

**DEVELOPPER & MANAGER /05**  
L'art du management passe par les émotions

**DOSSIER /08**  
Piloter l'innovation ou comment voir loin et viser juste

**FINANCER POUR INNOVER /14**  
Le crowdfunding, pour faciliter l'accès au crédit

**CAISSE D'ÉPARGNE**  
PROVENCE-ALPES-CORSE  
LA BANQUE. NOUVELLE DÉFINITION.



Été 2015 #21

# DECIDEURS EN REGION

PARTAGER L'INNOVATION

PROVENCE-ALPES-CORSE



## — Rencontre —

**Vincent Gautier**, Directeur Centre affaires ;  
**Bruno Marie**, Président ;  
**Anne Rougier**, Chargée d'affaires  
et **Yann Arcens**, Directeur financier  
d'Almaviva Santé.

#### 04 LES RÉGIONS INNOVENT SUR... DECIDEURSENREGION.FR

#### DÉVELOPPER ET MANAGER

05 L'art du management passe par les émotions

07 Bigre ! Un véritable projet d'économie sociale

#### DOSSIER

08 Piloter l'innovation ou comment voir loin et viser juste

12 Quelles stratégies gagnantes pour mieux piloter son innovation ?

13 Pilotage de l'innovation, le cas exemplaire de Valeo

#### FINANCER POUR INNOVER

14 Le crowdfunding, pour faciliter l'accès au crédit

#### PAROLE D'EXPERTS

16 Technologies réflexives : quand le numérique révolutionne le rapport à soi-même

17 Z : une génération à conquérir

#### SOLUTION

18 Affacturage : financez et sécurisez vos créances clients

#### À VOS CÔTÉS

19 La Mission de développement économique 04 : le département a ses ambassadeurs !

RETROUVEZ TOUTE L'ACTUALITÉ  
DES ACTEURS ÉCONOMIQUES QUI  
INNOVENT SUR LEUR TERRITOIRE :  
[www.decideursenregion.fr](http://www.decideursenregion.fr)



**CAISSE D'ÉPARGNE**  
PROVENCE-ALPES-CORSE

## INNOVER EN PROVENCE-ALPES-CORSE

# Santé en Provence : Almaviva Santé, un groupe en pleine expansion



En pleine expansion, Almaviva Santé bénéficie d'un très bon ancrage en région PACA ainsi que d'une excellente réputation dans certains domaines chirurgicaux.

**J**eune groupe spécialisé dans les cliniques Médecine, chirurgie et obstétrique (MCO) et Soins de suite et de réadaptation (SSR), Almaviva Santé a été fondé en 2007 sous l'impulsion de son actuel président, Bruno Marie. Cet ancien dirigeant de Medidip (devenu Korian-Medica) s'est associé à un fonds d'investissement : 21 Centrale Partners (groupe Benetton) pour créer Almaviva Santé.

#### Une ascension régulière et rapide

En moins de sept ans, Almaviva Santé se hisse à la deuxième place en région PACA, derrière le géant Générale de Santé.

Dès 2007, le Groupe acquiert la clinique Chantecler dans le 12<sup>e</sup> arrondissement de Marseille. En 2008, il acquiert la clinique de Marignane et celle de Vitrolles. En 2010, la clinique Juge, à Marseille. En 2011, la clinique de Martigues et, en 2012, les cliniques Axiom à Aix-en-Provence, et Toutes Aures à Manosque, dans les Alpes de Haute-Provence.

Cette proximité géographique entre les établissements de santé donne au Groupe une synergie de développement bénéfique à l'offre de soins mais aussi à la gestion d'Almaviva.

#### L'excellence

Si Almaviva Santé vise l'excellence médicale, on retrouve aussi cette volonté dans les principes mis en œuvre au quotidien : rigueur, professionnalisme, organisation en petites équipes financières très mobiles, implication des directeurs d'établissement dans le management et la gestion de leur établissement, ainsi que la mise en place d'une modélisation de la gestion administrative et financière commune à tous les établissements, complémentarité entre les établissements en termes de soins, de savoir-faire, de reconnaissances dans certains domaines chirurgicaux et dans le développement de l'ambulatoire. Autant d'atouts qui permettent à Almaviva Santé d'atteindre une véritable optimisation opérationnelle.

#### Un partenariat plein d'avenir

La Caisse d'Épargne Provence-Alpes-Corse – CEPAC – accompagne Almaviva Santé depuis le rachat, en 2012, des cliniques Toutes Aures et Axiom. La CEPAC a ainsi pu apprécier avec quel niveau de qualité ce Groupe gérait ses cliniques.

Rationalisation des *process*, augmentation des synergies, optimisation des charges, mise en place d'un modèle de gestion unique appliqué à toutes les

## ALMAVIVA SANTÉ CHIFFRES CLÉS (2014)

- Plus de mille salariés
- 700 praticiens libéraux
- 1 000 lits et places
- 70 blocs opératoires
- 107,3 M€ de CA consolidé fin 2014.



LE GROUPE • LES CLINIQUES PRIVÉES • CARTE DES ÉTABLISSEMENTS • ANNUAIRE DES PRATICIENS • ESPACE PRESSE • RECRUTEMENT • LIENS • CONTACT

GRUPE DE SANTÉ EN PACA ET ÎLE DE FRANCE

# Au cœur de l'excellence médicale

## 8 ÉTABLISSEMENTS EN RÉGION PACA

**NOS CLINIQUES**  
TROUVER NOS CLINIQUES EN PACA

**LES CHIFFRES**  
LES CHIFFRES CLÉS DU GROUPE

**RECRUTEMENT**  
POUR POSTULER, OU CONSULTER NOS OFFRES, CLIQUEZ ICI

© D.R.

“ Si Almaviva Santé vise l'excellence médicale, on retrouve aussi cette volonté dans les principes mis en œuvre dans la gestion au quotidien. ”

cliniques, d'un projet de santé où la qualité et l'excellence des soins sont offertes aux patients... tout a été mise en œuvre pour gagner une très bonne réputation, aussi bien auprès des patients que du corps médical.

### Créer un axe Marseille-Paris

C'est donc tout naturellement que la CEPAC, Natixis Lease et Bpifrance ont accompagné Almaviva Santé, fin 2014, pour le rachat des murs de l'hôpital d'Évry. Une opération s'élevant à 40 millions d'euros. Le financement de l'exploitation a été réalisé également au sein d'un pool bancaire comprenant la CEPAC, la Société Générale, Neuflyze OBC et LCL, pour un montant d'engagement bancaire de 16,8 millions d'euros, les fonds d'investissement levant des fonds propres pour le restant.

Le groupe Hôpital privé de l'Essonne (HPE), spécialisé dans le MCO-SSR, implanté dans la région parisienne, à Évry (91), réalisant un chiffre d'affaires de 24 millions d'euros, rentable et ayant des potentialités, correspondait à la cible de Bruno Marie. La volonté du Président d'Almaviva étant en effet de créer un axe Marseille-

Paris, l'acquisition de l'HPE a été décidé.

### Synergies

Cette opération a permis de créer des synergies d'une part entre le groupe BPCE et la CEPAC et, d'autre part, au sein même de la CEPAC. Un travail commun ayant été réalisé entre le Centre d'affaires de la Vallée de l'Huveaune et la



**Bruno Marie,**  
Président  
d'Almaviva Santé

direction des Grandes entreprises, des investissements et des opérations structurées (GEIOS), ainsi que la DAGR et la Direction des risques (DRI). Des échanges et la participation active des différents acteurs ont permis d'aboutir à une prise de décision rapide auprès des instances décisionnelles dans le cadre d'un « closing » particulièrement court.

## LA SANTÉ AU SEIN DE LA CEPAC

La CEPAC a toujours été impliquée dans le domaine de la santé tant publique que privée. Grâce à son puissant levier de fonds propres, elle a été amenée à y réaliser d'importantes opérations d'investissement.

En 2014, cette dynamique a été maintenue : outre le financement d'Almaviva Santé, le Centre d'affaires Marseille Vallée de l'Huveaune a réalisé différentes opérations emblématiques sur la santé comme le financement de la construction du Centre gérontologique du Val de Régnay. Situé à Marseille, dans le 9<sup>e</sup> arrondissement, il accueillera l'an prochain un EHPAD, un EHPA et une Unité de soins longue durée (USLD) de 156 lits. L'opération a été menée dans un cadre d'un pool bancaire comprenant Bpifrance, C Mutuelle, Batimap/CEPAC pour un montant de 16 millions d'euros.

Nous avons assisté aussi, cette même année, au démarrage des exploitations des cliniques Phocéenne Sud et Saint Martin Sud. Ces deux établissements spécialisés dans le SSR ont signé un partenariat public-privé avec l'APHM. La CEPAC a financé la construction des murs des deux établissements pour un montant global de 15 millions d'euros.