



Rapport
du **Comité** de
Mission
2022



VIVALTO
SANTÉ



Sommaire

Regards croisés
p.4

Vivalto Santé,
Entreprise à Mission depuis 2020
p.6

La Raison d’Être et les engagements
statutaires de Vivalto Santé
p.8

Une gouvernance et une organisation
au service de la Mission
p.10

La réalisation de nos ambitions, retour
sur la mise en œuvre de nos engagements
p.16

Les avancées par objectifs
p.18

Avis et perspectives du Comité de Mission
p.53

Avis de l’OTI
p.54

Regards croisés

Premier acteur de la santé à devenir Entreprise à Mission, comment cette démarche participe au projet d'entreprise de Vivalto Santé ?



Daniel Caille
Président du Conseil
de Surveillance de Vivalto Santé

Concrétiser le projet de devenir Entreprise à Mission au moment de la pandémie du coronavirus était un pari audacieux mais surtout, nous en avons la conviction, extrêmement fédérateur. En nous lançant dans cette aventure en 2020, nous nous sommes dotés d'un puissant accélérateur de transformation de nos organisations pour faire face aux évolutions que connaît notre métier. Après avoir bâti ce Groupe sur des fondations aussi solides qu'originales grâce à notre modèle de gouvernance partagée, notre « 3^e voie », notre ADN nous amenait tout naturellement à ce statut qui ancre notre différence en nous fixant une feuille de route engageante.

Concrètement, cela nous oblige, à dire ce que l'on fait, faire ce que l'on dit avec des indicateurs ouverts à tous, lisibles et mesurables. Ce statut nous engage dans un cadre sincère et structurant. Il fédère les énergies et nous porte avec une force accrue à préparer l'avenir de Vivalto Santé avec une ambition commune porteuse de sens. Les premiers points d'avancement affichent déjà le chemin parcouru et nous encouragent dans la voie de cet engagement partagé.

Comment l'ensemble des équipes s'approprient-elles la Mission ?



Sandrine Macario
Directrice des
Ressources Humaines Groupe
et Responsable Entreprise à Mission

Si l'année 2021 a été l'année de l'embarquement, 2022 traduit la concrétisation des premiers résultats de l'Entreprise à Mission, avec le collectif à l'honneur. Les pilotes, directeurs de territoire et d'établissement comme l'ensemble de nos salariés et médecins libéraux se sont fortement mobilisés pour faire vivre la Mission chaque jour au cœur des 22 projets qui ont été lancés. Cette cohésion à tous les niveaux de l'entreprise apporte la preuve du cap fédérateur que constitue le partage d'une Mission commune. Cette dynamique a été portée par les nombreux ateliers réalisés avec les personnels encadrants des établissements et la montée en puissance des directeurs de territoire et d'établissement sur le sujet. Sur le terrain, le challenge Tous Entreprise à Mission (TEAM) a motivé plus de 1 000 salariés autour de projets artistiques incarnant le sens de l'Entreprise à Mission chez Vivalto Santé. Jalon particulièrement stimulant de cette année, notre premier audit est l'occasion de faire un premier bilan de l'ensemble de nos actions et d'apprécier le chemin parcouru.



En quoi le rôle du Comité de Mission contribue à faire avancer la réflexion et l'action ?



Jean-Pierre Denis
Président du
Comité de Mission

En se dotant d'une Raison d'Être déclinée en 6 objectifs statutaires et 22 objectifs opérationnels, le Groupe Vivalto Santé s'est engagé dans une démarche à la fois innovante et exigeante. Le rôle du Comité de Mission est de l'accompagner en s'attachant à suivre de près les conditions de déploiement de la feuille de route et la mise en application des plans d'actions qui concernent un périmètre assez large. Cela implique des interactions fréquentes avec les principaux dirigeants et les équipes dédiées à l'EAM, y compris la communauté des pilotes, comme la connaissance des événements internes qui marquent le déroulé de la Mission ou le niveau d'adhésion des collaborateurs. Notre rôle est aussi de questionner la cohérence d'ensemble de la démarche et du Modèle de Mission en évaluant la bonne articulation entre la Raison d'Être du Groupe, sa déclinaison en objectifs statutaires et opérationnels et le niveau de pertinence et d'atteinte des nombreux indicateurs de performance retenus. Nous pouvons être amenés à suggérer auprès de la gouvernance du Groupe, des ajustements de progression permettant de gagner encore en cohérence et en impact.



Daniel Caille
Président du Conseil
de Surveillance de
Vivalto Santé

Ce qui est intéressant et nourrit d'autant la Mission, c'est la richesse des expertises croisées et la pluralité des sensibilités des six personnalités qui composent le Comité de Mission. Dans un état d'esprit résolument constructif et bienveillant, elles veillent en particulier à bien prendre en considération les spécificités du Groupe Vivalto Santé et la complexité croissante des enjeux propres au secteur de la santé.

Ce premier bilan est tout particulièrement l'occasion de remercier le Comité de Mission et l'ensemble de nos équipes pour leur implication et le travail accompli au service de notre Raison d'Être.

Vivalto Santé

Entreprise à Mission depuis 2020



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

En 13 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 2022, d'un réseau de 50 établissements de santé privés (hôpitaux privés et cliniques) en France et 41 dans le reste de l'Europe. Le Groupe exerce ses activités dans le secteur de la santé en se concentrant majoritairement sur les activités « Médecine - Chirurgie - Obstétrique » (MCO).

Avec 7 200 lits et près de 10 000 salariés en France*, Vivalto Santé, qui représente plus de 2 milliards d'euros de chiffre d'affaires à l'international, est le 3^e Groupe d'hospitalisation privée en France.

Le modèle singulier développé par Vivalto Santé, la « Troisième Voie » est fondé 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 à Vivalto Santé 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.

Cette gouvernance partagée s'illustre dans la structuration même du Groupe qui s'est doté d'instances de gouvernance à chaque niveau managérial et au niveau de chaque établissement de santé.

L'ambition de Vivalto Santé est de faire progresser en permanence l'excellence du soin au service de tous et de personnaliser la prise en charge de chaque patient en portant la plus grande attention à chaque prestation d'acte.

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.

Ce sont ces valeurs, couplées à l'ambition de proposer une offre de soins complète et d'excellence, que Vivalto Santé a souhaité incarner dans sa démarche d'Entreprise à Mission.



7 200
LITS



10 000
SALARIÉS



2 MILLIARDS €
CHIFFRE D'AFFAIRES



3^e GROUPE
D'HOSPITALISATION PRIVÉE
EN FRANCE

* L'Entreprise à Mission ne comprend pas le périmètre international



Le sens de l'Entreprise à Mission pour Vivalto Santé

Devenir Entreprise à Mission était une évidence pour Vivalto Santé. Cela s'inscrit totalement dans son ADN fondé sur un modèle original et des valeurs fortes que sont l'Audace, la Confiance et l'Équipe. En se dotant du statut dès 2020 et devenant par là même le premier Groupe hospitalier privé Entreprise à Mission, Vivalto Santé a montré sa capacité à faire preuve d'audace.

Être Entreprise à Mission c'est aussi faire équipe et partager les valeurs d'un collectif autour d'un projet

commun. En cela, la Raison d'Être facilite la cohésion à l'échelle du Groupe en donnant un même cap à une organisation très décentralisée constituée d'établissements et de territoires aux histoires et enjeux différents.

Enfin, en tant que Groupe de santé, Vivalto Santé travaille en étroite collaboration avec des médecins libéraux. Définir sa Mission c'est non seulement les mobiliser, mais également fédérer les équipes autour d'un projet porteur de sens.

COMMENTAIRE du Comité de Mission



Le Comité de Mission tient à féliciter la forte implication de l'entreprise dans sa Mission et les moyens conséquents déployés pour atteindre ses cibles alors même que les conditions n'étaient pas les plus favorables. Pour rappel, en 2020 la crise du COVID-19 a impacté très fortement le secteur de la santé, mais Vivalto Santé a persévéré dans le déploiement de ses objectifs en s'appliquant à embarquer ses collaborateurs et à mettre en œuvre ce projet ambitieux et porteur de sens.

La Raison d'Être et les engagements statutaires de Vivalto Santé

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 soins et de leur vie.

Cette Raison d'Être reflète les valeurs du Groupe et renvoie directement à ce qui est sa vocation première : le soin. Elle vise notamment l'intégralité des parties prenantes avec lesquelles Vivalto Santé interagit au quotidien. Elle reflète la contribution sociétale que le Groupe souhaite apporter à travers l'exercice de ses activités.

Pour soutenir cette Raison d'Être, Vivalto Santé a défini et déployé 6 engagements statutaires, tous répondant directement à cette Raison d'Être.

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 »



Associer les médecins, notamment ceux exerçant dans le cadre libéral, à la gouvernance, qu'elle soit statutaire ou opérationnelle, pour une meilleure prise en charge des patients.

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 »



Développer le maillage territorial des hôpitaux et cliniques du Groupe et se doter d'instances à cette échelle pour assurer l'accessibilité du soin et la qualité de la prise en charge des patients.

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 »



Favoriser la « symétrie des attentions », prendre soin des collaborateurs qu'ils soient salariés, libéraux ou nouveaux entrants, pour qu'ils bénéficient tous d'une meilleure qualité de vie et condition de travail pour, à leur tour, prendre soin des patients.



Anne-Marie Armanteras
Directrice d'hôpital honoraire
et consultante en santé

L'ancrage territorial pour favoriser la construction de parcours de soins et de santé au plus proche des patients, l'engagement dans des actions concourant à la qualité des soins en mettant au centre l'expérience patient et l'engagement structuré dans des actions favorisant la qualité de vie au travail sont aujourd'hui les principaux axes cibles de développement des établissements de santé. L'engagement du Groupe Vivalto Santé dans l'Entreprise à Mission vient structurer ces axes, leur donner un gage de développement harmonieux. La Troisième Voie vient couronner l'ambition de Vivalto Santé d'inscrire dans les territoires des établissements permettant l'accès aux soins de qualité en réponse aux besoins de santé des populations et en complémentarité avec les offres disponibles.

4

La poursuite d'une croissance durable

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



Assurer la pérennité de l'entreprise pour poursuivre le développement de la Troisième Voie, accroître le maillage territorial et garantir un niveau d'investissements pour toujours mieux prendre soin des patients et diffuser le modèle de l'Entreprise à Mission.

5

La démarche environnementale

« Maîtriser notre
empreinte
environnementale »



Limiter au maximum l'impact de nos activités sur la planète pour réduire les externalités environnementales impactant la santé et ainsi prendre soin de nos patients tout au long de leur vie.

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 »



Développer des solutions nouvelles pour faciliter la prise en charge des patients que ce soit par la recherche médicale, l'innovation au service des patients ou des conditions de travail améliorées pour les salariés.

Une gouvernance et une organisation au service de la Mission

Une gouvernance EAM solide, complémentaire et en interaction régulière

L'Entreprise à Mission se structure autour de plusieurs instances complémentaires afin de garantir une bonne atteinte de l'ensemble des objectifs statutaires et opérationnels.

LE COMITÉ DE MISSION

a un rôle de conseil, à la fois bienveillant et exigeant. Il challenge le déploiement des engagements et la cohérence des actions engagées en suivant l'exécution de la Mission.

LE COMITÉ DE PILOTAGE

suit le projet dans sa dimension interne et se réunit une fois par trimestre en moyenne. Il réalise les arbitrages stratégiques et mesure l'avancée des sujets.

LA COMMUNAUTÉ DES PILOTES

réunit régulièrement les pilotes et copilotes en charge du déploiement des 22 objectifs opérationnels.

L'ÉQUIPE DE COORDINATION ENTREPRISE À MISSION

structure la démarche, anime la communauté des pilotes et fait vivre l'esprit d'Entreprise à Mission dans le Groupe.

La communauté des pilotes



Anne Bourdet-Neuilly



Nicolas Bioulou



Atika Alami



Dr Philippe Souchois



Antoine Goëlau



Didier Delavaud



Caroline Desaegher



Marie-Pascale Chague



Pauline Malafosse



Hélène Martinot



Frédérique Daubard



Adrien Hessenbruch



Hervé Goinvic



Anne Braband-Mallard



Stéphanie Briantais



Stéphanie Durel-Pinson



Hamza Bissaoui



Thomas Pignier



Fanny Faguiet-Poulet



Johanna Molina



Agnès Loire



Le fonctionnement et les principales activités du Comité de Mission

Le Comité de Mission travaille en étroite coordination avec le Comité de Pilotage de la Mission. Il se réunit plusieurs fois par an, à raison d'une fois tous les deux mois en moyenne et plus fréquemment à l'approche des échéances importantes. À ces occasions, il cherche à assumer sa double responsabilité, suivre et évaluer la mise en œuvre de la Mission. À cette fin, il reste en contact étroit avec les équipes en charge du déploiement de la Mission. Le Président du Comité de Mission, pour le compte de l'ensemble des membres, garde un lien constant avec la Directrice Entreprise à Mission et son équipe.

Les Comités de Mission sont l'occasion de partager

nos perceptions des différents engagements, leur déclinaison opérationnelle et suggérer un certain nombre d'évolutions ou d'ajustements. C'est également l'opportunité d'avoir des données sur l'atteinte des objectifs opérationnels.

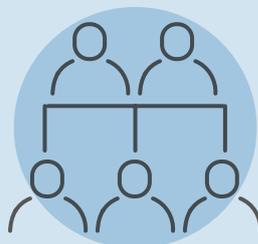
À titre d'exemple, au cours du mois de décembre 2022, deux Comités de Mission ont été dédiés au bilan des actions réalisées. À l'occasion de ces réunions, chaque pilote a pu partager ses réalisations et le bilan de ses actions, un an après le déploiement opérationnel de l'Entreprise à Mission. Ces échanges ont permis d'être en lien direct avec les opérationnels et de prendre la mesure des actions réalisées.



Atika Alami

Directrice Générale du Territoire Île-de-France Vivalto Santé et membre du Comité de Mission

Les deux bilans ont été l'occasion d'avoir un retour et un partage, le Comité de Mission par sa pluri-expertise a pu poser des regards croisés sur chaque thématique. Ces échanges de points de vue ont le plus souvent convergé vers un avis unanime.



LE COMITÉ DE MISSION S'EST RÉUNI À

6 REPRISES

DURANT L'ANNÉE 2022, CES RÉUNIONS PERMETTANT DE FAIRE DES POINTS D'ÉTAPES RÉGULIERS SUR LA MISE EN ŒUVRE DE LA MISSION.

Un Comité de Mission expert et engagé

La qualité du Comité de Mission de Vivalto Santé vient de la richesse et de la diversité des profils qui le composent. Chacun d'entre nous contribue par son expertise sur les différents sujets et enjeux portés par la mission de Vivalto Santé tout en y apportant un regard critique pour engager le Groupe toujours plus loin.



Jean-Pierre Denis
Président du Comité de Mission

J'apporte ma contribution au Comité de Mission en m'appuyant sur mon expérience de dirigeant d'un établissement financier qui a accompagné le développement de Vivalto Santé depuis sa création et qui a également fait le choix de devenir « Entreprise à Mission ». Étant personnellement investi depuis près de 10 ans sur les thématiques d'impact, de climat et de mesure des performances extra-financières dans différents secteurs d'activité, je participe, avec les membres du Comité de Mission, au suivi de la mise en œuvre des objectifs statutaires et opérationnels que s'est donné Vivalto Santé.



Michel Bourgade
Chirurgien orthopédique à l'Hôpital du Confluent, Nantes

Mon rôle est d'apporter une présence et une expertise médicale dans un Groupe de Santé et d'être un relai de tous les médecins Vivalto Santé dans cette Mission.



Anne-Marie Armanteras
(membre arrivé en 2022)
Directrice d'hôpital honoraire et consultante en santé

Mon regard issu de mes expériences m'a amené à exercer un jugement plus particulièrement sur la pertinence des indicateurs et des actions sur le management des établissements, la qualité de vie au travail et les liens avec la qualité des soins, l'expérience patient ainsi que sur les impacts des stratégies territoriales et de l'ambition de durabilité par l'empreinte territoriale du Groupe.



Atika Alami

Directrice Générale
du Territoire Île-de-France
Vivalto Santé et membre du
Comité de Mission

En tant que Directrice Générale
du Territoire Île-de-France, je
suis membre du Comité de
Mission en tant que salariée
Vivalto Santé et au titre de la
représentation des territoires.
Mon expérience en tant que
soignante puis manager, ma
bonne connaissance du Groupe
et du secteur me donnent la
capacité de challenger la Mission
et les actions réalisées au regard
de leurs impacts réels.



Olivier Thomas

Représentant des usagers

En tant que représentant
des usagers dans la Clinique
Sainte-Marie, je représente cette
partie prenante incontournable
au sein du Comité de Mission.
À titre professionnel j'ai par
ailleurs été le responsable RSE
de mon entreprise pendant
5 ans (STACI, 3 000 salariés,
7 pays). Cette double casquette
me permet d'apporter un regard
éclairé sur ces sujets.



Myriam El Khomri

(membre arrivé en 2022)
Directrice du Conseil en
Ressources Humaines du
Groupe Diot Siaci

Je suis heureuse de contribuer à
l'aventure dans laquelle le Groupe
Vivalto Santé s'est engagée,
celle de l'Entreprise à Mission.
Je participe à un collectif qui
porte des objectifs ambitieux et
réalistes en matière de RSE, de
mode innovant de gouvernance,
de dialogue et co-construction
avec les parties prenantes. Mon
expérience actuelle et la mission
bénévole que j'ai conduite
en octobre 2019 relative à
l'attractivité des métiers du grand
âge, m'amènent naturellement
à porter une attention soutenue
aux ressources humaines, dont
la crise actuelle, tous secteurs
confondus, peut faire courir un
risque réel d'affaiblissement de la
continuité, de la qualité et de la
sécurité des soins.

Une réelle dynamique d'animation au quotidien, inclusive et responsabilisante pour décliner les engagements à tous les niveaux de l'entreprise

Il est indéniable que Vivalto Santé a déployé les moyens nécessaires pour la bonne réalisation de sa Mission et le Comité de Mission tient à le souligner.

Au premier chef, un poste de coordinatrice Entreprise à Mission a été créé pour le bon déploiement du projet. En 2022 il s'est vu renforcé avec l'arrivée d'Eloïse Coulombier et Mathilda Roux, respectivement Coordinatrice et Chargée d'Entreprise à Mission. L'équipe constituée a pour mission de mettre l'animation des différentes communautés au cœur de l'Entreprise à Mission et de faire la liaison entre les différentes parties prenantes.

Pour sécuriser la déclinaison opérationnelle, l'entreprise a structuré une communauté des pilotes, chargés du déploiement des objectifs opérationnels. Ces pilotes choisis pour leur expertise ou appétence des sujets embarquent avec eux des copilotes sélectionnés parmi des médecins ou soignants afin de faire rayonner le sujet dans les différents établissements et auprès des équipes terrain.

À l'échelle des établissements, les Directeurs Généraux d'Établissement (DGE) sont la clé de voûte du bon déploiement de chacun des objectifs. Ils sont relais et garants de la réalisation des plans d'actions.

Des moyens d'animation sur mesure

L'équipe de coordination anime la communauté des pilotes via des webinaires et des réunions bilatérales. Pour une animation plus agile et plus digitale, le Groupe a fait le choix de s'appuyer sur la plateforme interne Innovalto. Chaque objectif opérationnel y a sa page à laquelle le pilote, son équipe et l'équipe de coordination a accès. Chacun peut y déposer des documents, gérer son projet avec son équipe ou chatter via le forum. Innovalto a donc le double mérite de permettre le partage et la diffusion de bonnes pratiques au sein du Groupe Vivalto Santé et d'assurer la traçabilité et de documenter des actions menées.

L'année écoulée marque une dynamique d'engagement des équipes avec la tenue de nombreux événements : un séminaire CODIR, des ateliers avec l'encadrement ou encore l'organisation d'un challenge auprès de l'ensemble du personnel.



Challenge digital Tous Entreprise à Mission

Le challenge TEAM a permis de capitaliser sur la dynamique interne autour de la démarche d'Entreprise à Mission. Avec **plus de 1 000 collaborateurs** de Vivalto Santé mobilisés, cet événement a été un franc succès, preuve s'il en est de l'importance du **sens de l'Entreprise à Mission** pour les collaborateurs.

Les salariés étaient invités à participer au challenge dans quatre catégories différentes : un quizz, un concours photo, un concours vidéo et un concours territoire. L'ensemble des lauréats a été récompensé lors d'une cérémonie de remise des prix qui a eu lieu le 14 novembre 2022 en présence de la direction de Vivalto Santé et des membres du Comité de Mission. À cette occasion, un trophée leur a été remis en mains propres par Daniel Caille (Président fondateur de Vivalto Santé), Sandrine Macario (DRH Groupe et Responsable Entreprise à Mission), Emmanuel Prin (Directeur Général) ainsi que les membres du Comité de Mission.

En complément, les participants ont pu voter pour un projet à soutenir et c'est le **projet de financement de ruches pédagogiques** via l'association Terre d'Abeilles qui a été sélectionné pour être déployé par le Groupe. Par ce trophée, le Comité de Mission a pu constater le réel engagement des salariés de Vivalto Santé dans l'Entreprise à Mission.

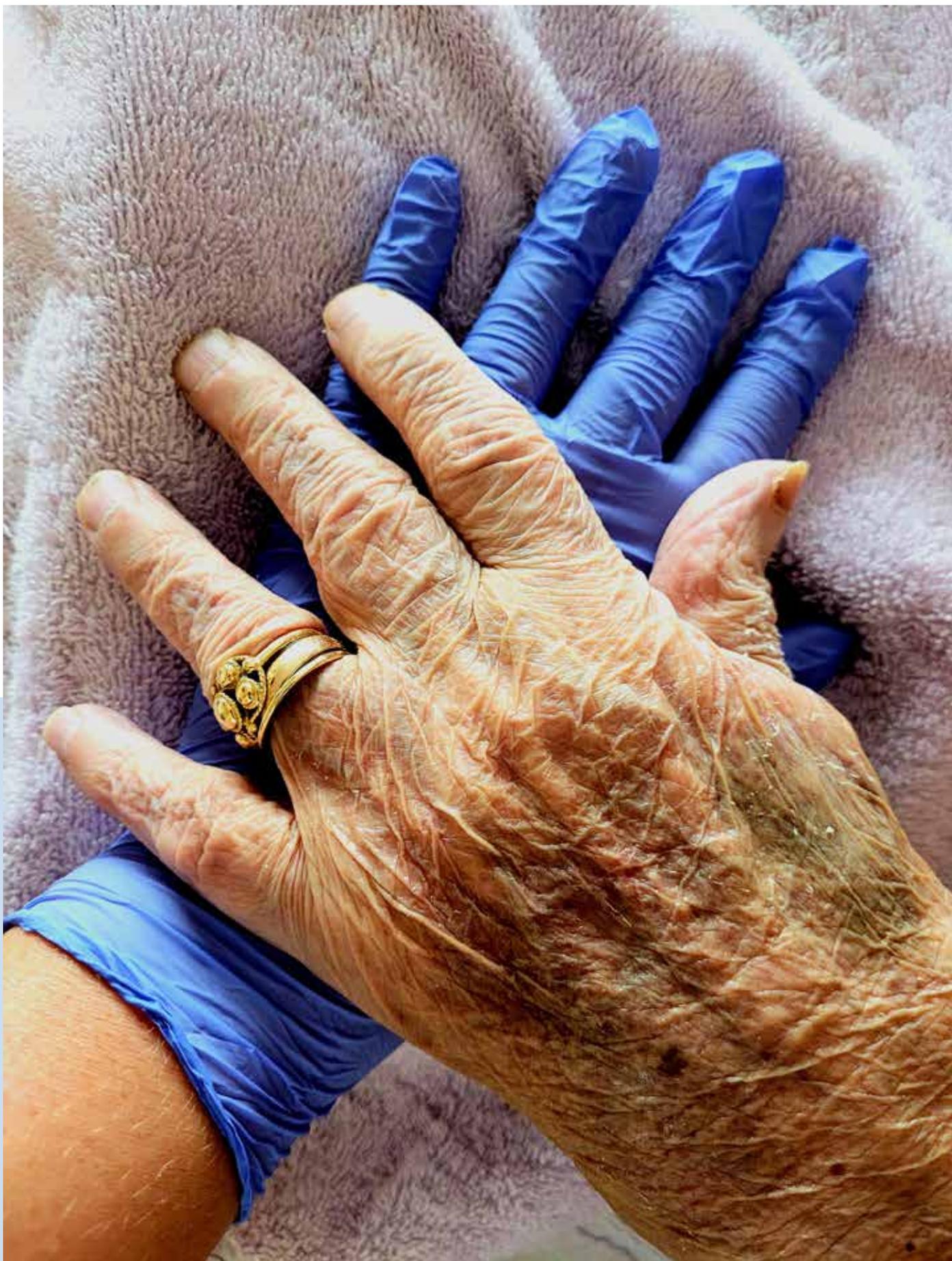


Photo gagnante du challenge TEAM dans la catégorie photo.
©Virginie LEGRAND, Aide-Soignante Qualifiée à la Clinique des 2 Caps (Calais).

La réalisation de nos ambitions



Retour sur la mise en œuvre de nos engagements



**Des avancées opérationnelles
concrètes sur l'ensemble des
engagements porteuses d'impact**

Vivalto Santé s'est doté d'une Raison d'Être qui définit l'objet de sa mission et identifie les parties prenantes concernées. Elle fait directement référence à l'originalité de son mode de gouvernance. Les six objectifs statutaires ont pour ambition de décliner la Raison d'Être et couvrent les principaux champs d'actions de l'entreprise.

Objectif¹ statutaire

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

Le premier engagement de Vivalto Santé en tant qu'Entreprise à Mission est au cœur de son ADN et de sa différence. Il propose de renforcer le partage des visions métiers pour les orientations stratégiques et donner plus de force aux métiers dans un contexte d'évolution des systèmes de santé, de réglementation croissante et d'extension des portefeuilles d'établissements en France et à l'étranger*.

Développer la Troisième Voie, c'est accélérer l'émergence et le partage des bonnes pratiques, développer les synergies et les projets communs lorsque cela est pertinent pour favoriser la prise de décisions stratégiques face à l'accélération des pressions sectorielles (par exemple : digitalisation et gestion des données de santé, consolidation du secteur et concurrence accrue, pénurie de personnel y compris des médecins, développement de prestations de services, etc.). C'est également être capable de partager une vision commune avec différentes parties prenantes aux rôles essentiels dans la prise en charge, mais ayant des statuts différents, voire une forme d'indépendance (médecins libéraux).

Une collaboration régulière entre les professionnels de santé conscients des réalités économiques d'un Groupe et des acteurs financiers ouverts aux investissements stratégiques pour les patients et l'avenir du métier nous permet de répondre aux évolutions des besoins de santé. Les praticiens à tout niveau managérial (Groupe, territoire, établissement) participent aux réflexions sur les orientations stratégiques et les choix d'investissement en étroite coopération avec les actionnaires et les managers.

* À date, le périmètre international n'est pas inclus dans l'Entreprise à Mission

Développer l'actionnariat praticien

L'actionnariat praticien fait évidemment écho à la notion de « partenariat original et innovant avec les médecins » qui est au cœur de la Raison d'Être de Vivalto Santé.

Depuis sa création, Vivalto Santé s'est développé sur un partenariat capitalistique avec les médecins. Ce partenariat est la clé d'entrée de la gouvernance partagée opérationnelle au sein des différents comités du Groupe. Ce modèle original et innovant, qui après treize ans de déploiement a prouvé sa pertinence, est un levier d'attractivité pour des médecins libéraux et un vecteur de pérennité de l'entreprise.

En outre, pour être actionnaire les médecins libéraux doivent respecter la charte des actionnaires fixant un seuil minimum d'implication avec le Groupe Vivalto Santé ainsi que des règles de décence. Cet actionnariat est donc un levier de fidélisation, d'engagement des médecins et de partage de valeurs communes.



Dr Éric Dupont-Bierre
Chirurgien digestif et viscéral
Membre du Conseil de Surveillance

Via ce premier objectif, les enjeux ont été de pérenniser l'actionnariat médical qui existe depuis la création du Groupe Vivalto Santé, de préciser les modalités d'investissement de manière à le proposer au plus grand nombre de médecins, et de respecter le ratio d'actionnariat médical de 30%.



+ de 1 000

C'est le nombre de **praticiens actionnaires** chez Vivalto Santé à fin 2022



350 M€

C'est la part de capital détenue par les médecins actionnaires (**soit plus de 30%**)

Développer l'actionnariat salarié

L'actionnariat salarié renforce la vision de gouvernance partagée avec l'existence d'un conseil de surveillance FCPE VS (Fonds commun de placement Vivalto Santé) et un représentant de ce conseil de surveillance à l'Assemblée Générale avec voix consultative. L'actionnariat salarié est un levier pour se différencier en tant qu'employeur, impliquer les salariés du Groupe et les intéresser à sa réussite, contribuer au sentiment d'appartenance et de reconnaissance.

Aujourd'hui, Vivalto Santé est le seul Groupe de santé non coté ayant créé un FCPE spécifique à destination de tous ses salariés en favorisant les plus petits porteurs de part, donc les bas salaires avec un système d'abondement dégressif.

L'actionnariat salarié représente donc un vrai levier de fidélisation dans un secteur qui souffre de pénurie de main d'œuvre et d'une forte concurrence au recrutement. L'ambition forte que s'était fixée le Groupe a été couronnée de succès avec le dépassement de l'objectif de 30% des salariés actionnaires.



34%

C'est la part des **salariés actionnaires**

Déployer une gouvernance partagée à tous les niveaux de l'entreprise



A 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.

Pour cela, le Groupe Vivalto Santé est doté d'instances de gouvernance au niveau du Groupe, au niveau des territoires et au niveau des établissements.

Cette gouvernance partagée continue de se renforcer avec la création en 2022 d'un Comité Médical Stratégique, qui vient compléter au niveau du Groupe le dispositif de Comités de Direction Médicaux dans chaque établissement et de Comités Médicaux de Territoire à l'échelle régionale.

Cette approche bicéphale unique en son genre est non seulement facteur d'attractivité pour les médecins qui se voient associés aux décisions de l'établissement dans lequel ils pratiquent, mais est aussi l'incarnation de l'ADN de Vivalto Santé à l'échelle des établissements du territoire et du Groupe.

C'est aussi une approche visionnaire du Groupe qui répond déjà aux programmes gouvernementaux visant à développer la direction bicéphale des établissements de soin et permet de faire reconnaître la mission d'intérêt général des établissements du secteur privé.



Mettre en place des Comités de Direction Médicaux (CDM)



Le Comité de Direction Médical (CDM) est la pierre angulaire de la philosophie et du dynamisme Vivalto Santé ; il doit être le garant au niveau local de la gouvernance partagée entre la direction d'établissement et les médecins.

Les CDM rassemblent des médecins élus ou désignés par leurs pairs à l'échelle de chaque établissement. Ces comités traitent des projets médicaux, de l'organisation des soins et de la prise en charge des patients, mais également des éléments de gestion de l'établissement : activités, investissements et décisions importantes impactant la structure.



Dr François-Bruno Le Bot
Chirurgien ophtalmologiste
Membre du Conseil de Surveillance

Le Comité de Direction Médical est l'élément fondateur de la 3^e Voie et de sa philosophie originelle de gouvernance partagée. C'est là que s'est forgé le creuset de Vivalto Santé et de son développement avec une conviction essentielle qui s'est renforcée au cours des années : il ne peut y avoir de direction d'établissement sans binôme médecin-management.

Dans le cadre de l'Entreprise à Mission, nous avons établi une charte de fonctionnement de co-gouvernance destinée à nos établissements. La possibilité pour eux de s'approprier naturellement ce modèle d'avant-garde que nous avons inventé il y a 12 ans et qui aujourd'hui résonne toujours plus fortement avec les évolutions du monde de la santé.



100%

des établissements **disposent de CDM** à fin 2022



Mettre en place **des Comités Médicaux de Territoire (CMT)**



ans la continuité de la gouvernance de la Troisième Voie, les Comités Médicaux de Territoire sont incontournables ; ils sont la déclinaison à l'échelle du territoire des Comités de Direction Médicaux. Ils permettent également d'apporter des réponses à la même échelle que la tutelle qui est le plus souvent celle du territoire (notamment les Agences Régionales de Santé).

Les Comités Médicaux de Territoire favorisent la coordination entre les établissements et permettent de structurer la gradation des soins entre les établissements. De ce fait, ils sont au cœur du déploiement des Projets Médicaux de Territoire.

L'enjeu de cet objectif dans un premier temps a été de fédérer les médecins libéraux autour d'une dynamique territoriale en dehors de leur activité propre ou de leur établissement. Dans un second temps le Groupe travaille à l'homogénéisation de cette instance au moyen de la définition d'une charte de fonctionnement commune.



Mettre en place **un Comité Médical Stratégique (CMS)**



chaque niveau de décision du Groupe, les médecins, qui sont pour la très grande majorité d'entre eux des praticiens libéraux, sont associés aux questions de stratégie et de développement médicaux dans l'intérêt des patients.

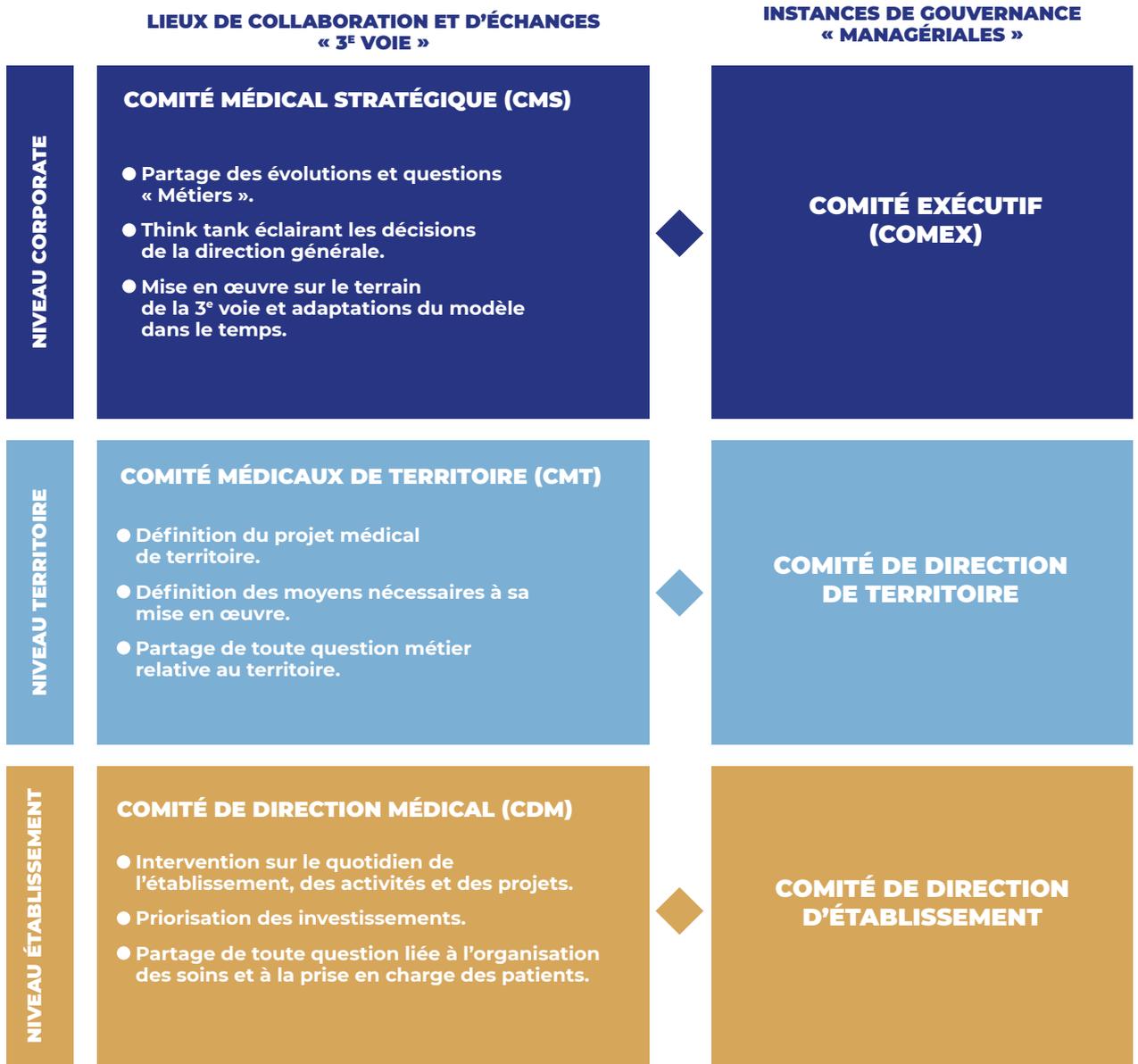
Au niveau du Groupe la réflexion quant à la construction des Comités de Direction Médicaux (CDM) et des Comités Médicaux de Territoire (CMT) avait déjà été initiée. Il ne manquait que le Comité Médical Stratégique qui a vu le jour en 2022.

Cette nouvelle instance guide la réflexion et les décisions du Groupe dans le champ médical.



La gouvernance partagée opérationnelle

Cette gouvernance partagée est régie par un conseil de surveillance composé de représentants des investisseurs financiers et de médecins administrateurs.



Les objectifs opérationnels en synthèse

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

OBJECTIF OPÉRATIONNEL	NIVEAU D'ATTEINTE
Actionnariat praticien <ul style="list-style-type: none"> • Ouvrir le capital à 100 % des praticiens éligibles lors du tour de table (VS3) • Atteindre 150 M€ investis par les médecins à fin 2022 	 350 M€ investis par les médecins (plus de 30 % du capital)
Actionnariat salarié <ul style="list-style-type: none"> • Ouvrir une campagne d'actionnariat salarié dans les 2 ans de VS3 • Atteindre 30 % des effectifs CDI actionnaires d'ici 2023 	 34 % des salariés actionnaires
Comités de Direction Médicaux <ul style="list-style-type: none"> • Mettre en place des CDM actifs dans les établissements • Atteindre 100 % d'établissements (sauf acquisitions de moins d'un an) disposant d'un CDM actif (3 réunions par an en moyenne) à fin 2021 	 100 % des établissements disposent de CDM
Comités Médicaux de Territoire <ul style="list-style-type: none"> • Mettre en place des CMT actifs • 100 % des territoires (sauf territoires de moins d'un an) disposant d'un CMT actif (3 réunions par an en moyenne) à fin 2022 	 100 % des territoires disposent de CMT
Comité Médical Stratégique <ul style="list-style-type: none"> • Construire un Comité Médical Stratégique (2 réunions par an minimum) • Avoir défini une charte et l'avoir communiqué à l'ensemble de la communauté médicale à fin 2023 	 Première réunion du Comité Médical Stratégique tenue en 2022 La charte est en cours de rédaction

 NON ATTEINT
  EN COURS
  ATTEINT
  DÉPASSÉ

COMMENTAIRE du Comité de Mission



Cet engagement illustre la singularité du Groupe Vivalto Santé par son ambition de placer la gouvernance médicale au cœur de la construction des parcours de soins et de santé dans les territoires. L'association forte des médecins à l'actionnariat et aux différents échelons de la gouvernance de Vivalto Santé associe la vision métier à la vision managériale dans l'intérêt des patients. Cet engagement est tout à fait cohérent avec la Raison d'Être et sa déclinaison opérationnelle en est la traduction concrète.

L'actionnariat médical favorise l'alignement d'intérêts au sein du Groupe Vivalto Santé et l'implication directe des médecins dans les choix du Groupe. Il traduit l'objectif de construction d'une empreinte forte du Groupe dans l'écosystème de santé en France par l'adhésion des médecins libéraux aux objectifs généraux et de chaque structure à laquelle ils participent.

Le Comité de Mission confirme la pertinence des indicateurs de performance associés.

Objectif statutaire

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

Par cet engagement, Vivalto Santé répond directement à l'enjeu essentiel d'accès aux soins au sein des territoires. Il développe à cette fin des parcours de soins permettant une prise en charge globale et complète selon les pathologies, en cherchant à se mettre à la portée des patients tout en intégrant leurs attentes.

Le contexte national de pénurie des médecins pousse Vivalto Santé à proposer des solutions face au taux croissant de renoncement aux soins : 3,1% des personnes de 16 ans ou plus vivant en France ont renoncé à des soins médicaux (d'après l'enquête SRCV de l'Insee). Les personnes les plus précaires sont plus à risque et ce d'autant plus qu'elles résident dans des zones sous-dotées en médecins généralistes.

Ainsi l'approche de Vivalto Santé s'organise autour de différentes spécialités :

- Chirurgicales et anesthésiques, qui proposent différentes modalités selon la situation des patients, qui peuvent être accueillis en urgence ou en consultation, en lien avec leurs médecins traitants.
- De la mère et l'enfant, que les professionnels du Groupe accompagnent dans nos maternités organisées pour assurer le suivi de la grossesse, l'ac-

couchement et le post-partum.

- Médicales, qui répondent aux enjeux de santé publique que sont les cancers et les insuffisances rénales, cardiaques et pulmonaires. La prise en charge des pathologies chroniques et liées au vieillissement se développe et propose des parcours coordonnés. Enfin, les pathologies aiguës sont prises en compte avec l'appui de spécialités interventionnelles.
- Diagnostics endoscopiques, cardio-vasculaires, d'imagerie ou de biologie.
- De l'urgence, pour laquelle les établissements répondent aux missions de service public telles que la permanence des soins. Ils s'intègrent dans un maillage territorial de réponse graduée avec des services d'accueil des urgences, des services de soins non programmés mais aussi des structures de réponses spécialisées comme les urgences de la main ou des urgences cardiologiques.

Il est à noter que si les Groupements Hospitaliers de Territoire (GHT) sont obligatoires pour les hôpitaux publics depuis 2016, ce n'est pas le cas pour les hôpitaux privés. Avec les Projets Médicaux de Territoires, Vivalto Santé s'empare du sujet et crée son propre modèle de « GHT privé ».



Formaliser et déployer un **Projet Médical Territorial** (PMT) par territoire

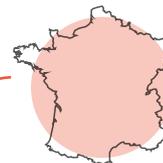


Les PMT ont vocation à rendre plus visible notre offre de soins et à améliorer la couverture médicale en sortant de la vision à l'échelle « cabinet ». Ceux-ci proposent des possibilités de prise en charge variées dans une organisation complémentaire de territoire pour répondre aux besoins de la population.

Via les PMT, Vivalto Santé organise la gradation des soins entre les établissements de chaque territoire. Il s'agit de spécialiser les sites pour, d'une part, renforcer les expertises et améliorer la qualité des soins, et d'autre part, mutualiser les plateaux techniques des établissements afin de proposer des parcours de soins coordonnés entre les cliniques et les hôpitaux, en fonction des besoins des patients.

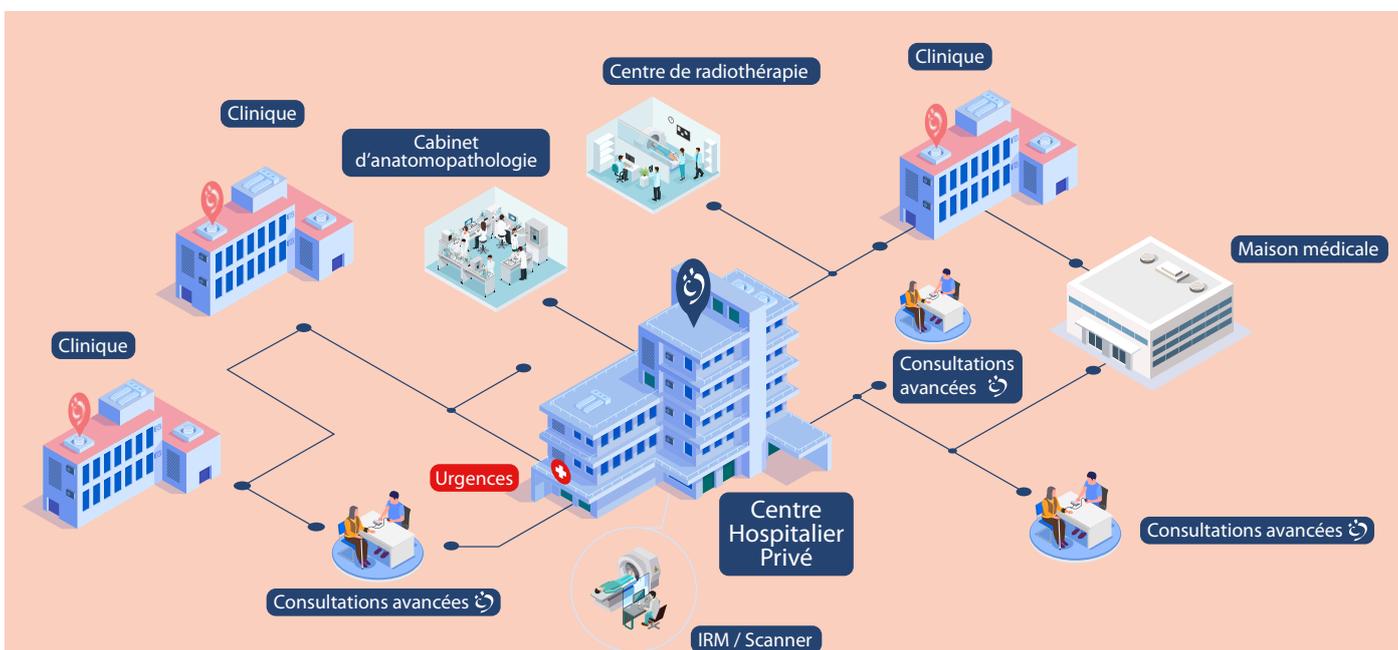
Renforcer notre maillage territorial, c'est permettre aux patients d'accéder à une large palette de spécialités et de modalités de prise en charge (hôpital de jour, hospitalisation à domicile...) sur une région donnée.

À titre d'exemple, l'organisation hospitalière de court séjour s'articule en aval avec des établissements centrés sur le soin de suite et la réadaptation, les soins infirmiers à domicile (SSIAD) ou d'hospitalisation à domicile (HAD). Vivalto DOM organise la sortie des patients en identifiant les besoins médicaux et sociaux pour permettre la continuité des soins à domicile dans des conditions sécurisées et rassurantes pour le patient et sa famille.



6

Territoires du Groupe disposent d'un PMT :
Bretagne Ouest, Bretagne Est, Normandie, Île de France, Pays de la Loire, Grande Aquitaine



Exemples d'impacts des PMT

Sur le territoire Bretagne, 6 chirurgiens urologues exerçant aux Hôpitaux Privés Rennais - Saint-Grégoire (35) viennent exercer un jour par semaine à l'Hôpital Privé de la Baie à Avranches (50), en consultation comme au bloc opératoire, renforçant ainsi l'offre de soins sur le territoire. Par ailleurs, afin de renforcer le maillage territorial de l'offre de soins, les praticiens des établissements bretons sortent des murs des hôpitaux et proposent sur 12 sites des consultations avancées plusieurs jours par semaine.

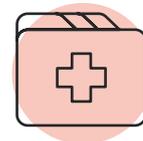
Permettre aux patients d'accéder à **des consultations spécialisées** et **des soins non programmés**

Cet objectif part du constat de tensions dans l'organisation des soins en France. Ces tensions sont notamment dues à la raréfaction des médecins généralistes. Pour favoriser une meilleure compréhension des parcours de soins ville-hôpital par nos patients, Vivalto Santé s'engage à déployer deux types de solutions : la mise en place d'Unités de Soins Non Programmés (USNP) d'une part et le déploiement des consultations avancées d'autre part.

- Une Unité de Soins Non Programmés est une offre de soins créée pour les soins urgents aux patients. L'accueil des patients y est réalisé sans rendez-vous par des praticiens en secteur 1 (tarif remboursable de la Sécurité Sociale).
- Les consultations avancées quant à elles consistent à renforcer les soins de proximité par des consultations spécialisées au plus près du domicile du patient notamment dans des zones sous dotées en ressources médicales. Quand cela est possible, la mise en place d'une consultation au sein d'un cabinet de médecine générale ou d'une Maison de Santé Pluridisciplinaire permet de favoriser l'articulation ville-hôpital au bénéfice du parcours patient.

Ce maillage territorial renforce l'accès aux soins et la fluidification des parcours sur un territoire.

Cet objectif rejoint l'axe général présenté par le gouvernement et les instances nationales de stratégie en santé de lutter contre les déserts médicaux et de permettre une première réponse à des besoins de santé non couverts.



13

C'est le nombre d'USNP sur le territoire national en 2022, **c'est 5 de plus qu'en 2020**



Dr Cyril Neuilly
Médecin urgentiste responsable
de l'Unité de Soins Non Programmés
Clinique Saint-Germain

En cette période difficile d'accès aux soins urgents pour un grand nombre de patients, l'Unité de Soins Non Programmés, intégrée à notre établissement, remplit sa mission de service public en prenant en charge dans les meilleurs délais tout patient nécessitant une prise en charge médicale rapide ou urgente, qu'il soit adressé par le Centre de Régulation 15, par son médecin traitant ou qu'il se présente spontanément. Cette prise en charge réactive se déploie au sein même de l'Unité de soins qui donne accès à la biologie, la radiologie, le scanner et l'ensemble du plateau technique. Le parcours de soins débouche dans 10 à 15% sur une hospitalisation ou un rendez-vous en consultation spécialisée. Depuis son ouverture en 2020, plusieurs cas d'urgences vitales se sont présentés dans notre unité : accidents vasculaires cérébraux, infarctus du myocarde, troubles du rythme cardiaque, et récemment une méningite bactérienne.

Améliorer la satisfaction patient

La prise en compte de la satisfaction patient et plus globalement de l'expérience patient constitue un levier d'attractivité tant pour les patients que pour les établissements de santé. Marqueur de qualité et de sécurité des soins mais aussi vecteur de sens pour les soignants qui placent l'humain au centre de leurs préoccupations, l'évaluation de la satisfaction patient demeure aujourd'hui un incontournable. Dans ce cadre, les établissements du Groupe Vivalto Santé participent au dispositif national de mesure de la satisfaction et de l'expérience des patients « e-Satis ». Ce questionnaire de satisfaction, mis en œuvre par la Haute Autorité de Santé (HAS) et le Ministère de la Santé, permet de recueillir les ressentis des patients suite à leur passage dans les établissements du Groupe.

Pour analyser ces données, Vivalto Santé a développé en interne un outil de pilotage et de consolidation de la satisfaction patient e-Satis et de ses sous-indicateurs permettant un suivi mensuel.

Au-delà des résultats, le Groupe a souhaité aller plus loin dans les analyses en intégrant les verbatims des patients, données jusqu'alors non exploitées.

Pour ce faire le Groupe s'appuie sur une solution innovante « Better World » pour recueillir et analyser les verbatims des patients selon une classification particulière en fonction des sentiments exprimés. L'exploitation des données permet d'identifier et de prioriser à la maille d'un établissement, d'un territoire ou du Groupe, les principaux points de satisfaction des patients ainsi que les pistes d'amélioration en vue d'offrir une meilleure qualité des soins.

Ainsi l'ensemble des retours des patients est croisé tant sur le niveau satisfaction, expérience patient et expressions libres.



76,8%

C'est le **taux de satisfaction patient après hospitalisation** chez Vivalto Santé

Moyenne arithmétique

Taux de satisfaction patient après hospitalisation



Source : Site internet Qualiscope - HAS





Les objectifs opérationnels en synthèse

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

OBJECTIF OPÉRATIONNEL	NIVEAU D'ATTEINTE
Projet Médical Territorial <ul style="list-style-type: none"> • Atteindre 100 % des territoires ayant un PMT formalisé en 2022 	 100 % des territoires avec un PMT
Consultations spécialisées Soins non programmés <ul style="list-style-type: none"> • Avoir mis en place au moins 10 nouvelles implantations de consultations spécialisées et/ou d'USNP d'ici fin 2024 	 3 nouvelles implantations d'USNP en 2020 ; 0 en 2021 et 2 en 2022 Au moins 9 nouveaux sites* de consultations avancées en 2022
Satisfaction patient <ul style="list-style-type: none"> • Mettre en place un plan annuel d'amélioration de la satisfaction patient en s'appuyant sur e-Satis / Betterworld 	 Évolution de la satisfaction patient à l'échelle du Groupe VS entre 2021 et 2022 : Ambulatoire : + 0,19 % MCO+48h : + 0 % SSR : + 0,44 %

* État des lieux non exhaustif à date

 NON ATTEINT
  EN COURS
  ATTEINT
  DÉPASSÉ

COMMENTAIRE du Comité de Mission



Cet objectif statutaire fait directement écho à la Raison d'Être du Groupe Vivalto Santé. Il illustre l'engagement de Vivalto Santé à dépasser les simples objectifs d'une activité de soins pour parvenir à améliorer la couverture de soins dans les territoires concernés. Il salue l'engagement national sur l'analyse de l'expérience patient qui va au-delà du simple recueil effectué classiquement par les établissements de santé français.

C'est un engagement majeur qui a des impacts forts en termes de couverture de santé et de solidarités territoriales. Il est donc non seulement impactant, mais aussi tout à fait cohérent avec la Raison d'Être dont il est indissociable.

Objectif statutaire

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

Le Groupe Vivalto Santé porte la conviction que le soin des patients repose sur des équipes formées, outillées et engagées. La qualité des conditions de travail de ces équipes est donc clé. Prendre soin des collaborateurs est donc un moyen de réaliser sa mission au service des patients.

Vivalto Santé y contribue à travers un modèle inclusif qui s'articule autour de 3 axes :

- Faciliter l'intégration des nouvelles recrues dans l'organisation du travail
- Accompagner les salariés qui en ont besoin
- Faire en sorte que leurs conditions de travail soient optimales et ainsi leurs actions au quotidien facilitées en réservant aux enjeux de pénibilité et d'usure professionnelle dans le secteur de la santé, l'attention croissante qu'ils méritent.



Instituer **un baromètre social** à l'échelle du Groupe

Le Groupe fait de l'amélioration de la qualité de vie et des conditions de travail une priorité en ce qu'elle participe au bien-être et à l'épanouissement de chacun, contribue à l'amélioration de la qualité des soins et à une meilleure prise en charge de nos patients, influe positivement sur la performance du Groupe. Cette démarche d'amélioration continue est intégrée dans l'ensemble des actions et projets initiés au sein du Groupe.

En consultant directement les salariés, l'objectif n'était pas simplement de mesurer la satisfaction du personnel mais d'en déterminer les leviers pour l'accroître. Le baromètre social « Expression ouverte » favorise l'expression des salariés en leur garantissant l'anonymat. C'est un outil de diagnostic précis qui donne une photographie de la perception par les salariés de la situation de leur établissement grâce à la collecte et à la prise en considération des ressentis, des problématiques, des attentes et des propositions des collaborateurs.



Géraldine Lossouarn
Représentante Comité de Groupe

En tant que membre du Comité de Groupe et avec mon expérience de soignante, j'ai choisi de m'impliquer dans la réalisation du questionnaire QVCT. J'ai notamment participé à la réflexion et la construction des questions. Il était essentiel pour moi qu'elles correspondent aux réalités du terrain et permettent l'expression de tous avec l'intégration de questions ouvertes. Il a fallu convaincre pour engager les collaborateurs à exprimer librement ce qu'ils ressentent. Les échanges avec le Groupe de travail ont permis justement d'ajuster et d'avancer la réflexion. L'une des clés de la mobilisation, c'est bien sûr la garantie de l'anonymat au travers de l'outil de diffusion du sondage choisi. Je me suis vraiment attachée à lever ce frein dans la vidéo tournée pour sensibiliser le plus grand nombre de salariés de tous les établissements afin qu'ils participent à cette consultation.



Mettre en place **un programme QVCT** dans les établissements

La mise en place de programmes QVCT est la traduction opérationnelle des résultats de l'Expression ouverte (baromètre social). L'objectif poursuivi a été de construire des plans d'actions QVCT qui soient à la fois plus proches du terrain, tout en prenant en considération le contexte de chaque région, la maturité et l'histoire de chaque structure en la matière.

Une méthodologie commune a été définie au niveau du Groupe afin d'engager la dynamique dans l'ensemble des établissements. Après avoir établi son diagnostic et organisé des ateliers dédiés, chaque structure a eu la liberté de définir son plan d'actions pour répondre précisément aux attentes de ses salariés.

Les plans d'actions ont été présentés aux différents CSE concernés et aux salariés avant leur mise en œuvre sur 2023. C'est cette attention portée au respect des différences et à la responsabilisation des établissements dans la déclinaison des actions, qui fait de ce programme un objectif porteur de sens et d'impact pour les salariés de Vivalto Santé.



Vincent Gervaise

Directeur Général
de l'Hôpital de la Baie
à Avranches et de la
Clinique Notre-Dame
à Vire



Corinne Delpuech

Directrice Générale
de la Clinique
du Val d'Or à Saint-Cloud

Si nos établissements s'inscrivent historiquement dans une dynamique de QVCT en lien avec les partenaires sociaux, nous devons d'aller plus loin pour améliorer les conditions de travail des équipes.

Dans le cadre du déploiement des actions QVCT, nous avons identifié plusieurs leviers, dont la nécessité de réduire les tâches administratives pratiquées par les infirmières et les aides-soignantes.

Pour cela, nous avons eu l'idée d'intégrer une nouvelle fonction, les chargées de patientèle, qui prennent en charge les tâches administratives afférentes à une hospitalisation et l'offre hôtelière. Les bénéfices sont indéniables. Les infirmières nous partagent leurs retours d'expérience très positifs : travail facilité, métier valorisé, temps dédié au patient accru.

L'Expression ouverte a enrichi une démarche déjà initiée dès 2020 avec la signature d'un accord QVCT et la création d'un Copil dédié à l'EAM. Elle a permis d'accompagner notre engagement en la matière et d'embarquer les acteurs à tous les niveaux de l'établissement : cadres, CSE, personnels mais aussi l'ensemble de la communauté médicale.

À partir du diagnostic, nous avons identifié des priorités d'actions attendues par nos équipes. A ce titre et grâce à notre communauté médicale très à l'écoute, nous avons mis en place un programme de formations dispensé par les praticiens de l'établissement (Réanimation – Thoracique – Cardiologie et par la Cadre de Soins et Projets Transversaux). Un atout qualitatif, très apprécié de tous nos collaborateurs. Autre exemple d'action déployée, la mise en place de « Vis ma vie » permettant d'appréhender les contraintes de chacun pour « travailler mieux ensemble » et renforcer les liens entre Services.

C'est avec toutes les équipes salariées et médicales que nous partageons et discutons régulièrement de l'avancée des plans d'action. Une démarche dynamique au service de tous !



Mélanie Alleaume
Aide-soignante
aux Hôpitaux
Privés Rouennais -
Saint-Antoine

À la suite du questionnaire Expression ouverte du Groupe, on a pu constater des avancées. Par exemple lors des travaux de rénovation du bloc, les soignants ont été sollicités pour contribuer au choix des matériaux de leur environnement de travail afin qu'il soit plus agréable pour eux. Une approche participative et engageante qui donne du sens.



Mélanie Esteves
IDE en SMR Réhabilitation
Pneumo à la Clinique du Val
d'Or à Saint-Cloud

Le questionnaire Expression ouverte nous a permis de faire remonter notre envie d'être d'avantage formés directement par les médecins. Nous avons été entendus et des formations ont déjà été dispensées et d'autres sont à venir. Grâce à ces formations inter-services organisées dans nos propres services, nous avons pu échanger avec d'autres collègues ainsi qu'avec les médecins sur nos pratiques de soins. On est maintenant plus à l'aise dans la prise en charge spécifique des patients et c'est le seul établissement que je connaisse qui fasse ça.

Mettre en œuvre **la Mission Handicap** Vivalto Santé dans le cadre d'un accord agréé et le renouvellement de l'accord agréé

Le Groupe a fait le choix d'intégrer dans ses objectifs opérationnels la dimension du handicap. En signant un accord agréé, Vivalto Santé se donne les moyens financiers et humains pour intégrer au mieux et maintenir dans leur emploi les personnes en situation de handicap.

Via l'accord, le Groupe s'engage à :

- Recruter et intégrer des personnes en situation de handicap
- Accompagner au maintien dans l'emploi
- Informer et sensibiliser l'ensemble des collaborateurs

La diversité des profils est une richesse dans toute entreprise. L'inclusion de personnes en situation de handicap répond à des enjeux sociétaux d'inclusion professionnelle pour tous. C'est également un vecteur de lien avec nos patients eux-mêmes potentiellement touchés par ces enjeux.



40

correspondants handicap locaux accompagnent la démarche dans l'ensemble de nos établissements.



Audrey Proust
DRH ajointe et Référente handicap
à l'Hôpital Privé du Confluent à Nantes

Le rôle de référent handicap permet d'avoir une relation de proximité et de confiance avec les salariés. Pour ce faire, la mission handicap me donne accès à des formations et des séminaires. Je travaille main dans la main avec la médecine du travail et l'assistante sociale inter-entreprises. Je fais le lien et oriente les salariés vers les bons interlocuteurs, cela structure et accélère les procédures.

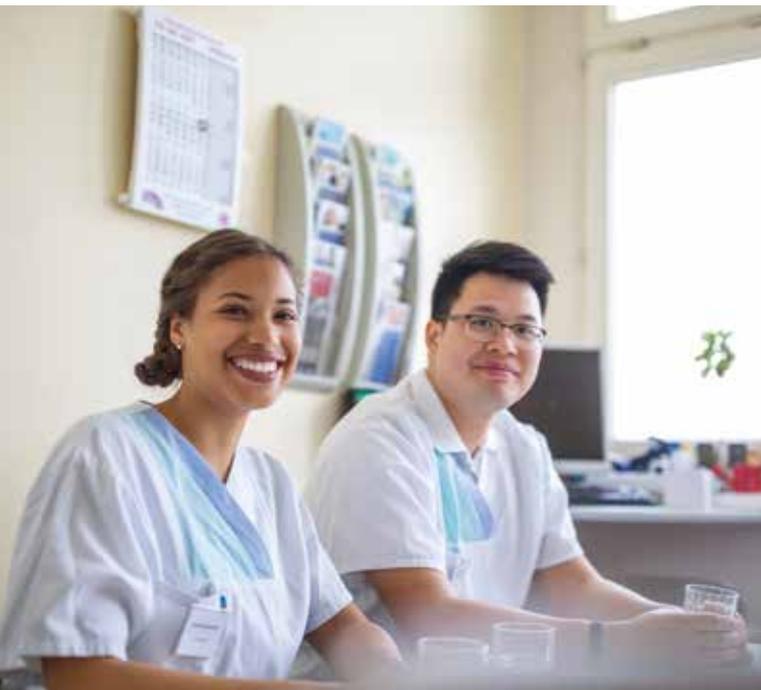
Par exemple, comprendre et anticiper les risques d'inaptitudes remontés par les managers et les salariés eux-mêmes; sensibiliser les salariés et les équipes en leur proposant aux handicaps invisibles via l'intervention d'associations expertes ; enfin, apporter un appui aux personnes en situation de handicap pour les démarches administratives (RQTH), organisationnelles (intervention d'un ergonome) et d'équipement (appareil auditif, matériels adaptés).



Favoriser **l'inclusion professionnelle** des nouvelles générations

En 2022, les salariés de moins de 28 ans représentent près de 40 % de nos effectifs. Ces générations Y et Z sont connues pour de nouvelles attentes vis-à-vis du monde du travail : besoin d'intégration professionnelle et de formation (notamment lié aux lacunes qu'ont pu connaître les générations formées durant la crise COVID), d'équilibre vie professionnelle et vie personnelle et recherche de sens et d'impact au travail. L'ensemble de ces phénomènes concourent à un moindre attachement à l'entreprise et une crise des vocations dans le milieu soignant accentuée avec la crise COVID.

En mettant en place un programme d'inclusion professionnelle, Vivalto Santé cherche à accompagner les jeunes dans leurs premiers pas dans le monde du travail et favoriser leur intégration, notamment en sensibilisant les équipes en place.



Frédérique Daubard

Directrice Développement et Performance RH Vivalto Santé

Nos établissements accueillent chaque année de jeunes infirmiers dans leur premier emploi, à ce titre nous avons un rôle essentiel à jouer dans leur accompagnement. Cette responsabilité est d'autant plus cruciale pour les jeunes diplômés post-covid qui ont souffert d'un manque de tutorat ou d'intégration.

Nous travaillons à intégrer les étudiants dès la première année d'IFSI notamment lors de leur stage, avec un tuteur dans l'établissement et un livret d'accueil. En complément, nous développons avec le responsable de formation des parcours d'intégration pour les nouveaux arrivants. L'objectif étant de proposer des formations plus personnalisées, s'appuyant sur des bilans de parcours réguliers et des outils innovants.*

En somme, aider les jeunes soignants à s'épanouir professionnellement.

*Institut de formation en soins infirmiers

Les objectifs opérationnels en synthèse

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

OBJECTIF OPÉRATIONNEL	NIVEAU D'ATTEINTE
Baromètre social <ul style="list-style-type: none"> • Diffusion du questionnaire QVCT à 100% des établissements à fin 2023 • Taux d'absentéisme AT/MP* < 3% à fin 2023 	 <p>Diffusion à 100% des établissements y compris ceux nouvellement intégrés (avant janvier 2022) :</p> <p>Taux de réponse global : 40,5% Taux absentéisme AT/MP 1,3% à fin 2022</p>
Programme QVCT <ul style="list-style-type: none"> • 100% des établissements à fin 2024 disposant d'un accord ou de plans d'actions QVCT 	 <p>Fin 2022 : 100% des établissements ont produit des fiches actions pour déployer les projets à mettre en œuvre</p>
Mission Handicap Vivalto Santé <ul style="list-style-type: none"> • Remplir les objectifs de l'accord agréé à fin 2022 • Renouveler l'accord agréé 	 <p>Objectifs de l'accord atteints :</p> <p>Nombre d'embauches de travailleurs handicapés : + 41 en 2022 Nombre d'adaptations de poste : 37 en 2022 Accord en cours de renouvellement</p>
Inclusion professionnelle <ul style="list-style-type: none"> • 20% de salariés de moins de 28 ans parmi ceux recrutés à fin 2024 	 <p>46,17% de taux d'entrée pour les -28 ans</p> <p>83,22% de taux de fidélisation pour les -28 ans</p>

*Accident de Travail/ Maladie Professionnelle

 **NON ATTEINT**
 **EN COURS**
 **ATTEINT**
 **DÉPASSÉ**

COMMENTAIRE du Comité de Mission



La qualité de vie et des conditions de travail est l'une des variables clés d'amélioration de l'attractivité des métiers de la santé, de la fidélisation au travail, de la santé au travail, mais aussi de la performance globale de l'organisation. En effet, le bien-être et l'épanouissement des salariés contribuent à l'amélioration de la qualité et de la sécurité des soins pour les patients.

Le Comité de Mission valorise et préconise de maintenir le principe de co-construction avec les équipes et d'encourager l'expression des soignants de façon régulière mais aussi des autres professions puisque tout le monde concourt à l'expérience patient. Le Comité de Mission relève la singularité consistant à accompagner chaque établissement dans le cadre d'une enquête nationale malgré les contraintes liées au contexte Covid pour agir avec les plans d'actions QVCT au plus près des besoins des salariés. Cette action est rendue possible par la dynamique de l'Entreprise à Mission.

Objectif statutaire

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

Face aux enjeux de santé, technologiques, sociaux et sociétaux qui impactent le métier, la croissance durable permet d'assurer la pérennité du Groupe afin d'être plus à même de développer de nouvelles solutions pour répondre aux attentes des patients.

Les politiques d'investissement permettent de répondre aux évolutions des besoins de santé, aux mutations technologiques, pour la prise en charge médicale, le bien-être et le confort des patients.

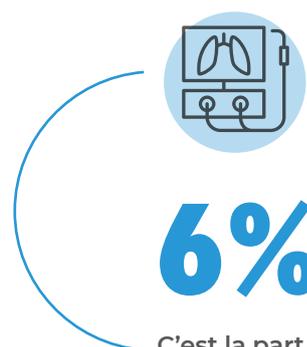
Le défi de la croissance durable passe également par la poursuite d'une politique de croissance externe soutenue permettant de compléter progressivement l'offre de santé sur le territoire. Elle permet en outre de développer les synergies entre acteurs d'un même territoire.

Renforcer nos CAPEX de **maintenance** (immobilier, systèmes d'information) et **renouvellement du matériel et des équipements médicaux**

En 10 ans, plus de 200 millions d'euros ont déjà été investis pour accompagner l'évolution et l'amélioration de l'offre du Groupe. Cette ambition est notamment rendue possible par une politique financière prévoyant l'absence de dividendes versés aux actionnaires.

Dans le cadre de sa politique d'investissement, le Groupe est particulièrement attaché au maintien de la qualité de ses infrastructures, de ses équipements et des différents matériels pour des raisons tout à fait pragmatiques :

- La régularité des investissements menés dans les infrastructures immobilières et informatiques et dans les équipements techniques participe à la sécurité de tous au sein de nos établissements, à la qualité de vie, aux conditions de travail et à la qualité du parcours de soins
- Le renouvellement régulier des différents matériels chirurgicaux et médicaux participe à la qualité des soins apportés aux patients et sécurise nos praticiens dans l'exercice de leur art tout en étant un facteur d'attractivité des médecins
- Le remplacement des équipements énergétiques permet la réduction des consommations d'électricité et de gaz



C'est la part des **CAPEX de maintenance et d'investissement** à fin 2022



Dr Mehdi Ariane
Chirurgien urologue à la
Polyclinique Mantaïse,
Mantes-la-Jolie

En tant que médecins, notre rôle c'est d'apporter des solutions aux patients.

En chirurgie et en urologie particulièrement, l'assistance robotique devient incontournable notamment dans le cas de traitement des cancers.

A ce titre, le Groupe a fait l'acquisition récemment de deux nouveaux équipements dans mon établissement : un nouveau robot pour remplacer celui que nous avons depuis 2014 ainsi qu'un laser Thulium pour traiter les adénomes de la prostate. Ce laser, qui est l'un des premiers dans le Groupe, permet, là où auparavant nous réalisions des techniques de résection de la prostate, de réaliser une vraie adénomectomie endoscopique, de façon plus satisfaisante. C'est donc mieux pour nos patients qui peuvent ainsi sortir plus vite.

Ces investissements sont importants pour nous car ils sont indispensables à la recherche et nous permettent d'être plus compétitifs face aux gros établissements de la région. Ils sont aussi vecteurs de transversalité entre les sites et les spécialités.

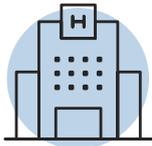


Poursuivre notre stratégie de **développement par acquisition**



ivalto Santé poursuit une politique de croissance externe soutenue qui lui permet de renforcer son offre de santé. Ces acquisitions sont réalisées en priorité sur des territoires au sein desquels sont développés des projets médicaux inter-établissements dans le but de mieux répondre à l'évolution des besoins de santé de la population du territoire. Elles sont également réalisées sur des secteurs d'activité qui complètent l'offre de soins, comme dans le secteur des laboratoires d'anatomopathologie, de l'imagerie médicale, la radiothérapie et la santé mentale. Enfin, ce développement s'est également réalisé à l'étranger afin de diversifier l'offre et surtout de partager les pratiques, toujours dans une recherche continue d'évolution des technologies et des prises en charge pour l'amélioration de la qualité et de la sécurité des soins.

Ce développement fait la force du Groupe. Avec ces acquisitions, le Groupe Vivalto Santé compte désormais 91 établissements de santé en Europe, pour un chiffre d'affaires de 2,2 Mds€ qui se répartit à 50/50 entre la France et l'international.



50

C'est le nombre d'établissements Vivalto Santé en France, **c'est 10 de plus qu'en 2020**



2,2 Mds€

C'est le chiffre d'affaires de Vivalto Santé en 2022 **dont 50 % en France**



Les objectifs opérationnels en synthèse

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

OBJECTIF OPÉRATIONNEL	NIVEAU D'ATTEINTE
Maintenance et renouvellement du matériel et des équipements médicaux	<ul style="list-style-type: none">• CAPEX de maintenance avec un ratio supérieur ou égal à 3%  CAPEX de maintenance à 6%
Développement par acquisition	<ul style="list-style-type: none">• 10 nouvelles acquisitions minimum à fin 2023  En 2021 : 9 acquisitions En 2022 : 4 acquisitions Et développement à l'international avec la Suisse, le Portugal, et l'Espagne avec des ramifications en Slovaquie et République Tchèque

 **NON ATTEINT**  **EN COURS**  **ATTEINT**  **DÉPASSÉ**

COMMENTAIRE du Comité de Mission



Le Comité de Mission s'est interrogé sur le maintien de cet objectif statutaire en l'état, ou sur son éventuel rattachement à l'objectif statutaire n°2 auquel il pourrait contribuer directement.

En tout état de cause, le Comité de Mission considère que la notion de "performance durable" est porteuse de sens et ouvre la voie à des indicateurs de performance extra-financière et des trajectoires d'évolution à moyen terme en lien avec la Raison d'Être de l'EAM.

Objectif statutaire

Maîtriser notre empreinte **environnementale**

Le dérèglement climatique et le recul de la biodiversité ont un impact sur l'activité de soins au sein des établissements (risques environnementaux) mais aussi sur la santé publique avec le développement de maladies liées à la pollution, au réchauffement climatique ou des épidémies.

Le secteur de la santé a sa part de responsabilité : il représente 8% des émissions de gaz à effet de serre en France (source : Shift Project, novembre 2021). D'une part, il va falloir réduire les émissions de gaz à effet de serre (GES) et chercher des substituts aux ressources fossiles. D'autre part, il faudra gérer les conséquences de la dégradation des écosystèmes et des crises climatiques sur la santé des populations : propagation de maladies, augmentation des températures, ou encore aggravation des inondations et des sécheresses.

La prise en compte de cet enjeu est également cruciale pour répondre aux attentes des nouvelles générations constitutives des forces de travail à venir*, et peut permettre de répondre concrètement au défi de l'attractivité et de la fidélisation des salariés au sein du secteur.

* Sondage Odoxa d'octobre 2021 auprès des infirmiers et des étudiants en IFSI : les étudiants placent l'engagement humain, sociétal et environnemental de l'établissement comme le premier critère de motivation



Réduire **notre consommation énergétique** (gaz, chauffage, électricité)

La réduction des consommations énergétiques est importante dans le cadre de notre politique de santé, il est de notre responsabilité sociale, sociétale et environnementale de nous fixer des objectifs ambitieux.

Le suivi des consommations d'énergie est engagé depuis déjà plusieurs années afin de limiter leur progression. Une politique de remplacement des groupes froids et des chaudières a été engagée, ce qui permet d'ores et déjà de bénéficier de résultats visibles. Notre ambition est de poursuivre activement cette politique dans le cadre de la Loi Élan et du décret dit « tertiaire ».

Les consommations énergétiques représentant une part importante des émissions carbone, un plan d'actions spécifique visant à réduire nos consommations énergétiques a été mis en place. Ce dernier permettra au Groupe Vivalto Santé d'accélérer la mise en œuvre de la réglementation du dispositif Eco-Énergie Tertiaire qui impose une réduction des consommations d'énergie de 40% d'ici 2030 et de limiter l'impact de la hausse du prix des énergies sur les budgets de fonctionnement de nos établissements.



Victor Lourenco

Responsable technique
Réfèrent du Comité de Développement Durable
Clinique Générale Annecy

Un très bel investissement durable a été réalisé sur le site d'Annecy, incluant l'installation d'un nouveau groupe froid avec récupération énergétique et le remplacement d'anciennes chaudières par des chaudières à condensation plus performantes. Malgré les complexités techniques et les aléas climatiques de l'hiver, les travaux ont été menés à bien en 5 mois sans impact sur l'activité de la clinique ou le confort des patients.

Les résultats sont significatifs avec une baisse de consommation de gaz de 34% (soit 41% en intégrant la rigueur climatique) et d'électricité de 13% en première année. La deuxième année permettra d'améliorer encore notre efficacité énergétique avec un pilotage affiné et une régulation optimisée des températures. Un avantage pour nous adapter au changement climatique.*

*Prise en compte des variations climatiques puisque la consommation d'énergie dépend de la température extérieure



9,1%

de gain énergétique
au niveau Groupe
(gaz, réseau de chaleur,
électricité)



10

groupes froid
installés



11

chaufferies
renovées



Réduire **les déchets**



Les établissements de soins sont producteurs de très nombreux déchets et particulièrement de déchets de soins à risque infectieux (DASRI) dont l'élimination est particulièrement délicate.

La réduction de notre empreinte environnementale passe de façon plus générale par la réduction de nos déchets en volume, ainsi que par un meilleur tri de nos déchets permettant une amélioration du taux de recyclage et in fine de notre bilan carbone.

L'objectif prioritaire est aujourd'hui de diminuer les déchets pour protéger la santé de l'ensemble de la population. Notre moyen pour y parvenir est de réaliser un état des lieux de la gestion des déchets Groupe afin de pouvoir affiner nos objectifs et nos plans d'actions de façon ambitieuse et réaliste. Cette base de départ facilitera à la fois le suivi et la réalisation de nos objectifs.

Les efforts déployés à date ont permis de réduire de 12% la production de DASRI et de 5% du volume global des déchets (sur un périmètre de 32 établissements, l'objectif étant d'inclure à échéance 2024 l'ensemble des établissements dans le périmètre). Pour cela, le Groupe a mobilisé Take a waste, entreprise de l'économie sociale et solidaire (labellisée ESUS) spécialisée dans la mise en place du tri et la réduction des déchets. Ces experts nous ont permis de réaliser un état des lieux sur la quantité des déchets produits et triés en 2019 et 2021; et ils nous accompagnent dans un plan de déploiement du tri et de réduction des flux de déchets avec en appui un suivi administratif et opérationnel auprès de nos établissements.



19%

de réduction sur la production de DASRI **entre 2021 et 2022**



8%

de réduction sur la production globale des déchets **entre 2021 et 2022**



16%

C'est le taux de recyclage **en 2022**



Les **DASRI**

Pour être considéré comme un DASRI, un déchet doit présenter les éléments suivants (selon le Code de la santé publique – article R1335-1) :

« Soit un risque infectieux du fait qu'il contient des micro-organismes viables ou leurs toxines, dont on sait ou dont on a de bonnes raisons de croire, qu'en raison de leur nature, de leur quantité ou de leur métabolisme, ils causent la maladie chez l'homme ou chez d'autres organismes vivants » ;

« Soit, même en l'absence de risques infectieux, relèvent de l'une des catégories suivantes : matériels et matériaux piquants ou coupants destinés à l'abandon qu'ils aient été ou non en contact avec un produit biologique, les produits sanguins à usage thérapeutique incomplètement utilisés ou arrivés à péremption, les déchets anatomiques humains, correspondant à des fragments humains non aisément identifiables »



Diminuer notre empreinte carbone

La diminution des émissions de gaz à effet de serre et ses conséquences en matière de santé environnementale, nous concernent au 1^{er} chef puisque le secteur hospitalier représente une part non négligeable des émissions de gaz à effet de serre de la France. Cette conviction se décline en objectif de réduction des gaz à effets de serre et valorise directement notre position d'Entreprise à Mission et notre Raison d'Être.

Pour diminuer son empreinte carbone, Vivalto Santé s'est assigné les objectifs suivants :

- Disposer d'un 1^{er} bilan carbone pour le Groupe Vivalto Santé pour fin 2022.
- À la lumière de ce premier bilan, définir une trajectoire de réduction et un premier plan d'action Groupe visant à diminuer notre impact dans le temps avec des objectifs crédibles, ambitieux et réalisables à fin 2024

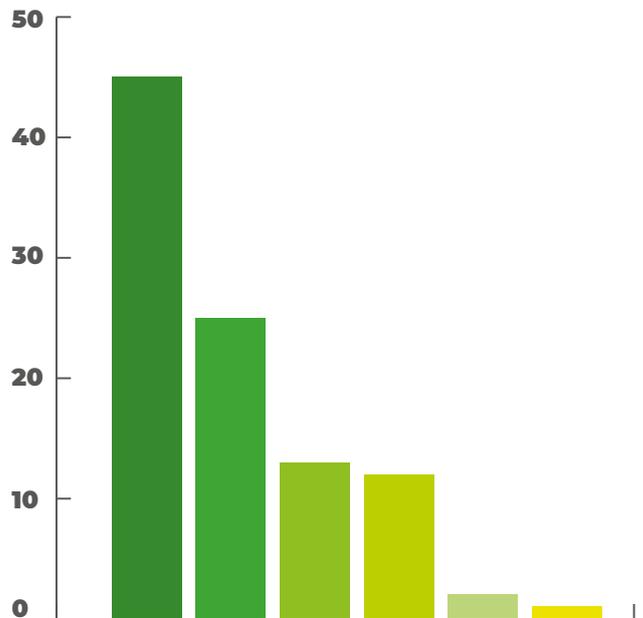
Le Groupe a réalisé son bilan carbone scope 1 & 2 pour les années 2019, 2021 et 2022. Ce calcul utilise une méthode de calcul conforme aux lignes directrices du GHG Protocol et à la méthodologie Bilan Carbone® de l'ADEME. Pour l'année 2022, le bilan carbone de Vivalto Santé s'élève à 20 000 tCO2e et en intensité à 43 kg CO2e par m².

Les variations constatées entre 2019 et 2022 (émissions par m² sont en baisse de 31%) illustrent l'efficacité des plans d'actions engagés par le Groupe : rénovation énergétique et raccordement aux réseaux de chaleur quand c'est possible, réfection de la flotte de véhicules et travail sur les gaz anesthésiants notamment le Desflurane connu pour ses propriétés très contributives à l'effet de serre.

Le Groupe s'attelle actuellement à la mesure de ses émissions en scope 3.

Bilan carbone Scope 1 & 2 2022

Gaz naturel	47 %
Gaz d'anesthésie	25 %
Électricité.....	13 %
Réseaux de chaleur	12 %
Fluides frigogènes	2 %
Consommations de carburant.....	1 %





Les objectifs opérationnels en synthèse

Maîtriser notre empreinte **environnementale**

OBJECTIF OPÉRATIONNEL	NIVEAU D'ATTEINTE
<p>Consommation énergétique</p> <ul style="list-style-type: none"> • Suivi de l'évolution de la consommation énergétique en KWh/m²/an -10% en 3 ans sur le Groupe à conditions climatiques et périmètre équivalent à fin 2024 • Programme de rénovation technique des bâtiments : 10 chaudières et 10 groupes froids remplacés à fin 2024 	<p>9,1% d'économies d'énergie en 2022 par rapport à 2021</p> <p>11 chaufferies rénovées représentant 24 chaudières</p> <p>Et 10 groupes froids remplacés</p>
<p>Déchets</p> <ul style="list-style-type: none"> • Évolution du tonnage par typologie de déchets : - DASRI -5% - Taux de recyclage* +50% - Ordures Ménagères -10% À fin 2024 	<p>Évolution du tonnage entre 2021 et 2022 :</p> <p>19% de réduction sur la production des DASRI</p> <p>8% de réduction sur la production des ordures ménagères</p> <p>Taux de recyclage de 16%</p>
<p>Empreinte carbone</p> <ul style="list-style-type: none"> • Évaluer notre empreinte carbone : - Mesure de l'empreinte Groupe scope 1 et 2 à fin 2022 - Engagement à réduire l'empreinte carbone à fin 2024 	<p>2019 : 17 089 t CO2 avec une intensité carbone de 62 kg CO2e/m²</p> <p>2021 : 23 972 t CO2 avec une intensité carbone de 52 kg CO2e/m²</p> <p>2022 : 19 962 t CO2 avec une intensité carbone de 43,18 kg CO2e/m²</p>

* Précédemment formulé « déchets recyclables »

● NON ATTEINT
 ● EN COURS
 ● ATTEINT
 ● DÉPASSÉ

COMMENTAIRE
du Comité de Mission



Cet objectif statutaire peut sembler éloigné de la Raison d'Être qui ne fait pas explicitement référence aux enjeux environnementaux. Le Comité de Mission considère, malgré tout, que les objectifs environnementaux ont toute leur place dans la feuille de route de l'Entreprise à Mission (attente des parties prenantes et cohérence avec la loi « PACTE », levier d'engagement des collaborateurs) et suggère d'élargir la Raison d'Être à la notion de développement durable.

Objectif statutaire

Participer activement à
l'innovation et la recherche
**au profit des patients,
des médecins et des salariés**

La recherche et l'innovation appliquées en santé sont essentielles à l'amélioration de la prise en charge des patients. Il s'agit d'un enjeu majeur pour les patients et la société : accéder précocement à des thérapies et outils innovants.

Véritable ADN du Groupe puisque sa fondation même est basée sur un partenariat innovant avec des médecins, l'innovation a été reconnue très tôt comme un axe stratégique à part entière chez Vivalto Santé. Convaincu de l'arrivée de grandes transformations dans le secteur, le Groupe considère l'innovation comme un moyen d'être acteur du changement. Ceci se fait prioritairement en étant à l'écoute des évolutions métiers qu'elles soient technologiques, organisationnelles ou sociétales qui permettront aux professionnels du Groupe de remplir au mieux leur mission auprès des patients et de répondre aux évolutions médicales.

Promouvoir l'activité de recherche clinique et partager les publications et contributions scientifiques

Dans le secteur privé, la recherche nécessite une démarche volontaire de la part des médecins libéraux engagés. La Recherche Vivalto Santé s'inscrit dans ce modèle différenciant à l'origine de Vivalto Santé qui implique fortement ses praticiens dans la stratégie médicale.

Inhérente à la mission de soins du Groupe Vivalto Santé, la recherche clinique constitue un levier d'efficacité pour l'évolution des pratiques et la diffusion précoce de l'innovation à tous les patients. Convaincu que la recherche génère des impacts sociétaux forts, Vivalto Santé a choisi de promouvoir cet axe pour contribuer au progrès médical et aller toujours plus loin pour ses patients



Marcelle Le Bihan
Directrice des Soins
Territoire Bretagne

La recherche paramédicale vise à interroger et améliorer la pratique et la qualité des soins dispensés aux patients et la qualité de leur prise en charge. À titre d'exemple, en tant que soignants, nous nous sommes questionnés sur comment améliorer la prévention de l'alopecie chimio induite chez des patientes atteintes d'un cancer du sein et traitées en chimiothérapie. Un sujet d'autant plus sensible qu'il atteint le schéma corporel des femmes que nous accompagnons. Nous avons porté cette première étude paramédicale dans le Groupe en collaboration avec les infirmières de chimiothérapie, un médecin oncologue, et le soutien de la Direction de la Recherche et des assistants de recherche médicale (ARCs). Les résultats de cette étude vont être publiés : la reconnaissance d'un travail d'équipe qui œuvre dans l'intérêt commun de tous.



369,42

c'est le score SIGAPS,
c'est **13% de plus**
que le précédent export DGOS.



701

c'est le nombre de publications des praticiens du groupe Vivalto Santé,
c'est **47% de plus**
que le dernier export DGOS.



SIGAPS

Afin de suivre les activités de recherche à l'échelle du Groupe et mutualiser les moyens nécessaires au bon déroulement des projets de recherche, Vivalto Santé s'est doté d'un Groupement de Coopération Sanitaire (GCS) dédié à l'enseignement, la recherche et l'innovation, qui réunit l'ensemble des établissements du Groupe et recense pour chacun d'eux les indicateurs de contributions scientifiques (SIGAPS* et SIGREC**) validés par la DGOS (la Direction Générale de l'Offre de Soins).

Le score SIGAPS permet une analyse quantitative de la progression de l'activité de recherche (nombre de publications) et qualitative attribué à chaque praticien contributeur.

Il est calculé en fonction de la renommée scientifique de la revue (Impact Factor) et de la position de l'auteur sur la publication.



Développer la **Réhabilitation Améliorée Après Chirurgie (RAAC)**

La Réhabilitation Améliorée Après Chirurgie est une procédure globale d'optimisation d'un parcours chirurgical ou médical au bénéfice du patient. Centrée sur le patient, elle concerne le pré, per et le postopératoire et implique de fait l'ensemble des équipes médicales, paramédicales et administratives et le patient lui-même. Elle repose à la fois sur une approche médicale et organisationnelle et doit concerner toutes les chirurgies et les actes interventionnels. De fait, elle s'inscrit directement dans le projet d'établissement.

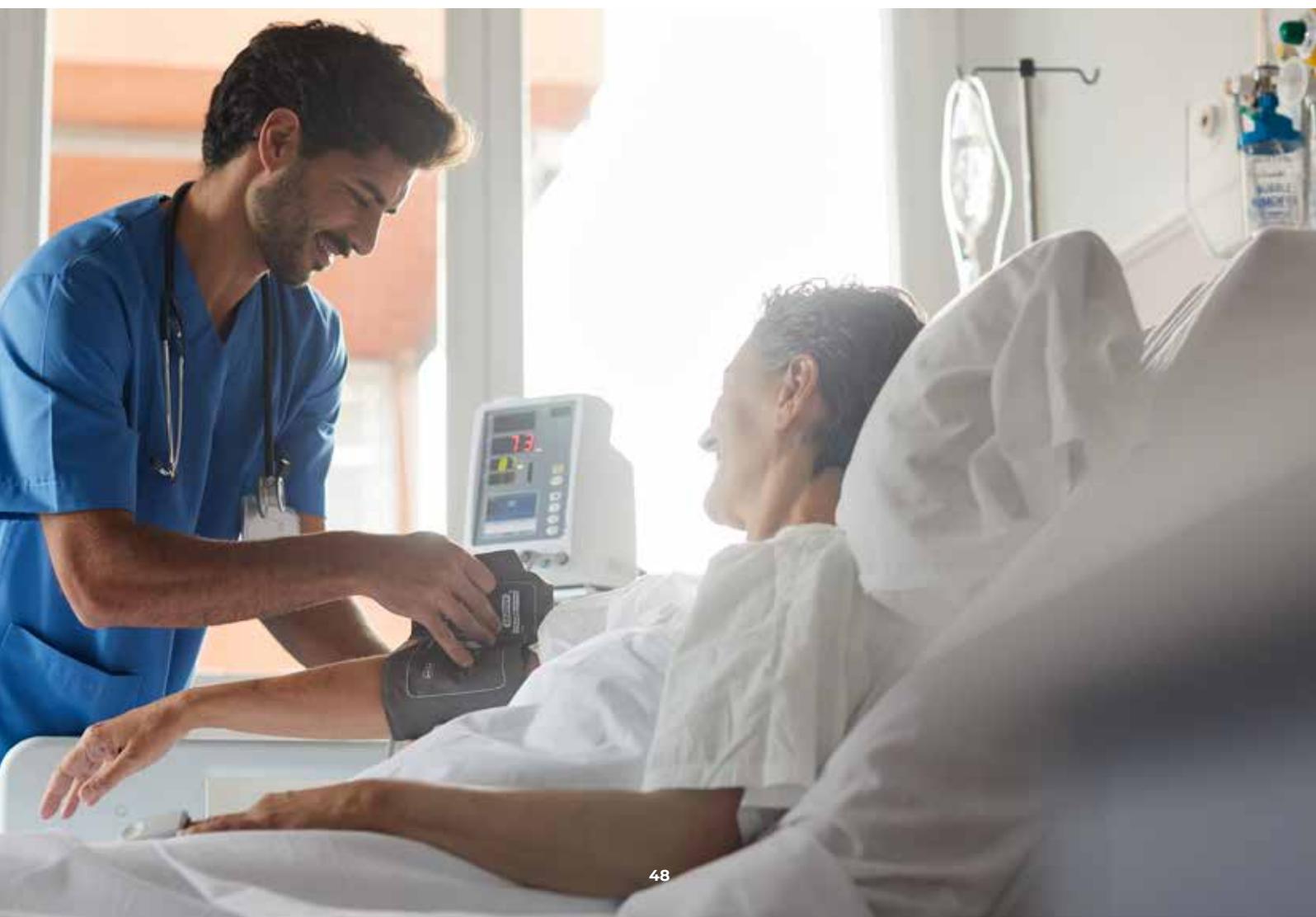
Déployer des protocoles RAAC permet de diminuer la morbidité et la mortalité, d'optimiser les durées d'hospitalisation (le patient sort plus tôt car il va mieux plus tôt) et d'augmenter le taux de chirurgie ambulatoire.

La RAAC permet de faciliter l'intervention chirurgicale pour le patient afin qu'il retrouve l'ensemble de ses capacités plus rapidement.



35,5%

C'est le taux de **séjours RAAC** réalisés.



Contribuer à **une innovation médicale industrielle** appuyée sur l'expertise de médecins du groupe

L'innovation médicale n'a de sens que si elle est mise au service de toutes les dimensions de notre métier pour mieux exercer notre mission. Développer l'innovation médicale c'est apporter des solutions nouvelles sur des produits et/ou des processus au bénéfice des patients, des médecins, des soignants et plus généralement les établissements de santé en s'appuyant sur le « design thinking », nouvelle modalité de démarche collaborative. Même si la transformation numérique occupe une grande place, il ne faut pas oublier les innovations thérapeutiques (Recherche clinique) et les innovations organisationnelles. Déployer en mode industriel, c'est d'abord engager un profond travail de repérage et de sélection, puis d'expérimentation de solutions pour évaluer leur pertinence et leur reproductibilité à grande échelle.

Vivalto Santé s'est fixé l'objectif d'industrialiser quelques solutions innovantes à l'échelle nationale ou internationale d'ici 2024.



Hamza Bissaoui
Responsable de l'innovation médicale Groupe

En matière d'innovation médicale, nous avons lancé l'expérimentation d'une solution de télésurveillance en oncologie avec notre partenaire, Cureety, développant une solution innovante qui répond à notre ambition de prise en charge des patients atteints d'un cancer et aux attentes de nos équipes de terrain.

Si l'expérimentation se révèle concluante, comme le laissent penser les premiers résultats, nous déploierons cette solution dans l'ensemble des services de chimiothérapie du Groupe Vivalto Santé.

Participer activement à des initiatives nationales visant à **promouvoir l'innovation en santé**

S'intégrer dans un écosystème d'innovation en santé, c'est s'entourer et échanger avec tous les acteurs du secteur : start-up, industriels, structures institutionnelles, mais aussi en dehors de celui-ci pour mieux identifier les tendances émergentes qui vont impacter le métier de Vivalto Santé.

Pour être en mesure de capter les innovations qui contribueront à améliorer toujours plus la prise en charge de ses patients, le Groupe s'est rapidement distingué en tant qu'acteur de référence sur l'innovation, notamment en co-fondant « Coalition Next » permettant à la fois une veille des start-up numériques en santé et la construction de projets innovants soutenus par des industriels.

Le savoir-faire Vivalto Santé a permis également le développement de partenariats nationaux, comme avec la BPI, et territoriaux avec Village by CA.



3

c'est le nombre de participations à des initiatives en innovation d'envergure nationale en 2022.

Explorer l'usage **d'outils innovants** et sécurisés au service de **l'organisation du travail**

Pour répondre aux crises que connaît le secteur de la santé, proposer une prise en charge efficace des patients et délivrer des soins de qualité, Vivalto Santé souhaite faire évoluer l'organisation du travail en s'appuyant sur des outils innovants au bénéfice de la QVCT des professionnels et des salariés.

Plusieurs outils au bénéfice de la QVCT ont donc été déployés, tels que Quarness, outil du programme Viv'Agile du Groupe, ou encore Gutycare, application digitale de prévention et de suivi des patients chroniques en gastro entérologie.



Christelle Salmon
Attachée de direction et responsable qualité à la Clinique de la Baie à Morlaix

À la suite de l'enquête Expression ouverte, nous avons intégré le programme Viv'Agile avec la mise à disposition de Quarness pour diminuer la charge mentale des soignants notamment liée aux nombreuses interruptions de tâches qu'ils subissent au quotidien. Cette solution digitale qui permet aux équipes de bénéficier d'une messagerie sécurisée interne à l'établissement « type WhatsApp » et d'un système d'alertes pré-paramétrées, facilite la communication entre équipes. En phase de lancement, nous avons choisi de le déployer dans le cadre des entrées non programmées où chaque nouvelle entrée nécessite de prévenir plusieurs services simultanément. Avec Quarness, une seule alerte remplace jusqu'à 4 appels téléphoniques qui étaient réalisés précédemment. Transformation intégrée en douceur car chaque établissement adapte son usage selon ses besoins et ses pratiques professionnelles. Méthode de déploiement essentielle pour préserver la QVCT des équipes.



Viv'Agile

Viv'Agile est le nom du programme visant à mettre à disposition de nos soignants des outils digitaux propres à les soulager d'un maximum de charge mentale pour mieux se concentrer sur la qualité des soins et de l'attention portée aux patients.

Le premier outil en question est une application dédiée qui vise à fluidifier la transmission des informations au sein des établissements.

Les soignants, équipés d'un téléphone mobile avec cette application peuvent se concentrer davantage sur les soins :

- une rapidité de transmission des informations entre professionnels avec une gradation des informations ;
- plus d'anticipation des soins et donc moins de stress pour les infirmières ;
- plus de disponibilité des soignants, moins d'attente pour les patients.



Les objectifs opérationnels en synthèse

Participer activement à l'innovation et la recherche **au profit des patients, des médecins et des salariés**

OBJECTIF OPÉRATIONNEL	NIVEAU D'ATTEINTE
Activité de recherche clinique <ul style="list-style-type: none"> • Score SIGAPS à 4 500 points à fin 2022 • Au moins 140 publications à fin 2022 	 <p>Situation à fin 2022 Score SIGAPS : 369.42 (+13%) Nombre de publications : 701 (+224) (+ 47%)</p>
Réhabilitation Améliorée Après Chirurgie <ul style="list-style-type: none"> • Au moins 12 000 séjours RAAC repérés à fin 2022 • Une progression de 30% par an 	 <p>Nombre de séjours RAAC en 2022 : 15 436 Nombre de séjours éligibles RAAC en 2022 : 38 419 Taux de séjours RAAC en 2022 : 35,5%</p>
Innovation médicale industrielle <ul style="list-style-type: none"> • Au moins un projet industriel d'envergure nationale ou internationale déployé à fin 2024 	 <p>7 projets d'innovation pilotés sont en phase test à fin 2022</p>
Innovation en santé <ul style="list-style-type: none"> • Au moins 2 participations annuelles à des initiatives nationales visant à promouvoir l'innovation en santé • Mise en place de partenariat le cas échéant 	 <p>3 partenaires : • BPI • Village by CA • Coalition Next</p>
Outils innovants Organisation du travail <ul style="list-style-type: none"> • Au moins 1 POC réalisé en établissement avec mesure d'impact* en QVCT et conditions d'usage par an 	 <p>4 projets en cours de déploiement et 1 terminé</p>

*Le terme « mesure d'impact » a remplacé le terme ROI pour plus de clarté

 NON ATTEINT
  EN COURS
  ATTEINT
  DÉPASSÉ

COMMENTAIRE du Comité de Mission



Le champ de l'innovation est large puisqu'il inclut les pratiques en soins, la technologie, les bonnes pratiques et l'organisation. Tous ces thèmes sont consubstantiels à la Raison d'Être de Vivalto Santé de par la transversalité de leurs impacts.

La recherche et l'innovation constituent un fort levier d'attractivité, tant vis-à-vis des praticiens qui y voient des opportunités de s'investir, que vis-à-vis des équipes soignantes qui bénéficient des meilleures conditions d'intervention grâce aux innovations. In fine cela bénéficie aux patients qui profitent de l'accès à de nouveaux traitements et d'une meilleure prise en charge. Cet engagement répond donc bien à la Raison d'Être de Vivalto Santé.



Focus sur travaux de la seconde vague

Fort de deux ans de déploiement des premiers objectifs opérationnels, Vivalto Santé a amorcé un plan de travail afin de faire évoluer l'Entreprise à Mission vers plus d'impact et de lisibilité. Pour ce faire, Vivalto Santé peut s'appuyer sur les riches et fréquents échanges tenus avec le Comité de Mission et le EAM (COFIL EAM) d'une part et les premiers retours de la vérification à blanc.

L'ensemble des parties prenantes du Groupe (COMEX, CODIR Groupe, COFIL Entreprise à Mission et la Communauté des pilotes) est mobilisé dans les réflexions sur la Raison d'Être et les trajectoires envisagées pour chaque objectif statutaire. Les instances de gouvernance sont conviées à des sessions de travail qui s'organisent depuis le mois de février et qui se prolongeront jusqu'au 30 juin 2023 date de l'Assemblée Générale qui viendra conclure ce travail.

AVIS ET PERSPECTIVES du Comité de Mission



Après deux années de mise en œuvre du statut d'Entreprise à Mission, enrichi par les échanges entretenus avec les différentes parties prenantes internes de la démarche (Direction Générale, Comité de Pilotage, Équipe « EAM », communauté des pilotes et co-pilotes), le Comité de Mission s'estime en position d'exprimer son avis sur le déroulement de la mission et de formuler un certain nombre de suggestions pour poursuivre et enrichir la dynamique qui a été engagée.

Le Comité de Mission tient à mettre en évidence, non seulement l'originalité de la démarche initiée par le Groupe Vivalto Santé dans son secteur d'activité, mais aussi la cohérence globale du Modèle de Mission tel que défini par la Raison d'Être, les 6 objectifs statutaires et leur déclinaison à travers un certain nombre d'objectifs opérationnels. Le Comité de Mission souligne également l'importance de moyens engagés au soutien de la mission dans le respect de l'organisation, extrêmement décentralisée du Groupe Vivalto Santé. Clairement, une belle dynamique interne a été initiée dans des circonstances, rappelons-le, très difficiles pour le secteur hospitalier, éprouvé par une crise sanitaire d'une ampleur inédite qui a fortement sollicité les médecins et personnels soignants.

Le Comité de Mission s'est appliqué à suivre le niveau d'atteinte des 22 objectifs opérationnels qui est, dans l'ensemble, tout à fait satisfaisant. Peut-être conviendrait-il d'en réduire le nombre pour gagner en lisibilité et en efficacité. Le Comité de Mission constate que les indicateurs clés de performance sont, pour la plupart, pertinents et présentent un bon niveau d'atteinte. Il suggère toutefois d'en réduire le nombre et de privilégier les « indicateurs d'impact » (au regard des six objectifs statutaires) par rapport aux « indicateurs de moyens ».

Considérant que le « Modèle de Mission » est susceptible d'évoluer, le Comité de Mission a souhaité inviter les dirigeants et parties prenantes de l'entreprise à réfléchir à quelques ajustements de la feuille de route et du cadre général dans lequel elle s'inscrit. Il propose, par exemple :

- d'incorporer une référence explicite au « développement durable » dans la Raison d'Être (pour compléter l'objectif statutaire numéro 5 qui a toute sa place dans l'EAM),
- d'articuler, voire rapprocher, l'objectif statutaire n°4 avec l'objectif statutaire n°2 auquel il peut contribuer directement,
- de définir quelques objectifs opérationnels sous la forme de trajectoires de progrès à moyen ou long terme (comme, par exemple, dans le domaine de la satisfaction patient).

Le Comité de Mission se félicite, enfin, du haut degré de collaboration dont il bénéficie de la part de l'équipe directement en charge de la mission.



Avis de l'organisme tiers indépendant, sur la vérification de l'exécution des objectifs sociaux et environnementaux

VIVALTO SANTE 3

61-63 rue des Belles Feuilles, 75016 Paris

Exercice clos le 31 décembre 2022

Aux actionnaires,

En notre qualité d'organisme tiers indépendant (tierce partie), accrédité Cofrac Vérification, n°3-1860 (liste des implantations et portée disponibles sous www.cofrac.fr), nous avons mené des travaux visant à formuler un avis motivé exprimant une conclusion d'assurance modérée sur l'exécution des objectifs sociaux et environnementaux que votre entité s'est fixée sur le périmètre concerné par la qualité de société à mission (les filiales françaises de VIVALTO SANTE) et relative à la période allant du 1^{er} janvier au 31 décembre 2022 joint au rapport de gestion en application des dispositions de l'article L. 210-10 du code de commerce et de notre programme disponible sur demande.

Conclusion

Sur la base des procédures que nous avons mises en œuvre, telles que décrites dans la partie « Nature et étendue des travaux », et des éléments que nous avons collectés, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause, sur le périmètre concerné par la qualité de société à mission et à la fin de la période couverte par notre vérification :

- le fait que l'entité ait mis en œuvre des moyens adéquats pour chaque objectif social et environnemental retenu en application du 2° de l'article L. 210-10 et inscrit dans ses statuts,
- le fait que l'entité ait atteint les résultats qu'elle a définis à la fin de la période couverte par la vérification, pour chaque objectif social et environnemental retenu en application du 2° de l'article L. 210-10 et inscrit dans ses statuts, et que
- par conséquent, la société VIVALTO SANTE respecte chacun des objectifs sociaux et environnementaux qu'elle s'est donné pour mission de poursuivre, en cohérence avec sa raison d'être et son activité au regard de ses enjeux sociaux et environnementaux.

Commentaires

Sans remettre en cause la conclusion exprimée ci-dessus, nous formulons les commentaires suivants :

- Nous soulignons l'ambition d'innovation et la contribution sociétale portée par la mission.



- Nous soulignons l'alignement entre l'activité de l'entreprise et la mission.
- Nous attirons l'attention du lecteur sur la cohérence de l'objectif statutaire « Œuvrer à la croissance, la performance durable et la pérennité de l'entreprise » qui est un engagement général et transversal plutôt qu'une déclinaison de la raison d'être. Pour cet objectif le comité de mission exprime le commentaire suivant dans son rapport de mission : « Le Comité de Mission s'est interrogé sur le maintien de cet objectif statutaire en l'état, ou sur son éventuel rattachement à l'objectif statutaire n°2 auquel il pourrait contribuer directement. En tout état de cause, le Comité de Mission considère que la notion de "performance durable" est porteuse de sens et ouvre la voie à des indicateurs de performance extra-financière et des trajectoires d'évolution à moyen terme en lien avec la raison d'être de l'EAM ».
- Nous soulignons que VIVALTO SANTE a mis en œuvre des actions et des moyens adéquats pour l'ensemble de ses objectifs opérationnels sur la période couverte par notre vérification.
- Nous soulignons le bon fonctionnement du comité de mission ainsi que la pertinence et la complétude de ses commentaires au sein du rapport de mission.
- Nous soulignons l'implication de l'équipe pilote société à mission dans la réalisation de ces objectifs

Préparation de l'information liée à l'exécution des objectifs sociaux et environnementaux

L'absence de cadre de référence généralement accepté et communément utilisé ou de pratiques établies sur lequel s'appuyer pour évaluer et mesurer les informations portant sur les objectifs sociaux et environnementaux permet d'utiliser des techniques de mesure différentes, mais acceptables, pouvant affecter la comparabilité entre les entités et dans le temps.

Par conséquent, les informations liées à l'exécution des objectifs sociaux et environnementaux doivent être lues et comprises en se référant au rapport de mission.

Responsabilité de l'entité

Il appartient à l'entité de désigner un comité de mission chargé d'établir annuellement un rapport en application des dispositions de l'article L. 210-10 du code de commerce. Ce rapport est joint au rapport de gestion.

Responsabilité de l'organisme tiers indépendant

En application des dispositions de l'article R. 210-21 du code de commerce, il nous appartient, sur la base de nos travaux, de formuler un avis motivé exprimant une conclusion d'assurance modérée sur le respect par l'entité des objectifs sociaux et environnementaux qu'elle s'est fixés sur le périmètre concerné par la qualité de société à mission.

N'ayant pas été impliqués dans la préparation de l'information liée à l'exécution des objectifs sociaux et environnementaux, nous sommes en mesure de formuler une conclusion indépendante d'assurance modérée sur ladite information.

Dispositions réglementaires et doctrine professionnelle applicable



Nos travaux décrits ci-après ont été effectués conformément aux dispositions de l'article R. 210-21 du code de commerce et de la norme ISO 17029.

Indépendance et contrôle qualité

Notre indépendance est définie par les dispositions prévues à l'article L. 822-11-3 du code de commerce. Par ailleurs, nous avons mis en place un système de contrôle qualité qui comprend des politiques et des procédures documentées visant à assurer le respect des textes légaux et réglementaires applicables. Nous appliquons un programme disponible sur demande.

Moyens et ressources

Nos travaux ont mobilisé les compétences de 3 personnes et se sont déroulés entre décembre 2022 et avril 2023 sur une durée totale d'intervention de 5 mois.

Nous avons mené 14 entretiens.

Nature et étendue des travaux

Nous avons planifié et effectué nos travaux en prenant en compte le risque d'anomalies significatives.

Les procédures que nous avons menées en exerçant notre jugement professionnel nous permettent de formuler une conclusion d'assurance modérée.

Nous avons pris connaissance des activités de l'entité sur le périmètre concerné par la qualité de société à mission, de la formulation de sa raison d'être ainsi que ses enjeux sociaux et environnementaux.

Nos travaux ont porté sur :

- l'analyse du modèle de mission (contenant la raison d'être de l'entité précisée dans ses statuts, les objectifs sociaux et environnementaux retenus en application du 2° de l'article L. 210-10 et inscrits dans ses statuts, la déclinaison de ces objectifs en résultats et le cas échéant, les objectifs opérationnels et indicateurs clés de suivi)
- la revue de l'adéquation des moyens
- la revue de l'atteinte des objectifs sociaux et environnementaux retenus en application du 2° de l'article L. 210-10 et inscrits dans ses statuts.

Concernant l'analyse du modèle de mission :

- Nous avons vérifié la présence dans les statuts de la raison d'être et des objectifs sociaux et environnementaux, la présence de la mention de la qualité de société à mission sur le kbis ;
- Nous avons vérifié la présence d'un salarié dans le comité de mission ou d'un salarié référent de mission ;
- Nous avons fait une relecture critique du rapport de mission et collecté différents documents relatifs à la mission ;
- Nous avons revu la cohérence du modèle de mission (cohérence entre la raison d'être, les objectifs sociaux et environnementaux, les résultats et le cas échéant les objectifs opérationnels et indicateurs clés de suivi) ;
- Nous avons apprécié la cohérence entre le modèle de mission et l'activité de la société au regard de ses



enjeux sociaux et environnementaux ;

- Nous avons interrogé l'organe en charge de la gestion de la société sur la mise en place de la qualité de société à mission et la manière dont la société exécute son ou ses objectifs sociaux et environnementaux.

Concernant l'adéquation des moyens :

- Nous nous sommes enquis de l'existence d'actions menées et de moyens affectés à l'exécution des objectifs sociaux et environnementaux ;
- Nous avons identifié des preuves à collecter sur une partie de ces moyens et actions puis réalisé, le cas échéant des tests sur la cohérence des évolutions et des tests de détail consistant à vérifier la correcte application des définitions et procédures et à rapprocher les données des preuves ;
- Nous avons interrogé des parties prenantes sur les actions menées et les moyens affectés au regard de l'évolution des affaires sur la période.

Concernant l'atteinte des objectifs :

- Nous nous sommes enquis de l'existence de mesures des résultats (données historiques qualitatives ou quantitatives sous forme d'objectifs opérationnels et/ou d'indicateurs clés de suivi) atteints par la société à la fin de la période couverte par la vérification pour chaque objectif social et environnemental ;
- Nous avons revu les procédures de mesure de ces résultats (procédures de collecte, de compilation, d'élaboration, de traitement et de contrôle) et le périmètre de ces résultats ;
- Nous avons identifié des preuves à collecter sur une partie des résultats (qualitatifs et quantitatifs). Pour les résultats quantitatifs, nous avons réalisé des tests sur la cohérence des évolutions (et, le cas échéant, des tests de détail sur le périmètre suivant : Clinique Saint Antoine et Hôpital Privé du Confluent, consistant à vérifier la correcte application des définitions et procédures et à rapprocher les données des preuves)
- Nous nous sommes enquis de l'appréciation de l'exécution des objectifs sociaux et environnementaux auprès du comité de mission. Nous nous sommes enquis de l'analyse dans le rapport de mission des résultats atteints par la société à la fin de la période couverte par la vérification au regard de leurs trajectoires attendues.
- Nous avons corroboré ces informations collectées avec la perception qu'ont les parties prenantes des effets et impacts sur l'entité.
- Nous avons vérifié la bonne atteinte des résultats à la fin de la période couverte par la vérification pour chaque objectif social et environnemental et le cas échéant, l'existence de circonstances extérieures à la société ayant affecté le respect de ces objectifs.

Les procédures mises en œuvre dans le cadre d'une assurance modérée sont moins étendues que celles requises pour une assurance raisonnable effectuée selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ; une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des travaux de vérification plus étendus.



AVIS de l'organisme tiers indépendant



Avis de vérification-REV06 28-10-2022
RV_00272_2022_v1
31/12/2022

Fait à Toulouse, le 28 avril 2023

**L'ORGANISME TIERS INDEPENDANT
SAS CABINET DE SAINT FRONT**

Pauline de Saint Front

Présidente



Rédaction des contenus : Comité de Mission et Direction Entreprise à Mission

Conception et Réalisation : Direction Entreprise à Mission et Direction Communication Groupe Vivalto Santé Suite Logique – Agence Youz

Graphisme et Iconographie : Vivalto Santé – Istockphoto – Getty Images – Théo Delhaste Photographe - Tony Maillard Photographe - Bruno Astorg Photographe - DR

Impression : TPI imprimeur utilisant des encres végétales et labellisé Imprim'Vert®



VIVALTO
SANTÉ

Vivalto Santé
61-63 rue des Belles Feuilles
75016 Paris

Vivalto Santé Management
9, boulevard de la Boutière
35760 Saint-Grégoire

www.vivalto-sante.com
Suivez-nous sur les réseaux sociaux :
@vivaltosante