

avec

Nous prenons soin de vous



RAPPORT DU COMITÉ DE MISSION

2022



SOMMAIRE

Édito	03
Le Groupe AVEC	04
La mission	10
Le comité de mission	20
Le chemin parcouru	28
Évaluation par le comité de mission	34



EN MISSION

« Aider le plus grand nombre, à vivre en bonne santé, le plus longtemps possible ».

Cette phrase qui accompagne désormais le Groupe AVEC dans son quotidien vaut bien plus qu'un simple slogan. Elle est sa raison d'être.

La loi du 22 mai 2019 relative à la croissance et la transformation des entreprises, dite loi PACTE, a ouvert la possibilité aux entreprises de se doter d'une mission sociale et environnementale. Rien de surprenant à ce que le Groupe AVEC devienne un des premiers acteurs de la santé à affirmer publiquement son engagement, dès 2021.

Cet engagement est un acte fort et porteur d'objectifs qui seront mesurés et mobiliseront l'ensemble des 12.000 collaborateurs du groupe.

C'est une démarche dynamique et durable qui s'engage sous le contrôle d'un comité de mission présidé par une ancienne Préfète de région Anne Boquet.

Le sens de nos actions au quotidien, au service de l'économie sociale et solidaire, est conforté.

Chacun des collaborateurs du groupe doit s'emparer de ce levier afin d'être non seulement un acteur, mais aussi un porte-parole de cette mission.

Bernard Bensaid,
Président-fondateur du Groupe AVEC



POUR LE BIEN COMMUN

Prendre la main, aider à combattre la souffrance et la solitude, redonner le sourire, la joie de vivre, la confiance, n'est-ce pas là la mission d'un opérateur de santé ?

Pour répondre à ces attentes légitimes, le Groupe AVEC a construit une feuille de route qui touche au cœur de sa raison d'être : aider le plus grand nombre à vivre en bonne santé, le plus longtemps possible.

Le comité de mission que j'ai l'honneur de présider, composé de personnalités qualifiées et de salariés du groupe, a en charge de veiller à l'exécution de cette feuille de route : trois objectifs statutaires à visée sociale et environnementale, douze objectifs opérationnels, soixante indicateurs de moyens et résultats.

Autant d'engagements qu'il faudra tenir, d'actions à mettre en œuvre, de moyens à mobiliser.

Ce travail de veille, les membres de notre comité le feront avec la fermeté requise dans l'écoute et le respect de toutes les parties prenantes. Nous serons attentifs à ce que le Groupe AVEC agisse dans le sens du bien commun et réponde ainsi aux exigences qu'il s'est fixées.

Anne Boquet,
Préfète de région honoraire
et présidente du comité de mission



LE GROUPE AVEC

01

QUELQUES CHIFFRES

2018

8.500

salariés

265

établissements et services

400 M€

de chiffre d'affaires

2023

12.000

collaborateurs

410

établissements, dont :

- 88 établissements d'aide à domicile
- 25 établissements de soins à domicile
- 21 centres dentaires
- 18 centres optiques
- 17 hôpitaux/cliniques
- 15 EHPAD

1,7M

de patients et clients

675 M€

de chiffre d'affaires en 2021

120

applications clients et collaborateurs/utilisateurs

LES DATES CLÉS

1998

Naissance de Directgestion, premier administrateur de biens sur Internet

2010

Directgestion devient Doctegestio, spécialisé dans le domaine de la santé

2011

Première acquisition dans le secteur de la santé (Compagnie des Thermes de Plombières)

2012

Reprise de l'association Amapa, qui marque le début de l'activité médico-social du groupe

2014

Création de Dgboost, centre de formation pour les collaborateurs du groupe

2015

Création de DGHOTpot, restauration collective. Création de Sidonie, vente à distance de matériel adapté aux personnes vieillissantes

2017

Naissance de Doctocare, qui regroupe l'activité médicale du groupe

2020

Par la suite, le groupe s'est encore développé dans le domaine de la santé à travers la reprise du Groupe Hospitalier Mutualiste de Grenoble

2021

Le groupe change de nom et devient le Groupe AVEC, premier opérateur global de santé et de prise en charge de la dépendance

BERNARD BENSAID, UNE AUTRE VISION DE LA SANTÉ ET DE LA DÉPENDANCE



Le Groupe AVEC a été fondé par Bernard Bensaid. Il en est le Président-Directeur général et contrôle le groupe directement ou indirectement à plus de 90%. Il en est le seul représentant juridique.

Bernard Bensaid est diplômé de l'École Polytechnique (Promotion X 81), ainsi que de l'École Nationale de la Statistique et de l'Administration Économique (ENSAE).

En 1990, il obtient le prix Gaëtan-Pirou de la Chancellerie des Universités pour son doctorat.

De 1990 à 2000, ses travaux en sciences économiques sont publiés, notamment dans la prestigieuse revue internationale *Econometrica*.

Après avoir travaillé à la Banque de France, en centre de recherche, puis au Crédit Lyonnais à la recherche financière, il devient l'adjoint du « Chief Economist » du Crédit Agricole de 1997 à 1999, puis en 1996, Professeur des Universités suite à son admission au concours de l'Agrégation du Supérieur.

De 1996 à 2006, il enseigne à l'Institut d'Études Politiques de (IEP) Lille.

En 1998, il fonde Directgestion, le premier administrateur de biens sur internet.

En 2000, il est nommé au prix du Meilleur jeune économiste de France et crée le groupe DocteGestio, devenu le Groupe AVEC en janvier 2021.

De 2000 à 2021, aucune distribution de résultats n'a été effectuée et l'intégralité des résultats du groupe a été réinvestie chaque année. Cette politique de réinvestissement a permis le développement du groupe, qui repose principalement sur la reprise d'établissements en difficultés.

LA MÉTHODE M.I.D.I.

Le Groupe AVEC se développe par la reprise et la relance de structures en difficultés grâce à l'application de sa méthode M.I.D.I qui favorise et accélère sa croissance externe.

La méthode MIDI est une méthode innovante qui s'appuie sur quatre piliers :

- M**UTUALISATION _____ S'entendre entre collaborateurs pour trouver le dénominateur commun, déterminer ensemble les objectifs et les méthodes, organiser le travail en commun et partager les ressources.
- I**NTELLIGENCE COLLECTIVE _____ Capacité pour la communauté des collaborateurs à faire converger intelligence et connaissances pour avancer vers un but commun.
- D**IGITALISATION _____ Numériser toute la chaîne de valeur et réinventer le modèle interne de fonctionnement de l'entreprise. Chaque collaborateur est accompagné et formé pour évoluer dans un univers digital. Près de 50 applications ont été créées et mises en place pour faciliter le travail au quotidien.
- I**NNOVATION _____ Développer et mettre en œuvre de nouvelles idées (produits, services et modèles) pour répondre à des besoins nouveaux ou mal satisfaits et créer de nouvelles relations ou collaborations.

L'accompagnement de nos aînés par le Groupe AVEC est une priorité :

Le Groupe AVEC réinvestit une grande partie de ses ressources dans le financement de la prise en charge dans l'unique intérêt des bénéficiaires, des résidents et des patients.

Les frais de support représentent environ 4% des ressources du Groupe AVEC , ce qui en fait un champion français de l'efficacité en gestion médico-social et sanitaire.

NOS VALEURS

LE GROUPE AVEC SE POSITIONNE COMME L'UN DES PREMIERS ACTEURS GLOBAUX DE SANTÉ ET DE PRISE EN CHARGE DE LA DÉPENDANCE EN FRANCE.



Le modèle de fonctionnement et de développement du Groupe AVEC s'inscrit ainsi dans le cadre :

- **des incitations à la mutualisation** des moyens humains et financiers préconisées par les financeurs publics : Agence Régionale de Santé , Conseil départemental, Caisse d'Allocations Familiales ;
- **des projets de décloisonnement du médico-social et du sanitaire** prônés par les Ministères des Solidarités et de la Santé successifs, avec notamment la prise en compte d'un parcours de soins, et non plus d'une tarification à l'acte ;
- **du plan de soutien à l'innovation sociale** que le Haut-Commissariat à l'économie sociale et solidaire a dévoilé en 2018. L'administration se donne pour mission de « lever les freins réglementaires » afin de favoriser les innovations sociales dans les associations, les coopératives et les entreprises engagées dans une démarche sociale et solidaire. La frontière entre « profit » et « non profit » devrait avoir tendance à disparaître.

NOTRE RAISON D'ÊTRE

NOTRE MISSION: « AIDER LE PLUS GRAND NOMBRE, À VIVRE EN BONNE SANTÉ, LE PLUS LONGTEMPS POSSIBLE ».

Cette raison d'être inscrite dans les statuts du Groupe AVEC le 28 juillet 2021 a été entérinée par l'assemblée générale extraordinaire du 21 septembre 2022. Elle consacre l'engagement du groupe, réaffirme sa singularité et l'inscrit dans une dynamique nouvelle au service du bien commun.

En devenant entreprise à mission, le groupe affirme son identité et sa vocation sociale et solidaire. Il s'engage publiquement à tenir les trois objectifs sociaux et environnementaux, qu'il s'est fixés librement et qu'il a fait inscrire dans ses statuts :

- Porter le projet d'opérateur global de santé et de dépendance partout et pour tous;

- Prendre soin de ceux qui prennent soin des autres;
- S'engager dans une démarche dynamique de développement durable.

La qualité d'entreprise à mission l'oblige à rendre compte de la bonne exécution de la mission. Un comité de mission, organe de gouvernance interne distinct du conseil d'administration, a été installé le 21 septembre 2021. Il est en charge du suivi de l'exécution de la mission. Une évaluation a par ailleurs été confiée à un organisme tiers indépendant, RSE France-groupe APAVE.



En poursuivant l'objectif de devenir le premier opérateur global de santé français, et fort de sa raison d'être, le Groupe AVEC s'érige en véritable acteur social de part ses engagements auprès des patients mais aussi de ses salariés. Son modèle aspire à un changement d'échelle de l'économie sociale et solidaire.



LA MISSION

02

NOS OBJECTIFS STATUTAIRES ET NOS ENGAGEMENTS

LE GROUPE AVEC A CONSTRUIT UNE FEUILLE DE ROUTE: 3 OBJECTIFS STATUTAIRES, 12 OBJECTIFS OPÉRATIONNELS, C'EST-À-DIRE 12 ENGAGEMENTS À TENIR, ET 65 INDICATEURS DE MISSION.

OBJECTIFS

ENGAGEMENTS

01

Porter le projet d'opérateur global de santé et de dépendance partout et pour tous

- Détenir des équipements sanitaires et médico-sociaux sur tous les territoires (à défaut, signer des partenariats)
- Démontrer l'efficacité médico-économique du modèle de l'opérateur global intégré
- Satisfaire nos clients
- Faciliter l'accès à la santé et à la prise en charge de la dépendance pour les plus démunis

02

Prendre soin de ceux qui prennent soin des autres

- Améliorer la qualité de vie et les conditions de travail des collaborateurs
- Être une entreprise inclusive où chacun trouve sa place
- Faire monter en compétences des professionnels soignants
- Prévenir les problèmes de santé des collaborateurs

03

S'engager dans une démarche dynamique de développement durable

- Diminuer notre consommation énergétique
- Acheter et consommer de façon responsable
- Réduire les temps de déplacement des collaborateurs
- Investir en restant soucieux d'un bon usage des ressources

01

Porter le projet d'opérateur global intégré de santé et de dépendance partout et pour tous

Le Groupe AVEC anticipe une autre voie plus efficiente et moins coûteuse à la collectivité : celle de l'opérateur global territorial de santé et de prise en charge du patient.

L'idée est simple : sur un territoire déterminé, le patient est confié à un seul opérateur agréé qui gère tout son parcours de soins et de prise en charge médico-sociale avec une obligation de résultat et une rémunération à la capitation.

FLUIDITÉ

Elle permet au patient un parcours fluide et rationnel assuré par un même opérateur qu'il s'agisse de la prise en charge en ville, à l'hôpital, à domicile ou en établissement.

ÉCONOMIES

Elle permet de faire des économies en supprimant les actes redondants et toutes les coordinations.

PRÉVENTION

Elle incite, enfin, l'opérateur global à la mise en œuvre de vraies mesures de prévention. Cette solution existe déjà dans d'autres pays européens comme, par exemple, l'Espagne qui consacre beaucoup moins de ressources humaines et financières à son système de santé et médico-social, tout en ayant des indicateurs de santé meilleurs qu'en France.

UNE EXPÉRIMENTATION SUR SIX TERRITOIRES

Le groupe a lancé une mission menée par un cabinet indépendant qui vise à démontrer scientifiquement l'impact de l'opérateur global intégré.

L'ancien Directeur général de l'ARS Grand Est Christophe Lanlongue a été chargé de mettre en place une expérimentation au titre de l'article 51, sur six territoires.

L'objectif du dispositif article 51 est de promouvoir des organisations innovantes contribuant à améliorer le parcours des

patients, l'efficacité du système de santé, l'accès aux soins ou encore la pertinence de la prescription des produits de santé.

Un POC (Proof of concept) sera mené dans six territoires expérimentaux: Isère, Oise, Seine-et-Marne, Var, Moselle et Bouches-du-Rhône.

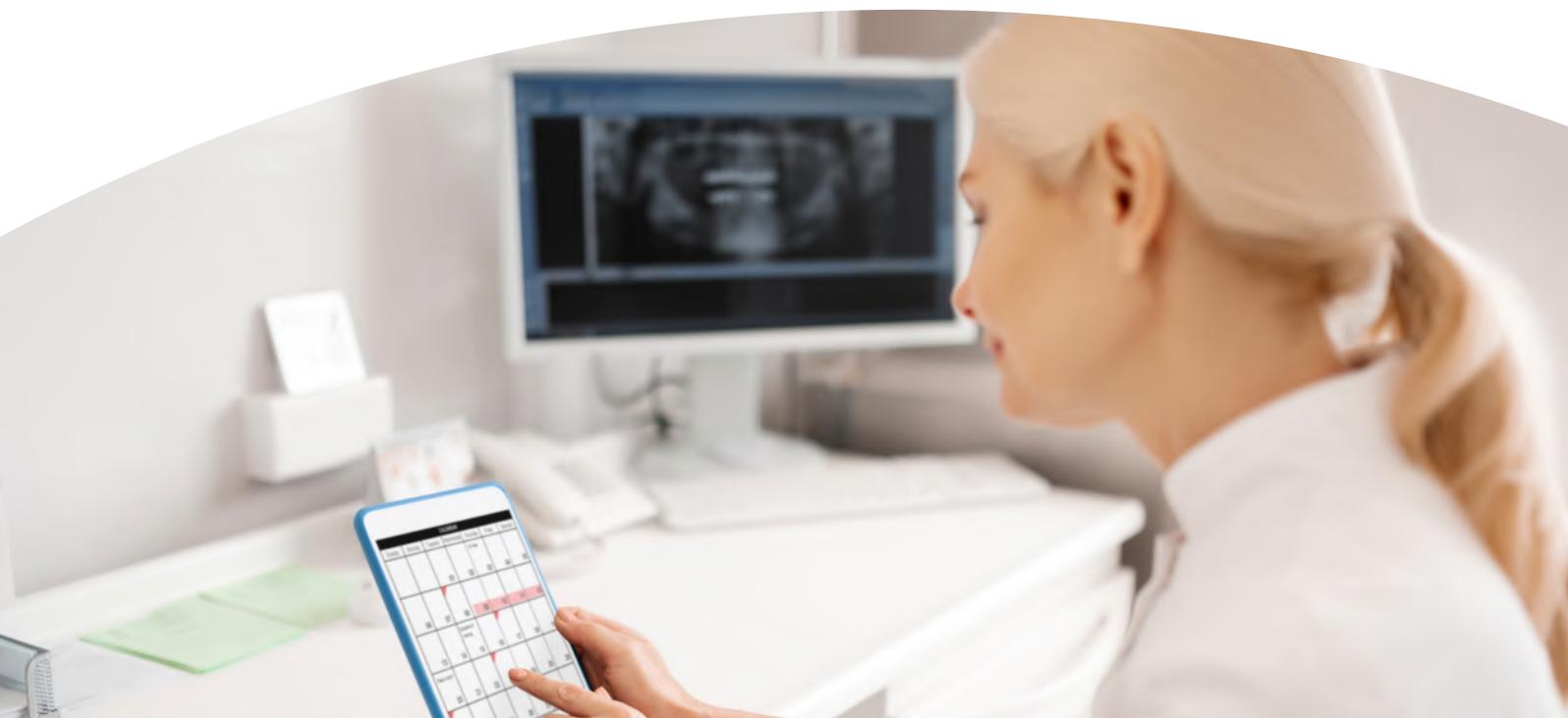
Un séminaire de travail s'est tenu les 4 et 5 juillet à Dieulefit (Drôme).

E-SANTÉ, LE PATIENT ACTEUR DE SA SANTÉ

La plateforme avec.fr permet d'apporter au plus près de chacun l'offre complète du groupe. Elle permet aussi à ses collaborateurs d'accéder à des outils de travail quotidiens et offre à des tiers, praticiens, personnels paramédicaux ou structures médicales et médico-sociales l'opportunité de profiter des dernières innovations de e-santé.

La plateforme avec.fr est un portail unique d'applications e-santé afin d'accéder aux services médicaux et médico-sociaux du groupe. Il permet notamment la prise de rendez-vous médicaux.

La plateforme avec.fr a pour objectif de rendre le patient acteur de sa propre santé, et fait la promotion d'actions de prévention et d'éducation thérapeutique.



02 Prendre soin de ceux qui prennent soin des autres

BIENVEILLANCE

En tant qu'acteur de l'économie sociale et solidaire, le Groupe AVEC porte une bienveillance toute particulière à ses patients, clients usagers et résidents. Ce même esprit de bienveillance est également porté à l'ensemble des collaborateurs du groupe.

INNOVATION

L'innovation est centrale. Le Groupe AVEC travaille au quotidien pour améliorer l'expérience de ses patients, clients et bénéficiaires grâce à la digitalisation.

GESTION RIGOREUSE

La culture de la bonne gestion des ressources participe à la sauvegarde des emplois et à la maîtrise des dépenses publiques et sociales.

Le groupe, devenu entreprise à mission, attache un soin spécifique à la bienveillance dans ses prises en charge et porte une attention toute particulière à la qualité de vie au travail.

LE GROUPE AVEC S'ATTACHE À DÉVELOPPER UNE POLITIQUE DE RESSOURCES HUMAINES INNOVANTE.**UNE CARRIÈRE CHEZ AVEC**

Des formations et évolutions professionnelles sont mises à disposition : Académie AVEC, organisme de formation interne ;

Une mobilité interne est proposée au sein des établissements du groupe pour concilier vie personnelle et vie professionnelle.

**UN ESPACE COLLABORATEUR**

À son arrivée, chaque nouveau collaborateur se voit expliquer par son responsable référent, l'importance de la digitalisation au sein de l'entreprise et des outils à sa disposition pour exercer ses missions et faciliter son travail au quotidien.

**INDEX DE L'ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE FEMME - HOMME**

Il s'élève à 94,5/100, un taux exceptionnel quand le taux national moyen s'élève à 85/100 dans les entreprises française.

**QUALITÉ DE VIE ET CONDITIONS DE TRAVAIL**

Un indicateur de mesure mensuel de la QVCT a été mis en place et suivi en 2022 sur l'ensemble des activités du groupe. 10.814 collaborateurs ont participé, 200 établissements se sont engagés dans la démarche.

**EXPÉRIMENTATION DES ÉQUIPES AUTONOMES**

Le Groupe AVEC a mis en place une nouvelle organisation du travail qui permet d'améliorer le lien social entre les membres d'une même équipe ; de gagner en compétences et en autonomie ; de diminuer le nombre de kilomètres parcourus ; de lutter contre l'absentéisme ; et de gagner du temps disponible pour les responsables de service, libérés de la tâche de l'organisation des plannings.

03

S'engager dans une démarche dynamique de développement durable

UNE VOLONTÉ FORTE

Acteur engagé en faveur de la transition écologique, le Groupe AVEC a mis en place plusieurs actions en 2022 pour réduire l'utilisation des ressources naturelles et construire un environnement durable.

Accélération de la rénovation énergétique des bâtiments, réduction de la consommation d'énergies, modification des pratiques, rappel de l'application des bons gestes énergétiques et citoyens... Pour contribuer à la lutte du changement climatique et maîtriser son empreinte carbone,

le groupe a créé un plan de sobriété énergétique, qui est constitué de mesures individuelles et collectives, locales et nationales.

Avec ce dispositif, le groupe incite l'ensemble de ses établissements à réaliser des rénovations énergétiques. Qu'il s'agisse d'isolation de la toiture ou des murs, des fenêtres ou du chauffage, chacune de ces transformations sont étudiées pour être mises en place.



IL RESTE BEAUCOUP À FAIRE

Bernard Bensaid s'exprime devant le comité de mission : « Nous avons du retard par rapport à d'autres entreprises en matière de développement durable. Nous mesurons l'importance de cette question et nous sommes déterminés à rattraper ce retard. Nous sommes convaincus que le développement durable est possible et que cela peut même nous apporter des bénéfices économiques. Nous sommes donc prêts à mettre en place des actions concrètes pour améliorer notre impact environnemental et social».

Parmi les pistes de progression :

- revoir la politique d'achat pour privilégier des produits durables et éco-responsables ;
- réduire la consommation d'énergie et d'eau ;

- investir dans des solutions alternatives pour les transports ;
- engager des bilans carbone, établissement par établissement.

Le Groupe AVEC entend également travailler avec ses partenaires et ses fournisseurs pour les sensibiliser à cette question et les encourager à adopter des pratiques plus respectueuses de l'environnement et des droits sociaux.

Le groupe affirme sa détermination à agir et à faire de l'entreprise un acteur responsable et engagé pour notre planète et notre société.



L'AFFAIRE DE TOUS

En tant que groupe, avec_sa a fait le choix d'embarquer l'intégralité de ses établissements, filiales et associations, dans l'aventure de l'entreprise à mission.

La mission renforce le sens de nos actions au quotidien, ainsi que notre démarche au service de l'économie sociale et solidaire. Chacun des 12.000 collaborateurs du groupe doit s'en emparer pour que les objectifs soient atteints.

En 2023, le Groupe AVEC propose, à la signature de chaque établissement, une charte pour qu'il s'engage, en conscience, à devenir les acteurs de la mission.

CHARTRE D'ENGAGEMENT



**CHARTRE
D'ENGAGEMENT**

NOTRE MISSION : « Aider le plus grand nombre, à vivre en bonne santé, le plus longtemps possible ».

En signant cette charte, **[nom de l'établissement]** s'engage à respecter les critères suivants pour atteindre les trois objectifs statutaires de la mission du Groupe AVEC :

- Porter le projet d'opérateur global de santé et de dépendance partout et pour tous : nous nous engageons à fournir des solutions de santé et de dépendance de qualité à toutes les personnes, quel que soit leur statut socio-économique ou leur situation géographique.
- Prendre soin de ceux qui prennent soin des autres : nous nous engageons à prendre soin de nos collaborateurs et de nos partenaires en garantissant des conditions de travail équitables, sûres et saines. Nous veillerons également à leur offrir des opportunités de développement professionnel et personnel.
- S'engager dans une démarche dynamique de développement durable : nous nous engageons à intégrer les enjeux sociaux et environnementaux dans notre stratégie commerciale et à travailler activement à réduire notre empreinte environnementale. Nous veillerons également à respecter les normes éthiques les plus strictes dans nos activités commerciales.

En tant que directeur de [nom de l'entreprise à mission], je m'engage à respecter les engagements de l'entreprise envers sa mission. Je reconnais que l'entreprise s'est engagée à créer une valeur sociétale et environnementale positive.

En signant cette charte, nous nous engageons à :

1. Contribuer activement à l'atteinte des objectifs de l'entreprise en matière de développement durable, d'éthique et de responsabilité sociale.
2. Respecter les normes éthiques et de responsabilité sociale de l'entreprise, ainsi que les lois et réglementations applicables.

avec Société Anonyme - 105 bis Rue de Tolbiac, 75013 Paris
- RCS au Siècle : 41720791 - Code APE : 6831Z





**CHARTRE
D'ENGAGEMENT**

3. Faire preuve de transparence et de responsabilité dans mes actions et mes décisions, en veillant à ce qu'elles soient cohérentes avec la mission de l'entreprise.
4. Favoriser la collaboration et le dialogue avec les parties prenantes de l'entreprise, y compris les clients, les employés, les fournisseurs et les communautés locales.
5. Proposer des solutions innovantes pour améliorer la performance de l'entreprise en matière de développement durable, d'éthique et de responsabilité sociale.
6. Participer activement aux initiatives de l'entreprise visant à réduire son impact environnemental et à promouvoir la durabilité.
7. Être un ambassadeur de l'entreprise et de sa mission, en communiquant de manière claire et transparente sur ses engagements et ses réalisations.

Nous reconnaissons que la réalisation de ces engagements nécessite un effort continu et nous sommes prêts à travailler et à nous investir pour atteindre les objectifs de la mission du Groupe AVEC, de manière responsable et durable.

Nom d'établissement :

Date :

Signature :

avec Société Anonyme - 105 bis Rue de Tolbiac, 75013 Paris
- RCS au Siècle : 41720791 - Code APE : 6831Z



UNE APPLICATION DÉDIÉE



Pour mesurer et atteindre les objectifs de l'entreprise à mission, nous avons travaillé et mis en place avec l'équipe informatique du groupe, une application pour permettre de :

- renseigner chaque mois les indicateurs qui ne remontent pas automatiquement,
- visualiser un tableau de bord avec l'évolution des indicateurs.

Nous avons choisi d'appliquer des coefficients de pondération pour mettre en avant les indicateurs les plus impactants. Environ la moitié de ces indicateurs est remontée automatiquement depuis le système d'information du groupe, les autres indicateurs sont renseignés manuellement par tous les établissements.

Ce système de mesure sera amélioré en continu, en fonction de l'expérience terrain ».

FLORIAN WANERT

INDICATEURS DE PERFORMANCE ET DE MISSION



1 - Porter le projet d'opérateur global de santé et de dépendance partout et pour tous



2- Prendre soin de ceux qui prennent soin des autres



3- S'engager dans une démarche dynamique de développement durable





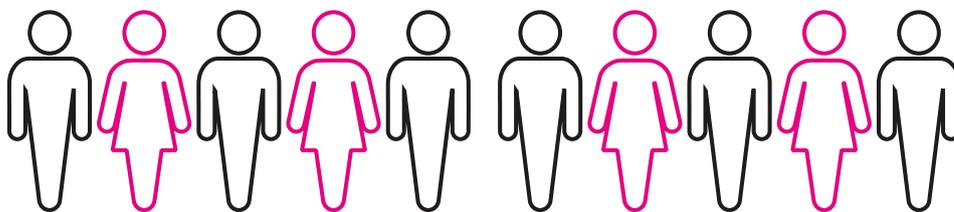
LE COMITÉ DE MISSION

03

SA COMPOSITION

Le comité de mission a été installé le 21 septembre 2022 par Bernard Bensaid, PDG du Groupe AVEC, en présence d'Yves Jégo, délégué général.

10 MEMBRES



5 MEMBRES COLLABORATEURS DU GROUPE

Le délégué général, un administrateur, un professeur de médecine, la directrice des opérations EHPAD, une représentante du personnel qui est par ailleurs auxiliaire de vie sanitaire et sociale.

5 MEMBRES ISSUS DE LA SOCIÉTÉ CIVILE

Trois personnalités reconnues pour leurs compétences en management et affaires publiques, dont un élu local, une experte en économie de la santé, une préfète, avec des compétences en matière d'administration territoriale et de politiques publiques.

A l'issue de cette première séance, il a été procédé à l'élection du président du comité. Sur proposition du délégué général, Anne Boquet, préfète de région honoraire, a été élue.

La composition du comité a évolué au cours des neuf derniers mois. Quatre démissions ont été enregistrées pour des raisons personnelles ou professionnelles.

Les vacances liées à ces démissions ont été pourvues dans les meilleurs délais, au plus tard dans la séance du comité qui a suivi l'annonce de la démission. Un poste supplémentaire de membres a été créé dans le souci d'équilibrer la représentation des métiers du Groupe AVEC.

Le secrétariat général est composé de Laurène Ferran et Sandrine Thomas, salariées du groupe.

La composition du comité est pertinente par rapport à la mission et aux enjeux de l'entreprise. Les compétences sont complémentaires en lien avec les principaux métiers du groupe (ex : médical, médico-social, EHPAD).

Le comité de mission réunit, en son sein, des compétences en matière de management, de communication de connaissance des territoires utiles à la mission dans sa dimension d'effet de levier pour innover et transformer la gouvernance.



BENJAMIN CHKROUN

Après avoir travaillé de nombreuses années pour l'Union Nationale des Mutuelles Étudiantes, et avoir été Délégué général de l'emeVia, Benjamin Chkroun est désormais associé du cabinet de conseil Coriolink, chargé du département d'affaires publiques. Un engagement politique fort le caractérise également, notamment auprès de la mairie d'Enghiens-les-Bains et de la région Île-de-France.



ALEXANDRA IMBERT

Présidente de la Smart Good Foundation depuis mai 2022 et bénévole aux Restos du cœur, Alexandra Imbert occupe le poste de directrice de la communication corporate et affaires publiques chez Smart Good Things, dont l'ambition et la volonté sont de changer le monde en mettant le bien-être et la générosité au cœur des modèles économiques du futur.

LES MEMBRES EXTERNES



PATRICK GAGNAIRE

Entrepreneur social et conseiller politique dans le domaine social, il a dédié sa carrière à aider les autres à travers l'insertion professionnelle et la promotion de l'égalité des chances.



ANNE BOQUET

Haute fonctionnaire, préfète de région honoraire et sénior advisor auprès du cabinet d'affaires publiques Lysios, Anne Boquet est présidente du comité de mission du Groupe AVEC.



DOCTEUR PIERRE MALDINEY

Cardiologue de formation, le Dr Pierre Maldiney préside la société française de micronutrition de médecine fonctionnelle, qui regroupe de très nombreux médecins.

Son expérience de gérontologue et créateur d'EHPAD lui a permis de s'impliquer dans la prise en charge de la fragilité et la perte d'autonomie, depuis le soutien à domicile, l'habitat inclusif, jusqu'aux résidences senior avec service «anti aging» et, bien sûr, les EHPAD.



SANDRA STAUDT

Après des études de langues et une longue carrière dans le monde médico-social, notamment au sein de l'AMAPA, Sandra Staudt est la directrice des Opérations (DOP) EHPAD du Groupe AVEC depuis 2018.

LES MEMBRES INTERNES



YVES JÉGO

Après une éminente carrière politique, notamment en tant que maire, Ministre des Outre-Mer, député et vice-président de l'Assemblée Nationale, Yves Jégo a intégré le Groupe AVEC en tant que Délégué général en mai 2022. Il est très engagé dans le Made in France, et a participé à la création de la certification Origine France Garantie.



PROFESSEUR ABDEL-RAHMÈNE AZZOUZI

Professeur des Universités, Abdel-Rahmène Azzouzi est urologue pour les hôpitaux privés Centre Manche du Groupe AVEC depuis juillet 2021. Auteur de nombreuses publications médicales, il a reçu plusieurs distinctions scientifiques comme le Tayyaba Hasan IMPACT Award en 2019 à Harvard Medical School de Boston (USA).



PAUL DE ROSEN

Paul de Rosen est président au conseil d'administration de la Mutuelle de l'UMG-GHM, structure juridique gestionnaire du Groupe hospitalier mutualiste de Grenoble.

Professionnel des services aux collectivités locales, Paul de Rosen est également un investisseur engagé dans les technologies de «smart city».



LYDIE TOMCZAK

Après un début de carrière dans le secteur alimentaire, Lydie Tomczak devient aide à domicile, puis auxiliaire de vie sanitaire et sociale pour l'AMAPA. Depuis 2020, elle est élue au CSE du Groupe AVEC et est représentante du personnel.

SON FONCTIONNEMENT

LA COLLÉGIALITÉ

Le fonctionnement du comité au cours de ces six premiers mois a été facilité par l'implication sans faille de Bernard Bensaid travaillant en étroite relation avec le secrétariat général du comité de mission et la présidente du comité de mission.

L'animation du comité par la présidente a permis de créer un esprit d'équipe et un travail profitable à l'avancée de la mission.

La présidente a entretenu des contacts avec la direction générale du Groupe AVEC en dehors des réunions du comité : notes, comptes-rendus d'entretiens avec des interlocuteurs extérieurs, présence à des manifestations, etc.

Le règlement intérieur a été approuvé par le comité le 14 juin 2023. Il pourra avec le temps s'enrichir du retour d'expérience des premières réunions du comité et s'inspirer des règlements d'autres sociétés à mission.

Des outils de travail sont progressivement mis au point par le secrétariat général, sous l'autorité de la présidente :

- Base de données juridiques sur le statut de société à mission,
- Notices biographiques des membres du comité,
- Formalisation des ordres du jour et des procès-verbaux : notes de présentation des thèmes inscrits à l'ordre du jour, pièces jointes annexées aux procès-verbaux,
- Une revue de presse mensuelle exhaustive, intégrant tous les articles consacrés aux activités du Groupe AVEC, y compris ceux relatifs aux difficultés financières et judiciaires du groupe, est diffusée aux membres du comité.

En juillet 2023, notre comité aura tenu neuf réunions : les 21 septembre et 7 décembre 2022 ; les 25 janvier, 15 février, 28 mars, 19 avril, 14 juin, 28 juin et 7 juillet 2023.

Ces neuf séances ont été consacrées à l'analyse de la raison d'être, des enjeux des secteurs d'activité et du Groupe AVEC, puis à la validation des objectifs statutaires, à la configuration de l'outil de pilotage et de la méthodologie de suivi, à la revue de la première collecte des indicateurs de mission, à la fixation et à l'évaluation des objectifs cibles par indicateur.

Enfin le comité a été étroitement associé à la procédure de choix de l'organisme tiers indépendant (OTI).

Cet organisme est une pièce maîtresse du dispositif d'évaluation instauré par le législateur. Son intervention, encadrée par la loi PACTE dans son article 176, vise en effet à vérifier l'exécution des objectifs sociaux et environnementaux dont s'est doté le Groupe AVEC. Cette vérification donnera lieu à un avis. Il sera rendu public et joint au rapport annuel du comité de gestion.

Le comité de mission rend compte chaque année de son activité et de la tenue des objectifs par le groupe via un rapport élaboré et approuvé de manière collégiale.

Tel est l'objet du présent rapport.

SON RÔLE

QUESTIONNER, PROPOSER, CONTRÔLER

La loi PACTE, dans son article 176, dispose que le suivi de l'exécution de la mission est assuré à titre exclusif par le comité de mission.

Le rôle du comité de mission et sa place au sein de l'entreprise sont à inventer dans une forme de gouvernance inédite.

Dans les neuf premiers mois de ces travaux, notre comité a travaillé en interaction avec la direction générale à la cohérence du modèle de mission. Par modèle de mission, il convient d'entendre l'ensemble composé de la raison d'être et des objectifs sociaux et environnementaux inscrits dans les statuts .

Au nombre de trois, ces objectifs constituent le socle sur lequel repose désormais l'évaluation conduite par le comité de mission, et ultérieurement la vérification de l'OTI.

Dans un premier temps, notre comité s'est attaché à apprécier la pertinence des trois objectifs statutaires au regard de la raison d'être et des activités du groupe, leur déclinaison en

objectifs opérationnels. Les indicateurs de mission ont été analysés comme étant réalistes et mesurables.

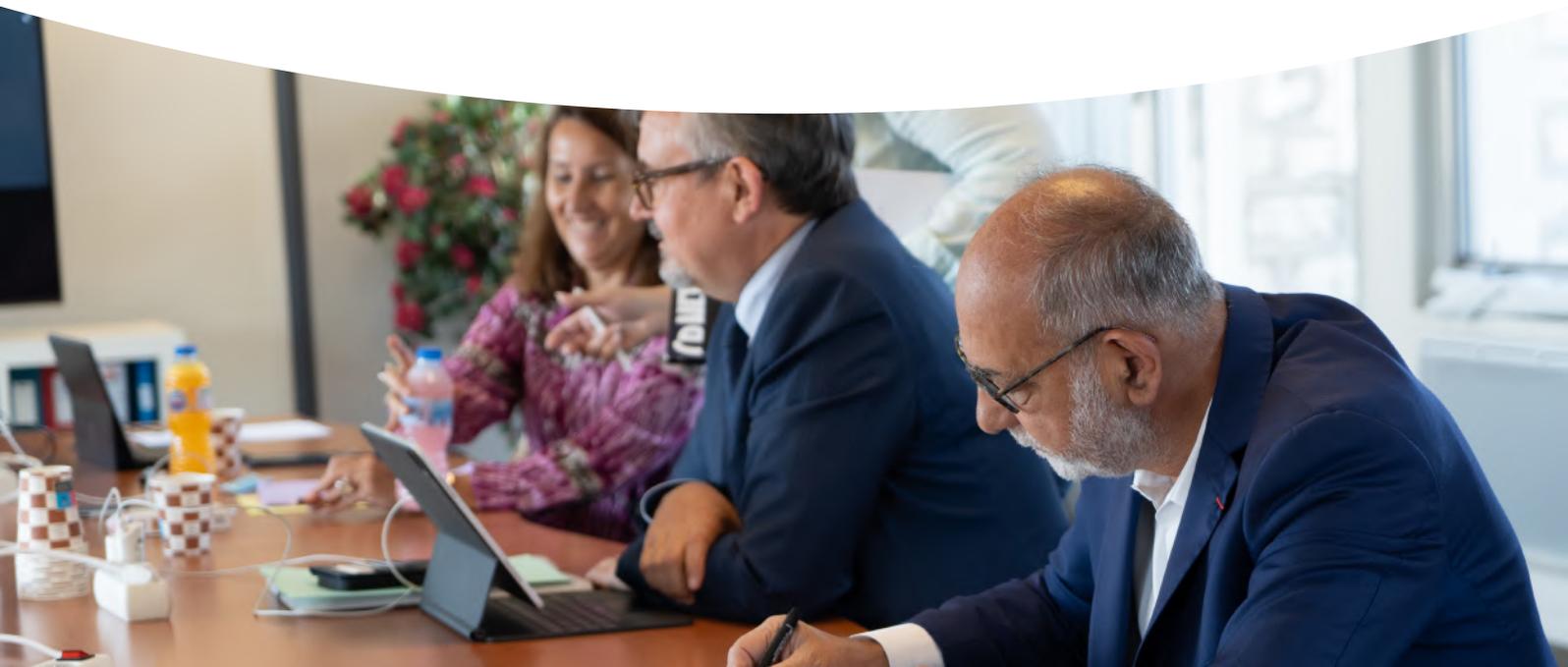
Dans un second temps, notre comité évaluera l'efficacité des actions conduites par le groupe pour l'atteinte des trois objectifs statutaires.

Il appartient au comité de mission de mettre à l'épreuve le Groupe AVEC, de le questionner, de le challenger pour stimuler sa démarche de société à mission.

La présidente du comité souhaiterait pouvoir créer des liens au sein du groupe, ainsi que faire connaître la mission et le travail du comité aux parties prenantes externes.

Le comité tiendra des sessions délocalisées au sein des établissements du groupe. La première aura lieu à la clinique Malartic à Ollioules (Var) les 27 et 28 septembre prochains.

LE COMITÉ DE MISSION EST UNE BOUSSOLE POUR GARDER LE CAP.



CONTROVERSES

Le comité de mission a interpellé le président-fondateur du Groupe AVEC Bernard Bensaid sur les difficultés financières et judiciaires affrontés par le groupe, relayés par les médias.

TENSIONS DE TRÉSORERIE

Le Groupe AVEC a traversé en première ligne la crise Covid. Les services à domicile ont été mobilisés pour servir de rempart à l'hôpital. Les structures médicales et hospitalières du groupe ont mené le combat contre la pandémie à la demande des autorités de santé.

Pour autant, le Groupe AVEC a été largement sous-doté en Prêts Garantis par l'Etat (PGE) en obtenant seulement 7% de son chiffre d'affaires en soutien de trésorerie.

C'est donc un groupe affaibli en trésorerie qui est sorti de cette période. Ces difficultés ont été renforcées par les différentes décisions prises par les autorités sanitaires et médico-sociales qui sont venues accroître les dépenses sans être correctement compensées.

Le groupe a engagé, dès 2021, un plan de vente d'une partie de son patrimoine. Pour autant, les crises du secteur médical et médico-social et les polémiques liées à l'affaire ORPEA ont figé les investisseurs. Le groupe a alors pris la décision fin 2022 de mettre en vente sa branche hôtelière pour rétablir sa trésorerie. Ces cessions sont en cours.

Le groupe a également sollicité le CIRI (Comité Interministériel de Restructuration Industrielle) pour obtenir un étalement de ses dettes fiscales et sociales.

UMG-GHM GRENOBLE

Le Groupe AVEC s'est construit sur un modèle original et disruptif: celui de la mutualisation des moyens et de la méthode M.I.DI. (voir p.7). Cette solidarité entre les différentes structures juridiques, fédérées par le groupe, a permis des redressements spectaculaires d'établissements en difficultés.

Le meilleur exemple étant l'UMG-GHM de Grenoble. Cet établissement générait des pertes inquiétantes lorsque la mutuelle AESIO a cédé sa gouvernance aux deux mutuelles Doctocare et MFV gérées par le Groupe AVEC en 2020. Cette reprise et ce redressement ont généré des résistances syndicales et politiques fortes.

Une plainte des syndicats CGT et FO de l'Isère a entraîné la mise en examen du président-fondateur du groupe, Bernard Bensaid pour deux qualifications médiatiquement lourdes: détournement de fonds publics pour ce qui concerne les prêts de trésorerie et prise illégale d'intérêts pour ce qui relève des prestations de supports.

Ces qualifications sont vigoureusement contestées par les avocats du groupe qui entendent démontrer non seulement qu'il n'y a eu aucun enrichissement personnel, mais surtout que ces incriminations qui concernent dans le code pénal, les élus et les personnes chargés de service public, ne peuvent en aucun cas s'appliquer aux gestionnaires d'un Établissement Public d'intérêt Collectif (ESPIC) comme le GHM.



Les explications fournies par Bernard Bensaid ont permis au comité de mission de poursuivre son travail. Les échanges ont été réguliers et loyaux avec la direction du groupe. Ainsi Yves Jégo, Délégué général, est intervenu lors de la séance du 14 juin 2023, pour proposer aux membres du comité de mission d'intégrer un chapitre sur les difficultés financières et judiciaires rencontrées par l'entreprise. « Nous n'avons rien à cacher, nous souhaitons être tout à fait transparents sur ce que le groupe et son président-fondateur traversent ».

Le président du groupe n'a jamais éludé les sujets, même les plus épineux comme sa mise en examen. Le comité de mission a été destinataire de toutes les revues de presse, et de tous les communiqués de presse émis.



LE CHEMIN PARCOURU

04

LA COHÉRENCE DU MODÈLE DE MISSION

Le comité de mission a analysé, étape par étape, le modèle.

Juillet 2021

Le groupe a fait le choix d'endosser le statut d'entreprise à mission. La présidente Anne Boquet a interrogé Bernard Bensaïd sur ce qui a fondé ce choix. Bernard Bensaïd a expliqué : « La crise sanitaire de la Covid-19 a bousculé les entreprises... Nos collaborateurs ont montré leur volonté forte d'être utiles. Utiles dans leur mission première de soigner ou d'apporter du bien-être. Utiles plus largement à toute la société ».

Septembre 2022

Le comité de mission s'est approprié le fondement de la mission et a vérifié le lien avec les activités du groupe.

Bernard Bensaïd a défendu devant les membres du comité de mission, sa vision à long terme : participer à la construction du futur médical et médico-social français. « Le Groupe AVEC est, dit-il, en ordre de marche pour y participer ».

Le comité de mission s'est attaché à vérifier la volonté d'embarquer les collaborateurs et l'ensemble des parties prenantes.

Bernard Bensaïd a confirmé cette ambition : « Je suis fier d'accompagner mes collaborateurs dans ces changements qui font progressivement du groupe une entreprise innovante qui propose une offre sociale et solidaire ».

Décembre 2022

Les six objectifs statutaires dans leur rédaction initiale présentée au comité n'emportent pas l'adhésion des membres : ils sont jugés « trop généraux dans leur formulation » et « insuffisamment représentatifs » des activités du groupe.

Ils feront donc l'objet d'une réécriture par la direction générale, débattue lors des séances du 7 décembre 2022 et du 25 janvier 2023.

Février 2023

Ces séances ne sont pas concluantes. Le comité de mission bute sur le nombre des objectifs. Six objectifs, c'est trop. « Qui trop embrasse mal étreint », s'exclame Yves Jégo. Il faut revenir à une définition moins ambitieuse du projet, plus réaliste et mesurable dans le temps.

Mars 2023

Bernard Bensaïd mandate la délégation générale afin que soit proposé au comité de mission un modèle de mission construit autour de trois objectifs statutaires assortis de propositions d'objectifs opérationnels au nombre de 12.

Avril 2023

Lors de cette séance plénière, un premier projet de rapport du comité de mission est proposé aux membres. Anne Boquet et Patrick Gagnaire demandent à réduire le nombre d'indicateurs et à enrichir les chapitres sur les résultats et objectifs menés depuis l'installation du comité en septembre 2022.

Trois commissions sont créées pour bâtir une feuille de route avec des objectifs de progression jusqu'en 2025.

Juin et juillet 2023

Le projet de rapport du comité de mission fait l'objet des derniers ajustements.

La revue des indicateurs de mission, l'évaluation du i0 et des objectifs cibles à 2025, la collecte des données ont mobilisés le comité.

LA PERFORMANCE DU PILOTAGE ET DU SUIVI

Le comité de mission s'est montré exigeant sur la définition de l'outil de pilotage et des indicateurs de mission.

Pour piloter les trois objectifs statutaires, la direction générale a présenté 12 objectifs opérationnels mesurés par 65 indicateurs, assortis de coefficients de pondération.

Patrick Gagnaire a noté l'ambition et fait observer : « 65 indicateurs, c'est beaucoup ». Anne Boquet a souligné la nécessité d'adosser l'outil de pilotage à la structure du groupe. Les membres du comité ont demandé que leur soient exposés les modalités opérationnelles de suivi

Le comité a créé en son sein trois commissions visant à suivre l'exécution de chacun des objectifs statutaires.

Des membres de la direction du groupe sont par ailleurs sollicités pour compléter l'expertise.

Ainsi trois équipes sont constituées pour suivre et enrichir la feuille de route avec des objectifs de progression jusqu'en 2028.

1^{ÈRE} COMMISSION

Porter le projet d'opérateur global de santé et de dépendance partout et pour tous

Elle se compose de : Patrick Gagnaire, Professeur Azzouzi, Paul de Rosen et Dr Pierre Maldiney (membres du comité de mission); et Bernard Bensaid, président-fondateur du Groupe AVEC.

2^E COMMISSION

Prendre soin de ceux qui prennent soin des autres

Elle se compose de : Sandra Staudt, Lydie Tomczak et Alexandra Imbert (membres du comité de mission).

3^E COMMISSION

S'engager dans une démarche dynamique de développement durable

Elle se compose de : Yves Jégo, Benjamin Chkroun, et de Marie Deveau, Directrice des achats du Groupe AVEC.

Un groupe de pilotage adossé à l'organisation du groupe est institué.

Sa composition permet l'association de l'intégralité des services nécessaires à la réalisation de la mission :

- Direction : Bernard Bensaid, Yves Jégo
- COMM + RPP: Sandrine Thomas, Laurène Ferran,
- Plateforme + collecte des données: Florian Wanert,
- RH: Florence Quentier,
- QVCT: Sabrina Rolland,
- QUALITÉ: Marie Saquer, Sandrine Delafond-Berek,
- ACHATS: Marie DEVEAU.

Une intervention de la présidente Anne Boquet a été programmée lors du COMEX du lundi 12 juin 2023. L'occasion de présenter et d'incarner la qualité de société à mission.

Afin que le Comex devienne partie prenante, il est envisagé des interventions périodiques des membres du comité de mission et un séminaire annuel au mois d'octobre, mois des journées solidaires.

Le conseil d'administration et l'assemblée générale seront par ailleurs tenus informés de l'exécution de la mission : présentation du rapport annuel du comité de mission par la présidente, interventions ponctuelles des membres du comité sur le travail des trois commissions.

Le groupe de pilotage assure les modalités de suivi validées par le comité de mission, à savoir :

PÉRIODICITÉ
MENSUELLE DES
INDICATEURS

ÉLABORATION
D'UN TABLEAU
DE BORD

DÉSIGNATION
DE CHEFS
DE FILE DANS
LES SERVICES

MOBILISATION
DES DIRECTEURS
OPÉRATIONNELS



TROIS LEVIERS POUR AGIR

Le Groupe AVEC rassemble 12.000 collaborateurs travaillant pour des entités juridiques différentes.

Les trois leviers destinés à embarquer l'ensemble du Groupe AVEC et ses 12.000 collaborateurs sont présentés au comité :

UNE CHARTE

Yves Jégo proposera aux différentes filiales ou affiliées du groupe, la signature d'une Charte les engageant dans la mission.

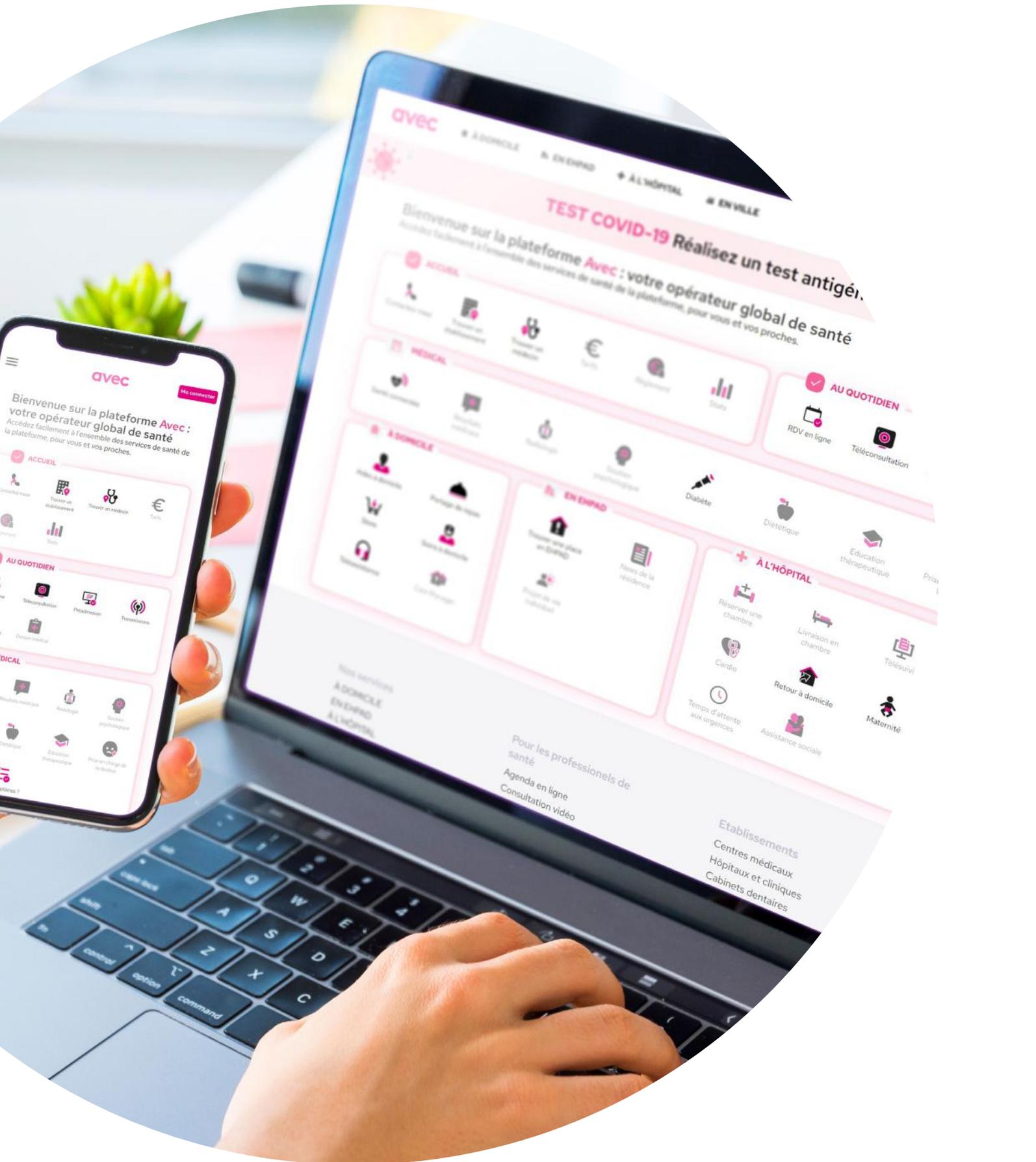
LA PLATEFORME NUMÉRIQUE

La plateforme numérique du groupe avec.fr offre une page dédiée pour le suivi des indicateurs et le tableau de bord. Florian Wanert, directeur de la Digitalisation du groupe indique : « la plateforme est accessible aux 12.000 collaborateurs de l'entreprise. Elle accueille déjà des indicateurs de performance. Les indicateurs de mission auront leur espace dédié qui seront aussi accessibles également à tous ».

UN PLAN DE COMMUNICATION

Il est présenté par Sandrine Thomas, directrice de la communication du groupe et se compose de la manière suivante :

- Des numéros spéciaux et réguliers du Journal interne consacrés aux travaux du comité de mission et adressés à tous les collaborateurs sur le modèle du numéro de mars 2023 envoyé aux 12.000 collaborateurs avec leur fiche de salaire ;
- Des newsletters régulières, sur le modèle de la Newsletter adressée à tous les collaborateurs début avril avec une vidéo de la présidente du comité de mission qui se présente et s'adresse aux 12.000 collaborateurs. Vidéo accompagnée d'un document print (déclinée en version digitale) pour tous les collaborateurs et interlocuteurs externes (Patients, fournisseurs, etc.) ;
- Une page dédiée comité de mission avec organigramme dans le footer de la plateforme avec.fr ;
- Des ambassadeurs par département et établissements sur la base du volontariat (via une news interne), communauté animée par Sabrina Rolland (QVTC) ;
- Des formations internes/tuto pour mobiliser ;
- Deux ou trois événements internes par an dont un organisé lors de la Journée de l'économie sociale et solidaire (26 octobre 2023) et lors du mois solidaire en octobre également ;
- Des vidéos sur les membres du comité de mission, les Indicateurs et actions exemplaires menées dans nos établissements et dans les territoires.

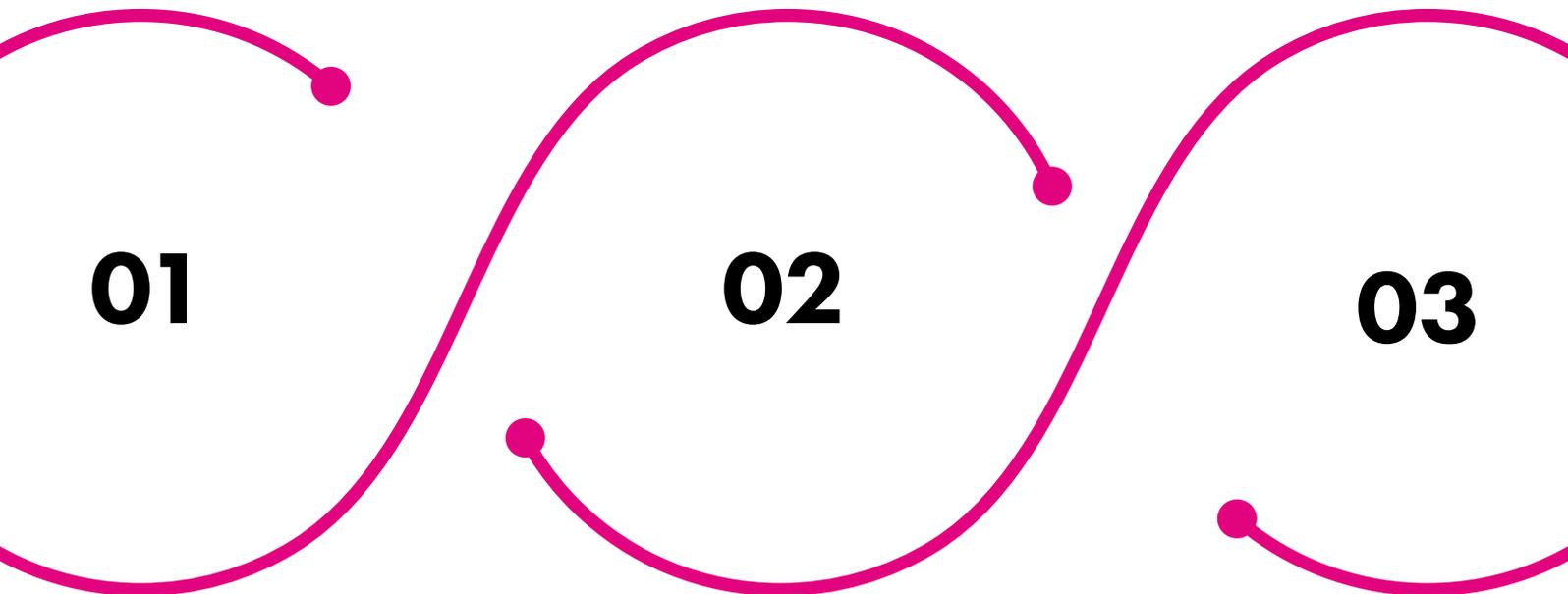




ÉVALUATION PAR LE COMITÉ DE MISSION

05

TROIS ÉCHÉANCES MAJEURES ONT ÉTÉ TENUES



01

Le 27 février 2023, le conseil d'administration d'avec_sa a pu entériner les trois objectifs statutaires. Ils sont soumis à l'assemblée générale du 27 avril 2023, puis communiqués au greffier du tribunal de commerce en vue de la publication au registre du commerce et des sociétés.

02

Après appel à concourir, il a été procédé au choix d'un organisme tiers indépendant (OTI). Fin février 2023, la direction générale en accord avec le comité de mission, a retenu la candidature de RSE France, membre du groupe APAVE. Le travail de vérification sera effectué par Gérard Schoun.

03

Un premier rapport annuel du comité de mission pourra être utilement exploité par l'OTI au début de ses travaux et sera rendu public.

L'ATTEINTE DES OBJECTIFS STATUTAIRES



Le comité de mission aborde dans sa séance du mercredi 28 juin la phase d'évaluation pour attester du commencement de l'exécution de la mission par le Groupe AVEC.

Pour Bernard Bensaïd, « la mission est ambitieuse, le Groupe AVEC est complexe. Nos 65 indicateurs sont autant de capteurs. Aujourd'hui, ce sont des indicateurs de moyens. Demain, nous les compléterons par des indicateurs d'impact pour mesurer la contribution de notre mission à l'évolution de la société, car tel est le challenge ! ».

Le comité de mission valide la méthodologie d'évaluation. Elle est pragmatique et adaptée à la réalité du groupe.

Paul de Rosen intervient : « il faut un point de départ et un point d'arrivée avec des objectifs à atteindre et, sur le parcours, des jalons ».

Le point de départ est un temps 0 (t0) fixé au 31 décembre 2022, constitué des données collectées à cette date par les services, indicateur par indicateur. Tous ne sont pas renseignés mais pourront l'être. Les objectifs opérationnels sont satisfaisants à l'exception de deux objectifs, appartenant à l'objectif statutaire n°3 : « Acheter et consommer de façon responsable » et « Réduire les temps de déplacement des collaborateurs ».

Le comité a procédé à la revue des 65 indicateurs. Certains ont été ajustés pour les rendre plus pertinents. L'ensemble est jugé satisfaisant. Les membres du comité se déterminent en leur « intime conviction ».

Le point d'arrivée est fixé au 31 décembre 2025 avec, par indicateur, des objectifs cibles.

Le comité de mission évalue les objectifs cibles selon trois niveaux de performance : **réaliste**, **ambitieux**, **insuffisant**.

Les jalons sur le parcours : la collecte des données sera totalement finalisée fin juin 2023. Les indicateurs renseignés mensuellement sont suivis par le groupe de pilotage. Les trois commissions créées au sein du comité de mission (une par objectif statutaire) débiteront dès juillet 2023 leur travaux d'analyse pour challenger et améliorer les indicateurs et si nécessaire, reformuler les objectifs cibles.

A l'issue de ce premier exercice d'évaluation, le comité de mission formule **quatre recommandations :**

- Fournir le maximum d'éléments de benchmarking (cf la note Google);
- Argumenter solidement quand le taux est en baisse (cf le nombre de collaborateurs de plus de 50 ans);
- Démontrer à quel rythme les filières du groupe et l'ensemble des 12.000 collaborateurs sont embarqués;
- Valoriser les innovations et expérimentations développées en interne par les structures du groupe.

OBJECTIF STATUTAIRE N°1

Les données collectées à fin 2022 sont jugées satisfaisantes. Les objectifs cibles à 2025 paraissent réalistes en prenant en compte la conjoncture, la structure du groupe et les controverses.

Selon le comité, les chiffres fixés pour le nombre de salariés et l'EBIDTA sont ambitieux. Le Groupe AVEC assume ce choix défini dans le cadre de son plan de redressement pour assurer la pérennité de son modèle.

Un nouvel indicateur sera intégré pour renforcer l'objectif opérationnel « satisfaire nos clients », il s'agit du nombre de réclamations.

L'objectif n°1 est atteint.

	Objectifs opérationnels	Évaluation du comité de mission
Porter le projet d'opérateur global de santé et de dépendance partout et pour tous	Détenir des équipements sanitaires et médico-sociaux sur tous les territoires (à défaut, signer des partenariats) (0.50)	Réaliste
	Démontrer l'efficacité médico-économique du modèle de l'opérateur global intégré (0.30)	Réaliste
	Satisfaire nos clients (0.10)	Réaliste
	Faciliter l'accès à la santé et à la prise en charge de la dépendance pour les plus démunis (0.10)	Réaliste

Le comité salue l'organisation du séminaire dédié à l'opérateur global intégré qui s'est déroulé les 4 et 5 juillet 2023 en présence de la Présidente du comité. Le résultat de ces travaux va nourrir les prochaines séances du comité de mission.

//

Cet objectif est celui qui viendra le plus impacter la société. Le Groupe AVEC doit développer une stratégie d'influence pour gagner la bataille des idées et vaincre les conservatismes ».

PATRICK GAGNAIRE



OBJECTIF STATUTAIRE N°2

Le comité estime que les données fin 2022 sont satisfaisantes et que les objectifs cibles pour 2025 sont réalistes.

L'objectif n°2 est atteint.

	Objectifs opérationnels	Évaluation du comité de mission
Prendre soin de ceux qui prennent soin des autres	Améliorer la qualité de vie et les conditions de travail des collaborateurs (0.40)	Réaliste
	Être une entreprise inclusive où chacun trouve sa place (0.20)	Réaliste
	Faire monter en compétences des professionnels soignants (0.20)	Réaliste
	Prévenir les problèmes de santé des collaborateurs (0.20)	Ambitieux

Le comité de mission relève que la réduction de 20% du taux de fréquence et de gravité des accidents de travail est ambitieuse face aux risques pour les salariés du secteur médico-social. Le groupe s'engage à améliorer les formations sur ce sujet via l'Académie Avec.

//

La formation est la clé, pour prévenir les accidents du travail, mais aussi pour accroître l'attractivité de nos métiers, pour que les jeunes que nous formons restent ».

LYDIE TOMCZAK



OBJECTIF STATUTAIRE N°3

Le comité de mission estime que le Groupe AVEC s'engage dans les démarches avec un certain retard. Mais la volonté est forte.

Deux indicateurs sur quatre ne sont pas renseignés au 31 décembre 2022.

Le comité juge que les résultats sont partiellement satisfaisants et que les objectifs 2025 sont ambitieux.

L'objectif n°3 peut néanmoins être considéré comme atteint, s'agissant du début de l'exercice.

	Objectifs opérationnels	Évaluation du comité de mission
S'engager dans une démarche dynamique de développement durable	Diminuer notre consommation énergétique (0.25)	Réaliste
	Acheter et consommer de façon responsable (0.25)	Insuffisant
	Réduire les temps de déplacement des collaborateurs (0.25)	Insuffisant
	Investir en restant soucieux d'un bon usage des ressources (0.25)	Réaliste

//

Convaincre l'ensemble des structures du groupe à s'engager dans une démarche dynamique de développement durable est un enjeu de la charte qu'elles doivent signer. J'ai accepté de présider la 3^{ème} commission dédiée au suivi de cet objectif statutaire pour accélérer notre mise à niveau ».



YVES JÉGO

LES VERTUS DU DIALOGUE

Le modèle de mission a mobilisé un engagement fort de tous, en premier lieu de Bernard Bensaid et, à ses côtés, du secrétaire général du comité de mission.

Il a bénéficié de l’expertise des services de la délégation générale, dont la réactivité est à souligner.

Le dialogue entre les membres du comité de mission et la direction générale a été constant permettant un travail itératif.

Le comité de mission a progressé sans faire appel à d’autres moyens que les compétences de ses membres, en privilégiant le débat avec la direction du groupe, finalement en mobilisant l’intelligence collective.

Anne Boquet et les membres du comité de mission ont veillé à ce que leurs recommandations soient scrupuleusement respectés, notamment :

- la lisibilité des objectifs statutaires, en lien avec les activités du groupe et les enjeux du secteur ;
- l’appropriation de la mission par l’ensemble du groupe et ses 12.000 collaborateurs.

Bernard Bensaid a affirmé au cours de la réunion du comité de mission le 15 février 2023 : « Nous ne devons pas faire de nos objectifs statutaires un objet de marketing, mais bien un objet de conduite d’entreprise » et il ajoute : « Si nous voulons embarquer un maximum de collaborateurs, nous le ferons grâce à des indicateurs de performance établis chaque mois. Ils seront totalement transparents et rendus publics. »

CONSULTEZ

Journal interne du Groupe AVEC
mars 2023



Retrouvez toute l'actu du Groupe AVEC



LA VISION DES MEMBRES DU COMITÉ

//

En neuf mois, nous pouvons dire que nous sommes en ordre de marche. Nous avons pris le temps de la réflexion sur ce qu'est une entreprise à mission, le rôle d'un comité de mission, là où nous souhaitons aller, ce que nous devons faire. Aujourd'hui, nous avons une équipe qui fonctionne, nous allons pouvoir mieux travailler et avancer. Nous avons trois objectifs statutaires. Nous devons maintenant nous organiser entre nous, pour travailler et avancer ».

PATRICK GAGNAIRE



//

Nous sommes partis d'une feuille blanche avec, chacune et chacun, une vision de ce qu'est l'entreprise à mission. Nous avons bien débroussaillé le chemin. Nous allons maintenant entrer dans le vif et le cœur des sujets avec les indicateurs et les objectifs opérationnels. Je suis également très satisfait de la méthode de travail impulsée par la présidente ».

BENJAMIN CHKROUN



//

Je rejoins en tous points les propos de Benjamin. Je souhaiterais, pour ma part, disposer davantage de temps pour pouvoir m'investir. Mais pour cela, il faudrait établir un calendrier prévisionnel à l'année, afin de pouvoir prévenir nos responsables hiérarchiques, et pouvoir ainsi anticiper. Cette mission a beaucoup de sens pour le groupe ».

LYDIE TOMCZAK



//

Nous entrons dans la phase opérationnelle qui va sans nul doute être la plus intéressante. Pour pouvoir entamer ce travail opérationnel, toutes les réunions précédentes étaient nécessaires. Elles nous permettent aujourd'hui d'aborder le cœur du sujet et d'être au cœur de la mission ».

SANDRA STAUDT



//



Au fil des mois, les travaux au sein du comité de mission sont montés en puissance. Tout le travail mené au préalable était nécessaire pour bien définir la mission, ses objectifs et nos attentes. Les collaborateurs seront les meilleurs ambassadeurs de la mission. A ce titre, et pour que cela diffuse toutes les strates de l'entreprise, un comité de pilotage a été mis en place en interne qui sera animé par Bernard Bensaid et moi-même. Il se compose de: Laurène Ferran, Sandrine Thomas, Marie Deveau, Marie Saquer, Sandrine Delafond-Berek, Florence Quentier, Florian Wanert et Sabrina Rolland, en charge de la Qualité de vie et des conditions de travail (QVCT). »

YVES JÉGO

//



Je vous ai rejoints plus récemment, et je mesure tout le travail que vous avez réalisé en neuf mois. Il me paraît très important que toute l'entreprise et les collaborateurs s'approprient les messages pour porter la mission. Ce sont eux qui seront les premiers et meilleurs ambassadeurs de la mission ».

ALEXANDRA IMBERT

//



Je me réjouis du travail accompli avec les membres du comité de mission. Nous veillerons à l'exécution par le Groupe AVEC de la raison d'être qu'il s'est choisie. Je souhaite également que le Groupe AVEC rejoigne la communauté des entreprises à mission ».

ANNE BOQUET

//



Je découvre ce monde des entreprises à mission et le rôle d'un comité de mission. J'attends avec impatience le travail au sein de la commission consacrée à l'objectif statutaire n°1, et plus généralement les réflexions qui vont s'engager dans les trois commissions ».

DR PIERRE MALDINEY

« SE RÉUNIR EST
UN DÉBUT, RESTER
ENSEMBLE EST UN
PROGRÈS, TRAVAILLER
ENSEMBLE EST
LA RÉUSSITE »

HENRY FORD

« LES MEILLEURES
CHOSSES QUI ARRIVENT
DANS LE MONDE DE
L'ENTREPRISE NE SONT
PAS LE RÉSULTAT DU
TRAVAIL D'UN SEUL
HOMME. C'EST LE
TRAVAIL DE TOUTE
UNE ÉQUIPE. »

STEVE JOBS

avec
Nous prenons soin de vous

