés ne sont pas pérennes. Vivat est une entreprise de croissance, particulièrement dynamique entre 2014 et 2015, mais cette croissance a généré un épuisement professionnel dans toutes les équipes opérationnelles et d'encadrement.

Des modèles vertueux s'inspirant du concept d'entreprise libérée ont su faire leurs preuves dans des secteurs d'activité particulièrement divers : agro-alimentaire, industrie, maintenance, services...en France et en Europe. Ces entreprises ont abandonné les fonctionnements traditionnels hiérarchisés et ont opté pour des modèles plus souples, fondés sur la responsabilisation de tous et l'autonomie. C'est dans cette démarche que l'entreprise Vivat s'est lancée pour réorganiser son modèle économique, et orienter ses collaborateurs et partenaires vers un avenir plus serein, plus dynamique et plus responsable.

La démarche RSE concerne essentiellement la partie sociale de l'entreprise : nous sommes convaincus que c'est la qualité de l'emploi qui préfigure la qualité du service. Mieux les salariés sont accompagnés, formés et responsabilisés, plus ils sont capables de mettre en place les prestations adaptées aux demandes de chaque client.

## Mission et valeurs

### 1) Quelle est la mission de votre entreprise ?

Vivat propose la meilleure solution de maintien à domicile en accompagnant une communauté d'assistantes de vie responsables, autonomes et compétentes.

### 2) Quelles sont vos valeurs ?

- ✓ Honnêteté
- ✓ Attention
- ✓ Confiance
- ✓ Progrès
- ✓ Courage

## Parties prenantes

### ➤ **Salariés :**

- 137 assistantes de vie (niveau 1, 2 ou 3) : 22 équipes composées de 4 à 15 assistantes de vie
- 3 Coordinatrices médico-sociales
- 3 Coaches Equipe
- 6 postes « structure » : Pilote des nouveaux talents, Pilote qualité, Responsable du porte-monnaie et des systèmes d'information, Pilote du développement, Responsable du bien-être salarial, Responsable administratif et financier.

### ➤ **Clients :**

- 2100 familles accompagnées par an.

### ➤ **Fournisseurs :**

Principaux :

- Système d'information (télépointage, logiciel smartphone, planification) → Apologic
- Téléphonie → Infotel à Wambrechies

Secondaires :

- Vêtements de travail
- Fournitures

### ➤ **Société Civile :**

Vivat est identifié par la signature de nombreux accords et conventions avec les acteurs du financement du maintien à domicile

- Financeurs publics d'actions sociales : Conseils départementaux du Nord et Pas de Calais
- Organismes de gestion de retraites et de santé : CARSAT, MGEN, RSI, CARMi (inter mutuelle assistance), CPAM de Lille, Arras, Dunkerque...
- Mutuelles et organismes privés : DOMISERVE, IMA
- Fédération des Entreprises de Services aux Particuliers
- Collectivités : Ville de Nieppe, Ville de Harnes...

### ➤ **La Planète** (environnement)

### ➤ **Ecoles, universités** : CREFO : centre de formation

➤ **Associations :**

- BUURTZORG : association leader aux Pays-Bas dans les soins à domicile
- Soignons Humains

➤ **Organisations médico-sociales :** CLIC, MAIA...

➤ **Hôpitaux :**

- Convention avec plusieurs organismes comme Santelys
- Services sociaux des hôpitaux (Victor Provost à Roubaix, Centre Hospitalier de Dunkerque)

➤ **Pass Emploi :** travail avec les acteurs du secteur pour faire connaître nos métiers

➤ **BPI**

<b>Enjeux et objectifs de la démarche RSE</b>
---

**1) Quels sont les enjeux liés à votre cœur d'activité ?**

Le secteur de services à la personne se caractérise par une **accidentalité du travail** supérieure à la moyenne.

Sa **pénibilité** (horaires, postures, isolement) freine son développement qui répond pourtant à des enjeux de société de premier ordre.

Les entreprises de ce type disposent la plupart du temps d'une structure hiérarchique classique (pyramidale), le responsable de secteur dispose d'une lourde charge de travail provoquant beaucoup de fatigue professionnelle.

Le modèle économique classique hiérarchique montre ses limites : la rentabilité des acteurs est faible et le bien-être au travail souvent négligé.

**2) Quels sont les objectifs de votre démarche RSE ?**

⇒ **Economiques**

- Construire une organisation viable économiquement qui permette à des équipes d'assistantes de vie autonomes de se déployer facilement, rapidement, et efficacement sur le territoire national.

⇒ **Sociaux**

- Favoriser l'autonomie des assistantes de vie en améliorant le bien-être au travail.

⇒ **Environnementaux**

- Optimiser les tournées.
- Sensibiliser les salariés aux questions environnementales dans leurs métiers.

⇒ **Sociétaux**

- Recréer du lien entre assistantes de vie et clients.
- Contribuer à une organisation plus responsable et éthique dans le domaine du service à la personne et promouvoir les bonnes pratiques associées.

## II – LES DOMAINES D'ENGAGEMENTS DANS LA RSE

### 1) Gouvernance : Manager son organisation avec transparence

#### 1) Comment votre entreprise intègre-t-elle la RSE dans sa stratégie ?

⇒ **Bonne Pratique**

La stratégie de l'entreprise intègre dans son fonctionnement la question du bien-être à la fois des clients mais aussi des salariés, sur le terrain et dans les bureaux.

- La nouvelle organisation de Vivat repose sur un **diagnostic** et des **enquêtes auprès des salariés et des clients** durant près de 6 mois. La finalité de cette réflexion est d'étudier une nouvelle organisation du travail qui puisse contribuer à une activité plus vertueuse pour les salariés, pour les clients, pour l'entreprise.
- La RSE est présente à travers le mode de gouvernance. La configuration de l'organigramme en mode cellulaire intègre la direction dans une relation directe avec les équipes opérationnelles (cf. annexe). **Il n'y a pas d'échelon entre les assistantes de vie et la direction.** Les valeurs de l'entreprise « honnêteté » et « attention », permettent le développement d'une relation de confiance entre collaborateurs. Chaque salarié connaît son rôle et la contribution attendue au projet économique de Vivat. Le contrôle est réduit au minimum. Chacun est libre de prendre des décisions pour l'entreprise.
- L'organisation autonome des équipes respecte **trois engagements** : le moins de monde possible au domicile, ne jamais laisser tomber un client, assurer sa satisfaction. Nous construisons ainsi, avec la collaboration des familles, une organisation de travail vertueuse pour tous.
- Les retours positifs des clients et des salariés confirment notre initiative.

#### 2) Comment votre entreprise implique-t-elle les collaborateurs ou d'autres parties prenantes lors de décisions stratégiques de l'entreprise ?

- **Volonté de construire une gouvernance ouverte :**

Création d'un COPIL où tous les postes sont représentés en vue d'améliorer l'autonomie des salariés. La vocation de ce COPIL évolue et il sera réuni ponctuellement pour échanger sur des propositions sur le projet d'entreprise.

Les décisions stratégiques et le projet de développement de Vivat sont décidés en accord avec les salariés : les grandes orientations sont proposées aux salariés et chaque métier établit sa feuille de route et ses grands objectifs pour y répondre.

#### 3) Mesurez-vous les performances RSE de votre entreprise en fonction de vos objectifs ? Et comment ?

La mesure est essentiellement orientée vers la mesure sociale. Nous mesurons l'absentéisme et nous prévoyons une étude poussée du climat social en 2017.

**4) Comment sensibilisez-vous vos parties prenantes au développement durable ? Précisez vers quelle partie prenante**

Toutes les parties prenantes sont associées à la gouvernance de l'entreprise. L'organigramme de l'entreprise est cellulaire et orienté autour du client. Chacun contribue au développement de l'entreprise en fonction de ses compétences et de ses rôles.

Un groupe de travail avec les clients et leurs familles a été mis en place pour construire et valider cette organisation.

La Délégation Unique du Personnel (DUP) est impliquée dans la transformation organisationnelle.

**5) Quels outils utilisez-vous pour communiquer en interne et en externe et sur quoi communiquez-vous (ex. publication des résultats, CA...)?**

Les indicateurs communiqués auprès des salariés sont résumés et concernent les données les plus explicites pour la viabilité et l'avenir de l'entreprise.

- **Le taux de service** : taux de pourcentage entre les heures payées et les heures facturées aux particuliers.
- **Le Net Promoter Score** : la satisfaction client est évaluée chaque mois par envoi de SMS du Net Promoter Score. (cf. partie 6 – Clients et Consommateurs)

Les données sont communiquées par mail directement auprès des équipes. Elles sont consignées dans des tableaux EXCEL. Les équipes d'assistantes de vie se réunissent pour organiser leur travail et partager les indicateurs.

**6) Quelle est votre politique de rémunération ? et quel est le rapport d'échelle des salaires (gérant compris) ?**

La politique de rémunération est formalisée et établie de manière claire pour l'ensemble des salariés. Elle est la résultante de 4 éléments : l'homme, le professionnel, l'effort et le résultat.

3 niveaux de compétences sont identifiés par fiche de poste : occupant, maîtrisant, expert. La rémunération y est associée.

Comment situez-vous la rémunération moyenne de vos salariés par rapport à celle de votre secteur d'activité ?			
	En-dessous	Egale	Au-dessus
Cadres	NS	NS	NS
Maîtrise		X	
Employés / Ouvriers			X
Quel est le rapport d'échelle des salaires (gérant compris) ?		3	

**7) Avez-vous une démarche volontaire de partage de la valeur ? Intégrez-vous des critères RSE dans les systèmes de rémunération ?**

- Mise en place de l'intéressement courant 2017 : basé sur le résultat (au-delà de 3% du taux de résultat).
- Pas de critères RSE.
- Projet de développement d'un fonds d'action social.

Proposez-vous une participation * à vos salariés ?	Oui (2017)
Proposez-vous des intéressements à vos salariés ? (prime, 13 <sup>ème</sup> mois, ..) ?	Oui (2017)
Proposez-vous un Plan d'Epargne d'Entreprise à vos salariés ?	Oui
Proposez-vous un actionnariat salarié ?	Non, sauf si la demande existe

\* Obligation légale pour les entreprises > 50 salariés

**2) Droits de l'Homme : Respecter les droits essentiels de la personne**

**1) Comment votre entreprise favorise-t-elle la Diversité, l'égalité des chances ? (lutte contre les discriminations, égalité homme/femme, personnes en situation de handicap, senior, insertion...)**

- Vivat est signataire de la **charte de la diversité** depuis 2009 et s'est engagé auprès des candidats à ce que l'embauche se fonde sur les compétences professionnelles et le savoir-être. Cela s'associe à une forte exigence sur des critères de présentation : hygiène personnelle, propreté des vêtements, qualité d'élocution et d'écriture. Vivat est attaché au plus grand respect des diversités : religieuses, origines, égalité homme/femme et le porte et l'assume dans ses relations avec ses clients particuliers. Plus de 20 nationalités sont représentées aujourd'hui au sein de nos effectifs.
- Chez Vivat (comme dans ce secteur), l'emploi est essentiellement féminin (>98%) : **un effort de pédagogie est mené auprès des clients** par rapport à l'intervention d'assistants de vie masculins ou d'origine étrangère.

❖ **REPARTITION HOMME-FEMME**

	Femmes			Hommes			Total		
	2014	2015	2016	2014	2015	2016	2014	2015	2016
Effectif salarié au 31 décembre	128	147	141	4	6	5	132	153	149
Dont CDI	83	121	130	3	5	3	86	126	133
Dont CDD	42	26	14	1	1	2	43	27	16
Dont intérimaires	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Dont contrats en alternance/stage/contrat pro	3	0	0	0	0	0	3	0	0

Direction	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Cadre	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Employé	128	147	141	4	6	5	132	153	149
Ouvrier	0	0	0	0	0	0	0	0	0

- ⇒ Bilan social obligatoire pour les entreprises > 300 salariés
- ⇒ Accord ou plan d'action égalité Hommes/ Femmes obligatoire pour les entreprises > 50 salariés

❖ EMPLOI DE PERSONNES EN SITUATION DE HANDICAP

	2014	2015	2016
Taux d'emploi des personnes Reconnues en Qualité de Travailleurs Handicapés (RQTH)*, y compris intérim et ateliers protégés	0.9	1.83	3.16

\*Taux légal pour entreprises > 20 salariés : 6% de l'effectif total

La hausse est due à la reconnaissance des travailleurs handicapés qui sont déjà dans l'entreprise. Difficulté : certaines personnes exercent deux emplois et ne peuvent bénéficier de la RQTH dans les deux.

❖ EMPLOI DES JEUNES ET DES SENIORS

	2014	2015	2016
Moyenne d'âge des collaborateurs	40	40	40
Effectif des CDI de moins de 25 ans	12	14	17
Effectif des CDI de plus de 50 ans	23	33	37

- ⇒ Plan sur l'emploi des seniors obligatoire pour les entreprises > 50 salariés

La pyramide des âges se constitue en majorité de personnes entre 25 et 50 ans (environ 70% des salariés). 20% ont plus de 50 ans et 10% ont moins de 25 ans.

**3) Relations/conditions de travail : Valoriser l'Homme.**

**1) Comment est organisé l'accueil et l'intégration d'un nouveau collaborateur (y compris stagiaires, intérimaires, apprentis...)?**

- Vivat propose des contrats en CDI avec remise de vêtements de travail, cartes de visite et téléphone portable. Un **livret d'accueil** est remis au salarié dans lequel on retrouve le sigle CHAISE qui définit le travail bien fait (Complet, Humain, Administratif, Inspection, Sécurité, Environnement) et sensibilise aux bons gestes environnementaux.
- Les assistantes de vie connaissent une phase d'intégration et sont rattachées à une équipe pour ne pas travailler de manière isolée. **Le parcours d'intégration** se fait en mode « voyage » :
  - pour les fonctions support : observation du fonctionnement d'autres agences Vivat.

- pour les métiers de terrain : la nouvelle recrue suit un assistant de vie dans ses tournées et intègre directement une équipe. Si la recrue a déjà un portefeuille de clients, c'est son coach qui va l'accompagner sur ses tournées.
- Création en cours d'une **Charte du Collaborateur** pour le fonctionnement en autonomie des groupes. Elle fixe un cadre et non des règles aux groupes de travail. Par exemple, « obligation d'accepter de se réunir » et non pas « obligation de réunion toutes les deux semaines ». Les valeurs de Vivat y sont précisées.

## 2) Comment assurez-vous le développement professionnel de vos collaborateurs ?

- Vivat a construit une gouvernance sans hiérarchie. **L'entreprise a basculé un modèle pyramidal en modèle transversal.** Les pressions économiques sur les postes sont ainsi mieux réparties repositionnant la prestation d'assistante de vie sur sa vraie mission : recréer la satisfaction chez le client. **De nouvelles fiches de postes** ont été élaborées en groupe de travail et chaque collaborateur a défini ses propres engagements et contributions qu'il vise pour l'entreprise. **L'espace de travail et les horaires sont modulables** en fonction des besoins, laissant au salarié son **autonomie** et assurant la **flexibilité** du service.
- Vivat a créé son **organisme de formation** qui accompagne à l'autonomie et à la montée en compétences de ses collaborateurs. La résolution des problèmes ne repose plus sur un poste hiérarchique : les salariés sont à même de régler les problèmes (réappropriation et traitement des difficultés) par la mise à disposition d'outils.
  - **Autonomie** : Les assistantes de vie sont organisées en **équipes opérationnelles**. Elles prennent les **décisions ensemble** sur les évolutions des dispositifs à domicile qu'elles suivent. Elles décident collectivement et se répartissent équitablement les rôles nécessaires au bon fonctionnement de leur équipe : planification, suivi des heures, relations clients...
  - **L'accompagnement à la montée en compétences.**
- Le poste d'assistante de vie est plus **complet** et plus **riche** chez Vivat : il intègre un rôle relationnel, des compétences d'organisation et d'anticipation. Il permet aux assistantes de vie, par une plus grande maîtrise de leur travail, d'occuper un poste mieux valorisé.
- Des modules de **formation spécifiques** au métier sont construits. Les assistantes de vie peuvent ainsi être formées à l'environnement administratif du maintien à domicile ou à la maîtrise des outils de planification.
- La direction est consciente que le métier d'assistante de vie peut être un tremplin dans le secteur médico-social. Du fait de sa pénibilité et sa difficulté, elle refuse l'idée « d'emploi à vie » et **encourage les salariés à évoluer vers d'autres métiers**, grâce notamment à la VAE. L'évolution du parcours professionnel est suivie par la responsable du bien-être salarial. Chaque année, plusieurs assistantes de vie quittent l'entreprise pour reprendre des études.

	2014	2015	2016
<b>% de la masse salariale consacré au plan de formation (indépendamment de l'alternance et du DIF)*</b>	<b>0,90%</b>	<b>0,90%</b>	<b>0,90%</b>

\* taux légal < 10 salariés : 0.40 % de la masse salariale

\* taux légal > 10 salariés : 0.90 % de la masse salariale

**3) Quelle est la politique de votre entreprise en matière de prévention des risques professionnels ?**

- L'approche collective des situations rompt l'isolement des professionnels. Les **échanges de bonnes pratiques** sont favorisés à travers les **réunions** ou les **outils numériques**. Chaque salarié dispose de son propre téléphone professionnel et d'un forfait illimité voix et data (réseau social d'entreprise, What's App – pour l'accès aux documents structure, emplois du temps et pour échanger dans des espaces dédiés).
- Une **coordinatrice médico-sociale** accompagne les situations les plus compliquées. Elle soulage les professionnels et les aidants familiaux.
- Sensibilisation aux risques professionnels :
  - **CHAISE** : méthode de travail communiquée pendant la période d'intégration ;
  - Un **pilote qualité et éthique** est dédié à l'organisation des process et prévention des risques professionnels (santé et sécurité) ;
  - Financement **du vaccin contre la grippe** pour les assistantes de vie le désirant.

**4) Quels sont vos taux de fréquence et de gravité (Accidents du travail) ?**

Taux de Fréquence*	2014	2015	2016
CARSAT	30,2	31,62	32,88
VIVAT	55	64,46	89,18

\*Taux de fréquence (TF) = (nb des accidents avec arrêt/heures travaillées) x 1 000 000

Les taux Vivat sont mis en comparaison avec les taux du secteur selon une enquête de la CARSAT (Caisse d'Assurance Retraite et de la Santé au Travail).

Le Taux de Fréquence est nettement supérieur chez Vivat que dans la moyenne du secteur. Cela s'explique par deux éléments :

- Vivat intervient essentiellement dans des situations de maintien à domicile complexes : polyopathologies, contexte palliatif, précarité. Les occasions d'accidents sont d'autant plus importantes.
- Le changement d'organisation a été initié fin 2015 n'a pas encore porté ses fruits en termes de politique de prévention.

Taux de Gravité**	2014	2015	2016
CARSAT	1,84	2	2,18
VIVAT	0,66	1.16	2.39

\*\*Taux de gravité (TG) = (nb des journées perdues par incapacité temporaire/heures travaillées) x 1 00

Idem que pour le taux de fréquence, le taux de gravité progresse et dépasse l'indicateur CARSAT en 2016. C'est un enjeu prioritaire en 2017.

### 5) Comment favorisez-vous le dialogue social ?

- Avec sa nouvelle organisation, Vivat fait en sorte que chacun soit bien dans son rôle ce qui favorise les remontées d'information et participe au bon dialogue dans l'entreprise.
- Une enquête réalisée avant le changement organisationnel en 2015 afin de connaître les attentes des assistantes de vie sur le bien-être au travail : environ 100 répondants.
  - **95%** des salariés partagent les valeurs de Vivat.
  - **75%** considèrent les métiers du service à la personne difficiles mais **73%** d'entre eux sont bien dans leur métier.
  - Note moyenne du bien-être des salariés : **8,35/10**.
  - La qualité la plus évidente et la plus représentative est le professionnalisme des salariés.
  - **98%** du personnel adhèrent à une prise de responsabilité future lors du changement organisationnel.
  - Les assistantes de vie étaient d'accord pour changer de façon de travailler à 3 conditions : la rémunération, la formation et les moyens.

### ❖ REPRESENTATION DU PERSONNEL

Le personnel est représenté par une DUP avec 3 délégués du personnel.

**Tous les délégués du personnel et suppléants ont suivi une formation d'un jour** sur les enjeux, les droits et devoirs, les responsabilités de ce statut, le travail d'écoute... afin que chacun comprenne bien son rôle. Cette formation a permis de bien définir les rôles et d'améliorer les échanges entre direction et délégués du personnel.

Délégués syndicaux ?*	Non
Délégués du personnel ?**	Oui
Comité d'Entreprise ?***	Oui
Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail (CHSCT) ?***	Oui

\* obligatoire pour entreprise > 50 salariés si présence d'une organisation syndicale

\*\*obligatoire pour entreprise > 11 salariés

\*\*\*obligatoire pour entreprise > 50 salariés

### 6) Quels dispositifs ou aménagements avez-vous mis en place pour favoriser le bien-être de vos collaborateurs ?

#### ⇒ **Bonne Pratique**

- Les assistantes de vie sont équipées d'un téléphone portable et de cartes de visite.
- **Les assistantes de vie ont l'autonomie** en équipe de pouvoir organiser leur emploi du temps en relation avec leurs clients et dans le respect des valeurs de l'entreprise. **Elles gèrent leurs tournées ce qui réduit le stress.** Les clients sont prévenus directement en cas de modification de l'horaire de passage de l'assistante de vie, et sont ainsi plus compréhensifs. Afin de les sensibiliser à l'optimisation des tournées et à l'autonomie, Vivat organise des échanges de bonnes pratiques et des réunions entre professionnels.

- Les trajets effectués lors des tournées (inter-interventions) sont couverts par l'assurance et pris en charge par l'entreprise, ce qui réduit également le stress lié au métier.
- Vivat investit dans des tenues professionnelles et du matériel adapté aux prestations : gel hydro alcoolique, gants, tenues, etc.

### **7) Comment votre entreprise est attentive à l'équilibre vie professionnelle/vie personnelle ?**

⇒ **Bonne Pratique**

Par sa transformation, VIVAT devient une entreprise de services à la personne où il fait bon vivre. L'autonomie et l'implication des assistantes de vie dans leur organisation, la préparation de leur emploi du temps et les relations avec les clients leur permettent un ajustement avec leur vie privée et une meilleure adéquation entre les besoins de leurs clients et leurs disponibilités.

Chacun a la liberté de faire évoluer son emploi du temps pour respecter son équilibre personnel : télétravail à la demande, temps partiel, planning construit entre le client et l'assistante de vie.

### **8) Comment évaluez-vous la satisfaction de vos employés ?**

Le questionnaire adressé à tous les salariés a permis une première estimation du climat social en 2015 (cf. question 5). Un premier bilan social est prévu en 2017. Sa réalisation est suivie par la Responsable du bien-être salarial.

	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
<b>Turn Over*</b>	<b>37.08 %</b>	<b>66.43 %</b>	<b>36.54 %</b>
<b>Taux d'absentéisme</b>	<b>9.17 %</b>	<b>7.27 %</b>	<b>10.68 %</b>

\*  $(\text{Départs année } N + \text{Arrivées année } N)/2 / \text{effectif moyen } N-1 \times 100$

La croissance d'activité forte a entraîné une dégradation de l'emploi (due à la pénibilité) et une grosse pression sur les équipes. Le turn-over a alors augmenté, preuve que l'organisation, telle qu'elle était structurée, avait atteint ses limites. En 2016, le turn-over a baissé en partie grâce à la nouvelle organisation et le chiffre d'affaires s'est stabilisé.

## **4) Environnement : Préserver la Planète.**

### **1) Quelles sont les ressources utilisées dans votre production ? (matières premières, eau, énergies)**

Vivat est une entreprise de services. La ressource est donc majoritairement humaine.

Autres ressources : téléphone, gel hydro, uniformes de travail, matériel bureautique.

### **2) Comment prenez-vous en compte l'impact de vos activités sur l'environnement ?**

Nos principaux impacts environnementaux résident dans les consommations de matériel bureautique et les déplacements des assistantes de vie.

- Par leur capacité d'organisation, la gestion autonome des emplois du temps, et l'optimisation des plannings, **certaines salariées ont réduit leur « tournée » d'une trentaine de kilomètres par semaine.** D'autres peuvent désormais travailler à pied certaines journées.

⇒ **Objectif : réduire le temps de trajet de 5% d'ici 2022.**

Il s'agit d'un résultat estimé par une salariée elle-même. L'objectif n'est pas en soi de réaliser des économies de kilomètres, mais de créer un cadre favorable à la mise en place de meilleures conditions de travail.

- Pour réduire les consommations papier, 100% des données clients sont accessibles à distance et communicables numériquement : planning, factures, bulletins de paie.

⇒ **Objectifs pour fin 2017 :**

- **50% de bulletins de paie dématérialisés**
- **50% des factures dématérialisées**
- **75% des paiements dématérialisés**

- Dans le cadre de la réalisation des prestations, notre méthode de travail intègre une sensibilisation aux **bons gestes environnementaux** : les assistantes de vie doivent veiller à limiter les consommations énergétiques de leurs clients (réduction de la consommation d'eau, économies d'électricité durant les prestations...) et à maîtriser le tri sélectif chez les clients.

### **3) Quels sont vos indicateurs de performance environnementale ?**

Nous créons uniquement du déchet papier. Nous encourageons l'économie circulaire : par exemple, pour le renouvellement du mobilier ou des ordinateurs, le matériel remplacé est proposé aux salariés. Nous ne possédons pas d'indicateurs de performance environnementale.

### **4) Avez-vous mis en place un Plan de Déplacement d'Entreprise ou un Plan de Déplacement Inter-Entreprises\* ?**

*\*obligation légale pour les entreprises > 500 salariés ou > 250 salariés en zone d'activité (Nord et Pas-de-Calais). Et à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2018 > 100 salariés (France). Pour plus d'informations <http://www.declic-mobilites.org/ressources-documentaires/cadre-reglementaire>.*

Non, pas de plan de déplacement. Mais l'optimisation des tournées est favorisée par l'autonomie des assistantes de vie dans l'organisation de leurs tournées.

## **5) Bonnes Pratiques d'affaires : Etre acteur loyal et responsable sur les marchés**

### **1) Comment la RSE s'intègre dans votre démarche d'achats ?**

Les achats stratégiques concernent le logiciel métier et la téléphonie mobile.

A prix sensiblement égaux, Vivat privilégie des **fournisseurs locaux** dans le choix des produits et services. Ex : vêtements de travail fabriqués à Bailleul.

La seule prestation provenant de Paris s'explique par une différence de prix trop importante pour justifier le choix d'un acteur régional.

Dans le choix de certains produits, Vivat veille à ce qu'ils respectent certaines normes et portent un label : PEFC pour le papier – Eco-label – conformité REACH pour les vêtements de travail.

**2) Comment auditez-vous vos fournisseurs (audit interne ou externe) et à quelle fréquence ?**

	2014	2015	2016
Quel est le pourcentage de fournisseurs audités ?	0	0	0

**3) Quelles règles éthiques avez-vous établies vis-à-vis de vos concurrents ?**

Le secteur de l'aide à domicile est fortement concurrentiel. Vivat s'attache à respecter des normes éthiques pour elle-même et essaie de convaincre ses concurrents de faire de même, par **l'implication du dirigeant dans la Fédération des Entreprises de Services à la Personne**. Cette fédération favorise le rapprochement entre structures similaires pour développer des réflexions partagées entre concurrents.

**6) Clients et Consommateurs : Respecter leurs intérêts**

**1) Comment intégrez-vous la RSE dans votre relation client ?**

- En tant qu'entreprise de services à la personne, nous sommes soumis à la loi Chatel sur le démarchage à domicile. Nous nous engageons à réaliser des documents lisibles. Des interlocuteurs dédiés sont identifiés pour favoriser les contacts directs et éviter l'effet « plateau d'appel ».
- Pour garantir la qualité de services adaptée à une organisation plus libre, Vivat innove **dans la mesure de la satisfaction client** (cf. question suivante).
- **Les clients et leurs familles sont invités à participer à des groupes de travail**. Ils ont ainsi défini ce qui est le plus important pour eux dans le service. Cette consultation a permis de sensibiliser les clients à la flexibilité de Vivat, suite à sa réorganisation, et de l'approche « tournées » plutôt que « rendez-vous ».
- Nous encourageons les relations dématérialisées : facturation, planning accessibles par mail.

**2) Comment fidélisez-vous vos clients ? et comment communiquez-vous auprès de vos clients ?**

Vivat intervient chez des particuliers dans le cadre de dispositifs de maintien à domicile. Nous intervenons dans l'accompagnement de personnes atteintes de maladies chroniques ou de soins palliatifs. La fidélité des clients peut être bien relative. Pour cela nous accordons beaucoup d'importance à la mesure de la satisfaction client et au développement d'innovations pour la mesurer.

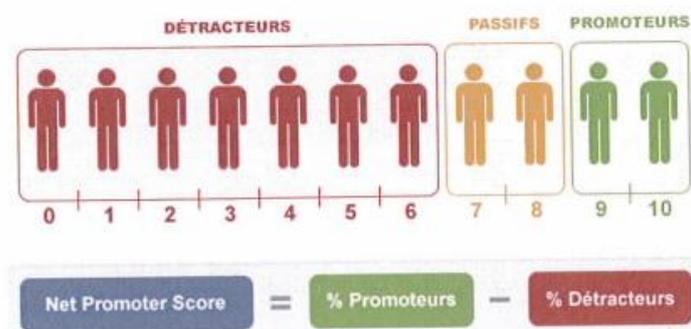
- Vivat était l'un des premiers acteurs à réaliser une **enquête de satisfaction annuelle par questionnaire téléphonique**. Cette méthode, certes plus onéreuse, permet un retour très qualitatif. Une enquête satisfaction clients réalisée en 2016 (256 répondants) :
  - Taux de satisfaction à l'égard des professionnels de Vivat = **92,9%**.
  - 66% des répondants caractérisent Vivat par le **professionnalisme** des salariés.
  - La moyenne de satisfaction générale est de **7,85/10**.

- **Net Promoter Score :**

⇒ **Bonne pratique**

L'enquête de satisfaction évolue d'une enquête annuelle par questionnaire au suivi mensuel et individualisé du Net Promoter Score (NPS): une **note attribuée par SMS et rattachée à un client, une équipe et un salarié**. L'évolution de la note permet de mettre en place les actions correctives très rapidement afin d'identifier et de corriger les sources d'insatisfaction. La note peut être attribuée par le client ou par sa famille. Le suivi de la satisfaction client est traité par le pilote qualité.

Nous considérons cette solution comme plus efficace pour anticiper les insatisfactions et les actions de formation nécessaires pour les salariés. Les clients remontant des NPS inférieurs à 6 sont rappelés.



Cette image permet de comprendre le calcul du Net Promoter Score.

Agence	Bailleul	Douai Cambrai	Lille	Lomme	Marcq-en-barouel
Moyenne sur 10	8,15	8,17	7,4	7,69	7,7
Net Promoter Score	26,92	29,63	5	11,54	11,49

Cette analyse porte directement sur les notes récoltées en fonction de la satisfaction des clients. Concernant le Net Promoter Score, Douai Cambrai et Bailleul obtiennent la meilleure note, preuve de la confiance qu'accordent les clients à Vivat. Lille obtient la note de 5 car 60% des clients attribuent la note de 7 ou 8 à Vivat. Pour Lomme et Marcq-en-Baroeul, les notes sont supérieures à 11 (résultat satisfaisant).

### 3) Comment prenez-vous en compte la sécurité des utilisateurs dans le choix/développement de vos produits/services ?

La sécurité des clients passe par le niveau de compétences des salariés. Un plan de mise à jour, recyclage et formation de SST (Sauveteur Secouriste du Travail) est en cours de déploiement.

## 7) Engagement sociétal : Allier les intérêts de l'entreprise et ceux de la Communauté

**Comment votre entreprise s'investit-elle dans son environnement territorial (emplois, économie locale, ou autres)? Quelles actions sociétales sont mises en place ? Relations avec les parties prenantes ? Comment impliquez-vous vos collaborateurs dans ces actions ?**

- Depuis sa création, Vivat s'est développé au rythme d'un ETP par mois. L'entreprise participe aux actions locales en faveur de l'emploi.

Vivat est un acteur naturel du lien social. En permettant un travail plus autonome des assistantes de vie, Vivat permet également d'élargir les initiatives possibles par les professionnels dans le respect du projet de vie des personnes aidées.

- Les salariés sont encouragés à occuper **différents mandats dans des structures et des organisations médico-sociales**, type CLIC (Centre Local d'Information et de Coordination Gérontologique), MAIA (méthode d'action pour l'intégration des services d'aide et de soins dans le champ de l'autonomie).

Exemples de mandats :

- **CREFO** : accompagnement dans la formation (mention complémentaire Aide à Domicile en complément du CAP Sanitaire et Social) : pour faire connaître la mention et intégrer les diplômés dans l'effectif.
- Vivat adhère à la **FESP** (Fédération des Entreprises de Service à la Personne) et le gérant, Arnold Fauquette, est délégué Nord Pas de Calais.
- Il est également membre du conseil d'administration du réseau de santé **DIAMANT** (réseau d'accompagnement des soins palliatifs à domicile sur le territoire de Tourcoing, Vallée de la Lys et Roubaix).

- **Dupliquer la nouvelle organisation de Vivat pour réinventer les soins infirmiers en ville :**

Arnold Fauquette est co-créateur du projet **Soignons Humain** : ce projet s'inspire de l'organisation Buurtzorg, association leader aux Pays-Bas dans les soins à domicile (10000 salariés en 10 ans – 300 recrutements / mois). En promouvant de nouveaux modèles d'organisation, l'association Soignons Humain souhaite développer le secteur des soins et de l'accompagnement à domicile en mesurant la satisfaction des clients et des professionnels de santé, le tout avec une dépense globale inférieure pour la collectivité. Concrètement, l'association a pour vocation de **développer le regroupement des infirmières libérales en équipe autonome** et **d'étendre le maillage national** afin de constituer une communauté professionnelle unie par une vision partagée : qualité des relations humaines, autonomie des patients, excellence professionnelle.

→Création de premières équipes d'infirmières au 1<sup>er</sup> trimestre 2017.

<https://www.soignonshumain.com/>

### III-FACTEURS CLÉS DU SUCCÈS

Qu'est-ce qui permet la réussite de votre démarche (motivation, implication, moyens humains/matériels/financiers, communication...) ? (les difficultés rencontrées et surmontées peuvent apparaître ici).

- Le dirigeant et les salariés sont impliqués à 100% dans cette transformation et la définition de cette nouvelle organisation.
- Des relations privilégiées avec l'association BUURTZORG, sur un modèle d'organisation autonome, permet l'enrichissement des méthodes.
- VIVAT a été accompagné par un financement de la BPI et le projet a séduit l'association de financement de l'ESS Autonomie et Solidarité qui est entrée au capital à hauteur de 21,5% en 2015.
- Cette transformation s'accompagne d'autres innovations / investissements dans les **outils digitaux**.
- Le changement d'organisation repose sur la volonté du dirigeant de construire une organisation plus vertueuse. Si les avantages sont perceptibles, nous rencontrons tout de même des difficultés liées à la transformation :
  - Les collaborateurs ont quelque chose à y perdre. Nous devons identifier les acquis et proposer des alternatives crédibles.
  - Le changement génère des incertitudes. Nous organisons des RDV de communication.
  - Les personnes concernées redoutent de ne pas maîtriser les compétences requises. Nous devons organiser la formation nécessaire.
  - Des oppositions de personne ou des oppositions de principe. Chacun doit être placé face aux décisions du groupe, chacun doit partager les enjeux.

ANNEXE

