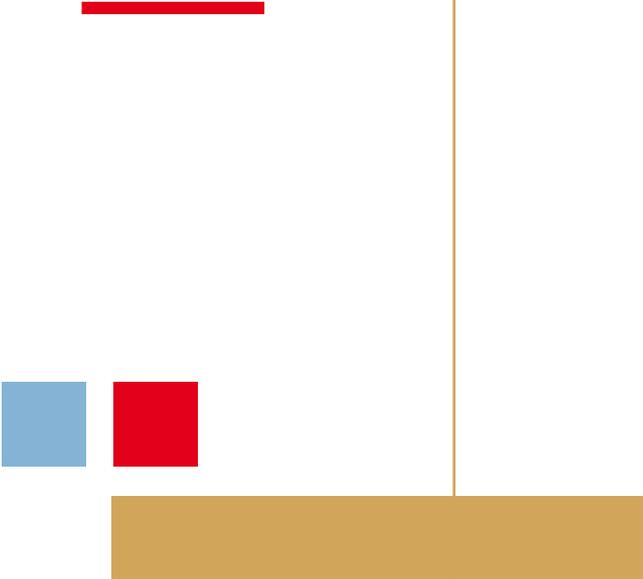


# Entreprise à mission

*Notre première année*



# Sommaire



Édito de Daniel CAILLE, Président Fondateur du Groupe 3

## LE GROUPE VIVALTO SANTÉ

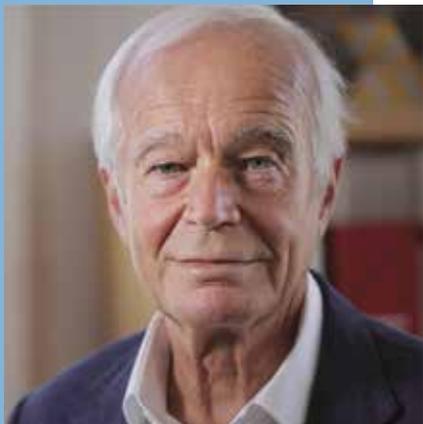
- Le Groupe en un clin d'œil 4
- Des valeurs fondatrices 5
- Notre différence : le mode de gouvernance partagée 6
- Une organisation territoriale au service des patients 8

## L'ENTREPRISE À MISSION : NOTRE AVENTURE

- Principes et piliers de la société à mission 10
- Une démarche engagée 11
- Le soin pour « raison d'être » 13
- Nos 6 engagements 14
- Une organisation au service de la mission 15
  - Les moyens humains 15
  - Le Comité de Mission 15
  - Évolution de l'organisation 17
  - Définition et mise en œuvre des plans d'action 18
  - Mise en place d'un outil de suivi 18
  - Identification et mobilisation des co-pilotes 19
  - Ateliers Groupe & Établissements 20

ÉTATS DES LIEUX DES CHANTIERS EN COURS 21

L'AVIS DU COMITÉ DE MISSION 23



**Daniel CAILLE**  
Président Fondateur  
du Groupe

“

En 2021, Vivalto Santé est devenu le 1<sup>er</sup> Groupe de son secteur d'activité à devenir une « entreprise à mission », avec une raison d'être qui s'impose à nous, presque par définition, puisqu'il s'agit pour notre Groupe de « soigner et d'accompagner nos patients, tout au long de leur parcours de soin et de leur vie ».

Depuis sa création en 2009 – bien avant l'opportunité offerte aux entreprises par la loi PACTE de concentrer leur modèle vers l'impact positif – Vivalto Santé a voulu affirmer ses convictions en définissant, avec l'ensemble de ses équipes, ses valeurs.

**L'Audace, la première de nos valeurs**, témoigne de notre caractère profondément entrepreneurial. Dans un milieu difficile, où les acteurs sont des géants, partir à l'aventure avec un modèle de gouvernance partagée – la « Troisième Voie » – c'était audacieux.

**La Confiance, deuxième pilier de nos valeurs**, aussi bien en soi qu'envers les autres et tout simplement dans un avenir commun, nous a beaucoup portés pour lutter contre la méfiance ambiante qui peut ruiner toutes les énergies.

**Enfin notre troisième valeur, l'Équipe**, s'est imposée comme une condition *sine qua non* de notre réussite, sans doute celle qui a permis au Groupe de grandir si rapidement, pour réunir aujourd'hui plus de 10 000 collaborateurs et cinquante établissements.

Cet ADN, adossé à nos valeurs fondatrices et à l'enthousiasme collectif de dépasser une vision purement économique de l'entreprise, nous emmenait naturellement sur le chemin de la « société à mission ». Au-delà de fédérer les énergies, cette démarche nous a donné un cadre :

- En formulant, dès 2020, **une raison d'être fédératrice et ambitieuse** ;
- En nous dotant la même année d'un **Comité de Mission**, instance statutaire et indépendante, dont le rôle est central pour analyser en continu le déploiement de nos plans d'actions de façon à la fois bienveillante et rigoureuse, en amont et en parallèle des audits à venir. Actuellement composé de sept membres, notre Comité de Mission est présidé par Jean-Pierre Denis, qui nous apporte son expérience et son regard extérieur, tout en s'appropriant parfaitement les enjeux Groupe, qu'il connaît bien ;
- En déclinant par la suite notre raison d'être en **6 engagements phares et en 23 objectifs opérationnels**, adossés à des indicateurs de performance qui viennent objectiver nos impacts positifs pour la Société.

**Au fond, l'entreprise à mission nous invite à formuler clairement ce que l'on veut faire, autant qu'elle nous engage à faire ce que l'on dit et à y consacrer les moyens nécessaires.**

**Elle nous impose également d'être contrôlés par un organisme tiers indépendant**, d'accepter que nos indicateurs d'impact soient ouverts à tous, afin que chacun puisse se faire un avis.

Cette nouvelle étape de formalisation de nos engagements est un plan de route que nous nous sommes volontairement fixés.

En mettant la mission au cœur de notre projet d'entreprise, nous nous donnons une force accrue pour continuer à fédérer les énergies de toutes et tous, en faveur de l'avenir de Vivalto Santé.

**C'est aussi un moyen de dépasser les contraintes terribles qui pèsent sur notre quotidien depuis deux ans** et de faire évoluer concrètement nos organisations en face des défis d'aujourd'hui.

C'est surtout un catalyseur pour tous les chantiers engagés depuis notre création il y a douze ans, avec l'implication constante des femmes et des hommes de notre Groupe, auxquels je suis personnellement, infiniment reconnaissant et redevable.

Enfin, l'entreprise à mission me permet de **vous donner rendez-vous chaque année pour faire ensemble un bilan de nos engagements**, que nous souhaitons continuer largement à développer.

Soyez prêts.

”

# Le Groupe en un clin d'œil

Vivalto Santé a été créé en 2009 par Daniel Caille et des médecins bretons à l'occasion de la reprise de trois établissements :

- le Centre Hospitalier Privé Saint-Grégoire (Rennes) ;
- la Clinique Pasteur Lanroze (Brest) ;
- la Clinique de la Côte d'Émeraude (Saint-Malo).

Le Groupe exerce ses activités dans le secteur de la santé en se concentrant majoritairement sur les activités « Médecine - Chirurgie - Obstétrique » (MCO).

En 11 ans, il a construit son réseau d'établissements d'hospitalisation privée sur un maillage territorial poly-régional performant, au service du soin de proximité. Animé par une dynamique d'expansion constante, le Groupe est à la tête, au 31 décembre 2021, d'un réseau de 50 établissements de santé privés (hôpitaux privés et cliniques), situés dans les régions suivantes : Hauts-de-France, Bretagne, Normandie, Pays de la Loire, Île-de-France, Auvergne-Rhône-Alpes et Nouvelle-Aquitaine, Provence-Alpes-Côte d'Azur, Bourgogne-Franche-Comté.

Vivalto Santé, qui représente plus de 1 milliard d'euros de chiffre d'affaires, est désormais le 3<sup>e</sup> Groupe d'hospitalisation privée en France.

## Les chiffres clés



1<sup>ÈRE</sup> ENTREPRISE À MISSION  
DU SECTEUR DE LA SANTÉ



3<sup>È</sup> GROUPE D'HOSPITALISATION  
PRIVÉE EN FRANCE



1,1 MILLIARD D'EUROS  
DE CHIFFRE D'AFFAIRES



50 ÉTABLISSEMENTS  
DE SANTÉ



7 200 LITS ET PLACES



3 150 PRATICIENS



10 400 SALARIÉS



68 MILLIONS D'EUROS  
RÉINVESTIS EN CAPEX (6% DU CA)

# Des valeurs fondatrices

L'ambition de Vivalto Santé est de faire progresser en permanence l'excellence du soin au service de tous et de développer la bienveillance pour chaque acte prodigué au quotidien à ses patients. Sa vision repose sur trois valeurs, portées par l'ensemble du Groupe et placées au cœur de l'organisation : l'Audace, la Confiance et l'Équipe.

Ces valeurs, couplées à l'ambition de proposer une offre de soins complète et d'excellence, sont traduites dans la signature de marque «Entre nous, la vie» qui accompagne le logo Vivalto Santé depuis 2020, mais surtout dans notre démarche d'entreprise à mission.



## Audace

Par l'Audace, le Groupe incite ses salariés à participer avec enthousiasme aux évolutions de ses structures et à être force de proposition pour déployer des organisations innovantes et adaptées. Il traduit la propension de Vivalto Santé à entreprendre et à anticiper en permanence.



## Confiance

Par le biais de la Confiance, nous mettons un point d'honneur à toujours garder un regard positif sur l'avenir. Nous définissons cet état d'esprit par une attitude de bienveillance au quotidien — que ce soit dans nos relations professionnelles ou auprès de nos patients et de leurs familles — et par des principes de partage et de coopération qui nous animent au quotidien.



## Équipe

Enfin, grâce à l'esprit d'Équipe, les salariés sont encouragés à accepter les différences, à encourager et à reconnaître la contribution de chacun, quel que soit son métier. L'objectif étant de faciliter et de développer la politique d'excellence médicale, qui est la force de Vivalto Santé.



**Un partenariat médical et managérial.**

*Notre différence :*

# le mode de gouvernance partagée

**Modèle singulier développé par Vivalto Santé, la « Troisième Voie » est fondée sur un partenariat médical et capitalistique regroupant les praticiens du Groupe et des investisseurs financiers autour d'une gouvernance partagée.**

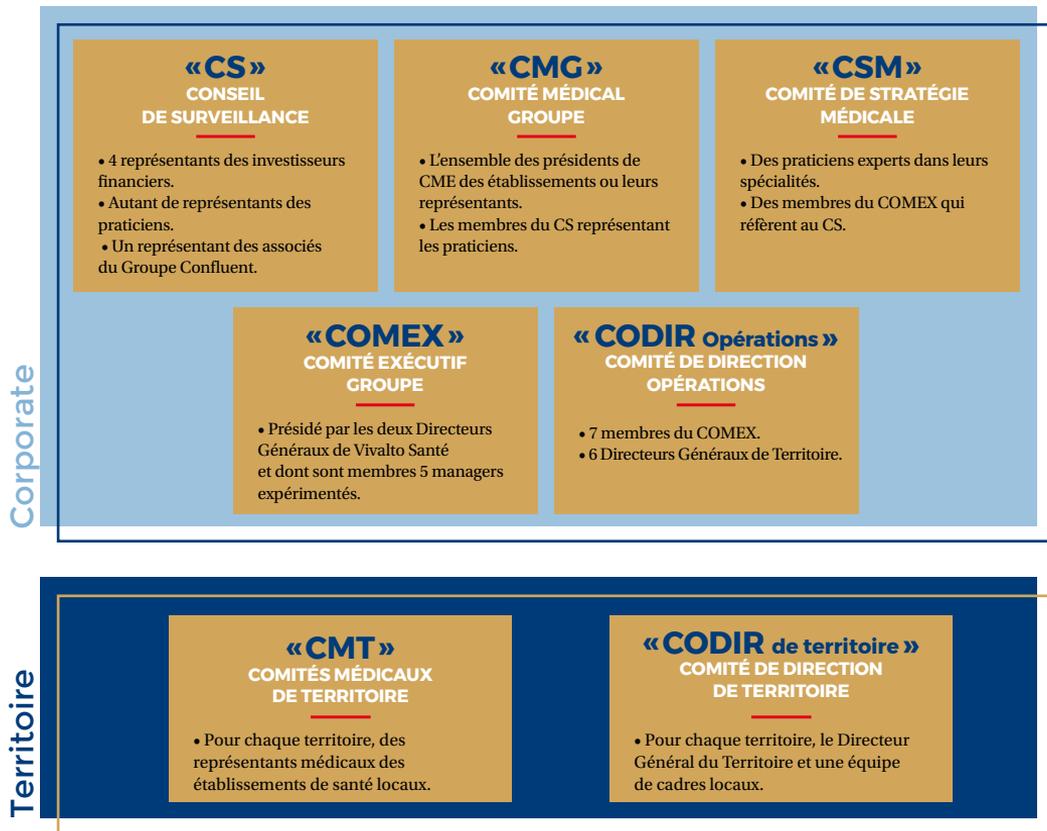
Cette approche fondatrice unique consiste à conjuguer l'assise financière des investisseurs et la vision des professionnels du métier, pour assurer un dialogue vertueux au bénéfice des patients.

En effet, la collaboration régulière entre les professionnels de santé, conscients des réalités économiques d'un Groupe en forte croissance, et des acteurs financiers ouverts aux investissements stratégiques pour les patients et l'avenir du métier, permet au Groupe de répondre aux évolutions permanentes des besoins de santé.

Ainsi, à tout niveau de décision et plus particulièrement pour les questions de stratégie et de développement médical, les médecins, qui sont pour la très grande majorité des libéraux, sont associés aux choix stratégiques dans l'intérêt des patients.

En parallèle de l'actionariat médical, l'actionariat salarié renforce cette vision, avec l'existence d'un Conseil de Surveillance FCPE VS (Fonds Commun de Placement Vivalto Santé) dont un représentant porte une voix consultative à l'Assemblée Générale du Groupe.

## Instances de Gouvernance



La gouvernance partagée s'illustre également par la structuration du Groupe, qui s'est doté d'instances de gouvernance à chaque niveau managérial...

...et au niveau de chaque établissement de santé.



Une organisation territoriale

# au service des patients

Vivalto Santé s'appuie sur une organisation territorialisée bénéficiant à l'offre de soin. En axant ses efforts de croissance autour de régions d'ancrage et en choisissant un modèle décentralisé, le Groupe structure un maillage territorial permettant aux patients d'une même région d'accéder à une large palette de spécialités.

C'est aussi l'occasion pour les professionnels de ses établissements de mutualiser certains moyens, savoirs et compétences, dans une logique d'amélioration continue et une recherche d'excellence.

La décentralisation se caractérise par la structure juridique propre de chaque établissement, mais également la responsabilité essentielle du Directeur Général d'Établissement (DGE) appuyé par un Comité de Direction Médicale (CDM) et un CODIR d'Établissement.

Chaque territoire Vivalto Santé est, quant à lui, constitué de plusieurs établissements partageant un Projet Médical Territorial (PMT) commun et animé par un Directeur Général de Territoire (DGT). Il n'a en revanche pas de structure juridique propre.

Lancés en 2021 dans six régions, les PMT consistent à construire à l'échelle de chaque territoire, pour la période 2022-2027, des feuilles de route traduisant l'ambition des équipes autour de la prise en charge des patients et adaptés aux besoins locaux. Ils n'ont pas vocation à remplacer les Projets Médicaux d'Établissement ni même à les compiler, mais à les enrichir en y intégrant :

- **La construction d'un authentique réseau Vivalto Santé** qui a vocation à prendre en charge tous les patients du territoire, sauf en absence d'expertise et/ou d'autorisation ;

- **La constitution d'équipes** médicales pluridisciplinaires ;
- **L'organisation de parcours de soins** coordonnés et personnalisés ;
- **Le maillage territorial** autour des établissements mais aussi des consultations avancées ;
- **La gradation des soins** autour d'établissements pivots ;
- **La qualité et la sécurité** des prises en charge des patients.

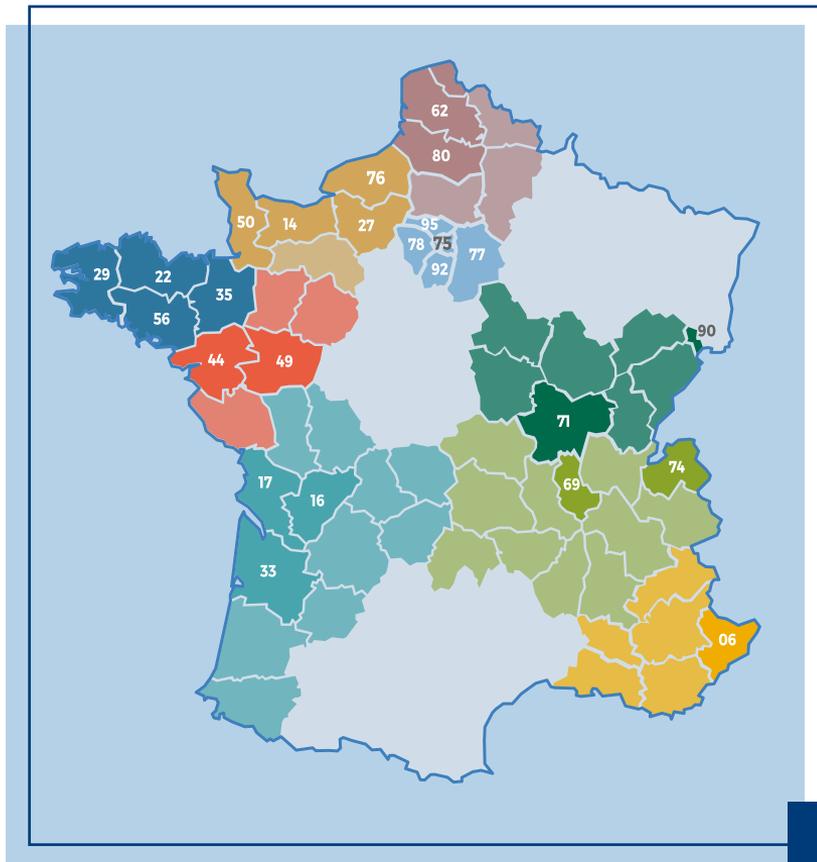
Chaque PMT fait l'objet d'un suivi régulier et d'un bilan d'étape 2 fois par an pour vérifier l'état d'avancement des projets, les difficultés, obstacles

et opportunités. Le PMT est donc bien un projet qui vit et s'adapte en permanence au contexte, à l'actualité et aux enjeux du secteur.

Cette organisation permet au Groupe d'offrir des possibilités de prises en charge variées dans une organisation complémentaire de territoire pour répondre aux besoins de la population. En parallèle, le siège du Groupe supporte les fonctions support qui sont resserrées et essentiellement au service des établissements, de la transformation et des enjeux du métier.



## Nos 50 établissements de santé en réseau



### ÎLE-DE-FRANCE

Centre Hospitalier Privé Sainte-Marie - Osny - 95  
 Centre Hospitalier Privé de l'Europe - Le Port-Marly - 78  
 Clinique de Maisons-Laffitte - Maisons-Laffitte - 78  
 Clinique Saint-Germain - Saint-Germain-en-Laye - 78  
 Clinique du Val d'Or - Saint-Cloud - 92  
 Clinique de la Région Mantaise - Mantes-la-Jolie - 78  
 Centre d'Hémodialyse - Mantes-la-Jolie - 78  
 Centre Hospitalier Privé du Montgardé - Aubergenville - 78  
 Centre Cardiologique d'Évecquemont - Évecquemont - 77  
 Centre de Radiothérapie de Seine-et-Marne - Melun - 77  
 Clinique Victor Hugo - Paris - 75

### NORMANDIE

Hôpital Privé de la Baie - Avranches - 50  
 Clinique Notre-Dame - Vire - 14  
 Clinique Mégival - Saint-Aubin-sur-Scie - Dieppe Maritime - 76  
 Clinique Saint-Antoine - Bois-Guillaume - Métropole Rouen Normandie - 76  
 Clinique de l'Europe - Rouen - 76  
 Centre Méridienne - Rouen - 76  
 Clinique Mathilde - Rouen - 76  
 Hôpital Privé Pasteur - Évreux - 27  
 Clinique Bergouignan - Évreux - 27  
 Centre de Radiothérapie Marc Ramioul - Évreux - 27

### BRETAGNE

Centre Hospitalier Privé Saint-Grégoire - Rennes Métropole - 35  
 Hôpital Privé Sévigné - Cesson-Sévigné - Rennes Métropole - 35  
 Clinique de la Côte d'Émeraude - Saint-Malo - 35  
 Polyclinique de Kério - Pontivy - 56  
 Clinique du Pays de Rance - Dinan - 22  
 Clinique de la Baie - Morlaix - 29  
 CHP Brest Pasteur - Brest - 29  
 CHP Brest Keraudren - Brest - 29  
 CHP Brest Grand Large - Brest - 29

### PAYS DE LA LOIRE

L'Hôpital Privé du Confluent - Nantes - 44  
 Polyclinique de l'Europe - Saint-Nazaire - 44  
 Polyclinique du Parc - Cholet - 49  
 Clinique Sainte-Marie - Châteaubriant - 44

### NOUVELLE-AQUITAINE

Clinique Saint-Joseph Angoulême - Angoulême - 16  
 Clinique Richelieu - Saintes - 17  
 Clinique Pasteur - Royan - 17  
 Polyclinique Saint-Georges - Saint-Georges-de-Didonne - 17  
 Clinique du Sport - Bordeaux-Mérignac - 33

### HAUTS-DE-FRANCE

Clinique de l'Europe - Amiens - 80  
 Centre MCO Côte d'Opale - Saint-Martin-Boulogne - 62  
 Clinique des 2 Caps - Coquelles - 62  
 Clinique Anne d'Artois - Béthune - 62  
 Clinique Mahaut de Termonde - Béthune - 62

### BOURGOGNE-FRANCHE-COMTÉ

Clinique du Parc - Autun - 71  
 Centre Orthopédique de Dracy-le-Fort - Dracy-le-Fort - 71  
 Clinique de la Miotte - Belfort - 90

### AUVERGNE-RHÔNE-ALPES

Clinique Générale Annecy - Annecy - 74  
 Polyclinique Lyon Nord - Rillieux-la-Pape - 69

### PROVENCE-ALPES-CÔTE D'AZUR

Clinique Saint-François - Nice - 06

## Principes et piliers

# de la société à mission

La loi PACTE, dont le volet consacré à l'engagement des entreprises est venu modifier le Code civil et le Code de commerce en faveur d'une plus large prise en compte des enjeux de développement durable, a introduit la qualité de « société à mission ». L'article L. 210-10 du Code de commerce précise à ce titre : « Une société peut faire publiquement état de la qualité de société à mission lorsque les conditions suivantes sont respectées ».



- 1° Ses statuts précisent une raison d'être (...).
- 2° Ses statuts précisent un ou plusieurs objectifs sociaux et environnementaux que la société se donne pour mission de poursuivre (...).
- 3° Ses statuts précisent les modalités du suivi de l'exécution de la mission mentionnée au 2° (...).
- 4° L'exécution des objectifs sociaux et environnementaux mentionnés au 2° fait l'objet d'une vérification par un organisme tiers indépendant (...).

### LA RAISON D'ÊTRE

La possibilité de préciser une raison d'être dans ses statuts est définie à l'article 1835 du Code civil par la disposition suivante : « les statuts peuvent préciser une raison d'être, constituée des principes dont la société se dote et pour le respect desquels elle entend affecter des moyens dans la réalisation de son activité ».

Cette raison d'être désigne la « mission » de l'entreprise, sa contribution au plan social et/ou environnemental, à un projet de société plus large. Comme le souligne le rapport Notat-Sénard, qui a inspiré la disposition, l'entreprise ne se définit plus seulement par ce qu'elle fait, mais pourquoi elle le fait.

### LE COMITÉ DE MISSION

Au regard de la loi PACTE, cette instance, distincte des organes de gouvernance et comptant au moins un salarié de l'entreprise, est chargée exclusivement du respect de la raison d'être et des engagements pris dans le cadre de la société à mission.

En se réunissant plusieurs fois par an, son rôle est de procéder à toute vérification qu'elle juge opportune et elle peut demander à faire communiquer tout document nécessaire au suivi de l'exécution de la mission. Elle a pour principal devoir de présenter annuellement un rapport relatif à l'exécution de la mission, lequel doit être joint au rapport de gestion, annexé aux comptes de la société et présenté lors de l'assemblée générale annuelle.

### LES OBJECTIFS STATUTAIRES

Selon le guide publié en janvier 2020 par l'ORSE et le C3D, « Concernant la définition des objectifs sociaux ou environnementaux qui constituent la mission de la société, le législateur n'a pas souhaité définir ce que devaient être ces objectifs. Ils sont à la libre expression des associés, tant dans la nature de l'objectif que dans le niveau de précision. Néanmoins, il est précisé dans la loi que les objectifs sociaux et environnementaux doivent être énoncés et réalisés dans le cadre de l'activité de la société. Une fois que les objectifs sont inscrits dans les statuts, il n'est à priori pas obligatoire d'y revenir tous les ans. Il faut plutôt imaginer des objectifs qualitatifs, qui seront ensuite déclinés quantitativement au sein de la société dans des documents plus précis mais extrastatutaires ».

### L'ÉVALUATION PAR UN ORGANISME TIERS INDÉPENDANT (OTI)

Le Décret n°2021-1 relatif aux sociétés à mission précise que l'OTI « procède, au moins tous les deux ans, à la vérification de l'exécution des objectifs mentionnés au 2° de l'article L. 210-10. La première vérification a lieu dans les 18 mois suivant la publication de la déclaration de la qualité de société à mission au registre du commerce et des sociétés ».

# Une démarche engagée



Pour Vivalto Santé, l'entreprise à mission n'est pas née en 2019 avec la loi PACTE. Si le Groupe a choisi avec enthousiasme d'embrasser ses principes et les outils qu'elle propose – en formulant une raison d'être puis en adoptant la qualité de « société à mission » – il n'a en fait cessé, depuis sa création, de faire grandir ses engagements au service du soin :

- Dès 2009, en imaginant un modèle de gouvernance partagée (la Troisième Voie – cf. p.4), valeur ajoutée pour la prise en charge et pilier de sa stratégie de différenciation ;

- En 2018, en choisissant de renforcer ses principes en y adossant l'actionnariat salarié, désormais ouvert dans le cadre des engagements de l'entreprise à mission tous les deux ans via une campagne de souscription interne ;

- Avec la signature d'un Accord Handicap Agréé dès 2020, en faveur d'une meilleure inclusion professionnelle des personnes en situation de handicap ;

- En intégrant dans les statuts en septembre 2020 la raison d'être et la création ensuite d'un Comité de Mission avant même de devenir entreprise à mission ;

- En devenant officiellement une « société à mission » en mai 2021, et déclinant la raison d'être en six engagements opérationnels et statutaires.



**Dr François-Bruno LE BOT**

Membre Praticien du Conseil de Surveillance - Représentant des médecins

“

Partager le pouvoir n'est pas quelque chose de naturel. La gouvernance partagée, c'est avant tout une création humaine. Incarnée par la Troisième Voie, cette idée qu'a apporté Daniel Caille, soutenu par les médecins du Groupe, nous l'avons développée au cours des dix dernières années pour arriver aujourd'hui à un modèle novateur dans la façon de prendre en charge notre travail et nos patients.

Nous savons désormais que nous allons dans le sens de l'histoire car actuellement, les gens aspirent à prendre à bras le corps leurs façons de travailler, ils cherchent une réelle participation dans le cadre de l'entreprise. La Troisième Voie en est l'exemple concret.

”

## Août - Septembre 2020

Élaboration  
de notre raison d'être

- # Recherche de la singularité de Vivalto Santé en adéquation avec son ADN et sa culture
- # Choix des mots en résonance avec les valeurs du Groupe pour une raison d'être et des engagements porteurs de sens et fédérateurs
- # Garants du caractère inclusif des parties prenantes
- # Couverture de l'ensemble des sujets sociaux, sociétaux, environnementaux

Co-construit avec le CODIR des Opérations  
Regards croisés avec le CODIR Groupe

## Octobre - Janvier 2021

Élaboration  
de nos 6 engagements

- # Feuilles de route pour donner corps aux engagements : cibles, KPIs et objectifs
- # Gouvernance multi-niveaux pour engager des acteurs qui feront vivre l'engagement
- # Moyens à disposition pour piloter et suivre l'atteinte des objectifs
- # Modes d'expression et de communication

Travaillé par le CODIR des Opérations  
Regards croisés avec le Comité de Mission

## Février - Avril 2021

Déclinaison de nos engagements  
et définition de la gouvernance

## Mai - Juillet 2021

Vivalto Santé devient entreprise  
à mission

- # Vote en AGE avec un avis favorable à 99% des votants
- # Premier Groupe d'hospitalisation privée à devenir entreprise à mission
- # Mobilisation du réseau de la communauté des pilotes
- # Désignation du Président du Comité de Mission
- # Règlement intérieur du Comité de Mission

## Septembre - Décembre 2021

Mise en œuvre des feuilles de route  
Appropriation - Diffusion

- # Déclinaison opérationnelle des engagements
- # Supports méthodologiques
- # Pilotage et suivi
- # Ateliers d'expression

Toujours en cours car actions continues  
Ateliers d'expression auprès de l'encadrement



**Dr Eric DUPONT-BIERRE**  
Membre Praticien du Conseil  
de Surveillance -  
Représentant  
des médecins

“

Notre politique de croissance et d'investissement passe par trois aspects indissociables : l'indépendance, la pérennité et l'attractivité. L'indépendance financière nous permet de définir notre propre stratégie, depuis le choix des établissements que l'on veut acquérir pour augmenter notre maillage territorial, jusqu'à l'organisation médicale que l'on souhaite développer.

La pérennité, elle, vise aussi bien nos établissements de santé que les emplois impactés (médecins, soignants, personnel administratif) et le projet médical lui-même, décliné au sein des établissements mais aussi à l'échelle du territoire. Enfin, l'attractivité est la clé pour recruter de nouveaux praticiens et fidéliser nos personnels soignants, afin de garantir l'excellence de la prise en charge de nos patients.

”

# Le soin pour « raison d'être »

En 2020, alors que la loi PACTE n'est entrée en vigueur que depuis six mois et que les premières sociétés à mission voient le jour, Vivalto Santé émet le souhait de devenir à son tour une entreprise à mission, afin de donner à ses valeurs et engagements un écrin et plus encore : un accélérateur.

Pour commencer, le Groupe définit sa raison d'être, illustrant ses valeurs fondatrices et son projet d'entreprise à long terme. Raison d'être qu'il intègre à ses statuts après son adoption à l'unanimité des voix lors de l'Assemblée Générale Extraordinaire du 11 septembre 2020.

Elle est définie ainsi :  
« Fondée sur un partenariat original et innovant avec les médecins, et un engagement fort des femmes et des hommes du Groupe, notre mission au service de tous est de soigner et d'accompagner les patients tout au long de leur parcours de soin et de leur vie. »

Pour Vivalto Santé, cette raison d'être permet de réaffirmer son engagement pour toutes ses parties prenantes, que l'on pourrait désigner selon le triptyque : patients, soignants, médecins. Chaque terme y a son importance.

## ■ « fondée sur un partenariat original et innovant avec les médecins »

→ référence à la Troisième Voie, notre modèle d'actionariat et de gouvernance partagés.

## ■ « engagement fort des femmes et des hommes du Groupe »

→ ces termes renvoient à l'implication de chacun – salariés et libéraux, à tous les niveaux hiérarchiques et quel que soit son domaine d'expertise – dans le projet Groupe.

## ■ « notre mission au service de tous »

→ Vivalto Santé soigne tout le monde, sans discrimination, ni de tri de patients.

## ■ « de soigner et d'accompagner les patients »

→ réaffirme le fait que nos structures assurent non seulement des activités de soins, mais au-delà, un accompagnement global en amont, en parallèle, et en aval de l'acte médical.

## ■ « tout au long de leur parcours de soins »

→ cette mention s'appuie sur le suivi médical coordonné et personnalisé effectué par nos équipes.

## ■ « et de leur vie »

→ toutes les disciplines sont représentées dans les expertises du Groupe, dont l'accompagnement s'entend depuis la naissance jusqu'à la fin de vie, en passant par l'ensemble des multi-pathologies qui peuvent la jalonner.

# Nos six engagements

C'est en 2021 que Vivalto Santé a franchi un cap supplémentaire en adoptant officiellement la qualité de « société à mission » – une première dans le domaine de la santé en France. Pour cela, le Groupe a adossé à sa raison d'être six engagements forts, également statutaires.



## 1. Le mode de gouvernance partagée

« Placer notre système de gouvernance partagée au cœur de nos activités pour répondre aux évolutions des besoins de santé »



## 2. L'offre de soins globale par territoire

« Proposer et rendre accessible une prise en charge globale à tous les patients avec notre organisation territoriale »



## 3. La dynamique collective / La qualité de vie et les conditions de travail

« Développer avec nos équipes les conditions pour entretenir une dynamique collective et favoriser l'inclusion professionnelle »



## 4. La poursuite d'une croissance durable

« Œuvrer à la croissance, la performance durable et la pérennité de l'entreprise »



## 5. La démarche environnementale

« Maîtriser notre empreinte environnementale »



## 6. La recherche et l'innovation

« Participer activement à la recherche et l'innovation que ce soit au profit de nos patients, de nos médecins, et de nos salariés »

Chacun de ces engagements prolonge la vision des fondements même de Vivalto Santé — incarnée dans la raison d'être du Groupe — et tous ont pour fil rouge le « Soin » dans toutes ses dimensions :

- Par l'équilibre des relations partenariales, sur lequel s'est bâti Vivalto Santé ;
- Par notre préoccupation constante aux besoins de santé des territoires pour lesquels nous développons une offre chaque jour plus complète et accessible ;
- Par l'attention portée à chacun de nos collaborateurs — qu'ils soient salariés, libéraux, nouveaux entrants ou futurs soignants — notamment via les actions de qualité de vie au travail (QVCT) et notre démarche d'inclusion grandissante ;
- Par le soin porté à la croissance durable de l'entreprise, gage de confiance, de pérennité et d'indépendance depuis nos débuts ;
- Par notre volonté de préserver l'écosystème qui nous entoure et de limiter au maximum l'impact de nos activités sur la planète ;
- Par l'importance accordée à la recherche et à l'innovation, au bénéfice de nos parties prenantes, patients, médecins et salariés et de notre organisation dans son ensemble.

## Une organisation

# au service de la mission

## ■ Les moyens humains

**Pour assurer l'atteinte de ses objectifs d'entreprise à mission, Vivalto Santé a défini et mis en œuvre des moyens humains spécifiques.**

- La nomination de Sandrine Macario, DRH Groupe, membre du COMEX, en tant que Directrice entreprise à mission. Impliquée depuis l'origine du projet, elle en porte la responsabilité en interne ;
- L'appui d'un cabinet de conseil (KPMG) pour sécuriser la méthodologie et les enjeux ;
- Le choix de co-pilotes volontaires pour suivre et animer chacun des engagements statutaires, préalablement scindés en cibles (cf. détails en p27) ;

- La création en 2021 d'un poste de Coordinatrice entreprise à mission (pérennisé en 2022 avec le recrutement d'Alicia Izard) dont le rôle est triple :
  - > structurer la démarche projet pour chaque engagement et assurer le déploiement des feuilles de route définies en accompagnant les co-pilotes dans leurs démarches ;
  - > faire vivre l'esprit « entreprise à mission » vis-à-vis des différentes parties prenantes, notamment en interne

(communauté des pilotes, Comité de Mission, salariés...) ;

> assurer une veille continue sur les sujets liés à l'engagement/la société à mission et participer à l'évolution des objectifs sociaux et environnementaux à moyen terme.

## ■ Le Comité de Mission

**Avant même de devenir une société à mission et dès l'émergence de la réflexion quant à l'adoption de cette qualité, Vivalto Santé a souhaité se doter d'un Comité de Mission. L'objectif était d'embarquer au maximum les parties prenantes clés de l'entreprise dans cette démarche**

**structurante pour le Groupe, ses équipes et ses patients. À sa création en 2020, le Comité de Mission s'est réuni deux fois, pour permettre à ses membres de se présenter et d'échanger sur le projet porté par le Groupe et ses engagements.**

En 2021, après avoir défini sa raison d'être et ses engagements, il s'est réuni à trois reprises :

- Le 8 avril - afin d'explicitier aux membres leur rôle et de travailler sur les six engagements statutaires de la société à mission ;
- Le 21 avril - pour échanger sur les indicateurs/cibles retenus et proposer un règlement intérieur du Comité de Mission ;
- Le 19 juillet - pour un premier point d'étape sur l'avancement des différents chantiers et la co-construction des ateliers entreprise à mission en interne, et valider le règlement intérieur.

Entre janvier et avril 2022, il s'est réuni à deux reprises :

- Le 11 janvier - afin de partager le bilan de l'année écoulée et présenter les grandes échéances à venir (rapport de mission, audit par un organisme tiers indépendant...);
- Le 12 avril - pour échanger sur l'évolution de l'organisation, accueillir deux nouveaux membres, faire un point d'étape sur l'avancement des trois cibles et les prochains défis à relever, restituer les enseignements d'ateliers menés en établissements, donner de la visibilité sur les futurs audits, revoir et valider le sommaire du rapport de mission.

**Plusieurs autres réunions sont planifiées pour le reste de l'année en cours.**

## Les membres du Comité de Mission

**Les membres du Comité de Mission sont choisis pour leurs expertises complémentaires au regard de notre mission et leur représentativité de nos territoires.**



**Jean-Pierre DENIS**  
Président du Comité de Mission

« Daniel Caille a créé et développé Vivalto Santé avec l'âme d'un précurseur et le souci permanent de proposer aux patients une prise en charge innovante, à la pointe des meilleurs pratiques. Très vite, il a compris que devenir une société à mission permettrait de renforcer le sens et d'exprimer l'identité de ce Groupe si singulier, en parfaite cohérence avec sa raison d'être et les six engagements qui la concrétisent désormais.

Le Comité de Mission que je préside depuis 2021 est le témoin privilégié de cette démarche, qui associe l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise et se déploie dans le respect des spécificités qui font l'originalité et la performance du modèle d'organisation de Vivalto Santé.



**Olivier THOMAS**  
Représentant des usagers  
bénévole au Centre  
Hospitalier Privé  
Sainte-Marie (Osny)

« Mon entrée au sein de ce Comité de Mission fait écho à mes engagements de longue date, au sein d'associations promouvant la représentation des usagers — notamment dans différents établissements médicaux-sociaux. J'apporterai une attention particulière au déploiement des objectifs «entreprise à mission» auprès de toutes les parties prenantes, en particulier des patients et de leurs familles.

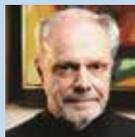
Enfin, je salue la démarche de Vivalto Santé dont je suis convaincu qu'elle montrera la voie à d'autres structures du secteur, avec des perspectives de réelles avancées pour les patients.



**Atika ALAMI**  
Représentante des territoires.  
Directrice Générale du Territoire  
Ile-de-France  
(basée à Port-Marly)

« En tant que Directrice Générale de Territoire, l'engagement qui me tient particulièrement à cœur est celui qui vise à permettre au patient d'accéder à une offre de soin globale et à une prise en charge complète de sa pathologie.

Pour nous, l'organisation territoriale, c'est évidemment la structuration de l'offre de soins Vivalto Santé, mais aussi et surtout l'ensemble des partenariats que nous développons avec les professionnels du soin — acteurs de la ville, du public, du médico-social. Nous travaillons tous ensemble, en concertation et en complémentarité sur le territoire, au service de la prise en charge des patients, tout au long de leur vie.



**Michel BOURGADE**  
Membre Praticien du Conseil de  
Surveillance, Représentant des médecins  
libéraux, Chirurgien orthopédique à  
l'Hôpital Privé du Confluent (Nantes)

« La Troisième Voie est une particularité du Groupe Vivalto Santé que j'ai intégré en 2019 à l'occasion de la cession de mon établissement. J'ai été d'emblée intéressé par les démarches originales et le dynamisme du Groupe qui intégrait les médecins libéraux dans sa réflexion, ses projets et ses décisions. Premier opérateur de soins à devenir une entreprise à mission en 2021, Vivalto Santé faisait ainsi un choix et une démarche en adéquation avec les valeurs qu'il porte depuis ses débuts.

Choisir d'intégrer un médecin libéral dans le Comité de Mission illustre une fois de plus cette Troisième Voie. Je suis ainsi très honoré de participer aux travaux de ce Comité.



**Régine DARROUZÈS**  
Représentante des salariés.  
Secrétaire du Comité  
de Groupe et aide-soignante  
à l'Hôpital Privé  
du Confluent (Nantes)

« Dans un secteur en perte de sens, mon rôle au sein du Comité de Mission est de veiller à ce que la raison d'être et les engagements de Vivalto Santé soient vécus sur le terrain comme une réalité quotidienne par tous les salariés.

Sans attendre, l'engagement n°3 relatif à la Qualité de Vie et aux Conditions de Travail (QVCT), devra produire dans les prochains mois des bénéfices tangibles, aussi bien pour nos soignants que pour l'ensemble des équipes du Groupe, afin de leur donner les moyens d'exprimer et d'incarner pleinement la raison d'être de Vivalto Santé, au service des patients.



**Frédéric DUBOIS**  
Représentant salariés actionnaires.  
Président du Conseil de Surveillance  
du FCPE Vivalto Santé  
Responsable de secteur  
Chirurgie (Avranches)

« En devenant une «société à mission» en 2021, le Groupe a fait éclore un germe qui existait déjà depuis sa création onze ans plus tôt, comme en témoignent nos modèles de gouvernance, de croissance et nos valeurs. Désormais, notre ambition et notre devoir sont la réalisation de notre mission en déclinant nos six engagements au service et pour le bien de toutes nos parties prenantes.

En tant que représentant des salariés actionnaires du FCPE Vivalto Santé depuis sa création en 2018, rejoindre ce comité et m'investir aux côtés de Daniel Caille — entrepreneur charismatique, humain et engagé — ainsi que l'ensemble de son équipe, dans une telle aventure humaine et sociale, est une chance et un honneur. Je m'efforcerais de m'en montrer digne.

## Évolution de l'organisation

Créé en 2020, le Comité de Mission était composé jusqu'à début 2022 de 14 membres.

Il constituait alors la seule instance dédiée à l'entreprise à mission, en parallèle du travail effectué au quotidien par l'équipe de coordination et la communauté des co-pilotes.

En avril 2022, une nouvelle organisation a été proposée, comptant désormais quatre instances, dont les membres et rôles sont définis ci-après. Ce changement traduit la capacité du Groupe à adapter son organisation aux besoins rencontrés, pour garantir l'agilité et la pertinence des actions mises en œuvre.

### SITUATION À DATE ET PROCHAINES ÉTAPES :

Le Comité de pilotage se réunira à partir d'avril 2022, toutes les quatre à six semaines, pour traiter l'ensemble des arbitrages stratégiques et opérationnels portés par l'équipe de coordination. Pour l'année en cours, le Comité de Mission a décidé d'effectuer ses points d'étape selon un rythme trimestriel, afin de prendre connaissance des principales avancées et d'apporter des orientations/conseils aux interlocuteurs Vivalto Santé.

### COMITÉ DE PILOTAGE

- **D. Caille** – Président du Groupe
- **E. de Geuser** – Directeur Général
- **E. Prin** – Directeur Général
- **E. Dupont-Bierre** – Membre Praticien du Conseil de Surveillance – Représentant des médecins
- **FB. Le Bot** – Membre Praticien du Conseil de Surveillance – Représentant des médecins
- **P. Souchois** – Directeur Médical
- **C. Desaegher** – Directrice Communication & Expérience Patients
- **A. Goëlau** – Directeur Administratif & Financier
- **A. Alami** – Directrice Générale de Territoire
- **B. Getas-Jaskula** – Directrice Générale de Territoire & d'Établissement
- **V. Gervaise** – Directeur Général d'Établissement

- Suivi de l'avancement général
- Arbitrages stratégiques
- Suivi du respect des engagements & objectifs
- Mesure de l'avancée des sujets
- Impulsion en interne

> COMPOSITION ÉVOLUTIVE SELON LES SUJETS ÉVOQUÉS

### ÉQUIPE DE COORDINATION

- **Sandrine Macario** – Directrice EAM
- **Alicia Izard** – Coordinatrice EAM

- Donne l'impulsion en interne
- Garante des engagements EAM
- Pilotage opérationnel des objectifs, cibles, feuilles de route opérationnelles
- Suivi du planning, des jalons clés et des outils
- Animation & coordination des chantiers (arbitrages opérationnels, relances...)
- Information et alertes au Comité de pilotage pour arbitrage des choix stratégiques
- Information au Comité de Mission

### COMMUNAUTÉ DES PILOTES

### COMITÉ DE MISSION

- **JP. Denis** – Président
- **O. Thomas** – Représentant des Usagers
- **M. Bourgade** – Membre Praticien du Conseil de Surveillance – Représentant des médecins
- **A. Alami** – Représentante des Territoires
- **R. Darrouzes** – Représentante Comité de Groupe
- **F. Dubois** – Représentant FCPE

- Suivi de l'exécution de la mission, en cohérence avec sa raison d'être & ses engagements statutaires
- Rôle conseil (bienveillant & exigeant)
- Produit un rapport de mission annuel

## ■ Définition et mise en œuvre des plans d'action

Pour chacun des six objectifs statutaires, Vivalto Santé a défini — en accord avec ses ambitions et en concertation avec les directions fonctionnelles concernées — des cibles opérationnelles déclinées en objectifs quantitatifs et/ou qualitatifs et définis par des indicateurs.

Ces derniers sont susceptibles d'évoluer à la marge au cours des projets, afin de rester pertinents vis-à-vis des besoins du terrain, sous réserve de faire valider ces changements en Comité de pilotage puis d'être présentés et explicités en Comité de Mission.



## ■ Mise en place d'un outil de suivi

Pour permettre de suivre les différents travaux relatifs à l'entreprise à mission, mais aussi pour avoir un support à la dynamique interne liée à cette démarche, Vivalto Santé s'est doté d'un outil appelé « Innovalto ».

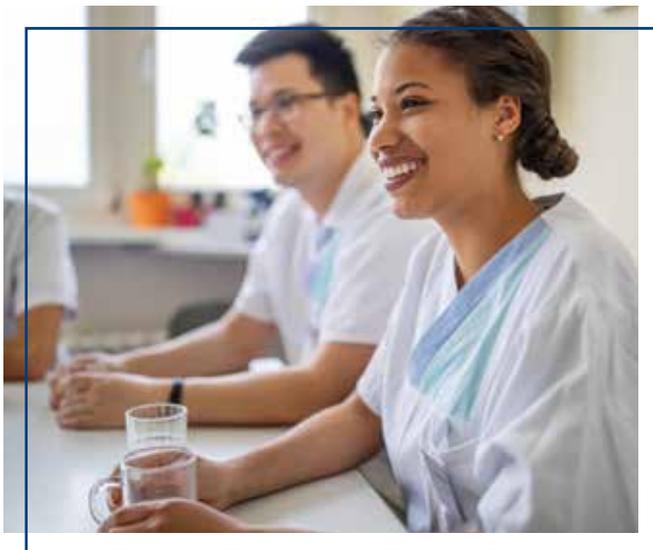
Il s'agit d'une plateforme qui permet :

- Le partage de la veille active et des partenariats Vivalto Santé ;
- Le suivi des chantiers et des indicateurs ;
- La structuration des engagements et des feuilles de route de façon participative et collaborative (enquête, remontée d'idées terrain, challenges et vote...).



## ■ Identification et mobilisation de co-pilotes

Sur la base du volontariat, des co-pilotes ont été nommés pour chaque cible. Associés selon leur niveau de complémentarité (siège/établissements, territoires/métiers différents) et comprenant toujours un expert du sujet concerné, ils sont entre deux et quatre par cible. Ces derniers ont participé à une réunion de lancement de la « communauté des pilotes » en septembre 2021.



“

Être une entreprise à mission, c'est très engageant, à la fois pour le Groupe Vivalto Santé, mais aussi pour chacun d'entre nous. Évidemment c'est une démarche très positive, qui permet de fédérer toutes les parties prenantes (personnel de nos établissements, médecins libéraux, salariés), de donner plus de sens à nos métiers, d'être différenciant vis-à-vis de l'extérieur en s'affirmant comme le 1<sup>er</sup> Groupe du domaine de la santé à avoir franchi le pas.



**Sandrine MACARIO**  
DRH Groupe  
Directrice entreprise  
à mission

C'est aussi une prise de risque volontaire, car la non-atteinte de nos objectifs pourrait nous faire perdre cette qualité qui nous est chère. Nous nous sommes donc mis en ordre de marche pour ancrer tous ces engagements et objectifs dans des actions très concrètes, sur le terrain.

”

## ■ Ateliers Groupe & Établissements

**Ces derniers mois, plusieurs rendez-vous importants auprès de l'encadrement du Groupe ont été réalisés pour sensibiliser, faire connaître, comprendre, rendre accessible la démarche en interne et recueillir leur avis.**

Des ateliers « entreprise à mission » ont ainsi été réalisés auprès du *top management* à l'occasion d'un Séminaire (septembre 2021) puis ont été déclinés auprès des équipes d'encadrement de nos établissements (entre novembre 2021 et avril 2022 en raison de la dernière vague de Covid-19 qui a bouleversé la fin d'année). Animés par DGE/DGT & CODIR de territoire,

à destination de toutes les équipes d'encadrement, ils ont pu être menés dans une quarantaine de structures du Groupe — à l'exception des suivantes : le Centre de radiothérapie de Seine-et-Marne (Melun), le Centre de radiothérapie Marc Ramioul (Évreux), la Clinique St-François (Nice) ainsi que la Clinique Générale d'Annecy.

Les ateliers étaient articulés en trois temps de réflexion/partage sur les questions suivantes :

1/ Que vous inspire notre raison d'être ?

2/ Définissez votre TOP 3 des actions menées/à engager...

- sur l'engagement n°2 « L'offre de soins globale par territoire. »
- sur l'engagement n°3 « La dynamique collective/La qualité de vie et les conditions de travail. »
- sur l'engagement n°5 « La démarche environnementale. »
- sur l'engagement n°6 « La recherche et l'innovation. »

3/ Comment atteindre ensemble notre ambition d'entreprise à mission ?

“

L'atelier entreprise à mission s'inscrit pleinement dans la continuité des valeurs du Groupe. Il aura permis de réinterroger le sens du travail que nous faisons et de donner une ligne directrice motivante en questionnant les équipes d'encadrement autour de valeurs communes. L'état des lieux des actions engagées par l'établissement et la projection d'idées nouvelles aussi bien au niveau local que territorial, ont été mobilisateurs pour nous, cadres de terrain.



**Maxime MARIE**

Pharmacien de Territoire  
Clinique Notre-Dame (Vire)  
et Hôpital Privé  
de la Baie (Avranches)

J'attends avec impatience la mise en commun des différents ateliers, dont je suis certain qu'elle nous permettra de consolider les actions liées à cet engagement fort, tout en stimulant de nouvelles idées, pour continuer à mettre en synergie les établissements entre eux, ce qui nous permettra de nous différencier encore davantage, sous la bannière Vivalto Santé.

”

# des chantiers en cours

Les plans d'actions pour atteindre les objectifs et répondre ainsi aux engagements statutaires de l'entreprise à mission sont en cours de réalisation. À date, certains ont déjà été mis en œuvre.



## 1. Le mode de gouvernance partagée

« Placer notre système de gouvernance partagée au cœur de nos activités pour répondre aux évolutions des besoins de santé »

CIBLE	OBJECTIF
« TROISIÈME VOIE »	Ouvrir le capital à 100% des praticiens éligibles au prochain tour de table (VS3)
	Ouvrir une campagne d'actionnariat salarié dans les 2 ans de VS3
FONCTIONNEMENT DES INSTANCES DE GOUVERNANCE	Mettre en place des CDM actifs dans les établissements
	Mettre en place des CMT actifs dans les territoires
	Construire un Comité Stratégique Médical Groupe



## 2. L'offre de soins globale par territoire

« Proposer et rendre accessible une prise en charge globale à tous les patients avec notre organisation territoriale »

CIBLE	OBJECTIF
OFFRE DE SOINS TERRITORIALE, GLOBALE ET ACCESSIBLE	Formaliser et déployer un PMT par territoire
	Permettre aux patients d'accéder à des consultations spécialisées et des soins non programmés
	Améliorer la satisfaction patient



## 3. La dynamique collective / La qualité de vie et les conditions de travail

« Développer avec nos équipes les conditions pour entretenir une dynamique collective et favoriser l'inclusion professionnelle »

CIBLE	OBJECTIF
QVCT	Instituer un baromètre social à l'échelle du Groupe
	Mettre en place un programme QVCT dans les établissements
INCLUSION PROFESSIONNELLE	Mettre en œuvre la Mission Handicap Vivalto Santé dans le cadre d'un accord agréé
	Renouveler l'accord agréé
	Favoriser l'inclusion professionnelle des nouvelles générations



#### 4. La poursuite d'une croissance durable

« Œuvrer à la croissance, la performance durable et la pérennité de l'entreprise »

CIBLE	OBJECTIF
POLITIQUE DE CROISSANCE ET D'INVESTISSEMENT	Renforcer nos CAPEX de maintenance (immobilier, système d'information) + renouvellement du matériel et des équipements médicaux
	Poursuivre notre stratégie de développement par acquisition



#### 5. La démarche environnementale

« Maîtriser notre empreinte environnementale »

CIBLE	OBJECTIF
DÉMARCHE ENVIRONNEMENTALE	Réduire notre consommation énergétique (gaz, chauffage, électricité)
	Réduire les déchets
	Diminuer notre empreinte carbone



#### 6. La recherche et l'innovation

« Participer activement à la recherche et l'innovation que ce soit au profit de nos patients, de nos médecins et de nos salariés »

CIBLE	OBJECTIF
RECHERCHE ET INNOVATION MÉDICALE	Promouvoir l'activité de recherche clinique Partager les publications et contributions scientifiques
	Promouvoir l'innovation médicale Développer la Réhabilitation Améliorée Après Chirurgie (RAAC)
	Promouvoir l'innovation médicale Contribuer à une innovation médicale industrielle appuyée sur l'expertise de médecins du Groupe
INNOVATION ET TRANSFORMATION	Participer activement à des initiatives nationales visant à promouvoir l'innovation en santé en mettant en place le cas échéant des partenariats
	Explorer l'usage d'outils innovants et sécurisés au service de l'organisation du travail

# L'avis du Comité de Mission

“ **Quel geste plus marquant pour un Groupe de santé, que celui de faire le choix de devenir une « entreprise à mission », au moment même où une crise sanitaire d'ampleur inédite mettait à l'épreuve les personnels soignants ?**

Malgré ces circonstances tout à fait exceptionnelles, Vivalto Santé n'a jamais envisagé de renoncer au statut de « société à mission », ni même d'en reporter la mise en œuvre dans le contexte de la pandémie.

Et il faut ici rendre hommage à la vision et aux convictions de Daniel Caille, qui a très vite compris toute la portée de cette liberté reconnue aux entreprises par la loi dite « PACTE ».

Une intuition qui rappelle celle qu'il avait eue, douze ans plus tôt, en prenant l'initiative de lancer un projet entrepreneurial ambitieux qui a fait de Vivalto Santé le 3<sup>e</sup> Groupe de santé en France.

Un Groupe précurseur qui avait, de façon prémonitrice, fait le choix d'un mode de gouvernance original.

Dans les deux cas, le Président Fondateur savait que la réussite passerait d'abord par l'engagement de l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise, médecins libéraux et équipes opérationnelles des établissements, au service du soin dans toutes ses dimensions. Cette ambition collective s'exprime

désormais dans la « raison d'être » que s'est assignée le Groupe : « soigner et accompagner les patients tout au long de leur parcours de soin et de leur vie ». Une ambition très fédératrice et porteuse de sens, mais particulièrement exigeante.

Au fil de ses réunions et de ses travaux, le Comité de Mission a fait le constat que l'adoption de la qualité de société à mission continue à faire « bouger les lignes ». Les six engagements statutaires définis par Vivalto Santé prennent place peu à peu au cœur des projets de l'entreprise et inspirent un nombre croissant de ses décisions opérationnelles.

La démarche se diffuse progressivement au sein du Groupe, et les cinquante établissements de santé qui le composent s'y engagent, d'une façon certes encore inégale et imparfaite, mais toujours sincère et de plus en plus participative.

Les bases de la dynamique de transformation sont maintenant posées.

Fort de la diversité des savoir-faire de ses équipes médicales et de sa présence sur les territoires, fidèle à un mode de gouvernance original incarnant une « Troisième Voie » et porté par un grand potentiel de croissance, Vivalto Santé s'est développé depuis l'origine selon un modèle extrêmement décentralisé.

Très naturellement, cette organisation décentralisée se retrouve dans le pilotage de l'entreprise à mission. Le choix a ainsi été fait de privilégier une méthode fondée sur le respect de l'autonomie des établissements et le foisonnement des projets, sans bien-sûr perdre de vue la nécessaire unité de la démarche. C'est la préservation de cet équilibre entre respect des initiatives locales, adhésion à la démarche et cohérence globale de la mission, qui a conduit par exemple à :

- **prendre le temps nécessaire pour mener une ambitieuse série d'ateliers** dédiés au sein de l'ensemble des établissements ;
- **développer une plateforme collaborative** destinée à diffuser les bonnes pratiques et assurer la traçabilité des actions menées ;
- **investir dans le recrutement d'une manager de la mission** chargée de coordonner le projet et d'accompagner les co-pilotes qui portent la démarche en interne ;
- **faire évoluer l'organisation du projet** (Comité de Mission adapté, indicateurs et outils de pilotage...) au fil des apprentissages et au regard des besoins identifiés.

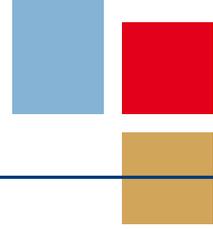
La recherche d'une adhésion aussi large que possible des médecins et de l'ensemble des équipes, sans jamais rien imposer, requiert forcément davantage de temps et de pédagogie qu'une approche plus verticale et plus directive. Mais cette orientation nous paraît être l'une des clés du succès de la démarche à long terme et la condition d'une parfaite appropriation des objectifs poursuivis par l'ensemble des parties prenantes internes du Groupe.

Les prochaines étapes permettront à Vivalto Santé de se donner les moyens de concrétiser chacun de ses six engagements statutaires et de satisfaire l'exigence de formalisme et d'évaluation que requiert le statut d'entreprise à mission : la perspective d'un premier audit par un organisme tiers indépendant, prévu au printemps 2023, mobilise d'ores et déjà les principaux acteurs du projet. Le Groupe s'y prépare, en s'assurant du bon déploiement des nombreux chantiers engagés et en constituant une base de données objective, documentée et auditable. Il veille également à ce que la dynamique de progrès soit partagée à tous les niveaux du Groupe et sur l'ensemble de ses sites. Il encourage en interne les précurseurs qui ouvrent la voie, identifie et traite, lorsqu'ils existent, les retards ou les difficultés d'appropriation qui restent rares. **Partout, les bonnes volontés s'expriment lorsqu'il s'agit de trouver les « bons réglages ».**

Pour sa part, le Comité de Mission continuera à accompagner les équipes de Vivalto Santé dans la mise en œuvre de leur raison d'être et des engagements pris dans le cadre de la Mission. Il le fera avec toute la bienveillance, l'exigence et l'enthousiasme indispensables pour conduire un projet si audacieux et si fédérateur.



**Jean-Pierre DENIS**  
Président du Comité de Mission



ICI LONDRES - Crédits photos : © Gettyimages, VIVALTO SANTÉ 3 - Société en commandite par actions, Le Capital participatif - Sogefi Social : 61 avenue Victor Hugo 75116 Paris - RCS Paris 903 189 800 - N°Siret 903 189 800 - N°Siret 903 189 800 00017 - APE 6420Z - TVA Intracommunautaire FR 5 903 189 800