

**Notre mission –
Améliorer la
santé en innovant
constamment**



RAPPORT DU COMITÉ DE MISSION 2024



Sommaire

03

LA PAROLE À MARTIN VIAL, PRÉSIDENT DU COMITÉ DE MISSION

04

RAMSAY SANTÉ, UN GROUPE IMPLANTÉ AU CŒUR DES SYSTÈMES DE SANTÉ EUROPÉENS

06

LA MISSION ET LES OBJECTIFS SOCIAUX ET ENVIRONNEMENTAUX DE RAMSAY SANTÉ

- Les motivations du Groupe à devenir Entreprise à Mission
- Les étapes du déploiement
- Notre mission... Améliorer la santé en innovant constamment!
- Une démarche de co-construction avec l'ensemble de nos parties prenantes
- Une mission constitutive de notre identité

12

LE COMITÉ DE MISSION

- Rôle, attributions et composition du Comité de Mission
- Les premières initiatives du Comité de Mission

16

L'AVIS ET LES RECOMMANDATIONS DU COMITÉ DE MISSION

28

LA FEUILLE DE ROUTE DE MISSION POUR 2024/2025

- Méthodologie de construction de la feuille de route de Mission pour 2024/2025
- Le plan de travail du Comité de Mission pour 2024/2025



La parole à...

Martin VIAL

Président du Comité de Mission

Ramsay Santé a fait le choix de se constituer fin 2022 en Entreprise à Mission, avec des objectifs sociaux et environnementaux, après avoir adopté une raison d'être intégrée dans ses statuts en 2020.

Il s'agit d'une démarche qui doit être saluée car ambitieuse dans ses objectifs, inclusive dans sa préparation avec l'association de plusieurs milliers de collaborateurs tant pour le choix de la raison d'être que pour celui des objectifs sociaux et environnementaux, et cohérente avec la stratégie de l'entreprise.

À cet égard, l'intégration de la responsabilité sociale, sociétale et environnementale dans la stratégie des entreprises n'est plus une option: l'évolution de la société et la montée des exigences des citoyens et des consommateurs à l'égard de l'empreinte environnementale, sociale et sociétale des entreprises se sont traduites par une prise en compte de l'intérêt des parties prenantes dans l'intérêt social des entreprises. **Nous sommes passés d'une logique de *shareholders* à celle de *stakeholders****.

La transformation d'une entreprise en Entreprise à Mission est une exigence d'un niveau très supérieur: les objectifs étant précisés dans les statuts, ils deviennent opposables en droit à toute partie prenante de l'entreprise. En se constituant en Entreprise à Mission, Ramsay Santé s'expose donc davantage que d'autres entreprises qui ne l'ont pas fait car la réalisation des objectifs l'engage non seulement moralement mais aussi juridiquement. Le Groupe a ainsi choisi une voie ambitieuse et très méritoire.

C'est pourquoi le Comité de Mission considère qu'il doit se positionner d'abord comme un soutien de l'entreprise et de son management dans la mise en œuvre de cette ambition.

Naturellement il doit jouer aussi un rôle d'aiguillon pour encourager Ramsay Santé non seulement à poursuivre, mais aussi à amplifier son rôle pionnier dans l'innovation médicale et l'accès aux soins. **Ce comité n'a pas seulement un rôle de conseil, mais aussi celui de « vigie », exigeant dans le déploiement des engagements et garantissant que la mission du Groupe se traduit en actes concrets et mesurables.**

Le comité entend accompagner l'entreprise en étant réaliste et patient. Réaliste car l'entreprise doit relever plusieurs défis

en qualité d'Entreprise à Mission, dont le premier, qui n'est pas le moindre, sera de diffuser et faire partager cette ambition par tous au sein du Groupe qui compte plus de 460 établissements dans quatre pays à la culture historique très autonome, avec des collaborateurs et des parties prenantes hétérogènes.

Le Comité sera aussi patient car la mise en œuvre des objectifs doit s'installer dans le temps et dans tous les aspects de la vie de l'entreprise. Le Comité inscrit donc sa propre mission sur plusieurs années.

“
l'intégration de
la responsabilité
sociale, sociétale et
environnementale
dans la stratégie des
entreprises n'est plus
une option
”

Le Comité a été installé en octobre 2023 et les travaux engagés se sont articulés en plusieurs étapes qui lui ont permis d'acquiescer une toute première compréhension des grands enjeux de l'entreprise, de s'approprier les ambitions de la raison d'être et les enjeux des quatre objectifs et d'approfondir les leviers d'actions et les indicateurs de chaque objectif. Le soutien de l'entreprise aux travaux du Comité a été constant et il convient de saluer la disponibilité du directeur général du Groupe et le rôle très engagé de la Secrétaire du Comité, directrice de la communication, de la marque et de la RSE du Groupe et de ses équipes.

La seconde année de travail du Comité sera celle de l'approfondissement: (i) approfondissement de la connaissance de l'entreprise et de son modèle économique pour bien assurer l'articulation des objectifs de mission avec le cadre économique de l'entreprise; (ii) accompagnement de l'entreprise dans la diffusion et l'appropriation de la raison d'être et des objectifs par les collaborateurs; (iii) renforcement du travail de sélection des leviers de mise en œuvre des objectifs pour limiter le nombre et en assurer leur faisabilité; (iv) accompagnement de l'entreprise sur ses actions prioritaires de mise en place des objectifs en 2025.

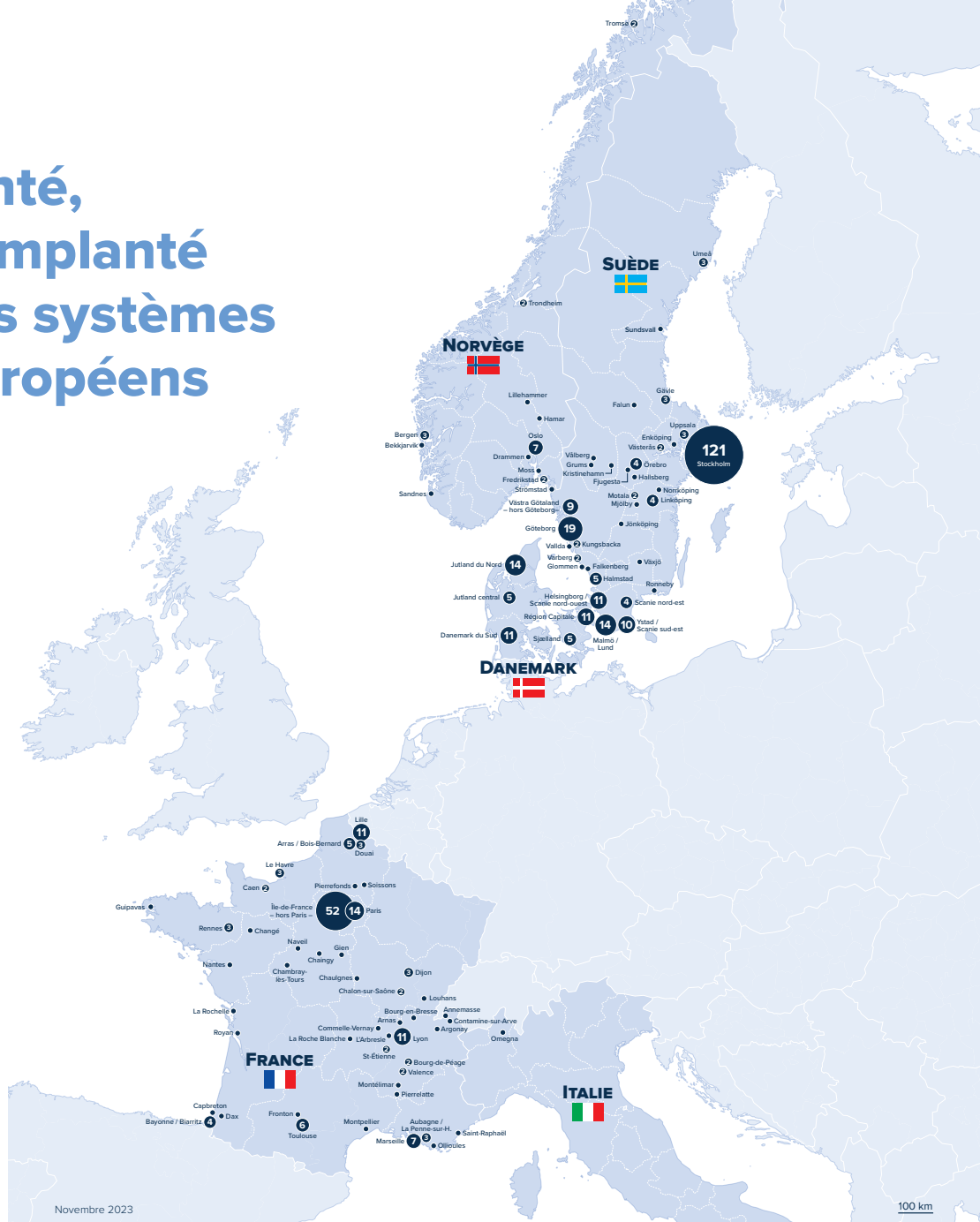
Le déploiement des objectifs de mission est engagé mais il ne sera pleinement effectif dans l'ensemble du Groupe que dans plusieurs années. Il faut donc prioriser les engagements et les plans d'actions à la fois pour mettre en œuvre ceux dont les effets sont les plus rapides et préparer la séquence du déploiement de ceux plus longs et plus complexes à mettre en œuvre.

L'entreprise s'est organisée en ce sens et le Comité de Mission entend appuyer et stimuler cet engagement.

* d'actionnaires à celle de parties prenantes.

Ramsay Santé, un groupe implanté au cœur des systèmes de santé européens

Positionnement au
sein du secteur privé



YES
WE
2025

UNE STRATÉGIE GLOBALE ADAPTÉE AUX ENJEUX LOCAUX



Soins d'excellence à l'hôpital

Créer des parcours de soins visant l'excellence médicale pour accompagner nos patients au quotidien.



Soins primaires digi-physiques

Devenir la référence en matière de soins primaires en utilisant des solutions de consultations physiques et/ou digitales.



Offre de soins innovante

Innover pour développer des offres de soins répondant aux nouveaux besoins de certains patients.



Services de prévention

Développer des services de prévention pour répondre aux attentes sociétales et enjeux de santé publique.

241
hôpitaux
et cliniques



208
centres de soins
primaires



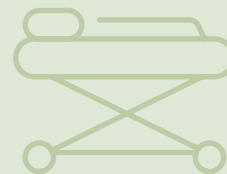
29 000
naissances



37
centres d'imagerie
et de radiothérapie



1 000
salles d'opération



12 millions
de visites de
patients



Leader
de la dialyse
en France



1 chirurgie / 9
réalisée dans nos établissements
en France



10 %
de la population suédoise inscrite
dans nos centres de soins primaires





La Mission et les Objectifs Sociaux et Environnementaux de Ramsay Santé

Les motivations du Groupe à devenir Entreprise à Mission

UNE DÉMARCHE INSCRITE DANS LA LIGNÉE DE L'HISTOIRE DU GROUPE

Lorsque Guy Dejouany, Président de la Générale des eaux, a créé notre entreprise à la fin des années 1980, **il y a insufflé cet esprit de service dédié aux publics, aux collectivités et aux territoires**. Notre histoire est d'abord celle d'une réelle conscience du besoin de renforcer le tissu territorial de soins en France. Ce patrimoine est toujours vivant 36 ans plus tard : c'est de là que viennent nos premiers parcours de soins, en oncologie et en nutrition. Nos différents développements successifs ont perpétué et renforcé l'esprit fondateur de notre Groupe : agir pour l'intérêt général et dans l'intérêt du patient, en le mettant au cœur du soin.

La logique même de l'Entreprise à Mission s'enracine dans notre histoire : nous sommes depuis les années quatre-vingt une entreprise privée mue par une mission de service public. **Nous ne sommes pas un service public, nous sommes un service aux publics.**

DEVENIR LE PARTENAIRE DE CHAQUE CITOYEN

L'univers de la santé est chaque jour confronté à de nouveaux défis technologiques et sociétaux. Avec le vieillissement de la population, la pression s'accroît sur les systèmes de santé. Et tandis que le secteur se voit confronté à une pénurie croissante de personnel, les attentes des patients augmentent et de nouveaux concurrents arrivent, dont certains 100 % digitaux.

Pour faire face à ces nouveaux défis et asseoir sa singularité dans le paysage européen de la santé, au carrefour des mondes publics et privés, le groupe Ramsay Santé a mené au cours de l'année 2020 une réflexion stratégique en profondeur à horizon 2025, baptisée « Yes we care! ». Un travail collaboratif mené avec plus de 2000 managers a abouti à la définition des piliers de cette nouvelle stratégie, ainsi qu'à celle de la raison d'être du Groupe, qui a officiellement été intégrée dans ses statuts le 11 décembre 2020 : « Améliorer la santé en innovant constamment ».

Notre objectif : ne plus considérer Ramsay Santé comme un simple acteur de soins hospitaliers, mais bel et bien comme le partenaire de chaque citoyen tout au long de son parcours de santé, de la prévention à la post-hospitalisation en passant par les soins primaires. Cette raison d'être témoigne de notre engagement à repousser les limites, face aux complexités qu'elles soient technologiques, médicales, institutionnelles, organisationnelles ou humaines, en apportant des solutions innovantes. C'est par notre culture d'innovation que nous continuerons à avoir un impact durable et positif dans le domaine de la santé.



“
Sans mission, la
performance est vide de
sens. Sans utilité sociale,
la performance n'est rien.

”

Pascal Roché
Directeur général

Les étapes du déploiement



Juillet 2022

Études préalables

Étude comparative de l'écosystème du soin et étude des risques et opportunités du secteur de la santé qui font ressortir l'importance de la proximité et de l'implication des patients dans leur parcours de soins.

Décembre 2022

Adoption du statut d'Entreprise à Mission en Assemblée Générale.

2024

Déploiement de l'Entreprise à Mission

Formalisation de notre feuille de route dédiée, production de notre premier rapport de mission, réunions du Comité de Mission pour suivre la mise en œuvre de notre mission.

11 décembre 2020

Adoption de notre raison d'être

Ramsay Santé intègre officiellement sa raison d'être à ses statuts: "Améliorer la santé en innovant constamment".

2022

Définition de nos objectifs sociaux et environnementaux

Série d'entretiens et consultation à grande échelle auprès des associations de patients, du comité exécutif, des autorités de santé et du personnel afin de définir les objectifs statutaires. Près de 3000 personnes ont participé.

2023

Comité de Mission

Constitution du Comité de Mission et première réunion.



Notre mission...

Améliorer la santé en innovant constamment!



En 2022, en modifiant ses statuts pour devenir une Entreprise à Mission, notre Groupe a pris l'engagement de placer l'intérêt général au cœur de ses actions quotidiennes et d'inscrire son développement dans un cadre qui renforce notre responsabilité vis-à-vis de tous : patients, collaborateurs, praticiens, planète, société.

Nous nous sommes donné pour mission d'améliorer la santé en innovant constamment. Nous voulons repousser les limites du soin. Cette boussole stratégique doit nous permettre de repousser les limites médicales, technologiques mais également organisationnelles et humaines en apportant des solutions innovantes. C'est par notre culture d'innovation que nous continuerons à avoir un impact durable et positif dans le domaine de la santé.

Nos quatre objectifs sociaux et environnementaux ont en commun ce qui fait aujourd'hui l'ADN du groupe Ramsay Santé : notre capacité à innover, notre volonté de développer la prévention et notre ambition de fédérer l'écosystème de la santé autour de nos combats communs.

MÉTHODOLOGIE : CO-CONSTRUIRE NOTRE MISSION

Analyse

Pour positionner l'ambition et le contenu des objectifs sociaux et environnementaux au bon niveau de responsabilité de l'entreprise vis-à-vis des attentes sociétales.

1 Benchmark

JUILLET

Sélection d'entreprises concurrentes ou de l'écosystème général du soin :

- **Scope** : 16 sociétés françaises et internationales dont 4 acteurs de l'hospitalisation privée
- **Données comparées** : raison d'être / objet social étendu / mission / corporate values / politique RSE et d'engagement

2 Analyse

JUILLET

Identification et analyse des enjeux du secteur du soin :

- Mise en exergue des sujets prioritaires par enjeu « P.E.S.T.E.L. »...
- ... avec une analyse d'opportunité et de risque, pour être conscient de l'environnement général dans lequel Ramsay Santé inscrira sa mission

Co-construction des objectifs

Pour se fixer des objectifs qui unissent, à la fois crédibles pour les parties prenantes, et utiles à la société pour relever les défis sociaux et écologiques.

3 Entretiens semi-directifs

JUILLET - SEPTEMBRE

Entretiens d'une heure pour matérialiser les priorités de la gouvernance de l'entreprise :

- Associations de patients
- Membres du conseil d'administration
- Membres du ComEx
- Représentant des tutelles (ARS)

4 Intelligence collective

JUILLET - SEPTEMBRE

Consultation à grande échelle réunissant près de 3 000 participants de mi-juillet à début septembre :

- Parité soignants/ administratifs
- Équilibre entre les classes d'âge, les catégories d'emploi et les niveaux d'ancienneté

5 Atelier de concertation

SEPTEMBRE

Participants lors d'un atelier de 3 heures pour valider les territoires des objectifs, en échangeant sur :

- le sens de la raison d'être adoptée,
- le futur souhaitable à l'horizon 2030,
- les résultats de la consultation, les actions, engagements et preuves essentiels à la réussite de l'Entreprise à Mission

Une démarche de co-construction avec l'ensemble de nos parties prenantes

Ramsay Santé a souhaité, dans la formalisation de ses objectifs sociaux et environnementaux, mobiliser ses parties prenantes afin de se fixer **“des objectifs qui unissent”**, c'est-à-dire qui soient à la fois crédibles pour toutes les parties prenantes et utiles à la société pour relever les défis sociaux et environnementaux.

Pour cela, nous avons mené des entretiens avec nos parties prenantes internes et externes, notamment des représentants d'associations de patients et des pouvoirs publics; mobilisés dans le cadre d'ateliers des ressources internes expertes, représentatives des métiers du Groupe; et avons lancé une

consultation à grande échelle réunissant près de 3 000 participants soignants et administratifs. C'est ainsi qu'ensemble, nous avons pu définir **deux objectifs sociaux, un objectif environnemental et un objectif de gouvernance, qui nous rassemblent et nous rassemblent**.

Nos quatre objectifs sociaux et environnementaux choisis à l'issue de la procédure de mobilisation interne et externe sont parfaitement cohérents avec l'approche RSE du Groupe et sa raison d'être. Ils s'inscrivent également dans les objectifs plus larges du Pacte mondial des Nations Unies.

ENTREPRISE À MISSION RAMSAY SANTÉ



Les objectifs 1 et 4 constituent des finalités en eux-mêmes : celle de l'accès aux meilleurs soins pour le plus grand nombre et celle de la préservation de l'environnement dans une logique de prévention et de protection collectives.

Les objectifs 2 et 3 sont davantage des objectifs de moyens que Ramsay Santé se donne pour réussir à atteindre les objectifs fixés par les objectifs 1 et 4. Ils n'en demeurent pas moins cruciaux : l'innovation et le dialogue entre les parties prenantes sont indispensables pour un acteur comme Ramsay Santé, au-delà même des enjeux de l'Entreprise à Mission.

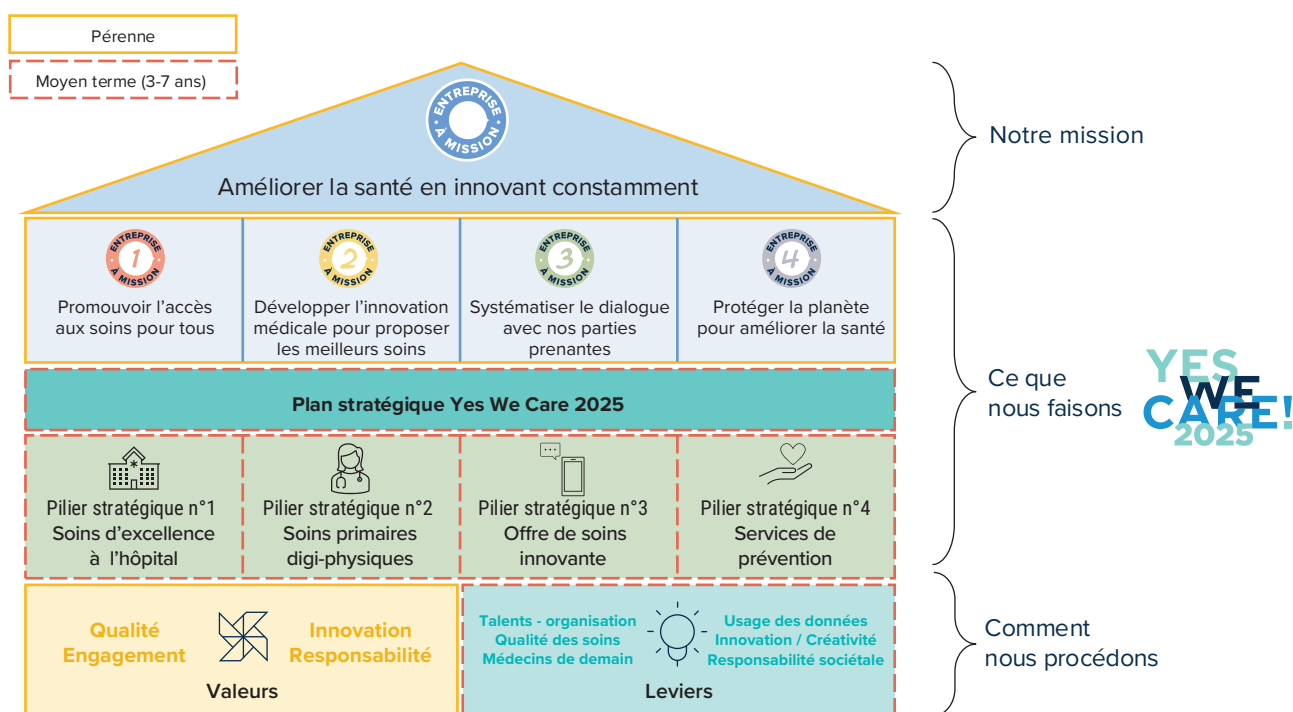
“ Ces quatre objectifs sont au cœur de l'ADN du groupe Ramsay Santé : fédérer l'écosystème de santé au bénéfice de tous les publics et développer la prévention. Nous ne saurions remplir cette mission sans un ancrage territorial adéquat, pour proposer une offre de soins accessible, innovante et sans condition pour les patients. ”

Brigitte Cachon,
Secrétaire générale
du Comité de Mission

Une mission constitutive de notre identité

La question qui aura été récurrente dans l'appropriation et le déploiement de notre mission est « en quoi cette mission diffère-t-elle de notre plan stratégique “Yes We Care ! 2025”, et quelles différences faisons-nous avec les diverses feuilles de route associées ? »

Le schéma ci-dessous est un outil précieux de clarification. Il illustre l'articulation entre les différents éléments constitutifs de notre identité. Si certaines composantes, immuables, représentent qui nous sommes fondamentalement, d'autres viennent appuyer ce que nous faisons, et comment nous agissons.



Le « pérenne » et l'« évolutif »

Une première distinction est à faire entre ce qui est fondamentalement « nous » vs. ce qui peut être amené à évoluer au cours du temps. Ainsi, nos fondamentaux identitaires que sont notre raison d'être et nos valeurs n'ont pas vocation à changer avec le temps : ils constituent une composante stable qui guide chacune de nos décisions et actions. Les stratégies et leviers de transformation sont, eux, amenés à évoluer tous les trois à cinq ans, pour s'adapter à un contexte qui évolue et répondre à de nouveaux défis.

LA LOI PACTE

Votée le 22 mai 2019, la loi PACTE relative à la croissance et à la transformation des entreprises pose un nouveau cadre juridique pour l'entreprise dans le droit français. Elle introduit notamment la notion de « société à mission », modèle d'entreprise qui oriente le pouvoir de transformation des entreprises pour résoudre les enjeux sociaux et environnementaux du XXI^e siècle ; ce, en liant capacité d'innovation et écoute active envers les parties prenantes. Quatre conditions doivent être effectivement réunies pour garantir la qualité de société à mission : intégrer sa **raison d'être** dans ses statuts ; intégrer un ou plusieurs **objectifs sociaux et environnementaux** dans ses statuts ; créer un **comité de mission** chargé du suivi de l'exécution de la mission (dans les entreprises de moins de 50 salariés, il peut être remplacé par un référent de mission) ; désigner un **organisme tiers indépendant** chargé de la vérification de l'exécution de la mission.

The background image is a blurred photograph of a professional setting, likely a conference or meeting. In the foreground, the backs of several audience members' heads and shoulders are visible as they sit in rows of chairs. They are looking towards a large, bright projection screen at the front of the room. The screen displays some indistinct, blurred text and graphics. The overall lighting is soft and professional, with a focus on the audience's perspective.

Le Comité de Mission

Rôle, attributions et composition du Comité de Mission

Lorsqu'une entreprise adopte officiellement le statut d'Entreprise à Mission, elle a pour devoir de constituer un Comité de Mission, distinct des autres organes de gouvernance, qui a pour rôle cardinal d'assurer le suivi de l'exécution de sa mission et de la mise en œuvre de ses objectifs sociaux et environnementaux. Il analyse les initiatives lancées et conseille l'entreprise sur la meilleure manière d'atteindre les objectifs fixés. Il livre ses avis et recommandations dans le rapport de mission publié annuellement par l'entreprise.

Sa structuration et sa composition

- Il s'agit d'un organe distinct des autres organes sociaux de l'entreprise
- Il est composé d'au moins 1 salarié
- Il est chargé exclusivement du suivi de l'exécution de la mission de l'entreprise

Ses devoirs

- Présenter annuellement un rapport à l'assemblée générale de l'entreprise
- Procéder à toute vérification qu'il juge opportune
- Se faire communiquer tout document nécessaire au suivi de l'exécution de la mission

LES MEMBRES DE COMITÉ



MARTIN VIAL, PRÉSIDENT DU COMITÉ DE MISSION

Ses 40 années d'expérience en tant que dirigeant dans le secteur des services lui ont permis de développer une large expérience dans l'accompagnement, le développement et la gestion de grands groupes français et européens. Après diverses responsabilités dans des cabinets ministériels, Martin Vial est nommé CEO de l'Aéropostale en 1993, puis devient directeur général du Groupe La Poste en 1997. En décembre 2000, il est nommé président de La Poste Groupe et parallèlement vice-président de la Caisse Nationale de Prévoyance (CNP). Entre 2003 et 2014, il est Directeur Général du Groupe Europ Assistance. En 2015, Martin Vial a été nommé commissaire aux participations de l'État, directeur général de l'Agence des participations de l'État, poste qu'il occupera jusqu'au 1^{er} juin 2022. Il dispose également d'une grande expérience en matière de gouvernance d'entreprise, ayant siégé au sein de conseils d'administration de PME, de PMI et de très grandes entreprises cotées en Bourse. Martin Vial a rejoint Montefiore Investment en juin 2022 en tant que Senior Advisor. Il est diplômé de l'ESSEC et de l'Ecole Nationale Supérieure des Postes et Télécommunications.



ANNABEL BROURHANT

Annabel Brouhant est la fondatrice et directrice de Hope, une association sans but lucratif qui accompagne les femmes atteintes d'un cancer (elle a elle-même traversé trois cancers du sein) via l'équithérapie et des ateliers artistiques, depuis l'annonce du diagnostic jusqu'à la rémission, voire la guérison. Auparavant, elle était présentatrice télé à la RTBF.



FRÉDÉRIC COLLET

Diplômé de l'IEP de Paris et de l'Université Paris 2, Frédéric Collet a débuté sa carrière dans l'industrie cosmétique (groupe Henkel), en France et au Royaume-Uni, avant de rejoindre en 2005 le groupe Novartis et son activité de dispositifs médicaux en ophtalmologie en tant que directeur général de Ciba-Vision. En 2009, il devient président de Sandoz France (médicaments génériques et biosimilaires). Il a été Président du groupe Novartis France en France de 2017 à 2022. Il a également été président du LEEM entre 2019 et 2022. Il est aujourd'hui expert et conseil en stratégie de santé et préside la Filière IA et Cancer (FIAC).



MARGARETA DANELIUS

Nommée Chief Medical Officer à Capio Suède en 2019, Margareta est un médecin ayant une vaste expérience dans la gestion du changement, la sécurité des patients et la digitalisation, avec une orientation forte en matière d'éthique médicale. Elle a dirigé des soins de santé dans des hôpitaux, des soins primaires, des soins spécialisés dans des contextes publics, privés et à but non lucratif. Le patient reste au centre de ses préoccupations. Margareta est spécialiste en médecine interne, en gastro-entérologie et en hépatologie, avec une spécialisation sur les maladies intestinales. Bien qu'elle travaille désormais en fonction support et qualité, elle n'a jamais quitté le domaine clinique.

Après des années de bénévolat au sein de la fondation Academy for Academics, qui aide les jeunes Gambiens à obtenir une licence, Margareta a approfondi ses connaissances en santé mondiale à l'Institut Karolinska et vient de mener sa première mission avec Médecins Sans Frontières.



ELSA GODART

Elsa Godart, titulaire de deux doctorats (en philosophie et psychologie), d'une habilitation universitaire, chercheur au LIPHA (université Gustave Eiffel) et associée au LAP (EHESS/CNRS) a créé et dirige le Diplôme Universitaire Éthique&Numérique à l'université de Créteil. Elle a fondé en 2024 l'Institut de Recherche en Éthique du Sujet Numérique (IRESN). Elle est également conférencière nationale et internationale pour des dirigeants. Elle est l'auteur de plus d'une vingtaine de livres dont *Éthique de la sincérité, survivre à l'ère du mensonge* (Armand Colin, 2020) pour lequel elle a obtenu le *Prix des Savoirs* en 2020 et le *Trophée de la recherche en éthique* en 2022.



AYMERIL HOANG

Ancien conseiller de Fleur Pellerin et architecte de la French Tech, Aymeril Hoang a été membre du Conseil scientifique Covid-19 en tant qu'expert numérique. Il est l'ancien directeur de cabinet de Mounir Mahjoubi au Secrétariat d'État au Numérique et a joué un rôle central dans le développement du projet d'application de suivi numérique StopCovid. Aymeril Hoang est l'ancien directeur de l'innovation du groupe Société Générale et membre du Conseil national du numérique.



DAVID KACZMAREK

Chirurgien digestif et thoracique à Ramsay Santé Hôpital privé de la Loire depuis 2016, après 10 ans d'exercice en clinique mutualiste et 3 ans en tant que chef de clinique assistant à l'hôpital public de St Étienne. Ce parcours lui permet d'avoir une vision des trois formes d'exercice : public, associatif et privé. Il est également consultant en chirurgie robotique thoracique pour la société Intuitive et, depuis cette année, Président du Conseil Médical de Ramsay Santé, Hôpital privé de la Loire. Au-delà des considérations purement environnementales dans un secteur d'activité générateur de consommables, d'emballages, de déchets, d'énergie et de gaz à effet de serre, son intérêt pour la RSE se porte avant tout sur des préoccupations sociales et économiques.



EMMANUELLE LEDOUX

Emmanuelle Ledoux est directrice générale de l'Institut national de l'économie circulaire (Inec), un organisme à but non lucratif influent dans le domaine de l'économie des ressources. Ancienne conseillère régionale d'Île-de-France, Emmanuelle Ledoux a également été chef de cabinet d'Axelle Lemaire, alors secrétaire d'État au numérique et à l'innovation.



AGNÈS DE LEERSNYDER

Agnès De Leersnyder est CEO et co-fondatrice de Future4care, le 1^{er} écosystème de santé numérique en Europe. Elle était précédemment Directrice de la Stratégie du groupe Orange pour lequel elle a élaboré et déployé le plan « Engage2025 ».

Leader humaniste, femme de conviction résolument engagée, Agnès place l'innovation et la conduite du changement au cœur de son action depuis plus de 20 ans dans le secteur du Numérique et des Nouvelles Technologies. Elle est Diplômée de l'IEP de Strasbourg et de l'ESCP et titulaire d'un DEA de droit économique international.



EMMA POIRRET

Directrice de l'Hôpital privé Ramsay Santé Parly 2. Emma Poirret est diplômée de l'université Paris-Sorbonne en 2013 avec un master en philosophie politique et éthique, et de l'université Paris-Est Créteil en 2017 avec un master en management des établissements de santé. Elle a débuté sa carrière en 2014 en tant que contrôleur de gestion à l'Hôpital Saint-Jean de Gennevilliers (92). En 2015, elle intègre l'Hôpital Nord 92 à Villeneuve-la-Garenne (92), où elle passe un an en tant que chargée de mission. En 2016, elle rejoint la Clinique Victor Hugo à Paris en tant qu'attachée de direction, avant de poursuivre sa carrière en tant que directrice adjointe de la Clinique Paris-Bercy à partir d'avril 2018. Emma Poirret a rejoint le groupe Ramsay Santé en octobre 2019 en tant que responsable d'exploitation à l'Hôpital privé Parly 2, puis a été nommée directrice d'établissement en janvier 2022. Elle est également chargée de cours dans le cadre du programme de diplôme en gestion des établissements de santé à l'Université Paris Descartes depuis 2017.



MANON RÉGUER-PETIT

Manon Réguer-Petit est docteur en sciences politiques et diplômée de Sciences Po Paris. Elle est actuellement associée et directrice scientifique de l'Agence Phare, une agence de recherche et de conseil spécialisée dans l'évaluation de l'impact social et des politiques publiques pour l'État (ministères, agences de l'État, collectivités locales), les fondations et les organisations à but non lucratif. Spécialisée dans l'évaluation et la mesure de l'impact social, elle forme des acteurs variés via ses activités de conseil (Direction interministérielle de la transformation publique, Fondation la France s'engage) et d'enseignement (Sciences Po Paris, Centrale Supélec).

Les premières initiatives du Comité de Mission



De gauche à droite. 1^{er} rang: David Kaczmarek, Manon Reguer-Petit, Elsa Godart, Annabel Brouhant, Emma Poirret, Agnès de Leersnyder. 2^e rang: Frédéric Collet, Emmanuelle Ledoux, Aymeril Hoang, Martin Vial. Absente de la photo Margareta Danielus.

1. RÉUNIONS TRIMESTRIELLES

Le Comité de Mission se réunit une fois par trimestre. Il est animé par Brigitte Cachon secrétaire générale du Comité, afin de suivre la mise en œuvre de la mission au sein de Ramsay Santé. Ces réunions sont l'occasion, pour les membres, d'échanger autour des enjeux de déploiement associés (sensibilisation des collaborateurs, embarquement des nordiques, construction du rapport de mission, etc.).

Ces rendez-vous sont aussi des opportunités d'aborder des enjeux touchant plus largement le secteur de l'hospitalisation et de la santé privées (financement du système de santé, accessibilité des soins, etc.) et d'autres actualités pouvant venir nourrir ou compléter le dispositif de l'Entreprise à Mission, comme c'est le cas de la nouvelle réglementation de reporting de durabilité (CSRD) par exemple.

Ramsay Santé, à l'occasion de ces échanges, mobilise des collaborateurs experts pouvant nourrir les perspectives du comité: ainsi a-t-il pu rencontrer Britta Wallgren, Directrice des Opérations et du Développement Suède, pour une introduction au système et aux innovations de santé suédois.

“

S'approprier les enjeux de Ramsay Santé et accompagner la formalisation d'une feuille de route opérationnelle

”

2. APPROPRIATION DES ENJEUX DE RAMSAY SANTÉ

Le Comité de Mission a souhaité, pour ces premiers mois d'exercice, se donner les moyens de pleinement s'approprier les enjeux du groupe Ramsay Santé, notamment en faisant dans la mesure du possible l'expérience du terrain. Des visites d'établissements ont ainsi été réalisées en fin d'année 2023: les membres du comité ont pu se rendre à l'Hôpital privé d'Antony.

3. ATELIERS DE TRAVAIL

En avril 2024, les membres du Comité de Mission ont été sollicités afin d'aider Ramsay Santé à approfondir et finaliser sa feuille de route de mission. Pour reprendre les mots de Pascal Roché, directeur général de Ramsay Santé, “il n'y a pas d'impact sans preuve d'impact”: cette feuille de route vise donc à décliner les objectifs en engagements, en actions et en indicateurs de mesure précis afin de piloter leur réalisation concrète.

Ces quatre ateliers de travail (un par objectif statutaire), ont été réalisés avec la participation de collaborateurs internes de Ramsay Santé: directeurs de la recherche et de l'innovation, responsable RSE, chefs d'établissement, médecins, etc.

Ensemble, nous avons pu recenser et porter un regard sur les actions existantes de Ramsay Santé pour atteindre ses objectifs statutaires et évoquer les façons concrètes et ambitieuses d'aller plus loin: actions complémentaires, indicateurs additionnels. Ces propositions ont ensuite été revues par Ramsay Santé afin de formaliser une feuille de route priorisée à court, moyen et long terme.

A photograph of a person's hand raised in a meeting, with a blue text box overlay. The hand is raised from the bottom left, with fingers spread. The background is a blurred office setting with large windows. The text box is a solid blue rectangle with white text.

L'avis et les recommandations du Comité de Mission

L'avis et les recommandations du Comité de Mission

L'AVIS DU COMITÉ SUR LA MÉTHODE DU CHOIX DE LA MISSION ET DES OBJECTIFS

Le comité salue la démarche progressive en plusieurs étapes, la cohérence et le soin apporté par le groupe Ramsay Santé pour se constituer en Entreprise à Mission et choisir ses objectifs sociaux et environnementaux (OSE).

Dans une première étape, l'entreprise a mené en 2020 une réflexion stratégique sur la feuille de route à l'horizon 2025 en associant plus de 2000 managers, qui a abouti à un plan stratégique et à la définition d'une raison d'être. À cet égard il convient de relever que celle-ci n'est pas « plaquée » sur une stratégie préexistante mais se situe au cœur d'une nouvelle phase stratégique pour Ramsay Santé.

La seconde étape a été celle de l'intégration dans les statuts. Ramsay Santé a été par cette démarche une entreprise en pointe puisque la plupart des entreprises ayant adopté une raison d'être suite à la loi Pacte de 2019 ne l'ont pas inscrite dans leurs statuts.

La troisième étape a été le choix de se constituer en Entreprise à Mission. Cette décision marque une volonté forte de la direction générale du Groupe de pousser encore plus loin son rôle social dans les systèmes de santé français et des pays nordiques en ajoutant des objectifs sociaux et environnementaux à la raison d'être et les inscrire dans les statuts. Le comité souligne la démarche participative de l'entreprise qui a associé 3000 collaborateurs et représentants de parties prenantes pour la définition de ces objectifs.

“
3 000 collaborateurs
et représentants de
parties prenantes
ont participé à
la définition des
objectifs



L'AVIS DU COMITÉ SUR LE CHOIX DE LA MISSION ET DES QUATRE OBJECTIFS SOCIAUX ET ENVIRONNEMENTAUX

La mission retenue par Ramsay santé est constituée de sa raison d'être – améliorer la santé en innovant constamment – et de ses quatre objectifs.

Suite aux différents échanges avec la direction générale du Groupe, le Comité a considéré que la raison d'être est bien adaptée aux ambitions affichées par l'entreprise, qui dépassent les objectifs usuels de croissance rentable d'une société commerciale. Avec cette raison d'être, Ramsay Santé se positionne comme un vecteur d'innovation dans son secteur et exprime sa volonté de contribuer à l'amélioration des systèmes de santé où le Groupe est présent.

C'est un engagement fort surtout dans un domaine où les dimensions scientifiques et techniques, sociétales, humaines, éthiques, économiques et environnementales sont totalement imbriquées.

LE CHOIX DES QUATRE OBJECTIFS

Le choix des quatre objectifs répond à la préoccupation de couvrir les différentes dimensions des engagements sociaux et environnementaux d'un groupe d'hospitalisation international.



Promouvoir l'accès aux soins pour tous

Le premier objectif – promouvoir l'accès aux soins pour tous – est au cœur de la mission d'une entreprise affichant des ambitions sociales dont l'activité doit profiter à l'ensemble des parties prenantes au premier chef les patients.



Développer l'innovation médicale pour proposer les meilleurs soins

Le choix du second objectif – développer l'innovation médicale pour proposer les meilleurs soins – paraît naturel tant la science et la technique sont au cœur de l'activité de soins de santé et de son amélioration. Il convient de souligner que l'entreprise intègre à juste titre dans cet objectif les enjeux d'innovation organisationnels et opérationnels au-delà des enjeux scientifiques.



Systematiser le dialogue avec nos parties prenantes

Le troisième objectif – systématiser le dialogue avec les parties prenantes – paraît très pertinent puisqu'il répond à un besoin incontournable dans l'amélioration du système de santé qui est celui de prendre de mieux en mieux en compte les besoins des patients et des différents acteurs qui assurent et contribuent directement ou indirectement à la délivrance des soins.



Protéger la planète pour améliorer la santé

Le quatrième objectif – protéger la planète pour améliorer la santé – vise l'enjeu de contribution environnementale de l'entreprise. Il est également incontournable pour une Entreprise à Mission. Le comité souligne néanmoins que cet objectif pourrait être articulé dans un autre sens : la mission de Ramsay Santé est d'améliorer la santé tout en protégeant la planète (être exemplaire sur son empreinte environnementale). Cette formulation serait moins ambitieuse que celle retenue par l'entreprise, qui a choisi un objectif très holistique.

UNE MISSION AMBITIEUSE ET COHÉRENTE

En définitive, Ramsay Santé a défini une mission ambitieuse et cohérente qui crée des exigences nouvelles et de haut niveau à l'égard de ses parties prenantes et qui place l'entreprise dans une position singulière et éminente par rapport aux autres acteurs de son secteur, alors même que le secteur de la santé doit faire face à des défis et des tensions de très grande envergure.



Promouvoir l'accès aux soins pour tous

La qualité des relations avec l'ensemble des collaborateurs est symétrique de la qualité de la relation avec les patients. Ce principe fondamental de « symétrie des attentions » entre soignants et patients, indispensable à une bonne prise en charge médicale, se trouve au cœur de la démarche du groupe Ramsay Santé. En nous fixant pour objectif d'améliorer parallèlement la dimension humaine des soins et la qualité de vie au travail, nous insistons en même temps sur l'importance de progresser sur tous les aspects de l'expérience médicale. C'est pourquoi nous estimons que l'accessibilité des soins, le parcours du patient, doivent être pensés globalement. Ramsay Santé innove à tous les niveaux de la prise en charge, qu'il s'agisse des soins de jour, des centres primaires de santé ou de prises en charge plus lourdes. Plus de proximité, plus de simplicité, plus de fluidité : telles sont les clés des progrès susceptibles d'améliorer constamment les soins prodigués.



“

« J'étais depuis 3 ans sans médecin traitant, je suis aujourd'hui inscrite dans un centre médical Ramsay Santé près de chez moi. »
Claire G., patiente du Centre médical Pierrelatte

L'AVIS DU COMITÉ DE MISSION

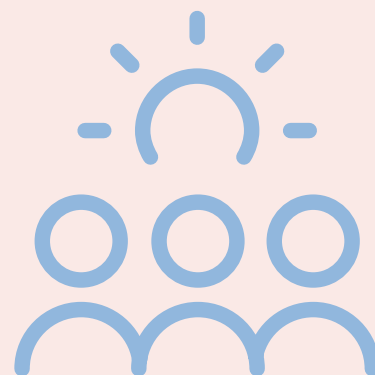
Le Comité de Mission soutient l'ambition forte de Ramsay Santé de promouvoir l'accès aux soins pour toutes et tous – ambition comprise comme la mise en œuvre de moyens pour renforcer encore l'accès aux soins pour toutes et tous - au travers de trois axes complémentaires portant sur l'accueil de tous les patients quels que soient leur pathologie, le parcours de soins et les conditions de travail des employés du Groupe.

Sans se limiter à une posture de l'évidence, Ramsay Santé se donne les moyens de vérifier l'effectivité de l'ambition d'accueil à toutes et tous et toutes les pathologies grâce à la mise en place d'indicateurs de suivi des publics effectivement accueillis à la fois à l'échelle des territoires, des établissements et des services. Surtout, conscient de l'importance des difficultés structurelles d'accès en santé, qui dépassent largement le cadre spécifique de Ramsay Santé, le Groupe prévoit de former ses personnels à la

LES ENJEUX DE L'OBJECTIF

- ▶ Accueillir tous les patients et toutes les pathologies,
- ▶ Assurer la qualité de vie au travail de tous les employés,
- ▶ Simplifier le parcours de santé.

lutte contre les discriminations dans la prise en charge et le suivi des patients. Le Comité de Mission salue cette ambition, et invite à la suivre aussi bien en termes d'indicateurs de moyens qu'en termes de transformation des pratiques. Il invite également à articuler ces formations à des objectifs portant sur l'empathie dans l'annonce des diagnostics aux patients - levier prioritaire d'une relation équilibrée avec le ou la patient(e). Si les moyens alloués sont à la hauteur, Ramsay Santé se positionnera alors non seulement comme un groupe privé qui participe pleinement à la politique



1 million
de patients pris en charge
dans les 51 services
d'urgences et accueils non
programmés

“

Ramsay Santé a reçu le Trophée de la Parentalité en entreprise, décerné par l'Observatoire de la Qualité de Vie au Travail. Notre engagement a débuté en 2005 lors du déploiement du programme crèches pour les collaborateurs afin de leur permettre un équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle. Depuis, plus de 30 crèches ont été déployées, réparties dans nos différents établissements et disponibles 24 h/24 et 7 j/7. Plus de 350 familles ont bénéficié de ce programme.

Pour aller plus loin dans l'accompagnement des familles chez Ramsay Santé, nous proposons d'autres mesures comme la réduction de la durée quotidienne de travail des femmes enceintes, l'adaptation des postes des femmes enceintes, le suivi pré et post congé maternité/d'adoption et des mesures d'accompagnement pour le retour au travail.

”

Latifa Zemmouri,

Directrice Talents, Culture et Engagement Europe



publique de santé mais également comme un acteur à la pointe de la lutte contre tout type de discrimination (liée au genre, au handicap, à l'origine ethnique, à l'origine sociale...) en santé. Le comité recommande néanmoins au Groupe d'être sélectif sur le nombre d'actions envisagées et propose de se concentrer sur le moyen le plus pertinent : celui de la formation des professionnels à l'empathie et à la non-discrimination dans la prise en charge des patients. En outre le Comité invite le Groupe à déployer des expérimentations dans ce domaine et les généraliser pour celles qui sont les plus convaincantes.

La promotion de l'accès aux soins pour toutes et tous se concrétise également dans un travail portant sur le parcours de soins. Le Comité de Mission salue la volonté de travailler sur une simplification du parcours de soins mais invite à la vigilance afin qu'elle se traduise effectivement par une facilitation de celui-ci pour tous les patients. Autrement dit, les mesures de simplification doivent être mises en place sans transiger sur la garantie de maîtrise du parcours par toutes

et tous et doivent donc être analysées en vérifiant qu'elles se traduisent par une amélioration effective du parcours de soins pour tous les patients / toutes pathologies, en prenant en compte notamment les capacités des patients dans leur maîtrise des outils numériques. Évidemment, des conditions d'accueil et de prise en charge de qualité, pour tout patient quelle que soit sa pathologie, ne peuvent se concrétiser que dans un environnement professionnel qui favorise le bien-être au travail et qui est

exemplaire en termes de lutte contre les discriminations et les atteintes à la dignité. De ce point de vue, le comité tient à valoriser la cohérence interne et externe du projet porté par Ramsay Santé. En conclusion, le Comité soutient l'ambition du premier objectif et invite à favoriser une démarche qui privilégie des actions ciblées, inclusives et régulièrement évaluées pour garantir une amélioration continue des pratiques et des résultats. ■

“

Mehdi Madoui, atteint de déficience visuelle depuis sa naissance, a rejoint la Clinique du Bourget en tant que kinésithérapeute. Passionné de cécifoot, Mehdi a fait de son handicap une force. Il transmet le goût de l'effort et de la persévérance à ses patients.

”

Loïc Wacogne,

Directeur Général de la Clinique du Bourget



Le Bus Prévention
Ramsay Santé va
à la rencontre de
la population en
Nouvelle-Aquitaine

Renforcer l'accessibilité de l'offre de soins

En Nouvelle-Aquitaine, où la pénurie de médecins généralistes affecte 3,7 millions de personnes, plusieurs établissements des Landes et du Pays Basque se mobilisent pour renforcer l'accès aux soins sur le territoire, notamment avec la création d'un service médical mobile: le bus prévention Ramsay Santé. Ce dernier offre gratuitement des séances de prévention sans rendez-vous, des séances de dépistage, ainsi que des initiations aux premiers secours. En mettant l'accent sur la prévention et l'éducation en matière de santé, nous démontrons notre engagement et notre désir de promouvoir un accès équitable aux soins pour tous.



Une prise en charge dans nos
établissements des patients
**sans rendez-vous
et sans conditions
de ressources**

**Ramsay Santé pérennise l'offre de soins
de proximité, en secteur 1 sans supplément
d'honoraires, de plus d'un million de patients,
par la reprise de 12 centres médicaux
pluridisciplinaires (ex COSEM)**

Ces centres situés à Paris, Évry, Caen, Saint-Étienne, Orléans et Marseille, qui prennent en charge plus de 1 million de patients par an, en médecine générale et spécialisée, dentisterie, imagerie et laboratoire d'analyse. L'un des objectifs des centres médicaux Ramsay Santé est de réduire les barrières économiques à l'accès aux soins pour les patients, en priorisant une prise en charge de qualité et de proximité, en secteur 1 dans des territoires marqués par une forte demande.





Développer l'innovation médicale pour proposer les meilleurs soins

Depuis le début du XX^e siècle, les progrès de la médecine ont plus que doublé l'espérance de vie moyenne de l'humanité. Celle-ci était de seulement 33 ans en 1909, contre 71,4 ans aujourd'hui. Toujours mieux soigner implique de ne jamais relâcher les efforts en termes de qualité des pratiques, de recherche et d'innovation. C'est pourquoi, en tant qu'acteur majeur du système de santé européen, Ramsay Santé entend contribuer à une recherche clinique ambitieuse. Pour y parvenir, nous dotons nos équipes et nos partenaires des moyens nécessaires et investissons aussi bien dans la healthtech, les jeunes pousses du secteur de la santé, que dans la medtech, l'innovation technologique médicale. Nous sommes également convaincus que l'innovation organisationnelle dans la prise en charge des patients est un axe clé d'évolution de nos métiers. Notre contact avec la réalité quotidienne des patients se révèle essentiel pour relever les défis complexes que posent la santé mentale, la perte d'autonomie, les maladies chroniques ou encore la désertification médicale.



“

« La télésurveillance améliore ma qualité de vie au quotidien pendant mon traitement contre le cancer. »

Arya F., traité par chimiothérapie

LES ENJEUX DE L'OBJECTIF

- Nourrir et défendre une culture de l'innovation forte,
- Innover pour contribuer à adresser de grands enjeux de santé,
- Soutenir le développement professionnel des équipes.



1 milliard d'euros

d'investissement dans les équipements au cours des cinq dernières années

L'AVIS DU COMITÉ DE MISSION

L'objectif 2 « Développer l'innovation médicale pour proposer les meilleurs soins » est un pilier structurant de la stratégie du groupe Ramsay Santé dont la raison d'être est d'« améliorer la santé en innovant constamment ». Dans le cadre de la revue de cet objectif, le Comité de Mission considère comme fondamentaux les trois champs d'action suivants prévus par le Groupe :

- le champ de la recherche médicale et de l'innovation technologique plaçant l'excellence et la science au centre de ses activités,
- le champ de l'innovation dans les pratiques organisationnelles des soignants,
- le champ de l'innovation opérationnelle et de l'amélioration continue de la prise en charge du patient.

Sur le plan de la recherche médicale et de l'innovation technologique, le comité considère comme prioritaire et primordiale l'action prévue de « soutenir activement la recherche clinique



1^{er} acteur privé
en recherche clinique

et sanctuariser les investissements et les ressources alloués à l'innovation ». Depuis sa création, Ramsay Santé a fait le choix de se positionner comme un acteur de poids dans la politique de santé en contribuant par la recherche au déploiement à grande échelle de pratiques sanitaires à la pointe. Le Groupe doit continuer à innover par la science et la technique pour renforcer la qualité des soins dans tous ses établissements et se positionner comme un groupe d'excellence dans le secteur de la santé.

Sur le plan de l'innovation organisationnelle, et compte tenu de la structure très décentralisée du Groupe, le



Dr K. Dembrower (Suède), lauréate du Prix de l'innovation Ramsay Santé 2024

Repérer les innovations et les expériences locales qui pourraient être mises à l'échelle régionale, nationale, européenne

C'est l'un des premiers hôpitaux au monde à utiliser l'intelligence artificielle pour améliorer le dépistage du cancer du sein. Pionnier dans l'utilisation de l'IA dans la lutte contre le cancer du sein, l'hôpital CAPIO S:T GÖRANS SJUKHUS AB (Ramsay Santé), à Stockholm en Suède, teste cette nouvelle technologie. Le Dr Karin Dembrower, radiologue au service de mammographie, est à l'origine de cette innovation. Pendant deux ans, elle et son équipe ont mené une étude clinique. Elle permet de détecter davantage de cas, d'améliorer le pronostic, mais aussi de se concentrer sur des diagnostics plus avancés. L'étude a été publiée dans la revue médicale The Lancet Digital Health et le Dr Karin Dembrower a reçu le prix du Karolinska Institutet pour la meilleure thèse dans le domaine de la recherche sur le cancer 2022.

Le comité considère comme essentielles les actions prévues pour « repérer les innovations et les expériences locales qui pourraient être mises à échelle et les étendre par pôle ». Le comité salue la volonté de favoriser « le transfert d'innovations des "Nordics" vers la France et vice versa » et de façon plus générale recommande la généralisation des pratiques les plus performantes générées par ces innovations.

Par ailleurs, et dans un contexte de fortes tensions sur les ressources humaines, le Comité de Mission appelle l'attention sur les nouvelles opportunités que l'IA et l'IA générative apportent avec des outils permettant d'améliorer les conditions de travail et de faire ainsi gagner du temps et du confort aux soignants, au bénéfice des patients. Compte

tenu de la vitesse de développement de ces sujets IA, le comité recommande un point de suivi régulier permettant de faire évoluer rapidement les objectifs et KPI précis si besoin en fonction des retours des premiers projets mis en place. Sur le plan de l'innovation opérationnelle et de l'amélioration continue de la prise en charge du patient, le comité recommande d'inscrire les actions dans une approche holistique et avec une vision d'une médecine à terme de plus en plus personnalisée. À ce titre, le comité salue les initiatives sur « l'amélioration de la prise en charge de la douleur » avec une campagne de sensibilisation auprès des praticiens de santé sur les biais de perception de la douleur (discriminations par genre, par origine ethnique, etc.) ainsi que le développement d'indicateurs de suivi de la douleur.

Le comité souligne l'importance de ce dernier champ d'actions, considérant que « Développer l'innovation médicale pour proposer les meilleurs soins », c'est aussi placer l'expérience patient et le parcours patient dans les priorités. Enfin le Groupe devra chercher à anticiper autant que possible le déploiement de l'innovation pour mieux la diffuser et la faire contribuer aux autres enjeux de soutenabilité (médicale, sociale, environnementale).

Afin de pouvoir évaluer la dynamique du Groupe sur chacun de ces champs d'actions, le Comité de Mission s'attachera à examiner les différentes initiatives et actions concrètes prises par les équipes du Groupe et à apprécier la vision globale qui les sous-tend. ■

Développer les initiatives dédiées à l'innovation chez nos collaborateurs

Nous avons lancé la 3^e édition des Innovations Awards qui récompensent les meilleures innovations des collaborateurs de Ramsay Santé. 93 projets innovants, venant de France, Suède, Norvège, Danemark et Italie, ont été proposés cette année. Ces innovations visent à améliorer les impacts sur nos patients et clients, nos équipes, ainsi que sur notre planète et notre société. Les 3 grands gagnants de cette édition sont :



Dr G. Ploussard (France), lauréat du Prix de l'innovation Ramsay Santé 2024

- La digitalisation du parcours optimisé de prostatectomie totale robotisée, porté par le Dr Guillaume Ploussard, Chirurgien urologue, Clinique La Croix du Sud.
- Le remplacement d'un lecteur sur deux par l'IA dans le dépistage par mammographie porté par Karin Dembrower, Radiologue, CAPIO S:T GÖRANS SJUKHUS AB, Sweden.
- L'ouverture de 5 centres de santé financés par capitation portée par Adeline Aubert-Radix, Directrice des soins primaires.



1000 études cliniques publiées chaque année



Systématiser le dialogue avec nos parties prenantes

Un système de santé est un service essentiel dont toutes les parties prenantes – soignants salariés, médecins libéraux, personnel administratif, patients, mais aussi fournisseurs et pouvoirs publics – assurent ensemble le bon fonctionnement, avec le même degré d'importance. Chez Ramsay Santé, nous croyons fermement qu'un dialogue harmonieux entre tous ces interlocuteurs est une condition clé du progrès, dans la prise en charge globale des patients comme dans l'innovation en santé. Le dialogue est ainsi au cœur de l'ADN du Groupe. Il est présent à tous les niveaux de décision (régional, national, européen). Nous voulons réinventer la gouvernance du soin et des données de santé, au service des populations et des professionnels qui les accueillent et les soignent. Ce projet devient aujourd'hui l'un des objectifs de la mission de Ramsay Santé. Nous nous engageons ainsi sur la voie d'une gouvernance plus partagée du système de santé, pour nous montrer toujours davantage à l'écoute des besoins des patients, de ceux des autorités locales et représenter une ressource pour les politiques publiques.



“

« Cette conférence, organisée avec des associations de patients, a permis d'informer sur les enjeux et la complexité de la maladie. »
Dr Zouhair B., chirurgien de l'obésité, Hôpital privé de la Loire

L'AVIS DU COMITÉ DE MISSION

Dans le double contexte d'un système de santé en pleine transformation scientifique, médicale, organisationnelle ou financière, et d'une « Raison d'être » centrée sur le progrès continu des soins et l'innovation, la question de la « confiance » doit être au cœur de la démarche de progrès du groupe Ramsay Santé. Acteur de soin central et agent économique local, en interaction avec les patients, les payeurs, le grand public, les collaborateurs, et l'ensemble des fournisseurs, le Groupe doit s'engager à répondre explicitement aux besoins exprimés et à anticiper les questions de chacun. Les attentes sont nombreuses, particulièrement dans le cadre d'un système où l'offre de soins est assurée conjointement par des acteurs publics et privés aux contraintes parfois spécifiques. Il faut donc distinguer chacune des parties prenantes pour identifier les critères ad hoc de la confiance recherchée.

LES ENJEUX DE L'OBJECTIF

- ▶ Permettre l'appropriation de notre mission par l'ensemble de Ramsay Santé,
- ▶ Cultiver des relations positives et au long cours avec nos parties prenantes,
- ▶ Collaborer avec nos parties prenantes pour améliorer la qualité de nos soins.

La première condition est celle d'un dialogue passant par l'adhésion collective à une démarche d'écoute proactive, organisée et permanente, des parties prenantes au premier rang desquelles se trouvent les patients. Elle passe par l'engagement réel de tous les responsables concernés et par la mesure précise et systématique des progrès. Au-delà des

indicateurs de moyens, le Comité de Mission considère donc que ce sont les indicateurs de résultats, qui traduisent la réalité de la « confiance » à l'égard du Groupe, qui doivent être identifiés et suivis par l'entreprise. En priorité ceux concernant les patients avec d'abord la qualité de la prise en charge, du parcours de soins, et l'accès aux solutions innovantes. En second lieu, ceux concernant la vie au travail des collaborateurs et les conditions de l'engagement permanent de tous au service des patients, dans un contexte où la pression exercée sur l'hôpital depuis le covid est très forte. Enfin, en tant qu'acteur économique, ceux relatifs aux conditions du financement des soins et des choix qui en résultent.

Dans une démarche nécessairement à moyen terme, le comité recommande que ces indicateurs de résultats soient définis systématiquement avec chacune des parties concernées, partagés ensuite en transparence avec les acteurs et intégrés enfin dans les objectifs des équipes en commençant par la direction. ■



TRANSMETTRE LES SAVOIRS

Témoignage de Kathy Varet, responsable de l'unité de soins en service de chirurgie de l'Hôpital privé d'Antony

J'ai participé au programme d'apprentissage de Ramsay Santé dans le but de former des apprentis aux métiers de la santé. J'ai eu la chance de bénéficier d'une formation de maître d'apprentissage. C'était important pour moi de pouvoir faire monter en compétences nos apprentis afin qu'ils intègrent l'établissement.

Mon rôle est d'écouter l'apprenti, l'accompagner au quotidien, transmettre mon savoir et de lui apprendre à se positionner en tant que professionnel de santé. Mon apprenti bénéficie d'un parcours 100 % Ramsay Santé pour tous ses terrains de stage donc il a vraiment intégré nos valeurs et notamment sur la qualité de prise en charge de nos patients. Il pourra par la suite évoluer au sein de notre Groupe. Grâce à ce programme, j'ai appris à développer mon écoute, on a pu échanger sur des situations complexes. J'ai pu le voir s'épanouir dans différents services et il prend énormément de plaisir à apprendre. C'est une expérience à renouveler car c'est un réel plaisir de pouvoir transmettre mon savoir mais aussi de contribuer à l'épanouissement professionnel d'un apprenti afin de suivre toute son évolution pour qu'il soit notre futur collaborateur.



1^{er} accord QVCT

du secteur, signé à l'unanimité par les organisations syndicales

Développer des relations de travail avec des start-up et des entrepreneurs qui innovent dans la santé

La Fondation d'entreprise Ramsay Santé, Pfizer Innovation France et Elior Group ont lancé ce programme d'accompagnement de start-up et d'associations, pour développer l'innovation en prévention santé. En 5 ans, 110 start-up ont été accompagnées, touchant ainsi 5 millions de personnes avec des actions de prévention.

Le Prevent2Care Lab, opéré par INCO, propose aux start-up :

- 9 mois d'accompagnement gratuit et sans prise de participation.
- Des ateliers collectifs animés par des experts, sur des thématiques clés : stratégie réglementaire d'accès au marché, comment mener une étude clinique, levée de fonds...
- Un appui opérationnel des partenaires du programme. Les projets sélectionnés couvrent l'une des quatre grandes thématiques suivantes :
 - L'éducation à la prévention santé
 - Sport, nutrition et mode de vie
 - Santé mentale
 - Dépistage précoce et aide au diagnostic





Protéger la planète pour améliorer la santé

Le dérèglement climatique favorise la multiplication d'un large éventail de maladies et d'affections chroniques, sans parler de son impact sur notre santé mentale. Dans ce contexte, agir de façon responsable pour un acteur de la santé globale, c'est intégrer l'offre de soins, la prise en charge des patients et le quotidien des professionnels dans un ensemble socio-écologique complexe. C'est aussi innover pour adapter les pratiques médicales aux exigences de la nécessaire transition écologique. La santé environnementale, qui réconcilie le bien-être humain et le respect de la nature, est ainsi l'un des axes prioritaires de notre développement. Nous avons à cœur de concilier l'éco-exemplarité, la durabilité des pratiques médicales et la qualité du soin apporté. C'est aussi pour cette raison que nous faisons de la médecine préventive une priorité à long terme du groupe Ramsay Santé.



« S'occuper de la santé de tous, c'est aussi trier et recycler ce que j'utilise au quotidien. »
Mathilde R., infirmière de bloc,
Médipôle Hôpital privé

L'AVIS DU COMITÉ DE MISSION

Nulle organisation désormais ne peut décorrélérer sa mission de son impact sur l'environnement. Le Comité de Mission s'est attaché à ce que le groupe Ramsay appréhende cette dimension environnementale dans l'ensemble de ses composantes et tout au long de la chaîne de valeur.

Il note l'ambition de la formulation de cet objectif qui dépasse le seul enjeu de l'empreinte environnementale de l'entreprise en exprimant la volonté de « protéger la planète » pour contribuer à améliorer la santé. Ramsay Santé se positionne ainsi comme un acteur de l'amélioration de la santé grâce notamment à sa stratégie environnementale.

LES ENJEUX DE L'OBJECTIF

- ▶ Réduire notre impact sur le changement climatique,
- ▶ Adresser l'émergence ou l'accélération de certaines pathologies dues au changement climatique,
- ▶ Repenser la façon de prodiguer nos soins et nos process d'entreprise,
- ▶ Mettre en place des process favorisant l'émergence de solutions tangibles.

Le Comité a ainsi validé la stratégie déployée dans le cadre de la lutte contre le changement climatique tendant à connaître l'ensemble des impacts générés par le Groupe, directement ou indirectement. Au-delà du calcul de l'empreinte carbone, cet engagement se traduit très opérationnellement par une adaptation aux enjeux écologiques de la politique achats et un engagement à améliorer la performance environnementale des bâtiments du Groupe.

Développer l'éco-conception des soins

Depuis le 6 janvier, 3 maternités (Ramsay Santé) ont obtenu le label THQSE (Très Haute Qualité Sanitaire, Sociale et Environnementale) : l'Hôpital privé de Marne-la-Vallée, la Clinique Belharra, l'Hôpital privé de la Loire. Il témoigne de notre implication dans la mise en place d'une politique de responsabilité sociétale et de santé environnementale, afin d'offrir aux futurs parents et à leurs nouveaux-nés un cadre de vie le plus sain possible. Les critères reposent sur des piliers économique, social, environnemental et sociétal : achats responsables, vigilance sur les perturbateurs endocriniens et les substances préoccupantes, économie circulaire, impact des médicaments sur la santé et l'environnement, l'accouchement naturel, etc. Cette démarche RSE est reconnue par Responsibility Europe et attestée par le label de qualité THQSE.



Le Comité invite en outre le Groupe à travailler sur le cœur de son activité, le soin, en identifiant les leviers permettant par exemple de limiter l'usage unique. Il recommande tout particulièrement qu'une mesure précise des actions dans le temps soit mise en place à tous les niveaux de la chaîne de soins et qu'une attention soutenue au suivi de ces indicateurs soit partagée dans toute l'organisation.

Les membres du comité ont également évalué les propositions permettant d'anticiper les effets actuels et à venir des transformations environnementales en renforçant la maîtrise fine des spécificités des territoires sur lesquels le Groupe est présent.

Il salue également l'effort de recherche particulier proposé par le Groupe sur les pathologies liées au changement climatique. Le comité recommande en ce domaine de sélectionner un petit nombre de leviers d'actions dont l'impact pourra être mesuré de façon suffisamment pertinente dans le temps.

Combattre le gaspillage et mieux gérer nos déchets

Chaque jour, une diversité de déchets est produite, parmi lesquels se trouvent les biodéchets, regroupant l'ensemble des déchets organiques. À Lyon, les Cliniques Iris et Marcy l'Étoile ont instauré une démarche proactive visant à optimiser le tri de leurs biodéchets. Le tri des biodéchets implique la séparation des déchets organiques (tels que les restes alimentaires, les épluchures...) de tous les autres déchets, grâce à des dispositifs de collecte dédiés au sein de nos établissements. En collaboration avec Les Alchimistes, spécialiste de la collecte et de la transformation des biodéchets en compost, cette action contribue à notre objectif de trier 30 % de tous nos déchets à l'horizon 2030.

De façon générale, comme pour les autres objectifs, le Comité encourage le Groupe à renforcer le partage des bonnes pratiques et des politiques environnementales développées dans les sociétés du Groupe des pays nordiques et à bâtir un suivi de leur diffusion au sein du Groupe dans le déploiement de cet objectif. ■



Associer les fournisseurs à une démarche environnementale : repenser nos achats et adopter une démarche de consommation plus sobre

La Clinique de l'Union (Ramsay Santé) à Toulouse se tourne vers l'agriculture urbaine ! En partenariat avec une start-up locale Les Fermes Ionaka, la clinique a installé sur son site 30 colonnes de fruits et légumes, respectant les pratiques agroécologiques, sans pesticide, économe en eau et circuit court. Chaque semaine, 30 kg de tomates, fraises, poivrons, basilic, aubergines, ciboulette, salades et fleurs sont récoltés et proposés à la vente au personnel de la clinique à prix réduits. L'argent récolté sert à financer des actions visant à améliorer la qualité de vie au travail, en ligne avec les engagements RSE du Groupe.



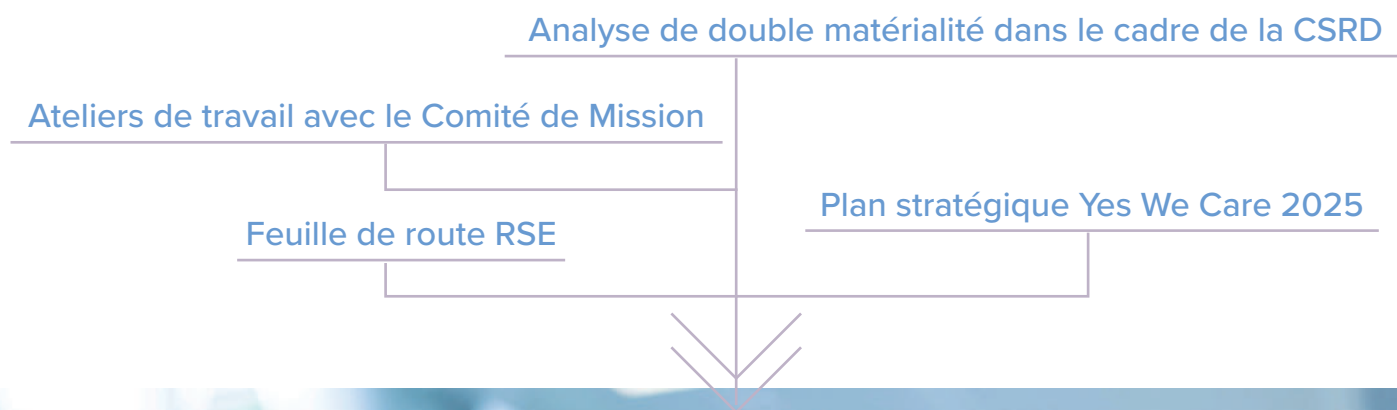


La feuille de route de mission pour 2024/2025

Méthodologie de construction de la feuille de route de Mission pour 2024/2025

Du travail réalisé depuis son installation, le Comité a fait émerger les orientations transversales suivantes qui vont guider sa feuille de route pour les années à venir.

Le plan d'actions et les indicateurs, contrairement aux objectifs et à la mission, ont vocation à évoluer dans le temps pour s'adapter aux réalités opérationnelles ainsi qu'aux contextes. Les priorités du plan d'action 2024-2025 de Ramsay Santé ont été établies sur la base de différentes sources.



PRIORITÉS POUR 2024-2025

1

Accessibilité
des soins

2

Attention portée
aux soignants

3

Durabilité

4

Prévention

QUELQUES EXEMPLES D' ACTIONS PROPOSÉES



ACCESSIBILITÉ DES SOINS

- Souligner l'accessibilité réelle des soins en suivant le taux moyen de dépassement d'honoraires effectif dans les établissements du Groupe.
- Formation à la non-discrimination dans la prise en charge et le traitement des patients (biais de symptômes, biais dans l'évaluation de la douleur, etc.).
- Le Groupe couvre toutes les pathologies pour lesquelles il détient une autorisation réglementaire : proposition de mettre à disposition sur le site Internet de Ramsay Santé une cartographie des pathologies couvertes par région.

1

2

4

3

PRÉVENTION

- Généralisation des consultations sans rendez-vous pour l'accueil de tous les patients sans conditions de ressources dans nos centres de soins primaires.
- Mettre en place des groupes de travail entre personnel médical, non-médical et patients pour améliorer ensemble le parcours de prise en charge et d'écoute des patients.



ATTENTION PORTÉE AUX SOIGNANTS

- Écrire une charte des soignants en associant des panels de citoyens afin de sensibiliser sur les droits et devoirs des deux parties en matière de santé publique.
- Généraliser la co-construction des projets d'établissements, avec les patients partenaires, notamment dans la prise en charge des parcours en oncologie, dialyse, soins critiques.
- Sensibiliser les équipes managériales à la prévention du burn-out : signaux faibles, mesures préventives, prise en charge, etc.

DURABILITÉ

- Proposer aux patients des alternatives non-médicamenteuses avérées à la prise en charge de la douleur (en complément de traitements nécessaires) : relaxation, sophrologie, neurostimulation, etc.
- Axer une part de notre recherche clinique sur les pathologies émergentes liées au changement climatique.
- Développer l'éco-conception des soins avec le suivi à distance (téléconsultation, télésurveillance) afin de minimiser l'impact carbone lié au déplacement des patients ou des médecins.



Le plan de travail du Comité de Mission pour 2024/2025

Le Comité a consacré sa première année d'activité à une toute première compréhension des grands enjeux de l'entreprise, y compris avec des visites d'établissements, à s'approprier les ambitions de la raison d'être et les enjeux des quatre objectifs et à approfondir les leviers d'actions et les indicateurs de chaque objectif.

Du travail réalisé depuis son installation, le Comité a fait émerger les orientations transversales suivantes qui vont guider son plan d'action pour la période 2024/2025 :

APPROFONDIR LA COMPRÉHENSION DU MODÈLE ÉCONOMIQUE ET OPÉRATIONNEL DU GROUPE ET SON ARTICULATION AVEC LA MISSION DE RAMSAY SANTÉ

Les ambitions de la raison d'être et des objectifs sont très grandes et il convient de s'assurer de la faisabilité de leur mise en œuvre dans un cadre économique et financier contraint. En d'autres termes, si les intentions sociales et environnementales de l'entreprise sont remarquables, elles doivent respecter les limites qu'impose l'équilibre économique de l'entreprise. Il n'y a certes pas d'incohérence entre la mise en œuvre d'une ambition de mission et la performance économique et opérationnelle à long terme – au contraire – mais cette ambition doit s'inscrire justement dans un objectif de pérennité économique et financière. Le Comité va s'attacher à mieux comprendre dans l'année 2024/2025 les leviers et les contraintes économiques du Groupe pour s'assurer du bon niveau de faisabilité de la mise en œuvre des objectifs. Il sollicitera à cet égard la direction de l'entreprise pour mieux s'approprier ces enjeux économiques et opérationnels et renforcer ses visites dans des établissements.

S'ASSURER QUE LA RAISON D'ÊTRE ET LES OBJECTIFS SONT BIEN CONNUS ET APPRÉHENDÉS AU SEIN DE L'ENTREPRISE

La déclinaison de la mission et des objectifs est assez récente dans le Groupe. Il apparaît que les objectifs ne sont pas encore très connus parmi les collaborateurs – ce qui est très normal dans un groupe de cette taille et aussi décentralisé – et a fortiori que ceux-ci ne se sont pas appropriés ces objectifs et leurs leviers de déploiement. Le Comité s'attachera dans cette deuxième année d'activité à aider la direction de l'entreprise à déployer les actions permettant de mieux diffuser la mission et les objectifs au sein du Groupe et de trouver les indicateurs pertinents pour suivre cette diffusion. L'appropriation de la mission par les collaborateurs prendra au moins deux ans.

ASSURER UNE PLUS GRANDE SÉLECTION DES LEVIERS DE MISE EN ŒUVRE DES OBJECTIFS

Il est apparu que le nombre d'engagements, d'actions et d'indicateurs est particulièrement élevé et qu'une sélection des priorités sur ces différentes composantes des objectifs devra être opérée. Le Comité souhaite donc travailler avec la direction de l'entreprise pour opérer cette sélection qui permettra d'identifier les leviers prioritaires pour chaque objectif. Les critères de sélection seront non seulement la pertinence et la criticité de ces leviers et des indicateurs mais aussi leur faisabilité et leur priorisation temporelle. Ce travail sera mené dans une perspective de déploiement à moyen terme.

En lien avec cette nécessité de sélectivité, le comité recommande d'apporter une attention particulière à la qualité rigoureuse de la mesure des indicateurs retenus, compte tenu de la complexité de leur mise en œuvre.

ACCOMPAGNER L'ENTREPRISE SUR SES ACTIONS PRIORITAIRES DE DÉPLOIEMENT DES OBJECTIFS EN 2024/2025

L'entreprise a choisi en plein accord avec le Comité de retenir quatre thèmes d'actions prioritaires pour le déploiement des objectifs dans la période à venir (voir page 29). Le comité s'attachera à assister l'entreprise dans la définition des engagements et leviers d'actions à retenir et les indicateurs à mettre en place dès l'année 2025.

