



Capital Markets Day 2019

Vendredi 20 septembre 2019

« In Caring Hands »

Sophie Boissard : Mesdames et messieurs, le Groupe que vous allez apprendre à mieux connaître aujourd'hui, est un groupe pas comme les autres. Un groupe véritablement humain, composé d'une communauté d'hommes et de femmes, vous l'avez vu dans ce film, qui sont attachants, profondément engagés et qui, chaque jour, accompagnent et soignent, donnent beaucoup, énormément, et reçoivent aussi beaucoup de la part de celles et ceux qu'ils prennent en charge. C'est aussi un groupe qui est formidablement dynamique et qui embrasse résolument le futur, comme en témoigne notamment le lancement ce lundi d'Oriane, qui n'est pas seulement la dernière-née de la famille Korian, mais qui est aussi plus fondamentalement la toute première plate-forme physique et digitale à l'échelle nationale de soutien à domicile pour les seniors fragilisés. Et ce sont toutes ces dimensions du groupe Korian que nous souhaitons partager avec vous au cours de cette Journée Investisseurs, qui est la deuxième Journée Investisseurs dans l'histoire récente du Groupe, trois ans à peu près à mi-parcours après le lancement de notre plan à cinq ans, Korian 2020. Depuis 2016, je porte la même ambition pour Korian. Je veux faire de ce Groupe, *leader* européen de la maison de retraite, le premier opérateur de services intégrés dédiés à la fragilité et au grand âge, le partenaire de confiance des seniors et de leurs proches. Un Groupe à la fois global par son expertise, ses *process*, la qualité et la force de ses concepts et un Groupe profondément local par son réseau, par la force de ses ancrages humains et culturels. Et tout ceci part d'une conviction profonde. Le défi de la longévité est sans doute l'un des deux défis majeurs de ce siècle, au même titre que le défi écologique.

Et pour l'affronter, il y a une chose dont je suis profondément certaine, c'est qu'on ne pourra pas se contenter des solutions d'hier. Il va falloir un véritable changement de paradigme. En moins d'une génération, nous allons passer en Europe, d'un rapport d'un senior pour trois actifs à un senior pour deux actifs. Et ces seniors, ils auront en moyenne besoin de beaucoup plus de soins, beaucoup plus d'accompagnement, plus de présence que les générations qui les ont précédés. Le défi humain, économique et politique derrière ces chiffres est immense. Il va falloir des bras, il va falloir des compétences, des lieux, des services nouveaux. Et la bascule, elle n'est pas dans un futur lointain. Elle a déjà commencé, elle est là. On le voit très concrètement dans les différents pays européens avec la montée récente de la thématique des aidants, qui était encore inconnue il y a quelques mois, quelques années et surtout avec les tensions qui se matérialisent un peu partout sur les ressources de soignants, des aides-soignantes aux médecins. Et donc, nous devons inventer rapidement des réponses nouvelles qui soient à la hauteur de ce changement de paradigme. Et pour cela, eh bien il faut des acteurs, des acteurs qui aient la taille et l'envergure, les valeurs suffisantes pour y répondre, et Korian est de ceux-là. Korian a l'ambition de construire ce marché et cette nouvelle industrie de service. Et nous allons vous montrer aujourd'hui à la fois ce que sont les forces multiples et exceptionnelles de notre Groupe, le seul Groupe déjà véritablement européen du secteur, et comment nous sommes en train, au jour le jour, très concrètement, de transformer et de construire les offres de demain au plus près du territoire en partant de ce que nous avons déjà de notre base installée. Et pour vous raconter tout cela, eh bien, j'ai la chance d'être entourée aujourd'hui de ma *dream team*, cette belle équipe européenne, qui depuis maintenant trois ans m'accompagne

dans cette transformation. Vous les entendrez tous aujourd'hui. Nous commencerons ce matin par le Docteur Didier Armaingaud, qui est le directeur médical éthique et qualité du Groupe. Puis, nous entrerons très concrètement dans la stratégie de croissance de proximité du Groupe avec les six patrons des pays et principales Business Units du Groupe. C'est Charles-Antoine Pinel, le patron des activités seniors qui ouvrira le bal, suivi ensuite d'Arno Schwalie, le patron des activités allemandes, puis Nicolas Mérigot qui dirige les activités de santé en France, Mariuccia Rossini, qui porte quant à elle les activités italiennes, Dominiek Beelen, qui a la charge des activités Benelux désormais, Olivier Lebouché qui développe depuis un an la nouvelle BU domicile du Groupe et qui porte aussi les activités digitales avec Korian Solutions, et puis Bart Bots ce qui clôturera cette matinée en faisant le point sur le développement international de Korian, qu'il porte avec succès depuis 18 mois après avoir construit les activités belges. Cet après-midi leur succéderont les responsables des trois fonctions qui ont en charge les trois actifs stratégiques du Groupe. Les hommes, tout d'abord, et c'est Rémi Boyer, le DRH du Groupe qui en parlera, les systèmes d'information et les données, et c'est Philippe Lonné, le DSI du Groupe, qui vous en parlera, et puis l'immobilier avec Frédéric Dourousseau, le patron des activités immobilières, et enfin, le Chief Ope... le Chief Financial Officer du Groupe, Philippe Garin, fermera le ban en donnant en chiffres ce que donne l'ensemble de ses ambitions et notre modèle de croissance.

Permettez-moi, pour lancer cette matinée, de commencer par un rapide retour sur le chemin qui a été parcouru depuis trois ans depuis le lancement de notre plan stratégique Korian 2020. En 2016, notre Groupe sortait d'une phase de croissance accélérée. Une phase de croissance externe avec des acquisitions majeures qui ont eu pour conséquence de nous faire franchir très, très vite un changement de taille qu'il a fallu digérer. Pour faire simple, on est passés en 2014, on a passé en 2014 le cap des 500 établissements, quatre pays et, qu'on le veuille ou non, c'est pas seulement des chiffres, mais c'est vraiment un changement de nature, un changement d'envergure, et pour le Groupe en 2016, l'essentiel, eh bien c'était à la fois d'être capable de digérer cette croissance et de consolider, d'intégrer la plate-forme d'établissements constituée à l'échelle européenne et en même temps de se mettre en chemin vers ce modèle intégré dont je vous ai parlé en étant capable à partir de nos activités historiques, cœurs, de construire ces écosystèmes de service localement. Et Korian 2020, eh bien ça porte de tout cela, deux priorités : intégrer, consolider les acquisitions et commencer à faire fructifier notre base d'actifs, cinq leviers de transformation pour réaliser tout cela, passer d'une croissance essentiellement externe à coups de grandes acquisitions, à la constitution d'un engin de croissance organique et interne, premier levier de transformation. Au soutien de cette ambition de croissance, changer la stratégie immobilière avec une capacité pour le Groupe à internaliser son développement immobilier, qui est la clé et en même temps à se donner une capacité d'investissement direct dans nos actifs dans une logique de création de valeur. Troisième priorité : l'excellence opérationnelle, sous l'angle de la qualité du service et également sous l'angle de l'efficacité économique, de la performance. Cinquième priorité, l'investissement dans le capital humain : former, recruter, fidéliser, développer nos compétences. Et puis cinquième priorité, l'innovation à la fois sous l'angle des soins et des services, et puis sous l'angle technologique, digital. Tout ceci se traduisant dans la feuille de route financière de Korian 2020. Alors si on regarde trois ans après, on est un peu plus qu'à mi-parcours, c'est un plan à cinq ans, où est-ce qu'on en est ? Eh bien, que ce soit sur la partie stratégique ou que ce soit sur la partie financière, nous sommes en avance sur notre plan de marche. Partie stratégique : eh

bien, nous avons méthodiquement commencé à compléter notre portefeuille d'activités, géographie par géographie, et nous avons renforcé nos positions. Regardez, vous voyez sur cette planche en termes de métier où nous étions en 2016 : présence sur le segment des maisons de retraite partout, dans nos quatre pays, dont deux pays sur les activités médicales de soins de suite et de réhabilitation. Et puis, on avait commencé à avoir des activités de soins à domicile et de soins résidentielles alternatives résidences services ou colocation. En 2019, on a complété notre portefeuille d'activités dans tout ce qui est résidences services et solutions résidentielles non médicalisées, complétées fortement en matière de soins à domicile et services à domicile notamment en France. Et puis, on a aussi renforcé la dimension médicale de nos activités en France et en Italie bien sûr, et puis on a commencé à le faire pour partie plutôt sur des activités psychiatriques en Allemagne. Dans le même temps, nous avons continué à faire croître le réseau : 700 établissements en 2016, on est à plus de 850 aujourd'hui, sans compter les concepts de petit format et les agences de services à domicile. Si on prend l'ensemble des points physiques, on est plutôt aujourd'hui pas loin des 1 000 points physiques de contact et de prise en charge. 55... Presque 55 000 collaborateurs et nous avons augmenté de 50 % le nombre de personnes suivies accompagnées, si on compare 2018 à 2016. Et puis, en termes de position, nous avons conforté [inaudible] des positions numéro un dans trois géographies désormais : la France, l'Allemagne, mais aussi désormais la Belgique. Nous sommes numéro deux en Italie et nous avons ouvert deux nouveaux territoires, l'un dans le prolongement de la Belgique, ce sont les Pays-Bas, début de cette année, milieu de cette année exactement, et l'autre avec l'Espagne, qui était clairement un des territoires de proximité dans lequel il y a beaucoup à faire et dans lequel nous sommes entrés ayant, je dirais, la sérénité, la robustesse nécessaire pour nous lancer à l'assaut d'un nouveau territoire. Ça, c'est sur le plan, je dirais, des objectifs stratégiques et vous imaginez bien que tout ça n'a pas pu se faire sans que la base, les fondements soient complètement consolidés. Sur le plan financier, sur l'ensemble des dimensions sur lesquelles nous avons pris des objectifs en 2016, eh bien, nous sommes en avance sur ce que nous avons fixé dans notre plan de marche. En avance sur la croissance, on s'était fixé un objectif de 5 % et plus sur la durée du plan. Sur les trois exercices passés on a fait plutôt 5,7 et on s'installe aujourd'hui, c'est ça le plus important, sur un rythme supérieur à 8, qu'on va être capable de tenir durablement.

On est en avance sur nos objectifs de marge, avec une marge opérationnelle qui devrait cette année être supérieure à 14,5, c'est-à-dire en 2019 au niveau qu'on avait prévu pour 2021. Et puis, nous sommes surtout en avance sur nos objectifs de *cash*. Rappelez-vous, en 2016, pour la première fois on avait fixé un objectif de *cash* avec l'objectif d'augmenter de 50 % notre capacité à générer de l'*operating free cash* et à transformer en particulier notre marge opérationnelle en *cash* pour pouvoir financer notre croissance. Eh bien, nous atten... nous serons vraisemblablement en 2019 au niveau de *cash* que nous attendions pour 2021, c'est-à-dire 225 millions d'euros. C'est une progression significative et qui a été rendue possible par le fait qu'on a nettement amélioré à la fois l'orientation *cash* de la Société et notre capacité à effectivement transformer en *cash* les marges que nous générons. Tout ceci se voit aussi dans la structure financière de la Société. En 2016, nous sommes partis compte tenu du financement des acquisitions récentes avec un niveau de levier relativement élevé, proche de 4. Nous nous sommes ramenés à fin 2018 à 3, 3,2 au dernier semestriel et c'est dans ces eaux-là en tout cas inférieures à 3,5 que nous allons continuer à piloter la Société avec cette croissance accélérée et grâce à tous les efforts qui ont pu être faits sur la génération de *cash*. Alors, voilà

pour Korian 2020. Voilà pour cette, cette première partie de plan qui nous donne, vous l'imaginez, un vrai capital de confiance et une vraie envie de poursuivre et d'accélérer l'aventure. Et ça tombe bien, parce que nous avons la chance d'opérer sur des marchés qui sont structurellement des marchés en croissance, en transformation et qui sont des marchés solvables. En réalité, nos marchés de la longévité, du grand âge, de la fragilité, quelle que soit la manière dont on les appelle, sont des marchés qui sont soutenus par cinq tendances de fond qui ne vont pas s'inverser dans les 20 ans qui viennent. Première tendance, la démographie. Deuxième tendance, l'épidémiologie. Troisième tendance, une évolution profonde des comportements et de la sociologie des seniors. Quatrième tendance, la technologie avec le digital qui est en train tout juste de commencer à profondément transformer et démultiplier ce que l'on peut faire dans nos métiers. Et puis, la cinquième tendance, eh bien, c'est la solvabilité de ces marchés qui est assurée à la fois par les clients, les bénéficiaires des services eux-mêmes et, en tout cas en Europe, par les pouvoirs publics. Alors, si on regarde rapidement en chiffres ce que tout cela veut dire, démographie, on a tous en tête ce vieillissement qui est un phénomène mondial. Ce qu'on n'a pas forcément en tête, c'est la manière dont ce vieillissement opère sur les différentes zones géographiques. En 2019, fin... En 2019-2020, vous le voyez il y a un pays qui est très en avance sur, en termes de vieillissement de sa population, c'est la ligne rose du haut, c'est le Japon. Ça ne surprendra personne. La deuxième zone à l'échelle mondiale qui est en train d'entrer dans cette phase de vieillissement et qui va être la plus vieille par rapport aux autres zones du monde, c'est l'Europe, c'est la ligne verte. À peu près à parité avec les États-Unis d'Amérique.

Les autres zones et en particulier l'Asie vont connaître la même dynamique, mais plus tard et en partant d'un niveau plus bas. Donc, très clairement, le défi du vieillissement, le défi démographique du vieillissement, eh bien il se joue, il va se jouer dans les 15 années, les 20 années qui viennent d'abord, en Europe. Et en Europe, quand on regarde simplement les pays dans lesquels, les six pays dans lesquels Korian est présent, eh bien ce qui se passe, c'est très simple. C'est l'accession à l'âge de la séniorité, 60 ans, 65 ans et plus, eh bien des baby-boomers. Et regardez ce qui va se passer entre 2015 et 2035, c'est massif. On voit vraiment cette classe d'âge qui arrive à l'âge de la séniorité. Et quand on regarde enfin le dernier phénomène, eh bien c'est aussi non seulement des sexagénaires plus nombreux, mais surtout une explosion du nombre de très âgés, les 85 ans et plus. Et quand on regarde ce qui se passe sur ce segment des plus de 85 ans, entre 2015 et 2035, eh bien c'est une progression en France de 80 %, de 70 % en Allemagne et en Belgique ou de 60 % en Italie dans un contexte où les aidants vont être proportionnellement moins nombreux pour faire face à l'accompagnement familial de proximité de leurs aînés. Ça, c'est pour la démographie. Ça se double d'une évolution profonde en termes d'épidémiologie. Les enjeux qui sont devant nous c'est vraiment celui de l'explosion, de la prévalence des maladies chroniques. Alors, c'est à la fois une bonne nouvelle parce que cela veut dire qu'il y a un certain nombre de pathologies dont on mourait potentiellement très vite il y a encore quelques années, ça, c'est les progrès de la médecine, mais c'est aussi lié à l'évolution des comportements de vie, à l'alimentation, à la sédentarité, etc. Toujours est-il que les chiffres sont là. Un certain nombre de pathologies chroniques sont en train d'exploser. Regardez la prévalence des troubles cognitifs et de maladies d'Alzheimer et associées, fois deux d'ici 2030. Regardez la prévalence des maladies neurodégénératives notamment Parkinson, c'est plus que fois deux. Regardez aussi l'évolution forte des cas d'AVC, avec tout ce que ça suppose derrière de prise en charge, rééducation, accompagnement dans

la durée. Et reprenez simplement deux chiffres. Aujourd'hui en Europe, près de 80 % des malades, des personnes souffrant de maladies, sont atteintes d'une maladie chronique. Petit 1. Et petit 2, 80 % des plus de 65 ans ont au moins une infection chronique. Ça peut être du diabète, ça peut être des... ça peut être des rhumatismes, mais en tout cas, ils ont besoin sous une forme ou sous une autre, de soins au long cours et il est clair que les systèmes hospitaliers classiques de grande taille, qui sont l'organisation de base du système de soins en Europe, ne sont pas adaptés, ne sont pas construits pour prodiguer cet accompagnement. Il faut d'autres types d'équipes pluridisciplinaires, il faut d'autres types d'organisation de proximité, et c'est ça le jeu qui se joue devant nous. Troisième phénomène de fond, c'est l'évolution des aspirations, c'est sociologique... C'est l'évolution des aspirations de ces futurs seniors ou de ces jeunes seniors. Vous avez ici le résultat d'une étude qui a été faite par un *think tank* français qui s'appelle Vulnérabilités et Société, sur un panel représentatif de seniors qui sont aussi des aidants. Quand on les interroge sur ce qu'ils souhaitent pour eux, et c'est très représentatif à l'échelle européenne, ils vous disent : « Moi, je souhaite être autonome le plus longtemps possible, maintenir le lien social, continuer à vivre comme avant et ce que je veux, c'est être pris en charge à domicile. » Concrètement, la maison de retraite, c'est-à-dire une institution médicalisée avec une prise en charge permanente n'est absolument pas la perspective qu'ils envisagent spontanément pour eux-mêmes, regardez c'est 9 % seulement en termes de prise en charge. Ça veut dire que ces aspirations-là, qui sont celles de nos futurs clients ou de nos clients actuels pour leurs parents, il faut vraiment, vraiment qu'on les prenne en compte, à la fois pour faire évoluer notre métier cœur et puis, pour concevoir nos nouvelles offres. Mais, quand on interroge ces mêmes personnes sur ce qu'ils pensent pour leurs ascendants, ceux qu'ils accompagnent, disons quelle est la bonne solution pour ceux dont vous avez la charge. Eh bien, là, c'est très différent, ils sont en réalité quand même la majorité à dire dans un certain nombre de cas de figure et en particulier lorsque la dépendance devient trop lourde, lorsque l'intensité en soins est importante, eh bien la bonne solution, ce sont des résidences médicalisées avec une prise en charge 24 heures sur 24 et une véritable permanence de soin. Parce qu'évidemment avec moins d'aidants familiaux, avec moins de disponibilité, il est clair que c'est aussi la bonne solution, la meilleure solution de prise en charge. Tout ceci montre qu'on est en train d'assister à une véritable polarisation, diversification des attentes et qu'il faut que notre secteur soit capable de tenir les deux bouts, de... les deux fléaux de la balance. Et ça tombe bien parce que les technologies, le digital, permettent aujourd'hui des réponses qui auraient été impossibles il y a quelques années.

Grâce au digital, on peut accompagner beaucoup mieux au domicile ou en ambulatoire qu'on ne pouvait le faire il y a quelque temps. On peut sécuriser les domiciles, on peut communiquer entre professionnels de santé en s'échangeant des informations sur un patient qu'on suit dans la durée. On peut communiquer avec les proches qui ne sont pas prêts, immédiatement présents sur place, et puis grâce au digital, on peut aussi faciliter le travail des soignants en établissement, et ça, c'est très important parce que l'un des grands défis de notre secteur, qui a déjà commencé, c'est vraiment la rareté de cette ressource formée et qualifiée et donc, tout ce qui peut réduire le temps soignant gaspillé, pour redonner une capacité à être là, à être présent et à vraiment dispenser tout, tout le soutien nécessaire, c'est évidemment extraordinairement important à la fois pour la qualité de la prise en charge et aussi globalement pour la soutenabilité économique, financière de nos modèles. Dernière tendance de fond, là encore c'est important de se la remémorer, c'est la solvabilité. Parce qu'on pourrait dire ok,

tout ça c'est très bien, mais, personne ne va avoir les moyens de se payer les services d'intensité de prise en charge qui correspond à tout ce que j'ai dit. Eh bien, en réalité, c'est pas si exact en tout cas, en Europe. Premier élément à garder en tête, en termes de niveau de fortune de patrimoine, clairement les plus de 60 ans sont de loin les plus fortunés de la population. Vous le voyez sur l'exemple français parce que là on a les chiffres de manière très fine mais quand on fait des études à l'échelle européenne, c'est la même chose. Ce sont ces générations de *baby-boomers*, qui en raison de leurs activités professionnelles, en raison de la prospérité de toute leur vie professionnelle, ont aujourd'hui à la fois le meilleur... le niveau de patrimoine le plus élevé et quand on regarde en termes de revenu, ont également durablement des revenus qui vont continuer à croître sous forme de pension, sous forme de revenus du patrimoine divers. Et leur fortune, c'est pas seulement leur patrimoine immobilier, comme on entend parfois, ce sont aussi d'autres types d'actifs qu'ils sont en capacité de mobiliser. Ça, je dirais, c'est pour la capacité privée à faire face et à acheter les services dont on a besoin. Et ça se double en Europe d'un système de financement public généreux. En moyenne les pays européens consacrent environ 10 % du PIB à la prise en charge des dépenses de santé et de dépendance. Alors, certains mettent plus sous l'angle santé, sous la rubrique santé, et d'autres plus sous la rubrique dépendance, mais en vérité, c'est la même chose. Si vous vous souvenez de la statistique, près de 80 % des malades sont atteints de maladie chronique et les malades chroniques sont des malades âgés. Et c'est bien cet effort global qui assure la solvabilité durable du marché. Alors, sur la base de cette analyse de marché et de ces tendances qui encore une fois ne vont pas s'inverser, et je crois qu'on fait partie des rares secteurs aujourd'hui où on peut se dire que durablement, voilà on a de la demande et on a de la demande solvable et on a une énorme capacité de développement de nouveaux services, parce que c'est précisément ça qui est attendu. Eh bien, vous l'imaginez, ça nous conforte aujourd'hui, ça me conforte dans la stratégie qui est la nôtre, qui est d'aller vers cet opérateur de services intégrés dédiés à l'accompagnement des fragilités et des vulnérabilités. Et pour cela, nous voulons vraiment être capables, comme je le disais, de tenir ces deux bouts de la chaîne. C'est-à-dire, d'être capables de prodiguer les bonnes réponses aux situations de grande dépendance et notre conviction, c'est que la solution de maisons de retraite médicalisées, c'est la bonne solution.

Il y a des choses à améliorer, des choses à faire évoluer parce que les aspirations ont changé. Mais c'est là que ça se joue et d'être capables aussi à partir de cette base physique, à partir de nos équipes de soignants, à partir de notre savoir-faire, de notre expertise, de pouvoir proposer des solutions ambulatoires, des solutions adaptées, bassin par bassin, territoire par territoire, pour que chacun, à l'instant T, en fonction de son état de santé, de la situation familiale dans laquelle il est, puisse trouver la solution la plus proche possible de ce qu'il souhaite. Clairement, notre vision, c'est qu'on est en train de passer d'un modèle extraordinairement uniforme, une seule réponse standard, quelle que soit, d'une certaine manière, la situation, à la construction d'une offre différenciée, qui est faite de briques de services que l'on est capables localement de combiner, de proposer pour être le plus près possible des besoins et des attentes. Et bien sûr c'est important que cette, ces briques soient conçues de la manière la plus structurée, avec les mêmes exigences de qualité et avec la, les mêmes valeurs en termes de qualité de soins et de qualité d'accompagnement. Et ceci, cette vision stratégique, ce que nous sommes en train aujourd'hui de déployer méthodiquement, eh bien, ça repose sur trois convictions que je voudrais partager avec vous ce matin. D'abord, nous sommes, Korian, européens avant tout. Nous sommes local, et nous sommes partenariaux. Alors, européens avant tout, pourquoi ? Pas

pour une... je sais pas, une espèce d'idéalisme politique, encore que, mais d'abord par intérêt bien compris. Européens avant tout parce que le marché, il est là. Simplement, quand on regarde l'Europe de l'Ouest, les pays, les six pays dans lesquels nous sommes présents, il y a aujourd'hui 15 millions de personnes de plus de 75 ans qui ont besoin de ce type de services et d'une certaine intensité d'accompagnement. Et quand on prend les plus de 60 ans, on est plutôt en train de parler de 20 millions de personnes. Et vous regardez comment ils se répartissent à la surface du territoire : ils sont très concentrés. Eh bien, ça tombe bien parce que quand on regarde le réseau Korian, clairement, eh bien nous avons avec notre réseau de maisons de retraite, avec nos agences de services à domicile, avec nos résidences services, nous sommes déjà en capacité de couvrir à peu près 60 % de ces 75 ans et plus. Plus exactement, nous sommes à proximité 10 km, moins de 10 km de cette, de cette population. Nous avons en réalité une densité de réseau et une qualité de présence qui correspond exactement à ce qu'est le marché. Et le marché, je pense que c'est très important de l'avoir en tête. Donc, l'Europe c'est vraiment notre intérêt bien compris que nous focaliser sur cette zone et de vraiment creuser notre sillon là où nous sommes déjà présents. C'est tellement plus simple de croître quand on connaît le bassin et quand on connaît localement les parties prenantes, les acteurs, quand on sait aller chercher les autorisations, quand on sait démultiplier en fait notre empreinte localement. Et ça, ça m'amène à la deuxième conviction. Notre métier, il est à la fois global dans ses savoir-faire, dans ses expertises, dans ses approches, mais il est intrinsèquement extraordinairement local. Et donc, la qualité de l'empreinte, la qualité des équipes, la qualité des relations locales, ça fait la différence entre les opérateurs. Donc, Européens avant tout, et locaux avant tout, multi-locaux. Dernière conviction, eh bien c'est la dimension partenariale. Vous l'avez compris et cette rosace est d'une certaine manière la, la boussole du développement de Korian.

Nous sommes présents aujourd'hui dans le cadran en haut à gauche : maisons de retraite médicalisées, nous sommes aussi présents dans le cadran en haut, en bas, à gauche : services médicaux, cliniques de soins de suite et nous sommes en train, bassin par bassin, d'aller méthodiquement essayer vers des solutions d'hébergement alternatif, résidences services en ville, colocation dans des zones plus détendues et puis d'aller en complément vers le domicile, avec des services médicalisés ou non de prise en charge. C'est ça, la boussole, c'est ça, le développement. Il est absolument évident que nous n'avons pas vocation, de manière hégémonique, à maîtriser la totalité des services à l'échelle d'un bassin. 1, ce serait pas réaliste, 2, ce serait pas efficace, et 3, ce serait sans doute quelque chose qu'on ne serait pas capables de tenir. Donc, notre objectif c'est à partir de notre base, là où on a une maison de retraite ou un groupe de maisons de retraite ou un certain nombre d'établissements médicaux ou médico-sociaux, eh bien de, à la fois, de spécialiser, combiner, faire fonctionner ensemble en synergie ce réseau – parce qu'il y a des synergies énormes, des synergies d'équipes, d'expertises, des synergies d'adressage, des synergies évidemment de soutien technique local – et d'aller chercher intelligemment les bons partenaires. Et les bons partenaires, ça peut être l'hôpital, avec lequel on va avoir un accord, voire avec lequel on va coinvestir – Nicolas Mérigot en dira quelques mots ce matin – pour avoir une plate-forme partagée, et pour spécialiser sur un certain nombre de pathologies et prises en charge. Le partenariat, ça peut être le cabinet de médecin, de kiné, auquel on propose de s'installer dans notre établissement pour poursuivre son activité de manière autonome, mais aussi pour soutenir ce que l'on fait. Bref, le partenariat est la capacité à être suffisamment attractif dans nos projets de soins, dans notre capacité à

fédérer, est absolument essentiel à la force et à l'efficacité de notre modèle de croissance de proximité. Donc, c'est vraiment ça le modèle Korian. Partir de nos atouts, notre réseau. Nous concentrer, tracer notre sillon là où nous sommes en étant vraiment profondément local et en comprenant chacun des marchés localement dans lesquels nous sommes, et avoir cette capacité d'entraînement et de fédération des meilleurs pour que nous puissions être sûrs de la promesse que nous faisons à nos clients, aux personnes qui s'adressent à nous sur notre capacité à trouver avec eux la meilleure des solutions à l'instant T et dans la durée. C'est comme ça que s'est construit Korian 2020 et c'est vraiment cette ligne-là que nous allons continuer à tenir dans les cinq années qui viennent. Alors, comment est-ce que concrètement ce modèle de croissance se déploie ?

Eh bien, très simplement, on commence d'abord par se concentrer sur l'optimisation de notre base existante. Et il y a énormément à faire – énormément à faire en reconstruisant, en développant, en ajoutant des services, de l'accueil de jour, des séjours de répit en maison de retraite, en reconstruisant un certain nombre d'établissements pour avoir, pour monter en garde, en accélérant la spécialisation de nos cliniques. L'optimisation du réseau, c'est de la pure croissance organique, c'est de la valeur et c'est évidemment aussi essentiellement du meilleur service. Deuxième angle, eh bien, on développe en proximité, en capillarité là où on est déjà, avec ces services additionnels, avec des extensions de résidences services adossées à des maisons de retraite. Donc, là on est la plupart du temps sur de l'organique. Et puis aussi sur un certain nombre d'acquisitions de proximité pour compléter à l'échelle d'un bassin notre, notre portefeuille. Et puis, on se déploie aussi sur des territoires dans lesquels nous ne sommes pas présents. Ça, c'est vraiment de la diversification : diversification métier. C'est ce qu'on a fait en particulier en France avec le service à domicile en acquérant le réseau Petits-fils et qui maintenant est en train de s'intégrer dans notre offre existante. C'est ce qu'on a fait en allant nous déployer sur des dimensions de colocation à la fois en France et, et aux Pays-Bas. Et puis, on se déploie aussi géographiquement avec l'entrée aux Pays-Bas et l'entrée en Espagne. Ça donne une feuille de route, si on la regarde cette fois-ci à partir de la géographie du Groupe, qui est basée sur les mêmes briques, mais différenciée selon les géographies, en fonction de la maturité et en fonction des possibilités locales, qui jouent sur ces trois dimensions. En France, en Italie, pays matures, on a énormément à faire sur la réinvention de l'offre de maisons de retraite en particulier et sur l'offre médicale, et on a beaucoup de travaux de reconstruction en cours. Mais, on est aussi en train de se déployer vers ces nouvelles lignes de services par acquisition. En Allemagne et en Belgique – et en Allemagne en particulier, on y reviendra –, le travail est aujourd'hui beaucoup plus sur la meilleure maîtrise du *mix* et le meilleur *revenue management* parce que le financement localement nous permet de faire mieux et d'aller nous positionner sur des niveaux de soins plus intensifs qui sont mieux rémunérés – Arno Schwalie va vous l'expliquer. Et puis on est en train aussi eh bien d'aller avec les nouvelles géographies dans des zones dans lesquelles vraiment on se déploie, on construit des plates-formes de taille critique, c'est la partie *developing* externe. Et nous n'excluons pas, même si ce n'est pas aujourd'hui dans les trajectoires chiffrées qu'on vous communiquera, nous n'excluons pas de reproduire ce modèle de développement de proximité dans d'autres géographies à l'échelle européenne. En tout cas, vous voyez bien que ça rentre bien dans cette stratégie de croissance de proximité compacte. Et ces trois leviers : l'optimisation, les développements de proximité et la diversification, eh bien ça, ça nous permet d'être extrêmement réguliers et confiants dans notre capacité à délivrer année après année 8 % et plus de croissance en sécurité, en maîtrise

et avec une contribution assez équilibrée des trois leviers, l'optimisation d'existants, la croissance de proximité et la diversification. Et vous voyez bien que les deux premiers leviers sont complètement ou largement organiques. Le troisième suppose d'être capables de continuer aussi cette stratégie d'acquisition de proximité et de l'intégrer intelligemment dans notre portefeuille. Pour soutenir ce plan de croissance, qui est aussi un plan de transformation, eh bien nous lançons un projet d'entreprise qui s'appelle In Caring Hands, qui est fondamentalement un pacte de confiance. Un pacte de confiance entre Korian et ses clients, un pacte de confiance entre Korian et ses salariés, qui sont vraiment le cœur vivant de l'entreprise, un pacte de confiance entre Korian et l'ensemble des parties prenantes, les autorités publiques, les acteurs locaux, qui sont vraiment partie intégrante de notre écosystème. In Caring Hands, qu'est-ce que c'est? Eh bien, en réalité, c'est la volonté de travailler sur deux dimensions. D'abord, l'excellence aujourd'hui et maintenant, partout. Parce que être le *leader*, ça veut dire... ça ne souffre pas la médiocrité. Ce que nous voulons, c'est que notre service soit excellent partout dans tous les compartiments de jeu et dans tous les points d'implantation. La deuxième composante, eh bien, c'est l'esprit pionnier, cette capacité d'innovation, d'agilité, qui nous caractérise, l'ensemble marchant de pair. Et ce projet d'entreprise, qui vraiment est un projet de transformation qui embarque la totalité des 54 000 salariés du Groupe, nous l'engageons aujourd'hui pour vraiment être capables de tenir la distance et de faire ce trajet dans la durée et au moins dans les cinq ans qui viennent. Concrètement, on embarque dans In Caring Hands six composantes, qui sont largement les leviers qu'on avait mis dans la première version de Korian 2020. Sur la partie Excellence, qu'est-ce qu'on a? Eh bien, on a quelque chose d'extrêmement fort qui est là, l'engagement que nous prenons vis-à-vis de nos salariés à travers huit engagements très concrets – on y reviendra cet après-midi – d'être le meilleur employeur du secteur partout où nous sommes, le mieux-disant à la fois sur le plan financier, mais aussi surtout sur le plan métier, sur le plan valeur, sur le plan culture, sur le plan développement. Et l'engagement que nous prenons vis-à-vis de nos clients, de leur dispenser un service de qualité partout où nous sommes, avec cet objectif à 2023 d'être la première compagnie européenne de soins 100 % certifiée ISO 9001. Tout ceci assis, par un travail fait sur, je dirais, les fondamentaux de la production, et en particulier sur les systèmes d'information pour avoir les meilleurs standards dans chacun, chacune de nos implantations. L'esprit pionnier, ça se caractérise par trois choses : diffuser cette croissance, cette culture de la croissance agile et ça concrètement, ça veut dire quoi? Ça veut dire que chacune de nos implantations est vraiment positionnée pour pouvoir aller chercher localement le complément d'activité, le service qui manque et qui va apporter de la valeur supplémentaire. Et ça passe vraiment par un modèle extrêmement décentralisé dans lequel on demande à chacun de nos patrons de Business Unit de reconstruire chaque année un plan stratégique à son échelle pour regarder ce qu'il y a à faire en plus et ce sur quoi il peut se déployer. Et ce modèle, il est extrêmement puissant en termes de culture. Ça passe par la diffusion générale, dans les cinq ans, de tout ce que le digital permet de faire dans les murs, vous l'avez vu, pour ceux qui étaient hier à Châtillon, on a aujourd'hui le concept de la maison de retraite digitale et on va le déployer à travers le Groupe complètement et puis hors les murs, et ça c'est digi... c'est Oriane avec cette plate-forme physique et digitale de soutien à domicile qui est le modèle à partir duquel on va diffuser nos services à domicile.

Et puis, dernier élément, c'est la dimension de concept immobilier, parce qu'encore une fois prendre en charge dans la durée à l'échelle d'un bassin, c'est d'abord d'avoir les bons lieux et

d'avoir des lieux qui soient capables de s'adapter dans la durée à l'évolution des besoins et c'est pour ça que c'est si important pour nous de maîtriser notre développement, de continuer à renforcer nos équipes de développement immobilier, de construire méthodiquement notre banque de concept pour être capables ensuite de les déployer, de les adapter à chacun des besoins et ça, c'est vraiment un savoir-faire propriétaire, propre de Korian que nous allons continuer à renforcer. Voilà, In Caring Hands, c'est ça et c'est ça qui vraiment constitue la boussole interne de transformation du Groupe au soutien de cet objectif de transformation et de construction de cet opérateur global de services à la fragilité et aux seniors. Et cette boussole, cette feuille de route de transformation, ce plan, eh bien, il est très cohérent avec les, avec la dimension de responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise. Je dirai, nous sommes nativement une entreprise socialement responsable. Parce que c'est notre mission, parce que encore une fois nous ne faisons pas un métier comme les autres, que nous avons une responsabilité éminente et vraiment extrêmement forte en direction des personnes qui s'adressent à nous, que nous prenons en charge. Et donc, nous sommes profondément, c'est notre, notre... Nous n'avons pas à nous interroger sur notre raison d'être, ça, c'est... elle est absolument consubstantielle à ce qu'est Korian et nous sommes particulièrement conscients de nos responsabilités. Depuis trois ans, nous avons fait un travail pour vraiment identifier les, les champs dans lesquels notre compagnie doit être particulièrement attentive à l'empreinte, aux externalités de son activité, et nous sommes en train aujourd'hui de traduire cela dans des dimensions qui seront suivies dans les années qui viennent méthodiquement et sur lesquelles nous allons nous fixer des objectifs, de la même manière que nous nous fixons des objectifs financiers. Ces dimensions, quelles sont-elles? Eh bien, au premier rang, c'est vraiment la qualité de vie de nos salariés. Parce que pour dispenser du bon soin, il faut vraiment être bien dans son métier, dans son équipe, dans sa tête pour être vraiment pleinement présents à son travail. Et ça, ça se traduit par trois grands champs dans lequel nous sommes en train de construire des indicateurs contraignants, qui d'ailleurs seront dans les objectifs de l'ensemble des *managers* du Groupe sur la qualité du travail dans les sites, et ça embrasse tout ce qui sont les indicateurs sur la santé, la sécurité au travail, sur l'absentéisme en particulier, sur le développement du capital humain, les formations qualifiantes. C'est ça que ça sous-tend, les formations qualifiantes parce que ce sont des métiers dans lesquels on peut se développer et construire des carrières vraiment qualifiantes. C'est utile pour l'employeur, c'est utile pour la personne, donc c'est une priorité.

L'objectif, c'est d'être à 7 % de salariés en formation qualifiante à horizon 2023, et puis à la fois la promotion de l'égalité homme-femme et la diversité. Nous sommes une entreprise qui est profondément inclusive par sa culture, et c'est quelque chose que nous allons continuer à promouvoir dans les années qui viennent. Deuxième dimension, compte tenu de la taille de notre parc, eh bien évidemment, c'est notre empreinte environnementale avec un objectif très clair de réduire notre empreinte carbone, de réduire la production de déchets que nous générons à l'échelle de chaque site, et de n'avoir pour nos nouvelles constructions – et il y en a beaucoup – on a aujourd'hui plus de 70 projets neufs en production et 72 projets de reconfiguration profonde, de n'avoir plus que des bâtiments HQE. Troisième dimension, c'est autour de notre vision philosophique du soin et nous avons une conviction profonde, c'est que tout ce que nous faisons doit concourir à respecter, préserver, développer l'autonomie et la liberté de choix des personnes que nous accompagnons. Ça, ça se mesure à travers ce que l'on fait en termes de Positive Care, notre approche du soin, ça se mesure aussi à travers ce que

nous allons embarquer dans notre certification ISO qui va couvrir l'ensemble des dimensions et notamment la dimension du soin. Ça se diffuse enfin, ça se mesure à travers ce que nous disent les bénéficiaires eux-mêmes, les aidés et les aidants, et donc c'est pour ça qu'on va mettre le Net Satisfaction Score parmi les objectifs autour desquels on se mesurera chaque année. La quatrième dimension, c'est la contribution sociétale à la recherche sur le bien-vieillir, sur l'accompagnement de la longévité. Nous avons une fondation, nous avons des établissements qui s'engagent dans des projets de recherches appliquées, on va continuer à le pousser. Nous soutenons aussi, avec Korian Solutions, beaucoup de *start-up* qui sont en train de proposer des solutions très différentes pour réinventer les métiers du grand âge. Tout ça, ça fait partie de notre empreinte sociétale. Et puis, le dernier élément, c'est notre engagement local dans les communautés. Je l'ai dit, nous sommes profondément locaux, nous sommes profondément multiculturels, et c'est très important pour nous, ça fait partie de l'ADN de Korian, de pouvoir continuer à développer cela et à encourager nos établissements, nos équipes à développer cela. Ça va se traduire concrètement par un Comité des parties prenantes, qui va voir le jour en France dès le mois prochain, dans lequel on embarque à l'échelle nationale tous ceux qui représentent ces communautés avec lesquelles on travaille localement, mais ça va se traduire aussi par le déploiement dans l'ensemble des points de si... de, des points physiques dans lesquels nous sommes, eh bien, des parties prenantes locaux dans lesquels on retrouve l'ensemble des acteurs du bien-vieillir sur le territoire. Et puis dernier engagement, auquel je tiens, nous sommes des acheteurs, des acheteurs de, notamment de nourritures, d'aliments. Nous faisons vivre l'activité locale. Nous sommes souvent un acteur économique très important, surtout lorsqu'on est dans les zones plus diffuses. Et donc, la part d'achat local, ça me... ça importe et c'est quelque chose que nous suivons et sur laquelle nous allons nous engager. Voilà, c'est tout ça à la fois la vision stratégique de Korian, l'ambition, notre modèle de croissance et la manière dont l'on, nous le mettons en œuvre. Et maintenant, ce que nous vous proposons de faire ce matin, eh bien, c'est de regarder concrètement comment ça s'incarne par activité, par territoire. Et avant cela, je vous propose de passer quelques minutes à regarder ce qui est le fondement de tout, le fondement de cette [inaudible] dont j'ai parlé, notre politique qualité et pour cela, je cède la parole à Didier. *[Applaudissements]*

Didier Armaingaud : Merci Sophie. Bonjour à toutes et à tous et quel plaisir de vous retrouver trois heures après dans une salle avec une conception beaucoup plus originale, et qui finalement traduit bien l'état d'esprit de l'entreprise aujourd'hui. Pour introduire mes, mon propos, je voudrais juste, tu l'as dit, tu as parlé de qu'est-ce que c'est qu'être *leader*. Et c'est vrai que pour nous, être *leader*, c'est, je dirais, peut-être encore plus dans notre secteur d'activité, ce n'est pas seulement la fierté d'être là aujourd'hui avec vous sur le podium ou d'être à compter le nombre de structures, de patients et de salariés, mais c'est avant tout, une énorme responsabilité. C'est celle d'être connus et surtout d'être à terme reconnus par l'ensemble de nos clients, de leurs proches, de tous ceux qui comme vous nous font confiance, sur la qualité et la sécurité des services, des soins que nous apportons quotidiennement à plus de 300 000 patients et résidents, et ça tout au long de l'année. Et donc, c'est, c'est vraiment pour nous cet élément-là qui, qui aujourd'hui nous porte. On est en plus dans un secteur, je pense, le secteur de la santé, qui fait partie des secteurs les plus contrôlés, les plus réglementés et donc aujourd'hui c'est vrai que sur l'ensemble de nos pays, chacun des pays respecte scrupuleusement l'ensemble des réglementations nationales, parfois régionales, je pense l'Italie et l'Allemagne qui sont vraiment organisées sur des régions, mais c'est aussi le cas de la

Belgique. Donc ça, aujourd'hui c'est en place, chaque pays a son organisation de contrôles externes qui sont assurés par les autorités avec des fréquences qui peuvent varier. On est sur des fréquences extrêmement soutenues, je ne vois pas Arno dans la... qui doit être, mais c'est vrai que bon sur l'Allemagne notamment, on connaît comment ces, ces contrôles sont extrêmement soutenus, parfois pluriannuels. Et puis, sinon, on est plutôt sur les contrôles qui sont sur des fréquences de trois à six ans, je pense notamment en France, sur le réseau que pilote Nicolas sur les cliniques, où là avec le système porté par la Haute Autorité de Santé en France, on est sur des contrôles qui sont entre trois et six ans. Tout ce système aujourd'hui est en place et nous, pour renforcer et pour aller au-delà de ces exigences réglementaires, nous avons mis en place – et Sophie en a parlé –, un système qualité d'assurance qualité depuis plusieurs années, ça fait plus de quinze ans en moyenne dans le Groupe que ce système est en place. Et ce système aujourd'hui nous permet de mesurer en permanence la qualité de la santé finalement de notre activité, de nos établissements. Alors, vous... On a parlé de l'ISO, donc vous allez voir notre objectif ambitieux d'ici 2023. Il faut savoir qu'il y a déjà un certain nombre d'établissements qui ont fait ce pas et qui avaient fait ce choix déjà antérieurement, je pense notamment à l'Italie, qui est certifiée ISO et qui en a fait son modèle depuis 20... depuis plus de 20 ans, avec son modèle de, finalement, de développement à la fois à l'occasion des, des ouvertures des... du démarrage des nouvelles structures, mais aussi, extrêmement intéressant, dans le cadre du développement et de l'intégration de nouvelles activités ou de nouveaux sites. C'est aussi le choix qu'« a » fait nos nouveaux pays qui ont rejoint récemment l'entreprise avec l'Espagne qui a fait cette... finalement ce choix de se lancer dans une certification ISO pour accompagner son développement, et puis le cas aussi des Pays-Bas, on est sur une certification qui est... alors pas de l'ISO exactement, mais qui répond parfaitement aux critères de l'ISO 9001. Donc, aujourd'hui, on est sur un, un système qui est déjà on va dire très mature, qui nous permet aujourd'hui d'avoir une mesure de la satisfa... enfin, de la qualité des prestations sur notre réseau, avec plus de 96 % de nos établissements qui respectent finalement ce niveau de qualité attendu, et cela est confirmé par la satisfaction et donc cette qualité perçue, qui est mesurée par nos clients puisque 96 % nous font confiance et se disent satisfaits ou très satisfaits des prestations aujourd'hui proposées.

Notre système qualité aujourd'hui repose sur une stratégie, donc qui a de... plusieurs années, qui a donc de l'expérience, qui est définie et qui est partagée à l'échelle de, de l'ensemble du, du pays. Depuis la création de ma direction médicale et qualité à l'échelle du Groupe, je n'ai eu de cesse finalement que de faire en sorte que les pays partagent, collaborent, échangent, pour justement aller à ce, cette orientation de la définition d'un standard commun. On anime deux commissions, deux Commissions européennes à l'échelle du Groupe : l'une qui réunit l'ensemble de nos référents qualité et gestion des risques, et puis l'autre qui anime les référents nationaux médicaux et soins. Cela nous a permis notamment dès la fin de l'année 2017 de définir la stratégie de nos politiques qualité et sécurité, et puis notre politique médicale et soins dont Sophie a parlé, le Positive Care. Alors, c'est vrai que le Positive Care, c'est quelque chose auquel on tient beaucoup puisque, outre une politique, c'est d'abord un état d'esprit, une philosophie, qui s'appuie sur nos quatre valeurs et qui visent vraiment à mettre l'humain, l'individu au cœur du système et je pense quand je pense humain, individu, je pense aussi bien à nos patients qu'à nos équipes, comme tu l'as tout à fait précisé, Sophie. Pour décrire un système qualité, je dirais, alors c'est un petit peu, peut-être, mon métier de docteur d'origine qui me fait dire ça, mais on a mis, on a mis en place un système de médecine préventive sur

le réseau. Je vous disais tout à l'heure qu'on était capables de mesurer finalement la bonne santé de nos 850 sites. Donc, c'est vrai que pour cela, il a fallu définir c'est quoi les indicateurs d'une bonne qualité, d'une bonne santé de l'établissement ou de l'activité. C'est aussi finalement avoir défini tout un ensemble de, de démarches, de formations, d'informations, de préventions, que l'on développe et que l'on anime en permanence sur la totalité du réseau, tant à visée de nos équipes, mais aussi à la visée du public finalement, qui vient nous rencontrer dans nos établissements. C'est aussi avoir défini des méthodes de mesures objectives avec des fréquences définies en fonction du, du niveau de risques. C'est enfin suivre tout cela et puis être capables en cas de situation d'identification d'une fragilité de pouvoir l'analyser collectivement et pas uniquement par service, mais vraiment de partager collectivement pour poser un diagnostic, et du coup eh bien, de proposer un plan d'action, un plan thérapeutique que l'on suit scrupuleusement pour en mesurer l'efficacité et puis, le cas échéant aussi, c'est l'intérêt d'identifier les enseignements de tous les événements qui peuvent se produire pour apprendre et améliorer en permanence le système. Ce qui fait qu'aujourd'hui, on a sur la totalité du réseau tous les outils pour piloter cela. Alors ça passe de... déjà de référentiels qui sont aujourd'hui à l'échelle des pays, de manuels, de procédures, de bonnes pratiques qui décrivent la totalité de nos *process*, de nos organisations, de nos activités. C'est un système extrêmement structuré d'audit. Tu parlais des audits qualité et c'est vrai qu'on a, nous avons, depuis 15 ans un système développé sur tous nos pays, d'audit qualité à 360°, qui en moyenne avec à peu près 300 critères, permet de couvrir la totalité de nos services. Et tout cela, c'est aussi accompagné de campagnes de prévention, alors prévention sur des thèmes de santé publique, depuis l'année dernière, nous avons fait le choix de lancer périodiquement des campagnes européennes qui couvrent notamment la question sur le bon usage du médicament. On est d'ailleurs en France à l'origine, avec quelques entreprises de la journée, sur le bon usage du médicament, qui a été repris par le Ministère de la Santé cette année et qu'on aura maintenant la chance d'animer chaque année au mois de mars. Je ne vais pas toutes les détailler, mais voilà. On est sur un... sur des actions qui pour nous sont importantes à la fois de mobiliser les équipes en permanence sur ces thèmes-là et aussi de le partager avec tout le public qui vient à notre rencontre. C'est aussi un *monitoring* et un suivi – excuse-moi Sophie pour ce terme –, un suivi extrêmement rigoureux de nos événements indésirables, de toutes nos conformités et ça, sur la totalité du réseau. C'est aussi la réalisation systématique de retours d'expérience après chaque événement indésirable que nous estimons grave. Parce que comme je vous disais, c'est extrêmement important pour nous d'être en capacité d'analyser et de tirer les enseignements de chacune de ces situations. C'est, je dirais, ça fait vraiment partie de l'ADN du Groupe que je connais depuis longtemps et c'est ça qui nous aura faits en permanence rebondir, réagir et grandir à chaque fois que nous analysons ces situations.

Tout ça, ça fait aujourd'hui l'objet de *reporting* qui sont hebdomadaires, mensuels, trimestriels, semestriels, annuels, mais pas tant à l'échelle du pays, mais aussi maintenant à l'échelle du Groupe. Ce qui nous permet en permanence d'avoir cette mesure de la situation au sein de, de l'entreprise. Alors tout ça aujourd'hui, c'est important parce que ça nous permet de, de voir que la satisfaction, et de mesurer la satisfaction et de, d'avoir cette vision permanente des choses. Alors, on a décidé en effet au vu de nos enjeux, au vu de cette ambition de croissance, de développement, de ne pas en rester là et en effet, de lancer ce projet de vraiment aller vers un standard beaucoup plus exigeant en termes de qualité et de sécurité. Ce standard, il doit correspondre finalement à cette ambition d'excellence et puis porter la fierté des équipes. Ce

standard, nous avons fait le choix de partir sur une logique de certification puisque certains déjà de nos pays s'étaient engagés... se sont engagés dans cette démarche et de partir sur un standard qui doit nous emmener sur une certification ISO 9001 sur la totalité du réseau. Alors, ce standard, il doit répondre à trois enjeux majeurs. Alors, vous l'aurez compris bien sûr, le premier, c'est d'harmoniser nos, nos standards au niveau de l'échelle européenne, mais pas simplement pour respecter une réglementation ou des obligations, mais bien pour apporter des valeurs ajoutées à nos clients et à nos équipes, et de pouvoir prétendre offrir partout, quels que soient le lieu et le service de Korian dans chacun des pays, le même standard d'exigence de qualité et de sécurité partout. C'est deuxièmement un formidable levier pour renforcer l'engagement et la motivation des femmes et des hommes Korian. Comme tu l'as dit, c'est vrai qu'aujourd'hui, nous sommes... toutes nos actions, toutes nos actions sont sur deux axes : nos clients bien sûr, mais nos équipes. Parce que sans les équipes, le système ne fonctionne pas. Le, la force de Korian, c'est... est dans ses ressources humaines, et c'est vrai que le cœur de l'entreprise, c'est vraiment son capital humain. Donc, je sais que Rémi cet après-midi interviendra et aura l'occasion de développer tout ce qui est fait aujourd'hui à l'échelle du Groupe, mais c'est vraiment quelque chose aujourd'hui qui nous tient à cœur et dont on a pleinement confiance, conscience pardon, et confiance aussi. On a fait ce choix de partir sur une logique de certification ISO c'est pour gérer, se rajouter une couche en termes de rigueur, d'organisation et donc de fonctionner vraiment par processus. Je rentrerai pas dans les détails, mais comme vous voyez sur ce diaporama, on a trois niveaux de processus, bien sûr des processus de pilotage qui seront essentiels pour animer l'ensemble de cette activité, des processus opérationnels qui sont au cœur du système et de tous les services qui sont proposés aujourd'hui à, aux patients et à nos résidents et à leurs proches, parce qu'il y a aussi une énorme place aujourd'hui à développer des proches dans, dans notre activité, et puis bien sûr toutes les fonctions support qui sont nécessaires à maintenir et à apporter cela, mais vous aurez l'occasion, avec de multiples interventions, de voir le détail de tout cela. Le projet est extrêmement ambitieux parce que ça doit couvrir la totalité des métiers, la totalité aujourd'hui de l'offre, donc de ce cercle-là avec ces quatre parties : la partie plutôt médico-sociale, assez historique du Groupe, les cliniques, et mais aussi tous ces nouveaux métiers qui s'ouvrent aujourd'hui, qui se développent. Mais ça va être aussi une fabuleuse un fabuleux moyen de développer parce que ce standard, c'est l'occasion justement à chaque fois qu'on se développe, qu'on ouvre de nouvelles structures, de nouveaux sites, de nouveaux services, finalement de reproduire et de porter ce standard partout. C'est exactement d'ailleurs le, comment dire la dynamique, qu'a l'Italie depuis de nombreuses années. Donc, on a commencé avec le soutien des équipes qualité italiennes de travailler sur le standard historique, qui est la maison de retraite. Donc, aujourd'hui, on est en train de finaliser ce premier, ce premier standard, ce premier *draft* qui va nous servir ensuite à démultiplier le, le projet dans toutes nos, nos lignes métier. Nous allons ensuite dès la fin de l'année démarrer sur le standard de nos cliniques, avec ce travail de partenariat entre la France et l'Italie, en intégrant aussi l'Allemagne. Et donc, ça va être l'occasion d'échanger sur les meilleures pratiques médicales, notamment pour pouvoir identifier quel est le meilleur des standards à proposer au sein de nos cliniques. Et puis ensuite, on s'intéressera courant 2020 à la totalité finalement des autres, des autres métiers. Tout ça pour commencer déjà par une phase pilote. L'intérêt aussi, c'est d'appréhender, d'apprécier le retour que nous ferons finalement les parties prenantes, nos clients, les familles de... le contenu de ces standards pour pouvoir les tester sur des établissements pilotes donc ça, on va démarrer dès la fin de l'année notamment en France et puis probablement en Belgique, pour démarrer

cette... ce grand projet de certification qui devrait pouvoir être lancé au deuxième semestre 2020 pour s'étendre, comme vous le voyez sur ce schéma, jusqu'à la fin de l'année 2023. Voilà. Donc, c'est sur ce socle de qualité, de sécurité, cette ambition d'être la référence du secteur, que j'ai le plaisir de passer la parole à Charles-Antoine. *[Applaudissements]*

Charles-Antoine Pinel : Bonjour à toutes et à tous, merci, merci Didier. Effectivement la qualité, vous l'avez compris, elle est au centre de toutes nos actions et c'est sur cette base, sur ce socle dont tu viens de parler que repose la transformation du réseau France Senior que j'ai le plaisir de vous présenter. Alors, revenons rapidement sur quelques grands chiffres sur la démographie. Deux chiffres importants : vous les connaissez, mais je reviens dessus. Les personnes âgées de plus de 85 ans vont doubler, Sophie l'a rappelé, d'ici à 2040. 2040, c'est demain avec 4 millions de personnes. Un autre chiffre n'a pas manqué de nous interpeller, celui sorti par l'INSEE fin juillet. Un chiffre qui montre une croissance des personnes dépendantes de plus de 60 ans qui va passer à 4 millions d'ici 2050. Et ce chiffre, c'est beaucoup plus que les prévisions que nous avions avant. Alors, derrière ces chiffres qui témoignent d'un enjeu important, ce que nous avons fait depuis trois ans, cela a constitué à mieux comprendre les situations de vie, à mieux analyser les besoins, les besoins des personnes âgées, de leurs proches, et de voir comment nous pouvions apporter une solution adaptée pour chacun, à la fois pour nos clients historiques, les personnes de plus de 85 ans, mais aussi pour de nouveaux publics dont les besoins continuent de grandir. Alors, je pense notamment, aux seniors... aux seniors un peu plus jeunes dits préfragiles, à partir de 75 ans, qui recherchent une solution qui allie à la fois la sécurité et le lien social. Je pense aussi aux seniors qui recherchent des solutions temporaires, des solutions temporaires de répit ou des solutions temporaires après une hospitalisation. Et évidemment, on en a parlé, je pense aux aidants, ils sont plus de 8 millions en France, pour lesquels nous devons et nous apportons des solutions. Pour répondre à cela, nous avons considérablement fait évoluer notre réseau et nos offres et « être » présents à différents moments du parcours. Et je voudrais souligner deux choses, au sein de nos maisons de retraite médicalisées, nous accueillons maintenant en court séjour, en accueil de jour, près de 10 000 clients par an. 10 000 clients par an, c'est une progression de 30 % en trois ans. Nous avons aussi accéléré la diversification avec le développement de solutions résidentielles, avec le réseau de colocation Âges & Vie et l'acquisition du réseau de solution à domicile, Petits-fils. Alors vous le voyez, Korian France, c'est aujourd'hui plus de 500 points de contact physiques sur le territoire, et je reprends une statistique que Sophie a donnée tout à l'heure, c'est 60 % des personnes de 75 ans et plus qui ont une solution Korian à moins de 10 km de chez elles.

Et enfin, c'est une croissance qui s'accélère. Une croissance qui était en termes de chiffres d'affaires autour de 1 % en 2017, proche de 4 % en 2018 et plus de 5 % cette année. Alors, parlons des différents axes de la transformation. Le premier axe de la transformation a été de travailler sur la promesse client afin de proposer sur tous nos établissements une offre homogène et qualitative qui répond aux besoins des territoires. Cette écoute des résidents, cette écoute des familles, des prescripteurs, de nos équipes, nous a conduits à faire évoluer nos métiers sur deux axes. D'abord, sur un socle commun, un socle commun de standard et de services. Et deuxièmement sur des spécialisations médicales. Tout cela et vous le voyez derrière moi a été transmis et communiqué sous forme d'engagement fort. Et je vous propose d'écouter

Aymeric Mathias, directeur des opérations France Senior qui revient sur cette démarche et qui est essentielle à mes yeux, essentielle pour Korian France.

Projection vidéo « Interview d’Aymeric Mathias, l’Offre Cœur »

Alors, ça, c’était le premier axe. Le deuxième axe sur lequel je voudrais insister, c’est la force de notre maillage territorial et de nos expertises médicales. Et je voudrais prendre un exemple. Un exemple dans un département qui est celui du Var, dans lequel nous avons 12 maisons de retraite médicalisées, mais aussi trois agences Petits-fils et deux cliniques. Toutes nos maisons, vous l’avez compris, ont un socle commun de standards, de services, mais elles ont aussi des spécialités autour des pathologies du grand âge. Concrètement, si j’habite à Saint-Lary ou à Toulon, je vais appeler un numéro unique, je vais rencontrer des professionnels qui vont m’orienter selon mon besoin. Si j’ai un besoin d’un court séjour après une hospitalisation, je serai amené à aller à Korian La Pinède. Pour les personnes qui ont des troubles cognitifs, on privilégiera Le Cap-Sicié, et pour des pathologies d’ordre psychiatrique, Les Pins Bleus. Alors, cette approche en réseau, elle s’est construite en lien avec nos prescripteurs médicaux, avec nos tutelles et elle est essentielle. Elle nous permet aujourd’hui tout d’abord de renforcer notre attractivité et notre réputation. Elle nous permet de tenir aussi notre trajectoire en termes de taux d’occupation et de prix moyen, et cela nous permet de profiter de synergies qui sont bénéfiques à la fois pour nos résidents et pour les équipes. Alors, à l’échelle de la France, nos ambitions sont les suivantes : des spécialisations dès cette année dans l’ensemble des bassins de vie, et le développement de la télé-médecine qui sera généralisée sur l’ensemble des maisons d’ici 2022. C’est une démarche qui est aujourd’hui très, très plébiscitée par les familles, qui permet d’être intégré dans l’ensemble des parcours de soins est tout en, est tout à fait en lien aussi avec les orientations gouvernementales. Quand on parle de décroisement, très clairement, nous sommes, nous sommes prêts. Troisième axe que je voudrais développer, troisième axe, c’est la façon dont nous développons de nouvelles offres pour répondre aux besoins. Et je voudrais vous faire un focus sur l’accueil de jour dont on a parlé tout à l’heure. L’accueil de jour, ça nous permet d’établir un contact plus tôt avec de futurs résidents qui sont aujourd’hui à domicile et qui peuvent avoir différents types de besoins. Vous avez des personnes qui ont un besoin médical, d’avoir des structures adaptées, nous les accueillons aujourd’hui dans 34 de nos maisons. Mais vous avez aussi des personnes âgées qui souhaitent rompre l’isolement et bénéficier à la fois de moments d’animation, de restauration et de partage. Et enfin, les aidants, qui souhaitent trouver dans nos maisons, un soutien, un accompagnement personnalisé. Et au total, ce sont plus de 5 000 personnes par an que nous allons accompagner dans nos maisons Korian, qui est une vraie solution pour ces personnes-là et pour nos maisons, permet de bénéficier aussi des infrastructures à des coûts marginaux. C’est une des initiatives qui nous permet dès à présent aujourd’hui d’avoir partout sur le territoire des maisons ouvertes qui sont de véritables plates-formes, plates-formes de services et plates-formes de soins. Quatrième axe, quatrième axe très important pour renforcer notre offre et aussi pour développer la croissance organique, nous avons aussi transformé nos bâtiments, investi à la fois pour monter en gamme et pour développer de nouveaux concepts. Tout d’abord avec Boost. Alors qu’est-ce que Boost ? Boost, c’est un programme stratégique de rénovation du réseau dont le concept a été pensé avec les familles, avec les résidents, pour apporter à la fois plus de confort et plus d’innovation. Et je vous propose de le découvrir en images.

Projection vidéo « Boost »

Donc, effectivement, le *set up* est agréable. On l'a tous, on l'a tous retenu et ça, c'est le meilleur compliment qu'on ait. Donc, Boost, derrière ça, c'est un, un très grand succès. Aujourd'hui, après un an, 2 000 chambres, 2 000 chambres ont été rénovées dans plus de 40 établissements. Ce qui est aussi un très grand challenge en termes d'exécution dans un contexte de taux d'occupation très élevé. Ce sont aujourd'hui sur les établissements qui ont été rénovés de très bons retours en termes de satisfaction et pour nous, c'était un des KPIs clés, c'était le NPS le Net Promoter Score des familles, qui est en progression moyenne de 23 points. Donc ça, c'est effectivement très, très bon et une croissance du revenu, du revenu par chambre en moyenne de 8 à 10 % sur les établissements qui ont été rénovés. Donc, vous vous doutez bien qu'on va l'accélérer, et notre ambition est d'avoir 50 % du réseau qui soit rénové d'ici 2023. On a un deuxième levier, qui consiste à concevoir et à construire de nouveaux établissements Korian. Nous avons un *pipeline* de projets qui a été grandement renforcé dans les cinq ans puisque ce, ce sont presque 39, ce sont 39 projets qui seront transformés. Ça représente 15 % des capacités de Korian France. Et dans ces 39 projets, nous aurons 25 projets de maisons Korian de nouvelle génération. Des maisons qui intègrent plusieurs solutions d'hébergement, de service, des maisons innovantes, qu'on a conçues notamment avec le cabinet Saguez. Et demain, demain c'est déjà aujourd'hui, certains d'entre vous – vous avez... on était ravis de les accueillir hier – ont pu le voir à Châtillon. Et maintenant, tous les établissements ouvrent de cette façon. Nous avons eu en juin un nouvel établissement à Châlons-en-Champagne et plus récemment, en septembre, à Guyancourt près de Versailles, l'établissement Korian Les Saules. Et je voudrais revenir sur cet établissement de Korian Les Saules. C'est un établissement qui vient de finir un vaste programme de rénovation et d'extension dans lequel on a 1) intégré d'abord une capacité de lits complémentaires, on est passés de 92 à 106 lits avec 100 % de chambres simples, intégré aussi des éléments d'offres différenciant une capacité d'accueil de jour dont on parlait tout à l'heure, de courts séjours, de vraies spécialisations sur la partie des troubles cognitifs et Parkinson, et une micro crèche intergénérationnelle. Ce qui fait aujourd'hui des Saules un véritable centre gérontologique de proximité. Alors, si on regarde les chiffres, aujourd'hui, c'est un site qui est à, à 100 % d'occupation, une croissance de revenu de l'ordre de 25 %, à la fois liée à la capacité des lits, mais pas que, au positionnement évidemment, et un EBITDA en croissance de 40 %, aidé notamment par rapport à cet effet de taille. Mais ce n'est pas tout. Ce n'est pas tout parce que cet établissement, il a développé de nombreux partenariats à commencer avec les structures Korian de proximité, et ça c'est essentiel. On parlait tout à l'heure de la force de notre réseau. Vous voyez au centre la maison de retraite Korian Les Saules, elle a la chance d'avoir à moins de 2 km la Clinique du Grand Parc à Guyancourt, avec laquelle elle échange tous les jours pour envoyer des résidents qui peuvent faire des, des bilans gériatriques, recevoir des personnes en sortie de cette clinique pour venir en maison de retraite et elle échange aussi directement avec Petits-fils, avec cette nouvelle offre Oriane, pour toutes les personnes qui reviennent à domicile. Et la personne qui en parle le mieux, c'est la directrice qui va vous présenter un parcours d'une de nos résidentes.

Projection vidéo « Les Saules – Pôle Guyancourt »

Tout est dit, tout est dit. Donc, juste pour conclure, je voulais juste vous dire que j'étais très, très fier du, du chemin parcouru avec les équipes que j'ai la chance d'animer et du temps d'avance que nous avons pris dans, dans les territoires avec ces offres décloisonnées. Toutes ces actions, tous nos atouts nous permettent aujourd'hui de viser une croissance significative

dans les deux ans, du nombre de clients. Avec notamment, vous avez vu des points de contact qui se multiplient, une approche plus en amont, et derrière, des offres qui sont à la fois repensées et décloisonnées. Le tout avec une vision très active de *revenue management*, ce qui est un de mes leitmotivs. Mais je vais laisser le soin à Arno Schwalie de vous le présenter, de vous présenter toutes les actions notamment, sur le *Revenue Management*. Je vous remercie. *[Applaudissements]*

Arno Schwalie : *Good morning, good morning everybody.* [Interprète :] Bonjour à tous, et je crois qu'il va falloir pour l'instant passer à l'anglais. Mon français malheureusement n'est pas encore à la hauteur, mais j'y travaille, merci pour ces propos liminaires, merci beaucoup, Sophie, pour tous tes propos. Je vais parler de la gestion des revenus, mais avant de ce faire, je voudrais vous dire que je suis ravi parmi vous. Ma première présentation à ce Groupe, je viens de rejoindre le Groupe en 2017, donc je voudrais me présenter rapidement. J'ai travaillé dans ce secteur des hôpitaux depuis 15 ans avec un rôle internatio... des rôles internationaux en tant que cadre dirigeant et, à l'instar de mes collègues, je pense que nous pouvons vraiment parler de, vraiment contribuer par mon expérience dans le domaine hôtelier et je voudrais aussi dire que c'est ce qui va permettre à ce secteur de croître. Alors, j'ai dix minutes. Je peux parler de l'Allemagne pendant au moins deux heures, mais dans les dix minutes qui me sont imparties, je voudrais que vous reteniez quatre choses. Premièrement, l'Allemagne est de retour. L'Allemagne suit son programme. Deuxièmement, nous avons une équipe très forte, performante. Troisièmement, les moteurs de la croissance de la gestion des revenus sont en place et quatrièmement, nous sommes à la cible en termes de résultats financiers, je pense que nous sommes tout à fait capables d'accélérer la croissance. Donc, ce sont les quatre principaux messages, et si vous reprenez cela, je serai vraiment très heureux. Alors, le réseau en Allemagne. En Allemagne, nous avons une organisation importante, 243 établissements, dont 59 ont l'aide à domicile et 31 bénéficient de services de soins à domicile. Et nous ne sommes pas seulement les plus grands, mais je suis heureux de la reconnaissance par les médias allemands, nous sommes l'un des meilleurs intervenants. Donc, c'est vraiment une excellente reconnaissance de tous nos efforts depuis deux ans et demi. Et au-delà, j'ai largement concentré mes efforts sur trois choses : premièrement, la construction des équipes, deuxièmement, bâtir des processus qualitatifs en termes de normes aussi et, troisièmement, mise en œuvre de systèmes sans les systèmes, tout cela va être très difficile, surtout en Allemagne. Nous sommes obsédés par les systèmes. Nous en avons besoin parce que nous sommes... nous avons besoin de cet attachement, de cet engagement envers les personnes.

Donc, les deux principaux moteurs de croissance en Allemagne, sur la base de ces fondamentaux, sont l'optimisation de la plate-forme et, bien sûr, augmenter et satisfaire, pouvoir satisfaire cette demande en forte croissance. Alors, je vais vous donner quelques chiffres entre 2007 et 2018, nous avons pu croître les revenus de 3,1 %. Cela a été difficile, car c'était suite à l'intégration de Casa Reha en 2017 et au premier semestre 2019, nous sommes déjà à 5,2 % de croissance de chiffre d'affaires, et je pense que nous pouvons aller au-delà de 6 % d'ici à la fin de l'année 2019. Mais, seulement, les chiffres d'affaires... les résultats, la marge EBITDA a progressé de 25 à 25,8 % et nous irons au-delà de 26 % d'ici fin 2019. Ce sont des résultats excellents. Et nous devons les maintenir en Allemagne. Comme vous le savez sans doute tous, le marché allemand est fortement réglementé. Nous avons des autorités spécialisées qui ont décidé d'affecter les ressources, afin de se rapprocher des besoins des patients. Ce qui est excellent. Et donc, le modèle de financement repose sur le niveau de

soin, il y en a cinq à partir du début, des débuts de démence jusqu'à la dépendance totale. Et selon ces cinq degrés, le financement donc va être alloué sur cette base. Nous devons être bien en place, bien sensibles afin de pouvoir bien établir le bon *mix* en termes de soin, ce qui s'accompagne d'une exigence qui est de veiller à ce que nous disposions d'effectifs suffisants, formés pour pouvoir atteindre ces résultats. Alors, les quatre principaux leviers pour la gestion du chiffre d'affaires. Alors, premièrement, il faut que nous ayons des effectifs formés. Il faut que nous puissions recruter, non seulement recruter des personnes, mais il faut que nous puissions recruter des infirmiers, former. Deuxièmement, il faut que nous travaillions sur l'amélioration de notre *mix* de soins, et je vais en parler. Négociations en termes de prix, cela fait une, c'est une partie importante de notre stratégie de gestion des revenus, et ensuite la gestion des données, et cela se traduit aussi par le taux d'occupation. Alors, on va parler du premier moteur. Alors, nous sommes une entreprise qui repose sur les personnes. C'est une activité qui repose sur les personnes. Le marché allemand est difficile, il y a une forte pression sur les revenus, il y a une pénurie de main-d'œuvre qualifiée. Ce n'est pas seulement le cas dans les maisons de retraite ou les établissements médicalisés, mais on le voit dans les aéroports, les transports, partout, partout. Il y a une solution à cela, à savoir que il faut être en mesure de retenir les bonnes personnes, réduire le taux de rotation et faire en sorte que vous ayez des salariés qui restent pour le long terme. Et nous... un grand nombre de nos concurrents travaillent de manière intense avec du personnel intérimaire. Alors, ces personnes sont peut-être, ont des compétences, mais elles n'auront pas de fidélité, elles ne sont pas fidèles. Elles passent d'un emploi à l'autre, elles ne sont pas imprégnées de la culture, elles détruisent au contraire la culture. Alors, ce que nous avons décidé en Allemagne au début 2017 et 2018, nous voulons réduire de manière importante l'effectif intérimaire et réaffecter notre investissement en ressources humaines vers les salariés, les permanents. Et, en fait, il faut savoir que les intérimaires coûtent deux fois plus que les sala... que les permanents. Et nous avons une main-d'œuvre qui est loyale, qui soutient nos activités. Donc, cette amélioration de la gestion de la main-d'œuvre à l'échelon local est importante. Nous avons également exprimé des engagements. S'agissant de nos équipes, il est important de nous assurer que, non seulement, on investisse dans leur montée en compétences, mais qu'on assure leur fidélité vis-à-vis des valeurs du Groupe Korian.

C'est important pour développer notre activité. La gestion des différents niveaux de soins. Rappelez-vous la troisième diapositive concernant ces trois ou ces différents niveaux de soins. Il est très important de s'assurer que le niveau de soins corresponde aux besoins des individus tout en améliorant le financement reçu. Et pour ce faire, et je reviens ici au système, il est important de mettre en œuvre et c'est ce que nous avons fait, il est important de mettre en place un système de documentation et de gestion des soins. Et c'est là le fondement d'un système fondé sur les données, prospectif. Le système à base de papier est très compliqué, générateur d'erreurs et on a tout enlevé l'année dernière et on a mis en place un système numérique qui correspond au système numérique des autres installations de notre réseau. Alors, le nom du fournisseur c'est DAN et grâce à ce système on peut gérer le *mix* de soins de façon proactive. Et c'est très important, non seulement ça permet un meilleur financement, mais ça permet également d'assurer un suivi en temps réel des besoins de nos patients. Comme vous pouvez le voir sur ce graphique, à gauche, nous avons été en mesure d'améliorer de 17 points de base le niveau de soins. Vous vous demandez peut-être ce que je veux dire, eh bien c'est beaucoup. Parce qu'un point de base représente 1,2 million d'euros donc, on parle

d'ici de plus de 20 millions d'euros. L'impact est donc très, très significatif. Et j'aimerais vraiment que vous vous rappeliez cela. Autre levier important, la gestion des prix. Donc, la tarification. Ça n'a pas constitué un facteur de succès intrinsèque entre guillemets, mais c'est pourtant quelque chose d'important. Il faut nous assurer que 100 % des coûts de nos installations soient financés. Qu'il s'agisse des coûts d'investissement, des coûts de pension, etc. Et donc, il est important de négocier les prix de façon proactive. Au cours des deux dernières années, nous avons été en mesure, pour les installations où on a pu négocier des conditions très, très favorables et de toute évidence, ça nous a permis d'améliorer notre chiffre d'affaires. Entre 2018 et 2019, on a pu pratiquement doubler. Donc, on monte à 5,4 millions d'euros, c'est significatif comme amélioration et on va poursuivre sur cette lancée à l'avenir parce que je vois là un véritable gisement qu'il faut exploiter. Dernier point et non des moindres, la gestion de l'occupation. Ma philosophie au départ a toujours été de m'assurer des fondamentaux et surtout les fondamentaux : la tarification, le *mix* des soins et trouver les bonnes personnes. L'occupation, c'est quelque chose qu'il faut gérer grâce aux données. Et pour cela, on a mis en place un système de gestion de relation clientèle. Et on a formé tout le monde au cours de 2018. C'est un petit peu un changement de paradigme, s'agissant de la mentalité de nos équipes de soignants qui ont l'habitude de se concentrer sur le bien-être du patient et les soins au cœur de leur priorité. Mais, la gestion de l'occupation et des revenus et des recettes, c'est important également. Et pour cela, il faut une plate-forme d'analyse de données qui soit absolument fiable. Donc, les équipes sont désormais formées et prêtes à monter en puissance. Et pour moi, c'est très important. Et je pense vraiment que c'est le prochain moteur d'importance à l'avenir. De toute évidence, en termes d'occupation, on a de la marge de manœuvre, on est encore perfectible en Allemagne, mais nous avançons. J'aimerais que l'on revienne à ce que j'ai dit en introduction. Quels sont les principaux enseignements ? Le marché allemand est mature, c'est un marché en croissance. Korian est prêt pour cette croissance en Allemagne. Mais pour ce faire, pour pouvoir développer notre activité, il faut également accélérer ce développement. Nous avons de bonnes ressources qui sont en place, avec des équipes qui sont stables et tous les moteurs de recettes sont bien positionnés pour pouvoir accélérer notre croissance. Et n'oublions pas qu'en fin de journée, le facteur le plus important, c'est la qualité. Ce sont là des leviers extrêmement puissants. L'Allemagne fait donc son *come-back*. Merci de votre attention. *[Applaudissements]* Mais j'aimerais passer la parole avant de vous quitter, je voudrais passer la parole à mon cher collègue, Nicolas.

Nicolas Mérigot : Merci, merci Arno. Eh bien, dans cette partie, donc « Optimiser », je suis très heureux de vous présenter les activités de la santé en France et plus particulièrement le plan de transformation que nous y menons. Alors, la santé chez Korian en France, qu'est-ce que c'est ? Eh bien, c'est tout d'abord un réseau de 83 établissements de santé avec très majoritairement des établissements, des cliniques de soins de suite et de réadaptation donc, les fameuses cliniques SSR. Nous en avons 66, ce qui représente une part de marché de 15 % des établissements privés à but lucratif. Donc, c'est assez significatif. Un réseau, c'est également des professionnels, des équipes, et nos équipes présentent une caractéristique, c'est d'être très bien formée et d'avoir un haut niveau de formation, puisque 50 % de nos collaborateurs sont des cadres ou alors des techniciens. On y trouve de très nombreuses professions, médicales et paramédicales. Ce qui est une de nos caractéristiques et qui nous permet de donner à nos patients une approche pluridisciplinaire. Alors, cette approche pluridisciplinaire, eh bien, elle s'est fortement médicalisée et spécialisée au cours de ces

dernières années. Et aujourd'hui, eh bien, c'est 44 % de nos patients qui rentrent, qui viennent faire des séjours dans nos établissements à la suite d'une infe... d'une infection, pardon, du système ostéo-articulaire, c'est-à-dire, des traumatismes, des prothèses et puis, également des infections liées aux rhumatismes. Et puis, c'est également 13 % qui viennent pour des raisons liées à leur système neurologique et plus particulièrement, la prise en charge des patients à la suite d'un AVC. On l'a vu dans les évolutions épidémiologiques, c'est une tendance très lourde dans notre société. Et puis, enfin, troisième raison pour laquelle nos patients viennent dans nos cliniques SSR, eh bien, c'est la suite d'un incident cardiologique et, je vous le rappelle, ces incidents cardiologiques aujourd'hui sont le principal motif d'hospitalisation du patient de plus de 70 ans. Alors, qui sont, qui sont nos clients? Alors, nos clients, on en a 75 000 qui passent à travers nos établissements tous les ans. Alors, ce sont des personnels, des personnes, pardon, qui présentent un niveau de dépendance bien évidemment cognitive, mais surtout physique plus élevée que la moyenne. Et en plus des soins médicaux et infirmiers, eh bien, ils vont recevoir en moyenne 2,3 actes par jour de rééducation. Alors, c'est une intensité de prise en charge qui est tout à fait exceptionnelle et qu'il est impossible d'avoir dans un environnement non médicalisé. En d'autres termes, ce que nous faisons dans nos établissements au niveau de la rééducation, eh bien, ça ne peut pas être fait, pris en charge par la simple médecine de ville. Alors, ces patients, ils sont également âgés. On a des patients âgés puisque l'âge médian aujourd'hui est de 75 ans. Alors, on l'a vu, cette population âgée continue et va continuer, et va continuer à croître. Mais, ce n'est pas tout. On voit aujourd'hui une évolution des techniques médicales et finalement, les actes médicaux comme la chimiothérapie, la radiothérapie, mais également les interventions chirurgicales se font sur des patients de plus en plus âgés et donc, on a la double conjonction d'une augmentation des populations âgées, mais également, une augmentation du taux de recours des actes médicaux sur ces patients âgés. Et cette, et ces doubles éléments, eh bien, nourrissent notre croissance.

Et aujourd'hui, les personnes âgées représentent plus de la moitié de nos séjours et les seuls patients âgés de plus de 80 ans concourent à 30 % de la croissance et de notre développement. Donc, le sujet âgé aujourd'hui est vraiment notre principal client, mais également, le principal facteur de notre développement. Alors, le deuxième facteur de notre développement, eh bien, c'est l'hospitalisation de jour. Alors, l'hospitalisation de jour, vous le voyez, c'est la courbe sur le graphique en haut à gauche, c'est la courbe rouge qui monte très fort, voilà. Donc, c'est clairement un facteur de croissance très important. Dans ce cas, le patient va venir tous les jours ou tous les deux jours dans nos établissements pour y suivre ses séances de rééducation et puis, en fin de journée, il ne reste pas à la clinique, il retourne chez lui. Alors, cette solution présente deux vertus. La première, elle est beaucoup moins chère pour les financements qu'une hospitalisation complète et puis, également, elle répond – on l'a vu – aux nouvelles attentes de nos concitoyens, qui est de rester chez eux le plus longtemps possible. Et puis, elle permet également, je dirais, de lâcher la main au patient de manière plus progressive. Alors, aujourd'hui, je voudrais vraiment souligner l'opportunité que le développement de l'hôpital de jour continue à représenter pour Korian. En moyenne, au niveau de la moyenne nationale, dans notre secteur, l'hospitalisation de jour représente environ 12 % des hospitalisations. Aujourd'hui, chez Korian, nous sommes à 7, nous étions à 5 et nous irons à 15. Donc, cet hôpital de jour est réellement le second levier de la croissance et de notre développement. Alors, j'ai parlé des, des leviers de développement, mais plus globalement dans un secteur dont les organisations sont vraiment mises sous tension par ces deux phénomènes du vieillissement

et du développement des pathologies chroniques, eh bien, le SSR a véritablement un rôle clé à jouer en fonction de ses missions, mais également de ses propres savoir-faire. Et je voudrais l'illustrer avec trois chiffres qui sont les suivants. Le premier, eh bien, c'est 93 %. 93 % de nos patients viennent du secteur hospitalier à la suite, la plupart du temps, d'une intervention chirurgicale ou médicale. Dans ce cas, nous sommes un partenaire clé de l'hospitalisation et nous concourons sur les sujets âgés à maintenir dans ce secteur des durées moyennes de séjour qui sont courtes, de l'ordre de quatre à cinq jours. Donc, nous concourons à l'équilibre et financier et global du système notamment dans ce système hospitalier. Et on voit également que notre savoir-faire dans la coordination des parcours devient clé puisque nous sommes un élément de fluidité de la sortie de l'hôpital. Deuxième chiffre, et celui-là, il est extrêmement important, 78 % de nos patients, eh bien, retournent à leur domicile. Et là, nous répondons complètement à cette fameuse attente de rester chez soi le plus longtemps possible dans une condition de forme la meilleure. Et puis, autre caractéristique, pour avoir ce chiffre de 78 % de sortie des patients qui retournent à leur domicile, eh bien, il faut mettre en place ou réévaluer des dispositifs d'aide au retour à domicile. Et dans ce cas, c'est à peu près une sortie sur deux de nos établissements, qui s'accompagne par une prestation de retour pour le maintien au domicile. Vous voyez que la boucle est bouclée avec l'investissement que nous avons fait chez Petits-fils. Nous sommes un partenaire, là encore, direct des activités de retour à domicile, qui vous seront présentées par Olivier tout à l'heure. Et puis, dernier chiffre, dernier chiffre, c'est 9 %. 9 %, c'est la baisse constatée de la dépendance de nos patients entre leur entrée dans nos établissements et la sortie de nos établissements. Donc, 9 % de baisse de dépendance, on voit bien que là encore, on concourt avec le maintien de l'autonomie à des souhaits à la fois d'efficacité du système de santé et puis également, les attentes de nos concitoyens. Alors, une des caractéristiques de la santé, eh bien, c'est d'être une activité qui est très fortement réglementée. Alors, il ne faut pas oublier que la réglementation, elle a tout d'abord des aspects très positifs.

Tout d'abord, cette réglementation, eh bien, elle assure une grande partie de la liquidité de nos activités. Et puis, elle met également, elle fixe également des barrières à l'entrée qui protègent nos établissements, et je pense tout particulièrement au système des autorisations. Et puis, il y a pas que des bons côtés, il y a également des côtés négatifs, avec la régulation des tarifs et on l'a vu, au cours des dernières années, eh bien, nous avons dû subir et plus particulièrement, depuis 2012, une baisse continue des tarifs même s'il semble que nous soyons revenus dans une période d'une certaine neutralité tarifaire. Alors, dans ce contexte, notre plan de transformation nous a permis d'inverser cette tendance grâce à une très bonne gestion en fait du *revenue management* parce qu'on peut faire aussi du *revenue management* dans la santé. Et donc, à travers différentes actions, d'abord une meilleure gestion de nos activités, le développement de nouvelles activités spécialisées et puis également par des relocalisations locales avec les autorités sanitaires, eh bien, nous avons pu inverser cette tendance. Et le résultat, il est saisissant. Il figure sur le graphe qui est à gauche, à droite de l'écran. Je suis gaucher, excusez-moi, je l'ai à l'envers c'est tout. Donc, le graphe qui est à droite de l'écran, vous voyez sur la courbe rouge, celle qui descend, eh bien, nous avons l'indice 100 des tarifs en 2015 et la baisse cumulée nous amène au 30 juin 2019, à l'indice 95. Et puis, vous voyez, la courbe bleue, c'est celle de la moyenne constatée de nos prix moyens de journée, eh bien, nous sommes arrivés à 102. Donc, on voit bien que le plan de transformation que nous avons mis en place nous a notamment permis, eh bien de conserver 1) une force de croissance interne

malgré une période où les tarifs étaient très mal orientés. Alors, ce plan de transformation que je viens d'évoquer, plus particulièrement, au sujet des tarifs, il est constitué comme tout plan d'action de très nombreuses actions qui sont d'ores et déjà toutes engagées. Mais plutôt que les reprendre toutes les unes après les autres, je voudrais partager avec vous les plus, les plus emblématiques. Alors, j'ai parlé de l'augmentation des volumes grâce à l'hospitalisation de jour. Aujourd'hui, nous avons doublé cette capacité et le doublement de cette capacité nous permet d'avoir une croissance du chiffre d'affaires de l'hospitalisation de jour de 20 % par an sur ce segment donc d'activité. Notre objectif est de proposer l'hôpital de jour dans 90 % de nos établissements, nous étions à seulement 30 % en 2016. Deuxième élément emblématique, eh bien, c'est la croissance du prix de journée qui, vous l'avez vu, est notamment nourrie par la spécialisation de nos activités. Alors, nous avons obtenu 19 nouvelles autorisations de médecine spécialisée. Nous allons en obtenir normalement 16 nouvelles et ce qui nous permettra de proposer ces activités spécialisées cette fois-ci dans 80 % de nos établissements. Et puis, nous avons également, pour renforcer notre ancrage territorial, développé de nouveaux modes de partenariat avec le privé et le public. Alors dans six agglomérations, ce qui représente presque 10 % de nos établissements, eh bien, dans six agglomérations, nous avons d'ores et déjà noué des partenariats avec le CH local et ce partenariat est toujours autour de trois axes. Nous avons un partenariat immobilier, nous allons construire ou rénover ensemble des bâtiments. Nous avons ensuite un deuxième axe qui est le projet médical, nous partageons des filières de soins, nous mutualisons nos commissions d'admission, et puis un volet également de mutualisation de moyens avec la mutualisation des moyens qui sont les plus onéreux, comme les balnéothérapies, ou comme la pharmacie ou comme la restauration. Alors, ces partenariats public-privé sont des modes d'opération nouveaux. Ils sont bien évidemment très appréciés des autorités locales et fortement poussés au niveau du Ministère de la Santé. Enfin, pour réaliser toutes ces transformations, eh bien, vous l'aurez deviné, il faut modifier très profondément notre partie Immobilier et à ce titre, eh bien, nous avons engagé de très nombreuses rénovations, nous avons engagé également des extensions et puis dans certains cas, également, des relocalisations. Et c'est aujourd'hui, un établissement sur deux qui est touché par un programme immobilier. Alors, pour illustrer le résultat de ce plan de transformation, pour voir quel est le produit qui en sort, eh bien, je vous propose de regarder la vidéo qui a été tournée dans la Clinique Estela à Toulouse, que nous avons « ouvert » en juillet dernier.

Projection vidéo « Clinique Estela »

Alors, cette, ces éléments de transformation, on a vu le produit, qu'est-ce que ça donne d'un point de vue chiffré ? Vous avez deux exemples d'une transformation. L'une qui a été plutôt une optimisation avec la relocalisation d'une clinique au plus près de ses adresseurs, de ses partenaires hospitaliers et cliniques. Et puis également, au plus près des bassins de vie pour pouvoir être en capacité de développer l'hôpital de jour. L'autre était un projet beaucoup plus ambitieux. C'était un établissement qui perdait de l'argent, qui était vieillissant dans le centre de Marseille dans une zone qui était suréquipée et nous avons fait le pari de le déménager dans une autre agglomération à Martigues où il fallait reconstruire complètement une filière de soins. Et dans les deux cas, on avait été au niveau économique gagnant, on a eu des croissances suivant les segments d'activités desquels on parle entre 3 et 30 % et puis surtout, ça nous a permis d'avoir une croissance très rentable avec des augmentations significatives de nos taux d'EBITDA. Donc, les taux, les résultats économiques sont tout à fait parlants au niveau de ces

plans de transformation. Alors, des actions, des données chiffrées pour attester du résultat de cette transformation, mais également je voudrais partager avec vous un témoignage sur l'utilité au niveau des territoires. Et ça, c'est vraiment très important, de faire les choses qui soient utiles pour les communautés médicales et donc je vous propose d'écouter les acteurs de la transformation de Korian Cap Ferrières à Martigues.

Projection vidéo « Korian Cap Ferrières »

Voilà, fluidifier les parcours, je pense que c'est vraiment ce qui nous caractérise et c'est notre, notre principale force. Alors, en conclusion, la transformation du réseau de santé de Korian France, eh bien, elle est largement engagée, les, les leviers d'optimisation sont identifiés et ils sont d'ores et déjà tous mis en œuvre et ils seront généralisés à l'ensemble de nos établissements. Alors, cette transformation, c'est aussi le renforcement de nos savoir-faire, j'ai parlé de la pluridisciplinarité et puis j'ai aussi parlé de la coordination. Et qui dit coordination en fait, derrière ce mot coordination en réalité se cache le mot parcours. Et ce mot parcours, en fait, il est très attendu par nos concitoyens qui veulent éviter l'errance médicale, qui veulent être accompagnés dans leur vie, dans leurs épisodes de soins, dans leur vie médicale. Et puis, il est également très demandé par les autorités de, de santé pour renforcer la pertinence des soins et puis l'efficacité médico-économique de l'ensemble des soins qui sont prodigués. On ne souffre pas de n'avoir pas suffisamment de soins, mais souvent de ne pas avoir suffisamment de coordination. Ainsi, nous sommes en train de passer d'une offre de *pure player* sur la rééducation vers, eh bien, des plates-formes qui sont des plates-formes médicales qui sont ouvertes et intégrées dans son environnement. Et cette nouvelle org... pardon, et cette nouvelle organisation, eh bien, sera le socle de nouveaux développements tels que ceux que Mariuccia va nous exposer. Je vous remercie de votre attention. [*Applaudissements*]

Mariuccia Rossini : Alors, bonjour à toutes, à tous. Après deux ans, je suis absolument ravie de vous rencontrer. Les dernières années, nous avons eu une bonne croissance et les années à venir, nous pouvons en avoir encore une croissance plus ambitieuse. Nous voulons augmenter notre présence de marché avec la mise en œuvre de services complémentaires qui nous permettent d'élargir notre offre et suivre les parcours patients. Dans un contexte spécifique comme « celle » de l'Italie, où la gouvernance de la santé est régionale, et chaque région a propre budget, propre tarif, propre standard du personnel et bien sûr, propre rentabilité que c'est différent entre les régions, nous avons beaucoup d'opportunités de croissance. En plus, regardons ça. En Europe, nous sommes le pays avec moins de lits d'EHPAD par rapport aux autres. 57 contre 107 de la France et 167 en Hollande. Le résultat est que tous les EHPAD ont un taux d'occupation très élevé. Nous avons 98 % de centres, de taux d'occupation et seulement en Lombardie, 1 000 patients en liste d'attente, heureusement. Surtout dans les EHPAD les plus économiques. 60 % des patients d'EHPAD viennent par les hôpitaux et les EHPAD en Italie sont très médicalisés. Alors, nous avons d'un côté, la pression démographique, la fragilité, avant Sophie a parlé très bien de ces phénomènes que c'est pareil absolument en Italie. Et nous avons des EHPAD pleins. D'autre côté, l'autorisation que, comme disait Nicolas, il est très intéressant avoir l'autorisation. Mais, c'est très difficile, obtenir encore une autorisation nouvelle pour construire un nouvel EHPAD ou une clinique financée par la caisse sanitaire publique. Le marché, c'est un problème comme dans tous les autres pays d'Europe. Ça va sans dire que les personnes âgées en Italie, en cas de problèmes sanitaires vont à l'hôpital. Et c'est clair, que pour être la référence des patients âgés, nous devons gérer toute la

filrière, toute la filière des services sanitaires, ambulatoires, soins primaires, cliniques, SSR pour intercepter les patients avant l'entrée en EHPAD. Notre objectif, c'est de créer des *clusters* reconnus par les patients et par les institutions locales. Jour après jour, nous travaillons pour augmenter notre *leadership* local et pour être le premier choix du patient. En effet, la plupart de nos patients cliniques et ambulatoires ont plus de 65 ans. Voilà l'exemple de notre filière en Toscane. Dans ce cas, nous sommes dans un contexte très joli. C'est la zone du Chianti. Vous êtes tous invités à faire un tour, pas seulement pour goûter le Brunello de Montalcino et *la bistecca alla fiorentina*, mais aussi pour voir que 24 % de nos patients, qui sortent de la réadaptation, entrent en EHPAD. 20 % des patients, après la visite ambulatoire, vont en clinique ou en EHPAD. Et 42 % des patients utilisent différents services de la filière. Mais pour gérer tout ça d'une façon efficace, nous avons un logiciel EQUIPE, utilisé par tous, par toutes les cliniques, par tous les EHPAD et par tous les personnels, par les médecins, infirmiers, aides-soignants, thérapeutes, kinés. Il permet de suivre le parcours patient et de nous donner toutes les données pour optimiser notre gestion et pour personnaliser notre offre. À travers nos filières, nous voulons être de plus en plus les *leaders* du marché au niveau local pour augmenter notre influence et prendre notre part du marché. Aussi, en Italie, Korian doit devenir le premier choix du patient âgé. Et maintenant, je ne vais pas voler le temps à mes collègues qui ont des interventions très intéressantes. Je passe la parole au « roi » de Belgique, Dominiek Beelen. *[Applaudissements]*

Dominiek Beelen : Merci, Mariuccia. Bonjour, tout le monde. J'ai fort hésité à faire ma présentation en français. Mais, vu la complexité, je me sens un peu plus à l'aise en anglais. Par contre, je vous promis... ou je vous promets que, tout à l'heure, durant la journée, si vous avez des questions, j'y répondrai en français. So... *[Interprète :]* Donc il faut commencer à apprendre à marcher avant de courir. C'est un peu notre devise. Je vais vous présenter notre parcours dans le contexte belge. En 2005, au départ, on n'avait aucune expérience dans les soins pour les personnes âgées. Nous avons connu une croissance par le biais des acquisitions de maisons de retraite bien établies. Après, ayant appris à marcher, nous avons commencé avec des projets de but en blanc. En 2013, les autorités ont revu à la baisse les autorisations et également revu à la baisse les budgets pour financer les soins. Nous avons réagi en mettant en place un concept de palettes mélangées, donc des soins de bonne qualité et des résidences services. À partir de 2016, nous avons commencé à proposer des résidences services complètes et nous avons également proposé des services loisirs et restauration. Lorsque nous nous sommes lancés sur le marché soins à domicile en 2017, nous avons pu mettre en place des installations de résidences services autonomes. Donc nous avons suivi une trajectoire progressive. Et nous sommes arrivés à la situation actuelle : 119 établissements, dont un quart est généré comme concept résidences services. Et nous avons 12 unités qu'on appelle des unités complètes sous le même toit. Nous comptons poursuivre cette stratégie jusqu'en 2023, avec une croissance organique et des soins à domicile dans les mêmes localités que nos résidences services. Il ne sera pas possible, bien sûr, de poursuivre cette trajectoire de croissance exponentielle car le marché belge est déjà consolidé et mûr, mature. Mais nous nous sommes tournés vers les Pays-Bas, un pays qui attendait des initiatives privées pour faire face aux besoins croissants de logements pour des seniors. On constate que la Belgique et les Pays-Bas se ressemblent, mais les contextes sont un peu différents, en raison de la dynamique du marché et des possibilités de financement. En Belgique, le budget pour les soins est assez limité. Et c'est pourquoi nous avons mis en place notre concept « Sous le même toit » et soins mixtes. Et nous avons impliqué

également notre personnel dans les soins hors des murs. 70 % de notre *pipeline* se développeront dans le cadre de « Sous le même toit », ce nouveau concept. Aux Pays-Bas, le marché a beaucoup changé. Le Gouvernement a décidé de mettre fin à un financement faible et investit davantage dans les maisons de retraite avec des soins plus spécialisés. Donc il y a eu une transformation du marché et une transformation très difficile pour les résidents qui ont connu des problèmes financiers, ainsi que les maisons de retraite elles-mêmes. Donc ce nouveau marché dynamique a attiré des initiatives privées avec des communautés de soins de petite taille et des soins spécialisés. Et on propose aux résidents des services plus personnalisés. On parle de 0,9 équivalent temps plein par résident. Donc nous nous sommes lancés sur le marché au mois de juin avec l'acquisition de Stepping Stones. Il s'agit d'une organisation mûre, solide, avec des villas à petite échelle et une approche inédite. Si on regarde la croissance de Stepping Stones, on voit qu'il y a beaucoup de parallèles avec Senior Living Group en Belgique : un démarrage en 2006 et une croissance lente mais régulière, en mettant en place une organisation vraiment robuste qui a permis d'aboutir à une marge d'EBITDAR de plus de 30 %. Depuis 2015, ils connaissent une trajectoire de croissance très attrayante et envisagent de passer de 14 établissements aujourd'hui à 34 établissements en 2022, ce qui peut générer 46 millions d'euros en chiffre d'affaires. Nous sommes convaincus que nous pouvons les accompagner dans cette trajectoire. Je voudrais vous expliquer ce concept de Stepping Stones avec cette vidéo.

Projection vidéo « Stepping Stones » [English 2.08.24-2.09.50]

Donc Christian ne connaissait pas encore les ambitions de Korian. Pour le concept Stepping Stones, nous parlons de 34 établissements. Alors je reviens maintenant à la Belgique. Nous avons travaillé encore plus sur le concept « Sous le même toit » avec des communautés intégrées de soins au centre-ville. Il s'agit de villes de plus de 25 000 habitants. Donc il s'agit en fait d'un concept adapté aux besoins de la Belgique. Nous combinons les soins avec les services loisirs et la restauration et, également, des activités commerciales (par exemple, les piscines des centres de bien-être), vraiment une communauté d'activités intégrées à la communauté locale. Tout ceci en ligne avec les nouvelles attentes des personnes âgées. Et là, nous nous fondons sur l'étude IPSOS qui a été faite l'année dernière. Les attentes ont changé. L'EBITDAR sera plus élevé certainement, enfin peut-être, mais, en tout cas, nous avançons vers l'avenir et nous répondons aux attentes futures. Regardons maintenant une autre vidéo.

Projection vidéo « Senior Plaza » [Dutch 2.11.23-2.12.40]

Juste une petite anecdote : l'un de nos résidents attend avec impatience d'aller à l'établissement Senior Plaza et il s'intéresse beaucoup à l'évolution des cours de notre action. Donc il s'intéresse de très près au Groupe. Alors, est-ce qu'on peut reproduire ce concept, ce modèle ? Très certainement que oui. L'année prochaine, au deuxième trimestre, nous allons ouvrir une autre installation selon le même modèle avec 104 appartements en résidences services, combinés avec des activités commerciales, des soins de santé et un cabinet médical. Et nous allons également travailler sur un centre semblable à Diest. Nous espérons l'ouvrir au troisième trimestre 2023, avec des soins et des résidences services. Alors qu'en est-il des synergies possibles entre les Pays-Bas et la Belgique ? 35 % des résidents en Belgique souffrent de démence. Je suis, par conséquent, convaincu que nous allons devenir le *leader* en termes de résidences pour les personnes souffrant de démence. Et nous pensons que c'est possible de le faire également aux Pays-Bas, donc nous y mettons l'accent. Une étude récente ING aux

Pays-Bas a montré que les Pays-Bas ont le potentiel de croissance le plus élevé dans ce secteur pour toute l'Europe, même si d'autres chiffres indiquent qu'il y a beaucoup de lits en maisons de retraite disponibles aux Pays-Bas. Mais le potentiel de croissance est très élevé. Deuxième point. Nous n'avons pas encore de solutions pour les clients ayant besoin de soins modérés. Depuis les changements de la législation en 2015, moi, je suis convaincu que notre concept « Sous le même toit » va pouvoir répondre à ces besoins. Et nous y travaillons beaucoup. Grâce à notre savoir-faire, notamment dans le cadre des partenariats publics-privés, je pense qu'il faut nous tourner vers une coopération avec des maisons de retraite à grande échelle pour les restructurer et les réorganiser. Et qu'en est-il des soins à domicile ? Bon, il faut nous laisser un peu de temps. Nous allons commencer par étudier le marché des soins à domicile aux Pays-Bas. Et, lorsque le moment sera venu, nous allons proposer cette activité au Conseil d'administration, de direction de Korian. Avant de passer la parole à Charles-Antoine, je voudrais vous remercier de votre attention et j'aimerais vous montrer de nouveau une vidéo pour expliquer de quoi il s'agit lorsqu'on parle de logements pour les seniors.

Projection vidéo « Frederickshof » [English 2.15.47-2.17.34]

Charles-Antoine Pinel : Merci, Dominiek. [English 2.17.40-2.20.24] par rapport à l'ensemble des services qu'elles trouvent sur place. Nous allons aussi développer ces résidences *via* des *greenfields* parce que nous sommes sollicités par beaucoup de promoteurs régionaux qui souhaitent avoir Korian. Donc on sélectionne, mais on en a déjà deux qui vont ouvrir dès l'année prochaine dans la banlieue de Toulouse. Ça représente... C'est très significatif pour la France puisque c'est une croissance de chiffre d'affaires de 30 millions d'euros dès 2021 et plus de 100 millions d'euros en 2023. Alors, je voudrais revenir sur Âges & Vie. Âges & Vie, c'est une belle pépite. Cela a été un véritable coup de cœur pour moi quand nous avons identifié avec Sophie Boissard il y a un peu plus de deux ans cette solution en étant à l'écoute des territoires et en regardant les solutions alternatives qui commençaient à émerger. Nous avons rapidement senti le potentiel important de ce concept et comment, aussi, il pouvait nous faire évoluer dans nos réflexions de solutions pour les personnes âgées. Alors je vous propose d'écouter un des fondateurs nous parler de cette approche et vous présenter ce concept.

Projection vidéo « Âges & Vie »

Alors, Mariuccia, tout à l'heure, a envoyé quelques invitations à découvrir des concepts italiens. Moi aussi, je vous invite en Franche-Comté à découvrir ce super concept. Ce sera une très belle journée. Âges & Vie, ça existe depuis dix ans. Dix ans maintenant, avec un concept qui est résolument tourné auprès des, des personnes âgées. C'est une solution qui s'adresse à des personnes faiblement dépendantes qui ont subi un événement brutal, souvent la perte d'un proche, des premières chutes, et qui recherchent une solution alternative au domicile. Elles recherchent à la fois un lien social pour rompre l'isolement, plus de, plus de sécurité, tout en restant en proximité de ses proches, de son quartier, de son lieu de vie. Le coût mensuel pour ces personnes, aujourd'hui tout compris, est de l'ordre de 1 500 euros et ça permet à ces personnes âgées d'avoir un, une présence, un accompagnement, un service 7 jours sur 7, 24 heures sur 24 lorsqu'elles n'avaient généralement que quelques heures chez elles de services à domicile. Les maisonnées, vous l'avez vu dans le film, elles sont généralement composées de deux colocations de sept ou huit colocataires qui ont chacune un espace privatif de plain-pied avec, souvent, un jardin et une terrasse ; une équipe – et ça, c'est un point très important – une équipe de six auxiliaires de vie qui sont, pour la plupart, logées sur place, donc

ce qui en fait un ensemble à la fois intergénérationnel et à taille humaine. Alors Âges & Vie, vous le voyez sur ces, sur cette *slide* qui reprend ce que je viens de dire principalement, mais c'est aussi un modèle économique tout à fait singulier qui constitue une activité profitable pour Korian et ce, pour plusieurs raisons. D'abord, par rapport à une maîtrise du concept, une maîtrise du concept de A à Z, du développement immobilier jusqu'à l'exploitation. Deuxièmement, avec des coûts immobiliers qui sont très optimisés, notamment le coût du foncier, ce qui engendre un faible loyer pour l'exploitation. Troisième point : une capacité d'industrialisation de ce concept, notamment avec des partenariats que nous avons dans les différentes régions. Un financement, et ça, c'est très important (Frédéric Durousseau y reviendra), *via* un véhicule qui a été monté, véhicule en commun entre Korian, la Banque des Territoires et le Crédit Agricole Assurances. Et, enfin, un modèle opérationnel unique avec notamment la polyvalence des employés qui sont logés sur place. Et cela, ça nous permet de répondre à une demande extrêmement forte des territoires et d'être en capacité de déployer ce concept. Alors vous voyez des chiffres (sur la gauche). Ils sont issus d'un *mailing* que nous avons fait fin 2017 à 7 000 communes, 7 000 maires de France. Et nous avons été littéralement assaillis de demandes puisque plus de 1 500 maires aujourd'hui, donc plus de 20 % du *mailing* effectué, nous demandent d'avoir une solution Âges & Vie dans leur commune le plus rapidement possible. Donc nous avons d'ores et déjà rencontré plus de 40 % de, de ces communes. Plus de 600 rendez-vous ont été faits. Et d'ores et déjà, 200 projets, 200 projets y sont lancés. Alors, plusieurs raisons expliquent cet engouement : d'abord, un vieillissement accéléré dans le monde rural. Serge Guérin en parlait hier soir lors de son intervention. Ce sont des territoires qui ont souvent une part de personnes âgées de plus de 60 ans de plus de 30 voire plus de 40 % lorsque la moyenne nationale est à 20 %. Et souvent des territoires qui ont assez peu de solutions et de structures de proximité. Ce sont évidemment des populations qui sont très attirées par des structures à taille humaine, intergénérationnelles et qui, en plus, créent de l'emploi. Chaque colocation, c'est six emplois directs dont une partie qui « sont » logée sur place. Évidemment, c'est un point très important. Et l'expérience que nous avons, c'est dix années. Et les maires et les élus qui témoignent de l'impact de la colocation dans leur commune était effectivement important. D'abord, elles sont toutes quasiment remplies. Le taux d'occupation est à plus de 99 %. Il n'y a pas de *ramp-up*. Il y a plutôt des listes d'attente importantes. Et ça, ça constitue effectivement une demande forte puisque la satisfaction de toutes les parties prenantes est au rendez-vous. Âges & Vie, c'est aussi une capacité de construire en proximité d'autres commodités. On peut nous demander de construire un centre médical, une halte-garderie ou d'autres types de services. Alors, c'est un territoire d'expansion énorme pour Korian France. C'est extrêmement motivant. Et c'est aussi un territoire pour l'Europe. Un autre territoire d'expansion, c'est celui du domicile, que je vous propose de creuser avec l'intervention d'Olivier Lebouché. Je vous remercie. *[Applaudissements]*

Olivier Lebouché : Merci, Charles-Antoine. Bonjour à toutes et à tous. Comme l'a dit Sophie tout à l'heure, j'ai rejoint Korian en novembre dernier pour prendre en charge la nouvelle Business Unit domicile pour la France et superviser les activités de Korian Solutions, l'agence digitale du Groupe. Auparavant, j'étais patron des activités santé à domicile pour le Groupe Air Liquide en Europe. Je suis très heureux, en tout cas, ce matin, de venir vous présenter la stratégie de Korian dans le domicile en France. Et je vais commencer effectivement par, à revenir sur la stratégie de Korian. Korian veut devenir l'acteur clé, l'acteur de référence au service du senior fragilisé. Quelle place le domicile doit-il tenir dans cette stratégie ? Alors,

comme nous, comme nous l'avons vu précédemment, le domicile est central dans les différentes solutions proposées à nos aînés, central pour les aînés mais aussi clé pour Korian dans son développement futur. C'est tout d'abord un point d'entrée prioritaire dans la dépendance. C'est ensuite un réservoir important en termes de clients pour l'ensemble des autres activités du Groupe (la santé et les différentes solutions d'hébergement). Et enfin, c'est une opportunité démographique unique avec l'arrivée des *baby-boomers* dans les années qui viennent, qui rentrent à l'âge de la dépendance intermédiaire. La dépendance intermédiaire, c'est celle du service à la personne. Rien que le segment des 75-85 ans, qui sont exactement le segment du service à la personne, ce sont quatre millions de personnes avec une croissance qui repart depuis cette année et qui va atteindre les 5 % sur les 7 à 8 prochaines années. Donc c'est une véritable opportunité. Malgré toutes ces, toutes ces opportunités, le marché est confronté à de réelles difficultés. Tout d'abord, un développement géographique qui est freiné par un régime d'autorisations délivrées par les conseils départementaux. C'est la situation en France. Des prix qui sont sous pression lorsque les patients viennent du monde médico-social. Des difficultés à recruter de nouvelles auxiliaires de vie et une forte concurrence sur le terrain, puisque ce sont près de 33 000 acteurs, sans compter le travail au noir. Tout cela entraîne quoi ? Tout cela entraîne à la fois un ralentissement de la croissance au travers de ce frein lié aux autorisations. Nous sommes passés en 2014 de 12 % à cette année autour de 4 ou 5 %. Et cela entraîne aussi, et vous le voyez sur le *slide*, une, un résultat net moyen du secteur faible de 3 à 4 %. Alors pourquoi, face à ces difficultés, Korian a-t-il réussi à se poser, à se positionner différemment par rapport à ses concurrents sur le marché du service à la personne ? Tout d'abord, Korian a pris le temps pour rentrer dans le domicile et pour trouver un *business model* différent et réellement pérenne et profitable. Le cœur de cette stratégie, c'est Petits-Fils. L'acquisition que nous avons faite en novembre dernier, c'est une opportunité unique sur le marché, que je vais avoir beaucoup de plaisir de vous présenter. Et je vous propose de, de commencer par découvrir Petits-Fils et faire la connaissance de ces deux fondateurs, Pierre et Damien.

Projection vidéo « Petits-Fils »

Comme vous venez de le, comme vous venez de l'entendre, le modèle Petits-Fils se positionne très différemment des autres acteurs sur le marché du service à la personne. Plusieurs points. Premièrement, c'est une offre de haute qualité qui est liée à la compétence de ses auxiliaires de vie. Elles sont toutes diplômées, ce qui n'est pas le cas du secteur, et elles ont toutes au minimum trois ans d'expérience. C'est, deuxièmement, un ciblage assumé vers des clients CSP + et urbains, avec un positionnement de prix plus élevé (autour de 20 %) qui est cohérent avec une approche de ces services Premium. Et c'est enfin un *sourcing* client également en rupture par rapport au marché. Les clients ne sortent pas de structures médico-sociales, pour leur grande majorité, mais viennent du web et des agences de proximité, des acteurs de proximité (les professionnels de santé, les commerçants). Pour faire face aux difficultés du marché de recruter des auxiliaires de vie, le choix de Petits-Fils a été à la fois de rémunérer au-dessus du marché (10 à 20 % plus cher que les autres acteurs), d'offrir des temps pleins à la place des temps partiels habituellement offerts et de donner la possibilité à chaque auxiliaire de vie de choisir ses missions, de choisir ses clients et, donc, de choisir ses horaires, compatibles avec sa propre vie et ses propres contraintes personnelles. Et tout cela dans une démarche d'autoentrepreneur pour l'auxiliaire de vie. Donc tout cela, cela permet quoi ? Cela permet tout simplement de recruter les meilleures auxiliaires de vie du marché et, surtout, surtout de les

fidéliser. Le *turn-over* chez Petits-Fils est négligeable (en dessous de 5 %) alors que le *turn-over* du marché est autour de 30 % et 50 % pour les plus mauvais. Donc là, on a un vrai choix stratégique vis-à-vis des auxiliaires de vie qui change complètement la façon de *manager* les auxiliaires de vie et qui change également le lien entre l'auxiliaire de vie et son client, puisque l'auxiliaire de vie ne change pas vis-à-vis du client. Enfin, enfin, Petits-Fils assoit son développement géographique sur le modèle de la franchise — autre choix important —, ce qui permet un rythme de croissance soutenu, nous allons en reparler, dans un cadre très structuré. Tout cela nous permet quoi ? Et vous le voyez sur, sur le *slide* devant vous. Cela permet à la fois une forte croissance en nombre de patients. Nous ne sommes pas à 4 % de croissance, comme le marché. Nous sommes à plus de 50 % sur l'année 2019. Et tout cela est dû à un haut niveau de satisfaction des clients (une note Google de 4,7 sur 5, par exemple). C'est aussi une forte croissance en nombre de nouvelles agences, avec une accélération depuis l'acquisition. Depuis novembre dernier, nous avons ouvert près de 40 nouvelles agences. Nous allons franchir le cap des 100 dans quelques semaines — c'est très important pour nous — alors que nous étions plutôt sur un rythme de 15 agences par an depuis, depuis trois ans. Et enfin, le plus important, l'activité est profitable et relative pour le Groupe. Avec Petits-Fils, Korian s'est donné les moyens d'exister en France sur ce marché du domicile avec un modèle pérenne, avec un modèle rentable dans le temps. Forts de ce premier succès avec Petits-Fils, nous souhaitons franchir une nouvelle étape. Et cette nouvelle étape, c'est Oriane, une offre unique à destination des seniors fragilisés. Et avant de rentrer dans le détail d'Oriane, je vous propose de découvrir, de faire sa connaissance au travers de ces images.

Projection vidéo « Oriane »

Notre objectif avec Oriane, c'est de repenser l'aide à domicile, de faire du Petits-Fils augmenté. C'est aussi de conserver la longueur d'avance que nous avons vis-à-vis de la concurrence. Et tout ça dans deux grandes directions. La première, c'est de proposer une offre plus large. Nous avons nos fameux *baby-boomers* qui arrivent et qui ont des besoins différents, plus élaborés, plus sophistiqués par rapport à la génération précédente. C'est aussi d'utiliser l'ensemble des atouts du digital, élément fondamental pour nous, pour renforcer la valeur ajoutée client et distancer nos concurrents. Plus de présence, plus d'expertise apportées chez chaque client à son domicile. Mais c'est aussi des *process* repensés et plus efficaces grâce au digital. Le digital est une véritable chance pour le domicile. Rentrons, si vous le voulez bien, dans le détail de l'offre Korian... Korian... Oriane... c'est proche... Oriane, qui est une offre de Korian, est donc une offre globale, simple et digitale, que nous n'avons pas construite seuls, que nous avons construite avec notre écosystème, avec les meilleurs partenaires que nous pouvions utiliser dans chacune des catégories. Donc une offre tout d'abord globale. Vous l'avez résumée ici sur ce *slide*. L'aide à domicile, tout d'abord, au quotidien en utilisant les services de Petits-Fils, le réseau de la centaine d'agences (demain, 200). La sécurité de la personne : réaménager la maison ou l'appartement et mettre en œuvre un système d'assistance 24 heures sur 24 sur un certain nombre... pour mesurer un certain nombre de risques importants (la chute, l'incendie, en particulier). Le suivi santé à domicile. Le suivi santé à domicile, réalisé par des infirmiers (un infirmier à domicile tous les six mois, un infirmier au téléphone tous les quinze jours), pour faire de la prévention surtout, de la prévention pour détecter les signes d'aggravation de la personne à domicile, tout ça en lien très fort avec le médecin traitant, l'infirmière libérale, le kinésithérapeute. Et, enfin, l'accès à des services à la carte. Des services à la carte pour des moments choisis, pour renforcer son lien social, pour se faire livrer des repas. C'est aussi une

offre simple. Elles... En général, elles ne sont pas simples, les offres sur le terrain. Pourquoi ? En offrant un contact unique qui coordonne tous les services et qui simplifie la vie des familles. En moyenne, en France, les familles sont à plus de 200 kilomètres de leurs parents. Il faut donc les aider au quotidien et c'est l'enjeu d'Oriane. Et, enfin, une offre digitale, vous l'avez vue sur la vidéo : une plate-forme personnalisée qui fait ce lien entre la personne aidée et Oriane ; une web app pour connecter les familles au système et, enfin, une plateforme santé sécurisée pour les professionnels de santé qui travaillent autour et au service de la personne aidée. En termes de déploiement d'Oriane, donc nous avons lancé cette offre lundi. Dès fin 2019, Oriane sera présent, possible, dans l'ensemble des territoires du réseau Petits-Fils. Les cliniques et maisons de retraite Korian seront déployées sur les six prochains mois. Nicolas nous disait effectivement qu'un patient sur deux ressort avec un besoin de service à la personne. Et, à terme, effectivement, ce sont d'autres approches qui sont prévues, d'autres approches en dehors du réseau Korian, d'autres approches au travers du B to B, les mutuelles, les assureurs, les organismes de retraite qui représentent une véritable opportunité et qui attendent des propositions de service. Pour terminer, je vous propose de vous présenter notre ambition pour le domicile dans les, dans les années qui viennent, au travers de quatre grands objectifs. Le premier, pour revenir sur Petits-Fils, c'est de réussir l'expansion géographique, l'expansion géographique du passage de la centaine d'agences aujourd'hui à plus de 200 dans les trois ans qui viennent, et de devenir ainsi le premier réseau français spécialisé dans les seniors. C'est notre ambition. À 2023 — deuxième objectif —, atteindre les 25 à 30 000 clients servis à domicile au travers de nos deux marques, Petits-Fils et Oriane, complémentaires sur le marché du service à la personne. Troisième priorité : construire pas à pas une véritable *market place* du senior fragilisé. Nous devons nous reposer sur l'acteur de référence que nous voulons devenir, acteur de référence en termes de volumes de patients, de clients pris en charge, mais aussi au travers de notre expertise métier. Et, enfin, dernier objectif : installer à terme Oriane dans les autres filières européennes. Notre plate-forme digitale doit être facilement exportable. Et le concept Petits-Fils, lui, d'aide à la personne, doit être adapté pays par pays. L'ouverture d'Oriane hors de France me permet une excellente transition avec Bart qui va venir vous présenter l'enjeu de Korian en Europe. Bart, c'est à toi. Et je vous remercie pour votre attention.

[Applaudissements]

Bart Bots : [Interprète :] Alors on continue en français. Donc tout le monde va se réveiller, s'il vous plaît. Bon allez, cinq minutes. Cinq minutes. Je vais parler de l'équipe de développement international, comment nous appuyons le développement géographique de Korian à travers le monde. (Alors, est-ce que ça marche ou non ?) Sur cette carte, vous voyez les quatre pays : la France, l'Allemagne, la Belgique et l'Italie. Nous ne travaillons pas dans ces quatre pays qui ont chacun leur équipe de développement. Personne ne connaît mieux le marché que ceux qui sont déjà présents et actifs. On peut aller les aider sur les gros dossiers mais, en principe, ils disposent de leur propre équipe. Il y a deux pays qui ont récemment rejoint le Groupe : les Pays-Bas et l'Espagne. Dominiek vous a déjà parlé des Pays-Bas. Donc, moi je vais parler de l'Espagne, pour illustrer notre stratégie, illustrer ce que nous faisons. Alors, l'Espagne est une cible pour nous. L'Espagne n'est pas tombée du ciel. Il a fallu, dans un premier temps, procéder à des recherches. L'Espagne est donc le quatrième marché européen. 25 % de la population espagnole dans dix ans sera âgée de 65 ans et plus. Ils sont... L'Espagne est sous-équipée, comparée aux autres pays, comparée aux recommandations de l'OMS. Et le marché est extrêmement fragmenté. Donc on a la possibilité de faire quelque chose. Et lorsque nous avons

creusé, nous avons découvert que la réglementation, le financement et les besoins, et les souhaits des pays... des clients variaient selon les régions. Ils sont différents des autres pays, ce qui est tout à fait facile à comprendre, mais aussi au niveau régional, il existe des différences importantes. Alors ce n'est pas un problème pour nous chez Korian. Quand on envisage une approche centralisée comme en France, oui, cela peut paraître compliqué, mais n'oubliez pas qu'en Allemagne avec les Land, en Italie et même dans la petite Belgique, nous avons quatre régions avec quatre législations différentes dont il faut tenir compte. Et donc cela n'a pas été le principal problème. Nous avons continué... Après toutes ces recherches, après avoir recueilli les informations dont nous avons discuté avec les acteurs, non seulement au niveau national mais aussi au niveau régional et, même, au niveau local, et nous avons cherché à mieux comprendre ce dont a besoin l'Espagne, comment travaille l'Espagne. Et je me suis... Avec Dominiek en Belgique, nous avons adopté cette même approche. Donc nous faisons la même chose, sauf qu'il s'agit d'un pays différent. Et nous avons commencé en janvier de cette année avec l'acquisition d'une, d'un premier positionnement avec une entité en Andalousie avec 1 200 lits. Et ce qui était bien, c'était que le dispositif était complet en termes de qualité (nous avons déjà une certification ISO), complet parce qu'il y avait une bonne équipe managériale (et tous les aspects du *management* étaient pris en compte) et complet car, au-delà de ces 1 200 lits, il y avait des, des jeunes pousses dans l'entreprise qui pouvaient se traduire par de nouveaux développements. Donc la... Il y avait trois centres de soins journaliers, avec 48 appartements avec des services à domicile et la société dispose de 20 lits, des lits UTC, comme on les appelle en Espagne, qui sont réservés aux personnes avec un grand degré de dépendance, nécessitant le plus souvent des soins à caractère psychiatrique (donc on parle de troubles comportementaux). Donc cette existence, cette expérience était déjà acquise et nous avons compris qu'il y aurait, pour le développement futur, des opportunités. Donc ce premier, ce premier positionnement nous a permis, en fait, d'établir une tête de pont. Ce n'était pas simplement une première empreinte. Non. Cela nous a permis de, de construire sur une base existante. Alors, je pourrais en rester là, en fait. Je pensais dire que bon, nous sommes en Espagne, mais il ne s'agit pas de conquérir des territoires, de hisser un drapeau, d'être présents dans le plus grand nombre de pays. Non.

Notre idée, c'est que, si nous sommes présents, nous avons une présence qui a un sens, que nous pouvons apporter quelque chose. Et c'est pour cela que nous avons tout simplement continué. Et nous avons continué avec l'acquisition de deux entreprises plus petites : à Valencia et, au mois de juillet, nous avons été heureux d'accueillir six nouvelles maisons de retraite à Majorque, dont cinq possèdent des centres de soins journaliers (et avec deux à Valencia et deux à Majorque). Et tout cela a été réalisé par nos équipes. Et même, pour les établissements à Majorque, il y avait une certification ISO 9001. Et l'une des deux à Valence avait également une certification ISO 9001. Donc nous sommes donc plutôt satisfaits. Nous pensons que la qualité de base est certainement, existe certainement. Nous avons environ 2 000 lits et nous cherchons à renforcer toute la structure, non pas parce que nous en avons besoin dès maintenant, parce qu'en fait, cela se place plutôt bien, mais nous voulons avoir l'assurance qu'à l'avenir, lorsqu'il y aura une opportunité, que nous serons prêts à l'étudier et que nous pourrons l'exploiter. Il faut que nous renforçons le degré de préparation de l'entreprise à l'avenir afin de pouvoir envisager les acquisitions *bolt-on* dans les régions où nous sommes déjà présents, d'explorer de nouvelles régions et, aussi, comme je l'ai dit, d'être prêts pour exploiter des opportunités plus importantes lorsqu'elles surviendront, se présenteront. Alors le

développement, dans ce que nous faisons, c'est de faire un développement : passer d'une simple prise de pied à établir une tête de pont pour avoir un fief en Espagne, avoir une entreprise dont nous pourrions être fiers, qui pourra se mesurer dans deux ans aux activités que nous possédons déjà en France, en Belgique et en Italie. Alors mesdames et messieurs, je vous ai parlé de notre connaissance approfondie du cadre réglementaire en Europe, comment, avec cette base de qualité, comment nous avons pu bâtir une présence dans un pays. Et il s'agit d'une approche stratégique, avec... et pour l'Espagne, avec une analyse de notre approche. Il y a d'autres facteurs importants qui déterminent le succès et je voudrais vous les livrer. Il faut que nous nous assurions de l'engagement de nos effectifs et de leur motivation. Et enfin, mais ce n'est pas le moins important, d'ailleurs c'est très important, en ce qui me concerne, c'est l'un des éléments clés pour le travail qu'on fait dans ce secteur, nous devons pouvoir apporter le bien-être, la santé, le bonheur à nos clients. Je peux vous dire qu'en Espagne, c'est ce que nous faisons. Et je voudrais vous présenter la vidéo et vous verrez par vous-mêmes.

Projection vidéo « Seniors Spain » [Spanish 2.54.30-2.56.28]

So, thank you... Merci beaucoup de votre attention.

Questions and Answers

Sophie Boissard : *Muchas gracias*, Bart, qui a appris très bien l'espagnol entre-temps. C'est vrai. Je voudrais remercier l'ensemble de mes collègues pour leurs interventions et présentations qui, je crois, ont donné une vision très concrète de la richesse de notre modèle de croissance de proximité, de ce qu'il sous-tend. Et je voudrais vous proposer maintenant de prendre, sous le contrôle de Sarah, une vingtaine de minutes, jusqu'à une demi-heure de... une demi-heure, pour un échange et pour répondre à toutes les questions, sachant qu'on aura ensuite beaucoup de temps, à l'heure du déjeuner, pour y répondre aussi de manière bilatérale. Donc la parole est à vous.

Christophe-Raphaël Ganet (ODDO) : Bonjour. Christophe-Raphaël Ganet, Oddo. Je voudrais commencer par deux, trois petites questions sur des chiffres éventuellement. D'abord, on a parlé d'un bon levier sur l'Allemagne. En termes de taux d'occupation, Arno indiquait ça. Est-ce qu'on peut avoir un petit, un petit *update* sur l'homogénéisation des taux ? Où est-ce qu'on en est à un niveau agrégé ? Et qu'est-ce qu'on peut attendre sur l'horizon du plan ? Et qu'est-ce que ça implique en termes de leviers, en termes de revenus également ? J'ai une deuxième question sur l'évolution des revenus et la contribution de Petits-Fils et Oriane. Est-ce qu'on peut mettre quelques chiffres sur, là aussi, peut-être de manière agrégée, mais... sur le chiffre d'affaires, la rentabilité et les mêmes indicateurs à terme ? Et ma dernière question, ce serait sur le parc français. Est-ce que vous pouvez nous donner une indication du nombre d'établissements qui sont en dotation globale aujourd'hui, s'il vous plaît ? Merci.

Sophie Boissard : Sur la dernière question, je parie que c'est suite aux résultats de LNA hier. C'est pour les initiés. Mais enfin bref... Voilà. Il y a plusieurs modèles. Première question, sur le, sur les évolutions du TO, la question, c'est sur l'Allemagne uniquement ou à l'échelle du... à l'échelle du Groupe ? Uniquement l'Allemagne, oui. *Arno, you want to answer ? Ok, it's alright.* [Interprète :] Qui prend cette question ?

Interlocuteur Korian ? : [Interprète :] Le taux d'occupation en Allemagne... L'évolution est d'environ 100 points de base. Nous sommes proches de 89 % actuellement. Dans les maisons matures, mûres, on est près des 100 %. Mais, de toute évidence, il y a toujours une marge de manœuvre et une marge d'amélioration pour l'avenir. Ça fait partie de notre plan d'amélioration. On peut s'attendre à ce que ça monte encore plus. Donc la situation est très saine. Donc c'est par an. C'est le nombre de points de base, l'augmentation par an. Donc vous souhaitez les chiffres maintenant et les projets pour l'avenir. Très bien. Cela correspond à notre ambition. On veut dépasser les 90 %. C'est très clair. Concernant l'année prochaine ou l'année suivante, on le saura dans le cadre du processus budgétaire, mais j'espère qu'avec tout ce qu'on a mis en place, on a dé... on est bien armés pour évoluer et croître. Je ne peux pas vous donner d'estimation à ce stade. Histoire de compléter, les hypothèses sont basées sur une augmentation de 100 points de base par an. Bon, cela va jusqu'à 92 environ. Mais soyons très clairs là-dessus, Arno vient de l'expliquer, le principal défi en Allemagne, étant donné la pénurie de main-d'œuvre, ce qui est difficile, c'est de trouver les bonnes équipes, des équipes pertinentes. Et on a décidé... Lorsque Arno nous a rejoints, on a décidé de se concentrer non pas sur les volumes, car il est impossible de sécuriser les volumes à long terme sans avoir les équipes qui vont bien, mais au contraire de compter sur, de parier sur la gestion du revenu parce qu'on a le financement et cela fonctionne. On en a fait la preuve. Il ne s'agit pas d'avoir des installations pleines et entières, mais plutôt d'avoir un nombre d'équipes pertinent avec le, le niveau de dépendance pertinent et le financement adapté. Et là, vous avez le bon revenu et une forte contribution à la marge. Et le volume, cela viendra en plus. C'est de cette façon qu'on compte se développer en Allemagne. De plus, on a dans les tuyaux un nombre très sain de nouveaux projets qui sont gérés de façon très efficace. Pour l'heure, on a environ dix maisons de 1 000 lits et, au fur et à mesure, cela augmente les volumes. Donc, déjà, la gestion du revenu, *mix* soins, renégociation de prêts et, ensuite, les volumes qui viendront de la montée en puissance du parc de lits, et l'amélioration du taux d'occupation lorsqu'on améliorera la situation en termes de... s'agissant de nos équipes. Donc il est important d'adapter le nombre de patients en fonction des équipes disponibles car il faut des équipes qui soient formées. On a également un système d'apprentissage pour alimenter nos équipes. Et c'est ce qui va expliquer l'augmentation de 100 points de base au cours des prochaines années.

Sophie Boissard : Sur le taux d'occupation, Petits-Fils... Peut-être, c'est toi qui réponds, Olivier ?

Olivier Lebouché : Oui. Oui.

Sophie Boissard : [Inaudible]

Olivier Lebouché : Oui. Pour Petits-Fils, en fait, on est... Là, notre objectif, c'est de finir l'année en nombre de patients autour de, de 5 000 clients, ce qui fait effectivement un chiffre d'affaires autour de 9 millions d'euros. Le chiffre d'affaires est à comparer au volume d'affaires parce que, comme nous sommes dans la franchise, vous avez une différence très forte entre volume et chiffre d'affaires. Et l'objectif, alors pour Oriane, ça se compte sur les doigts d'une main puisque ça date de quelques jours maintenant. Et on a effectivement un objectif à être à 100 millions de chiffre d'affaires d'ici quelques années, ce qui fait, en volume d'affaires, autour de 600 millions d'activités.

Interlocuteur : [Inaudible 3.03.15] pour un modèle comme Oriane ?

Olivier Lebouché : Oriane, comme Petits-Fils, on est sur des profitabilités qui sont au-dessus même de la profitabilité de Korian. Pourquoi ? Parce qu'on y associe aussi du digital. Donc on a un certain nombre d'économies d'échelle assez importantes.

Sophie Boissard : Tu veux compléter, Philippe ? Peut-être la dernière question, le temps... Peut-être, Philippe, tu compléteras sur la dotation globale. Charles-Antoine...

Charles-Antoine Pinel : Oui, sur la dotation globale, c'est pas le modèle qui a été développé par Korian en France. On a quelques établissements qui le sont, issus du passé. Mais c'est pas le modèle qu'on a aujourd'hui en France.

Sophie Boissard : Tu peux peut-être juste expliquer pour les non-initiés ce qu'est une dotation globale.

Charles-Antoine Pinel : Mais ça permet d'avoir...

Sophie Boissard : À part Christophe-Raphaël, personne ne sait. *[Rires]*

Charles-Antoine Pinel (Korian) : Un forfait global qui permet effectivement d'avoir une capacité à financer directement l'ensemble des personnels de santé et, notamment, les personnels paramédicaux. Donc nous préférons le faire de façon soit avec des intervenants externes, soit de façon très encadrée dans le cadre des discussions que nous avons avec les ARS.

Sophie Boissard : Micro pour Philippe, s'il vous plaît. Merci.

Philippe Garin : (Allô ? Ce coup-ci, ça marche.) Sur la rentabilité, on en parlera cet après-midi. Sur la rentabilité de Petits-Fils et d'Oriane, il faut situer à deux niveaux. Au niveau EBITDAR, c'est au niveau du Groupe. Mais, comme la, le poids immobilier est très faible, au niveau EBITDA, c'est assez relutif. Et quand on parle de volume d'affaires, ça, c'est le volume d'affaires global, celui qui rentre dans le Groupe, c'est les 100 millions. C'est pas les 600. Donc c'est une très bonne rentabilité au niveau d'EBITDAR pour 100 millions et une rentabilité encore meilleure au niveau de l'EBITDA.

Sophie Boissard : Mais une contribution par construction relativement limitée à la croissance de la *topline*. Mais, en revanche, un flux, un flux de futurs clients et activités pour le reste du Groupe. Pardon, Hans...

Hans Boström (Crédit Suisse) : Bonjour. Je poserai mes questions pour Monsieur Schwalie en anglais pour son bénéficiaire. *[Interprète :]* En Allemagne, pourquoi est-ce que la concurrence fait recours à l'intérim dans une telle mesure ? Je suppose que ça entraîne un différentiel de paie entre le personnel permanent et les intérimaires. Est-ce que ça n'a pas un impact sur votre capacité à retenir les gens ? En tout cas, c'est comme ça au Royaume-Uni. Les intérimaires sont payés beaucoup plus que le personnel fixe. Deuxième question. J'aimerais comprendre de quelle façon vous négociez les tarifs avec les payeurs statutaires. Merci.

Arno Schwalie : *[Interprète :]* Concernant votre premier point, un grand nombre de nos gros concurrents, souvent, ils reçoivent des fonds de capital-risques... de capital-risqueurs. Eh bien, c'est peut-être parce qu'ils ont une stratégie à court terme. Moi, j'étais complètement contre ce modèle-là. Dès le départ, tout est réglementé en Allemagne et j'ai demandé au ministre pourquoi ils ne colmatent pas la brèche parce que ça nuit au secteur tout entier. Et ces gens-là sont pourchassés dans nos sites. Ils passent dans une agence et ensuite, on les revend au

double du prix. Et ça, c'est un jeu auquel on ne veut pas jouer. On ne veut plus y jouer. Alors, pourquoi est-ce que les concurrents y ont recours ? Parce que c'est plus simple. C'est assez simple d'appeler une agence en disant « j'ai besoin de dix personnes » plutôt que de créer des gens sur une base permanente, de les entretenir ou, plutôt, de les former, de les garder, de les rendre heureux. Donc c'est peut-être plus simple, c'est plus commode pour la concurrence de procéder de cette façon. Ils préfèrent passer un coup de fil à l'agence et puis de faire venir des intérimaires. On a décidé de procéder différemment. Et c'est une décision tout à fait consciente de notre part. Alors, ça n'est pas qu'on soit contre l'intérim. C'est juste qu'on souhaite privilégier notre propre personnel. Et ça fonctionne. Alors un nombre croissant de nos concurrents nous passent un coup de fil en nous demandant : « Mais comment vous faites ? On voudrait faire la même chose. » Au bout du compte, il suffit juste de prendre la décision d'arrêter et de s'organiser différemment, et de décider. D'accord, ces personnes qui viennent sur la base d'un contrat d'intérim, vous les... vous les recrutez sur une base permanente. Et ça prendra peut-être des semaines avant de trouver un remplacement. C'est comme ça. Moi, c'est un système auquel je crois fermement car c'est un véritable changement de paradigme en termes de stratégie en matière de ressources humaines. Deuxièmement, pour négocier, c'est quelque chose que l'on fait sur une base annuelle. Donc on regarde la pension, l'hébergement, les coûts d'investissement, etc. Donc la renégociation se fait tous les ans. Il faut donc une structure extrêmement claire s'agissant du compte d'exploitation de tous nos sites. Et il faut bien comprendre la structure des maisons de retraite, de la concurrence également. Et, ensuite, on se lance et on négocie. Et il faut se préparer de façon méticuleuse, préparer le compte de résultat de façon méticuleuse pour pouvoir aller confiant dans la négo. Donc il faut bien comprendre les chiffres, présenter un budget qui soit bien préparé et savoir le vendre, savoir convaincre quand on aura besoin de 5 ou 6 % supplémentaires au cours des prochains mois.

Hans Boström (Crédit Suisse) : [Interprète :] Je suppose que cela va se fonder sur les ressources importantes que vous allez y consacrer.

Arno Schwalie : [Interprète :] Oui, tout à fait. Les ressources sont élevées. On va les mobiliser. On se concentre également sur la croissance des salaires et puis, au bout du compte, l'investissement. Oui et le rattrapage, tout à fait, car les négociations ont pu être négligées dans certains cas parce que le positionnement de prix était relativement faible, ce qui veut dire que, lorsqu'on montera, on montera de beaucoup. Cela représente un tiers du portefeuille. Il y a pas mal de potentiel à exploiter. Moi, je dirais entre 1,5 et 2 % d'augmentation de prix au cours des années à venir. C'est bien notre objectif. Et c'est le rendez-vous qu'on souhaite, pour lequel on souhaite être présents. Le *turn-over*... Le taux de roulement du personnel... Ah, les choses... Il y a comme un panaché dans cette situation. Comment dirais-je ? Je dirais qu'un tiers de nos sites sont très, très bien lotis. Mais, dans certains cas, le taux de roulement est de 15 à 25 %. Mais il y a des facteurs historiques à prendre en compte. Il faut investir dans le *leadership*, dans les infrastructures. Il faut apporter en centrale le soutien nécessaire. Mais le taux de roulement n'a pas énormément fluctué dans un sens ou dans l'autre. Moi, je parle aux maillons faibles de notre chaîne. Et je leur parle de ceux qui s'en sortent mieux ou le taux de roulement n'est que de 3 %. Comment ils arrivent à garder leurs équipes ? Qu'ont-ils fait pour justement générer cette équipe ? C'est très, très important, cette atmosphère familiale. Et donc ça permet aux différents directeurs de site d'apprendre les uns des autres. Mais il faut également autonomiser nos équipes et décupler le potentiel du programme qu'on a mis en place à l'échelon central, avoir des bons salaires, apporter la bonne formation. Et, surtout, lorsqu'on

fait une promesse, il faut la tenir. Et je pense qu'on est très bien partis. Et c'est véritablement ma priorité : le capital humain, les ressources humaines. Et ça fait partie intégrante de notre stratégie In Caring Hands (les mains qui soignent) : fidélisez nos personnels, faites en sorte qu'ils ne souhaitent pas partir.

Hans Boström (Crédit Suisse) : Est-ce que vous pourriez nous donner une idée sur cette tendance d'exploiter le potentiel d'hospitalisation à court terme ? Est-ce qu'il y a un problème sur la réglementation qu'il faut affronter pour mieux développer ce, ce *business* ? Ou est-ce que c'est très facile d'obtenir des autorisations pour cela, surtout dans le pôle santé ?

Sophie Boissard : Hans, vous parlez de l'hospitalisation dite de jour...

Hans Boström (Crédit Suisse) : Oui, oui.

Sophie Boissard : ou des soins primaires ? Hospitalisation de jour... Tu veux répondre, Nicolas ?

Nicolas Mérigot : Dans l'hospitalisation de jour, donc on est soumis à, on est soumis à un système d'autorisation. Alors, je dirais que c'est un peu un parcours du combattant. Et depuis trois ans, on a mis une structure en place qui est très efficace puisqu'on a gagné un très grand nombre de, de nouvelles autorisations. Donc le... C'est une vraie activité, en fait, vraiment, avec de la veille réglementaire pour savoir où est-ce qu'il y a, il y a des nouvelles, des nouvelles autorisations qui sont publiées. C'est aussi beaucoup de *lobbying* pour faire évoluer les plans régionaux de santé, c'est-à-dire de faire émerger des nouveaux, des nouvelles propositions de nouvelles autorisations. Et puis c'est également un gros travail d'instruction. Et ça, on le fait en coopération avec les autorités régionales de santé mais, également, avec les acteurs du territoire. Si vous voulez que votre autorisation et que votre dossier soient retenus, eh bien, il faut d'abord avoir monté un projet. C'est pas simplement un dossier administratif en cochant des cases. C'est, c'est vraiment un projet de territoire. Et notamment, quand on est avec des partenaires publics-privés, il est évident que ça passe très vite.

Sophie Boissard : Donc c'est possible et il faut simplement éduquer les autorités régionales au fait que c'est bien d'avoir de l'hospitalisation de jour, que ce n'est pas des dépenses supplémentaires, mais que c'est plutôt des dépenses hospitalières évitées et une fluidité dans les, dans les parcours. Et c'est en train de venir maintenant partout... enfin... En tout cas, une fois que le moment est... le mouvement est créé, ça fonctionne.

Nicolas Mérigot : Alors, le...

Sophie Boissard : Et c'est de la croissance pas chère.

Nicolas Mérigot : Alors, un point de précision. Un point de précision, c'est qu'on n'est pas contraints par des lits. On est autorisés à exercer de l'hôpital de jour et, à partir de là, on n'a que les contraintes que, que le territoire et nos moyens nous imposent. On n'est pas du tout contraints sur un nombre de lits à exploiter. Donc on peut... C'est pour ça que je dis que c'est un potentiel de croissance très important puisque, voilà, c'est nous qui avons nos propres limites, quoi.

Sophie Boissard : On a juste des contraintes immobilières, Nicolas.

Nicolas Mérigot : Oui, c'est ça. C'est ça. [Inaudible]

Sophie Boissard : D'où la reconstruction et le redéveloppement du parc pour avoir des espaces de flux qui ne sont pas du tout équivalents à des espaces d'hospitalisation complète. Merci. Laurent...

Laurent Gélébart (Exane - BNP Paribas) : Bonjour. Toujours sur l'hospitalisation de jour, vous disiez que... Vous compariez une moyenne de 12 %. Vous étiez seulement à 7. Et que vous ambitionnez de passer à 15. C'est bien ça ?

Nicolas Mérigot : Oui, c'est ça.

Laurent Gélébart (Exane - BNP Paribas) : Et en fait, ce que je voudrais comprendre, c'est quel est l'impact, quel est le potentiel d'EBITDA en plus qu'on pourrait envisager si on passait de déjà 7 à 12, ou alors de 7 à 15 ? Sachant que c'est plus margé que d'autres points du Groupe.

Sophie Boissard : Qui est-ce qui répond ? Nicolas ? Philippe ?

Nicolas Mérigot : *[Rires]* Non, vas-y, vas-y. *[Rires]*

Philippe Lonné [?] : Ça marche, c'est un peu une question piège, ça.

Nicolas Mérigot : Oui, c'est une question piège.

Philippe Lonné [?] : parce que, parce que en fait il n'y a pas de cas d'école d'hôpital de jour qui a été ouvert sans rien ne se fasse autour, c'est-à-dire qu'en fait c'est ce qu'a montré tout à l'heure Nicolas, c'est qu'on a des établissements qui sont complètement rénovés, réorganisés et là on a des évolutions d'habitats qui sont très fortes surtout un retour sur investissement qui est remarquable.

Sophie Boissard : Je pense que...

Nicolas Mérigot : Voilà donc, c'est vrai que c'est la question piège, on n'a pas une structure de PNL complètement différente et on va beaucoup travailler en coûts marginaux et en mutualisation de coûts sur un existant. Alors, on pourra vous répondre exactement ça bientôt puis qu'on a eu une autorisation à Paris de développer un hôpital de jour complet qui ne sera pas adossé à une structure hospitalière avec hébergement, donc on pourra vous dire exactement quelle est la rentabilité et vous savez aujourd'hui c'est un peu compliqué parce que voilà, ce n'est que du marginal.

Philippe Lonné [?] : Mais ce qui est sûr c'est que lorsqu'on rajoute l'évolution des hospitalisations, la création des hôpitaux de jour et des chambres simples, on a plus que doublé le taux de croissance organique de santé ces trois dernières années.

Sophie Boissard : Et on a eu un impact sur les marges globalement alors après il y a les autres effets mais qui est supérieur à 100 bp, je pense que c'est ça ta question ici.

Laurent Gélébart (Exane - BNP Paribas) : Non, c'est quelle est la partie qui, donc cet effort, c'est comme si on allait à 15 % à un travail sur l'existant, qui d'autre part est toujours...

Nicolas Mérigot : Alors aujourd'hui, aujourd'hui cette ambition d'aller à 15 %, elle se fait exclusivement sur des extensions d'autorisation de jour sur des hôpitaux qui existent ; on n'a pas dans, dans ce chiffre-là parce que pour l'instant c'est un, c'est un pilote qu'on a, qu'on a, qu'on a réussi à obtenir de la part de la RSI de France, c'est quand même une exception donc

aujourd'hui elle est pas dans nos projections financières, on est uniquement sur, dans ce passage à 15 % à l'exploitation sur des hôpitaux qui existent déjà d'ores et déjà.

Sophie Boissard : Et donc c'est complètement embarqué dans le plan à trois ans, il y a pas d'investissements supplémentaires qui supporteraient le chiffre. Oui ?

Interlocuteur 2 : Bonjour Sophie, j'avais une question un peu, un peu générale sur le financement de la dépendance. Comment vous voyez évoluer le financement de la dépendance dans, dans les prochaines années avec le fait qu'il aura de plus en plus de personnes dépendantes et un ratio dépendant versus personnes qui peuvent contribuer au financement ?

Sophie Boissard : Alors, c'est un peu une question très, très, très piège et très générique mais moi, mon intuition c'est qu'on va rester sur le mix actuel qui est grosso modo 50 % de financements publics d'une manière ou une autre de tiers financements et 50 % de contributions privées alors soit directs par l'épargne que les gens, le patrimoine que les gens ont accumulé soit par des systèmes d'assurance-vie ou de, ou de, ou des systèmes assurantiels qui viennent en complément. Ce que je pense aussi et c'est ce que l'on voit du système néerlandais qui est globalement quand on le regarde très généreux dans ce qu'il alloue finalement au financement de la dépendance, puisque juste ce chiffre moi que je trouve... C'est pour... l'État néerlandais paie une journée de maison de retraite médicalisée 400 euros par jour. Pourquoi est-ce qu'ils font ça ? Là où nous recevons en France pour une journée maison médicalisée en moyenne 40 euros par jour, juste pour donner une idée de la disproportion. Pourquoi est-ce qu'ils font ça ? Parce que dans le même temps ils ont fermé dd manière draconienne des lits d'hospitalisation aiguë et donc ils comparent 400 euros à 1000 ou 2000 euros la journée d'hospitalisation dans un service d'urgence ou dans un service médical. Et donc au total ils considèrent que la collectivité est incroyablement gagnante à pousser les gens vers des lits à 400 euros par jour. Et en plus, quand c'est un opérateur privé sous contrôle de Dominique et de Bart, on n'est pas à 400 euros mais on est à autour de 200 ou 250 quand ça va bien, donc il pousse encore un peu. Mais ça... Donc... Du coup, je pense qu'il y a en fait avec les moyens aujourd'hui disponibles énormément de marge en fait de meilleurs fléchages vers, vers l'accompagnement ambulatoire ou dans de l'hébergement adapté des besoins de dépendance. Donc je vois pas de grands bouleversements, je pense que l'histoire du cinquième risque, qui est une question récurrente en France, quand on regarde les 12 % du PIB qui sont aujourd'hui d'ores et déjà alloués aux financements publics de, de la maladie et de la dépendance, je pense que c'est une utopie que d'imaginer que l'effort pourrait monter, en tout cas c'est vraiment pas souhaitable mais je pense qu'à l'intérieur de ces 12 % on va assister à des recompositions et des re-fléchages assez importants et que encore une fois globalement quand on regarde le patrimoine et les revenus de cette tranche d'âge, il y a des moyens de mobiliser, de continuer à mobiliser une part d'autofinancement ou de financement par l'environnement familial. Oui, Louise ?

Louise Boyer (Mainfirst Bank) : [Inaudible] sur la façon dont est articulée l'offre entre Petits-fils et Oriane, est-ce que Oriane à terme a vocation de devenir la *market place* qui propose entre autres les services de Petits-fils et d'autres maisons ? Et d'autre part depuis que vous avez acquis Petits-fils, est-ce qu'il y a des *incentives* au niveau des autoentrepreneurs qui sont sur le terrain de remonter les clients vers des maisons de retraite de Korian ?

Sophie Boissard : Olivier ?

Olivier Lebouché : Alors concernant effectivement Oriane, oui, Oriane, c'est effectivement la plate-forme qui associe à la fois le service Petits-fils et un certain nombre d'autres composantes. On a la semaine dernière acté avec Saveurs et Vie, par exemple, sur la livraison de repas diététiques, donc voilà, donc Oriane est vraiment cette, cette future *market place* on commence petit pour se développer. Alors après sur le sujet des *incentives* ou des enjeux croisés, en fait, pour répondre à votre question moi je dirais que l'enjeu c'est de casser les silos que nous avons entre le monde des EHPAD, le monde des SSR, le monde du domicile et les autres solutions qu'on veut mettre en œuvre et de vraiment parler de parcours client. On est dans une logique de parcours client et le client, il va évoluer chez Korian non pas pour les derniers mois de sa vie dans un EHPAD, mais pendant une dizaine d'années avec un centre de parcours dans le SSR, à domicile, en hébergement collectif, etc. Donc ça, c'est l'enjeu. Alors pour faire il faut ouvrir, il faut un peu changer, il y a du, il y a du... voilà, il y a de l'accompagnement au changement qu'il faut avoir auprès des équipes, ça se fait pas simplement, il y a beaucoup d'enjeux. Donc on commence avec les équipes de Nicolas et de Charles-Antoine au travers, alors là du côté, de l'autre côté. Puis je parlerai du côté de Petits-fils, mais où on accompagne effectivement les gens pour que ils puissent penser domicile à la sortie d'un SSR ou à la sortie d'un court séjour. Nicolas disait 50 % des gens ont besoin du service à domicile et donc là on a des systèmes d'*incentives* auprès des équipes commerciales effectivement, qui sont en charge de ça, de proposer tout simplement après le, bien sûr le client, le patient choisit. Côté Petits-fils cette fois-ci, ce qu'on a fait avec l'équipe effectivement de Charles Antoine, c'est de proposer des offres VIP. C'est-à-dire, vous êtes Petits-fils, l'objectif de Petits-fils c'est pas de garder les gens jusqu'au bout, à un moment c'est dangereux pour la personne de rester à domicile, c'est dangereux pour l'auxiliaire de vie d'assurer le maintien à domicile. Et donc on a, on a fait cette offre qui permet à la fois d'avoir une place réservée dans l'EHPAD de proximité et deuxièmement d'avoir un accompagnement d'une vingtaine d'heures par la, l'auxiliaire de vie qui va faire, qui va accompagner pendant quelques semaines la personne pour la transition. Et donc ça, c'est important et ça, c'est pris en charge effectivement par, par l'équipe senior pour pousser les équipes Petits-fils, les franchisés Petits-fils à, à développer cette prestation.

Louise Boyer (Mainfirst Bank) : [Inaudible]

Philippe : On vient de le lancer il y a quelques, quelques mois, oui, donc c'est... Si, ça, ça démarre. Enfin ça, ça correspond vraiment à un besoin et en fait ça rassure les familles. C'est-à-dire que quand vous partez, quand vous, vous demandez l'aide effectivement d'un auxiliaire de vie pour le domicile, vous vous posez la question de l'étape d'après. Et le fait effectivement, eh bien, de vous inscrire dans un parcours et de savoir qu'il y aura toujours effectivement une solution d'un EHPAD de proximité c'est effectivement, c'est rassurant, ça apporte de la sérénité aux familles. Donc c'est vraiment ce qu'on essaie de développer. Mais vraiment cette notion de parcours, il est essentiel et il va se développer dans le temps, c'est l'avenir, vraiment. Si on veut créer 25 à 30 000 clients, enfin on veut aller les chercher, c'est effectivement après pour, voilà, pour les proposer à l'ensemble de solutions de, de Korian.

Interlocuteur 3 : Bonjour, toujours sur l'offre Oriane, avez-vous des partenaires pour l'équipement de la maison en outils digitaux ? Et question plus large, au niveau du groupe, au sein des EHPAD pour aider les soignants à satisfaire les patients, là aussi est ce que vous avez noué des partenariats ou est-ce que vous avez des développements en propre sur ces outils qui permettent d'apporter des aides substantielles ?

Sophie Boissard : Merci beaucoup pour, pour cette question, c'était vraiment la raison d'être du lancement de Korian Solutions, il y a exactement un an, qui est notre agence digitale interne qui était à la fois de pouvoir développer en propre un certain nombre de solutions et d'identifier les, les bons partenariats à la fois technologiques et potentiellement aussi *business*, voire davantage sur le plan tech. Donc peut-être, je sais pas si Olivier ou Nicolas, vous...

Olivier Lebouché : Oui, je peux...

Sophie Boissard : Olivier va répondre et puis... Oui.

Olivier Lebouché : Alors effectivement on a, c'est, c'est effectivement tout l'enjeu d'aller chercher ; je sais ce que vous entendez par technologie pour le domicile par exemple qui est...

Sophie Boissard : Détecteurs de chute, enfin tout ce... tout l'environnement.

Olivier Lebouché : C'est ça, c'est ce genre d'accord. Alors sur les détecteurs de chute, là on est partis sur une solution du marché, qui est une solution d'un partenaire qui s'appelle NEXECUR, qui est une filiale du Crédit Agricole et qui nous aide. Mais les détecteurs de chute actuellement sur le marché ne détectent pas la totalité des chutes et en particulier, je suis un peu technique mais les chutes dures, c'est-à-dire les chutes brutales et pas les chutes molles. Donc, ces sujets-là, de chutes par exemple, on est en train de tester un certain nombre de solutions, cette fois-ci chez les équipes de... dans, au sein des équipes de Charles-Antoine, dans une, dans un, une maison de retraite à Lyon où on teste une dizaine de solutions pour voir celles qui sont les mieux adaptées, celles qui sont avec les mêmes équipes de soignants pour vraiment pouvoir comparer les différentes solutions. Donc c'est, c'est vraiment l'enjeu, les solutions ne sont pas toujours fléchées ou dédiées aux domiciles, clairement les solutions qu'on va mettre en œuvre, elles concerneront le senior dans sa dépendance et dans sa fragilité, donc qu'il soit en hébergement maison de retraite, en résidence service ou à domicile. Donc on est vraiment dans cette logique de technologie.

Sophie Boissard : Un, de technologies, des technologies qui soient portables à la fois au domicile et à la maison, qui fonctionnent sur les, les mêmes plates-formes techniques pour pouvoir ensuite organiser l'échange, le recueil des données et la coordination et donc ce qui a été développé, c'est aussi un point important. En fait, la pierre angulaire d'Oriane, c'est le dossier médical partagé et la capacité d'avoir un dossier qui suive dans la durée la vie de la personne accompagnée, qui permet de coordonner les professionnels de santé qui interviennent. Cette technologie-là, on l'a développée avec Move in Med, qui est une *start-up* spécialisée dans ces parcours soins intégrés et on est en train de la développer aussi – mais peut-être Nicolas, tu veux en dire un mot ? - en sortie de clinique pour accompagner à domicile un certain nombre de patients quand leur état est stabilisé.

Nicolas Mérigot : Alors, j'en parlerai un peu plus cet après-midi dans la partie digitale.

Sophie Boissard : Oui, tu en parleras. Pardon, on y reviendra. Oui, voilà.

Nicolas Mérigot : Mais juste pour tout... Sur tout ce qui est aussi détecteurs, juste pour dire aussi qu'on a une de nos cliniques, celle de, une clinique qui est à Grenoble, qui fait partie d'un programme européen de tests, qui s'appelle ACTIVAGE justement, où l'on teste avec des industriels les combinaisons de capteurs et de différentes solutions pour voilà, pour proposer un panier qui soit le plus intéressant. Alors, ça se teste dans une clinique non pas parce qu'on en a besoin, parce que dans la clinique il y a une surveillance continue et on n'en a pas besoin

pour, vraiment, pour la surveillance du patient mais pour justement lui dire « regardez, demain vous rentrez chez vous, eh bien vous pourriez avoir ce type d'équipement qui vous sécuriserait. » Et pour les familles de le voir *in live* comme ça, c'est également très intéressant. Voilà, c'est un programme qui s'appelle ACTIVAGE et qui est financé par la Communauté européenne.

Sophie Boissard : Et ce qu'on vous a raconté aujourd'hui sur ce qu'on fait en France, on le fait aussi d'ores et déjà à l'échelle européenne en particulier en Italie. Peut-être Mariuccia ?

Mariuccia Rossini : Oui, en Italie, nous sommes en train de construire un nouvel établissement avec des appartements, résidences services et des EHPAD. Dans les appartements, pour maintenir la *privacy* de notre patient, nous avons déjà mis tous les détecteurs de chutes surtout dans la salle des toilettes, dans la salle des bains, et nous avons un centre opérationnel qui va capter toutes les alarmes ; comme ça, nous avons les données, les données aussi pour la gestion mais aussi toutes les données pour la vie des personnes, parce que il a d'un côté les capteurs de chutes dans la salle de bains. 80 % des chutes sont dans les toilettes, et aussi d'autres capteurs de vie dans les, dans les appartements.

Sophie Boissard : Donc pour répondre ce ne sont pas des solutions propriétaires, on va plutôt aujourd'hui chercher les différentes solutions qui existent sur le marché ; on est en train de tester. Mais très clairement on va aller progressivement vers un concept unique qu'on pourra – technologique – qu'on pourra déployer à travers le réseau.

Mariuccia Rossini : Oui, en effet. En effet, pour avoir une chose déjà testée, nous avons pris un système américain qui est déjà en commerce dans les États-Unis et nous, on verra, nous ouvrons en décembre mais nous avons choisi un système qui est déjà sur le marché et déjà testé, j'espère qu'il marche. [*Rires*]

Sophie Boissard : D'autres questions ? Je vous rassure on aura aussi du temps cet après-midi. On prend la dernière question et puis...

Fraser Donlon (Bernberg) : Fraser Donlon de Bernberg. *I'll speak in English because...*

Sophie Boissard : *Yeah.*

Fraser Donlon (Bernberg) : [Interprète :] Je vais parler en anglais, c'est sur l'Allemagne et l'Espagne. Alors vous avez dit, pour l'Espagne, vous avez identifié des réductions de coûts de 25 millions, je voudrais comprendre d'où cette marge EBITDA en Allemagne se positionne par rapport à vos attentes exprimées en 2016. Et ensuite, j'aurai une question sur l'Espagne, mais d'abord l'Allemagne. Alors, l'Espagne j'ai l'impression que il y a des lits concertés et d'après mes entretiens dans l'industrie, on m'a dit que ce n'est pas une bonne chose d'avoir beaucoup de lits concertés pour des opérateurs privés donc je voudrais savoir quel est le raisonnement qui est sous-jacent ?

Sophie Boissard : [Interprète :] Bart, alors tu veux répondre ?

Bart Bots : [Interprète :] Alors, sur le plan de réduction des coûts, et nos attentes en 2016, oui, nous l'avons fait bien sûr, nous, nous avons pas... nous n'avons pas identifié alors tous les revenus par lit en termes de contribution à l'amélioration des marges, mais en fait, nous avons atteint les objectifs et cela va nous permettre, comme l'a dit Arno au-delà de cette marge de 26 % d'EBITDA. Quand nous avons commencé nous sommes partis de beaucoup plus haut, nous ne sommes pas allés, partis de 30 et au-delà. Et ce qui s'est passé très clairement, c'est

une pénurie de personnels, une pression énorme sur les rémunérations qu'il a fallu augmenter et nous avons été confrontés aux nouvelles réglementations en termes du nombre de personnels qualifiés que nous devons avoir. Donc, nous avons décidé qu'il fallait que nous investissions dans le personnel et qu'il fallait adopter, adapter les rémunérations, il n'y avait pas d'autres moyens. Il fallait avoir une meilleure... il fallait travailler sur les autres coûts, réduire les loyers, revoir la politique des achats et nous avons donc réduit les coûts, nous sommes légèrement au-dessus de 4,... un peu moins de 5 %, nous allons tendre vers cet objectif de 4 % et je pense que nous pouvons faire encore mieux d'ailleurs et c'est pour cela nous voyons une augmentation progressive des marges mais, trois années plus tard, je ne dirai pas que nous allons être en mesure de revenir pour le *business* pur de maison de retraite médicalisée vers une marge de 30 % et plus. Non, on aura une croissance forte mais si nous arrivons à maintenir cette trajectoire, ce sera bien. Alors, sur, pour l'Espagne, les lits concertés... Alors, les lits concertés, c'est exactement ce que je voulais dire. Lorsque vous examinez l'Espagne et en Allemagne, en Belgique et en Italie d'ailleurs, il est très difficile de généraliser de manière qui s'applique à tous les pays. Donc ce que j'ai dit, ce qu'il faut examiner, c'est le niveau de lits concertés au niveau régional et que chaque région est différente, il y a des règles sur le financement, les lits concertés, c'est une chose, mais combien de temps vont-elles être financées, à quel niveau le sont-elles et cela peut varier de manière importante. Alors, plus généralement et bon, je m'exprime en général je devrais pas, mais bon plutôt région par région. Il y a des régions où vous ne seriez pas intéressés par des maisons de retraite médicalisées avec des lits concertés, car ce que vous voulez ce sont des patients privés qui sont susceptibles de remplir votre établissement. Dans d'autres régions il y a peut-être plus de marge, de latitude, pour avoir un plus grand nombre de lits concertés, avec peut-être l'ajout des lits UTC, qui ont également en général un revenu plus élevé. Alors ça dépend, je ne peux pas faire une déclaration générale. Je sais que certains intervenants dans le *capital investment* justement regardent cela en simplifiant, je suis désolé ce n'est pas simple, on ne peut pas avoir une règle générale. Mais en Andalousie, compte tenu du niveau moyen des revenus des patients, avoir des lits concertés c'est plutôt une opportunité. Je dirais pas la même chose pour Madrid, mais on n'y est pas encore, ou Barcelone, où bien sûr les patients privés peuvent payer beaucoup plus. Ou au Pays basque. Car ces personnes ont leur propre fiscalité, elles ne sont pas soumises à la fiscalité du gouvernement central, des autorités centrales. Donc il y a beaucoup de facteurs qui interviennent et je ne... Nous ne nous engagerions pas dans un investissement en Espagne si nous pensions que ce n'était pas une bonne chose pour Korian, ça, c'est une certitude, bien.

Sophie Boissard : [Interprète :] Merci pour vos questions, comme j'ai dit il y aura une autre session de questions tout à l'heure. On vous propose maintenant de continuer un petit peu l'immersion mais, mais à côté, donc on a, on a quelques stands à vous proposer, il y a, on vous propose d'écouter les voix de nos résidents sur une *stand* ; de découvrir les différents métiers de Korian et pour ceux qui ne peuvent pas se déplacer tout de suite tout de suite en Franche-Comté, il y a une visite virtuelle dans le concept Âges et Vie que Charles-Antoine vous a décrit et surtout je vous propose de découvrir les œuvres qui sont au centre de la pièce et surtout nos équipes qui sont là pour décrire un peu nos thérapies non médicamenteuses et je vous souhaite une très belle découverte de tout cela, un très bon déjeuner et on se retrouve à 14 heures, merci.

LUNCH AND EXPERIENCE JOURNEY

Sophie Boissard : Bien, je vous propose de reprendre, de reprendre le cours de, de cette journée et j'espère que vous avez pu profiter agréablement du déjeuner pour vous restaurer, pour vivre les différentes expériences sensorielles qui vous étaient proposées et je vous promets une seule chose, cet après-midi, puisque j'ai eu quelques remarques, disant quand même que trois heures sans pause, c'était très difficile. *[Rires]* Voilà, donc nous terminerons à 16 heures, c'est promis juré. Et je vous promets que l'après-midi va être au moins aussi intéressante que le matin. Très... Voilà, sans, sans aucune objectivité, puisque nous allons prendre le temps ensemble de regarder plus en détail... Vous avez... Ce matin, je crois, on a tenté vraiment de vous expliquer très concrètement ce qu'est le modèle de croissance agile, de proximité, de Korian. Et ce qu'on aimerait faire avec vous cet après-midi, c'est regarder quels sont finalement les fondamentaux, le socle qui nous permet d'avancer en... à la fois en sécurité, en efficacité et en puissance, autour de ces trois composantes qui sont vraiment les trois composantes de notre performance, et qui sont aussi les trois actifs clés de la société, que sont en réalité d'abord nos collaborateurs – et vous l'avez compris, notre entreprise, elle est humaine avant tout, humaine au carré, et tout repose sur eux. C'est vraiment la pierre angulaire de l'édifice. Ensuite, les systèmes d'information et les data, qui sont absolument clés dans l'ensemble des dimensions de nos métiers et qui vont l'être de plus en plus aussi pour soutenir la croissance et le développement des nouveaux métiers. Et puis, la dimension immobilière, qui nous permet de traduire concrètement le service et les lieux pour produire le service dans les territoires, et qui soutient le développement. Donc c'est autour de ces trois dimensions qu'on va entrer cet après-midi. Et puis, bien sûr, ensuite, Philippe Garin reviendra sur la trajectoire et sur les leviers de la performance cette fois-ci financière de la société pour les trois années qui viennent, avec la perspective à cinq ans. Avant de commencer et donner la parole à Rémi pour les ressources humaines, eh bien, je voudrais vous proposer, peut-être pour se re... réveiller votre attention, en ce début d'après-midi, de regarder ensemble quelques images d'un documentaire qui va sortir bientôt en salles. Loïck Coriou, qui est un documentariste connu, a passé plusieurs mois embarqué dans un de nos établissements en France, une maison de retraite pour l'occurrence. Et il en a tiré un documentaire qui s'appelle *Les âmes fortes de l'âge fragile*, qui est une forme d'hommage rendu aux différents métiers du soin. Et je vous propose de découvrir ensemble, en avant-première, ce qui sortira en salles dans quelques mois. Nous n'avons pas d'actions dans le film mais nous pensons que c'est un très beau film. Merci.

Projection vidéo « Les âmes fortes de l'âge fragile »

[Applaudissements]

Rémi Boyer : Bonjour à toutes et à tous. Superbe film, *Les âmes fortes de l'âge fragile*. C'est... voilà, *self-explaining*. Et c'est aussi la raison pour laquelle j'ai rejoint Korian il y a un peu plus de trois ans, après 20 ans passés dans l'industrie sidérurgique et automobile, où... Donc rien ne me destinait à aller vers le service des, le service à la personne mais c'est le contact avec ces, ces équipes, aussi l'accompagnement de mes propres parents dans... vers la fin de vie, comme ça a été dit plusieurs fois ce matin, qui m'a amené à contacter ces équipes, à voir comment elles travaillaient tous les jours. Et je me suis dit : « Mais comment elles font au quotidien ? » Et c'est, c'est cette rencontre qui m'a aussi amené vers Korian et je voulais vous le dire avant de, de commencer. Alors, je pense que vous l'avez compris ce matin, l'humain va être au cœur

de tout chez Korian. L'humain, c'est capital, sans, sans jeu de mots, avec la journée qui, qui nous rassemble. L'humain est au centre de tout chez Korian et Korian, ce sont d'abord 54 000 femmes et hommes qui, tous les jours, sont dédiés aux soins des plus fragiles et des plus âgés. Ce sont 54 000 personnes engagées, fières de leur métier, dévouées, qui ne comptent pas leur temps et qui sont passionnées par leur mission, comme le prouvent les récents résultats du, de notre enquête d'engagement interne, qui s'appelle Community, que nous pratiquons tous les deux ans avec Ipsos auprès de l'ensemble des salariés dans l'ensemble des pays du Groupe et qui montre un taux d'engagement élevé (75 %), ce qui nous place dans les bons niveaux du *People*, du business *People to People*. Korian, ce sont aussi 54 000 femmes et hommes qui sont majoritairement dans le soin. 76 % de nos effectifs sont des soignants. Aides-soignantes, infirmières... Je parle au féminin puisque nous avons 82 % de, de femmes chez Korian. Médecins, médecins spécialistes, gériatres, kinésithérapeutes, ergothérapeutes, psychomotriciens, et j'en oublie beaucoup. Ce sont donc les cent professions, les cent métiers du Groupe qui sont représentés chez Korian. Ensuite, nous avons les, les métiers de, de la, la restauration, de l'hébergement, du service (15 %) : les cuisiniers, les plongeurs, les agents techniques, les agents de service, les responsables maintenance, les responsables techniques, et bien entendu les directeurs et directrices de maisons et les fonctions support. Ce sont eux qui toute l'année, tous les jours, toutes les nuits, tous les week-ends, portent l'ambition du soin à cœur, et le projet de Korian. En quatre ans, nous avons vu la, les effectifs de Korian augmenter de 15 %, pour passer de 47 000 personnes à 54 000 aujourd'hui, en particulier en Belgique, reflétant ainsi la croissance forte du Groupe. Nous sommes donc des *leaders* du secteur, ce... cela vous a été présenté ce matin. Eh bien, nous souhaitons aussi devenir les *leaders* en matière de ressources humaines, et c'est ce que Sophie expliquait à l'instant. Nous souhaitons être la référence des employeurs du secteur du soin en Europe dans les prochaines années. Et c'est ces ambitions que je souhaite partager avec vous aujourd'hui. La base de notre engagement commun, ce sont d'abord nos valeurs. Nous avons quatre belles valeurs : Bienveillance, Responsabilité, Initiative, Transparence, qui n'ont pas été choisies au hasard. Chaque mot a été choisi à dessein. Et ces valeurs, elles sont... Elles ont été définies y a... juste après la fusion Korian-Medica en France et je crois pouvoir dire que toutes nos équipes s'y retrouvent. Et cela est encore démontré dans notre enquête d'engagement puisque nos personnels nous disent qu'ils se reconnaissent à 84 % dans ces valeurs. Nos équipes nous disent qu'elles ont de la fierté vis-à-vis de leur métier et de leur entreprise à plus de 75 %, 76 % pour l'entreprise, 85 % pour le travail exercé.

Je commence par là parce que je pense que ceci mérite d'être relevé dans un environnement où la pression s'accroît de plus en plus sur les équipes en place, du fait de l'évolution des pathologies. Cela a été démontré ce matin. Du fait de la pression des parties prenantes, notamment des familles, où il devient de plus en plus difficile aussi de trouver des équipes, partout en Europe. Dans ce contexte, nous avons pris des engagements très clairs vis-à-vis des équipes sous forme de symétrie des attentions : le pacte de confiance qu'évoquait ce matin Sophie dans son introduction. Ces engagements, vous les avez sur le *slide*. Ce sont huit engagements précis que nous résumons sous une formule qui n'est pas creuse, chez nous, c'est-à-dire : « Nous prenons soin de ceux qui prennent soin » sous une forme de symétrie des attentions. Ces engagements, ils se déclinent sous huit *items*, que nous allons, nous avons déployés dans le Groupe, et qui seront un peu la boussole de notre pacte de confiance vis-à-vis des salariés. Par exemple, l'intégration. Nous avons, nous savons que la majorité du *turn-*

over intervient dans les six premiers mois. Eh bien, nous avons lancé un programme qui s'appelle Korian Start, qui est devenu un label du Groupe, qui consiste à passer beaucoup de temps, beaucoup d'énergie et aussi du budget à intégrer nos équipes en qualité dans les premiers jours, dans les premières semaines, dans les premiers mois... premiers mois, suivant un parcours qui a été défini, normalisé, labellisé en interne. De même, nos équipes ont besoin de soutien au quotidien, d'être écoutées, d'être respectées, d'être prises en compte et pour cela, d'avoir une feuille de route claire, des missions bien définies en arrivant, des missions qui leur sont expliquées. Bien entendu, elles doivent travailler en toute sécurité, j'y reviendrai tout de suite. Des... Un autre engagement important, c'est les communautés métiers. Nous avons cent métiers chez nous, je vous l'ai dit. Nous avons des filières métiers qui sont, qui se sont mises en place depuis trois, quatre ans de manière très efficace. Je pense aux, aux cuisiniers, je pense aux médecins, je pense aux infirmières, je pense aux responsables techniques. Eh bien, ces communautés métiers, elles soutiennent le développement des compétences en transversal dans les différentes, dans les différents pays du Groupe et cet aspect-là, nous allons beaucoup le renforcer dans les trois, quatre ans qui viennent. Un autre engagement, c'est bien sûr le, le soutien, la reconnaissance de la diversité des équipes. Nous avons plus de cent nationalités dans le groupe Korian, des populations d'origine très diverse, à la fois d'origine sociale mais aussi d'origine nationale. Eh bien, tout cela, ça, ça fait le cœur de Korian, ça fait la, la... les 54 000 femmes et hommes de Korian. La formation, bien entendu, j'y reviendrai tout de suite. Donc vous voyez tout cet écosystème, ces huit engagements, nous les portons haut et fort en, en nous appuyant sur nos valeurs et tout cela grâce à un *management* de proximité et de qualité que nous renforcerons. Alors, quels sont les défis qui s'offrent à nous dans les quatre ans qui viennent ? Qui sont pas spécifiquement des défis de Korian, mais que nous voulons travailler en priorité pour répondre aux ambitions qui vous ont été présentées ce matin et soutenir la croissance forte, à la fois géographique et métiers, de notre Groupe. Forts de, des engagements que je vous ai présentés, y a quatre grands défis, disons, le premier, c'est de sécuriser nos besoins en ressources et en... en ressources humaines, en effectifs. Le deuxième, c'est de faire de la qualité du travail dans nos maisons, dans tous nos sites, un marqueur Korian. Le troisième, c'est de promouvoir une nouvelle façon de *manager*, ce qu'on va appeler le Korian Management Way, parce que nous pensons que chez Korian il y a une façon différente de *manager* les équipes. Et enfin, la résultante étant que ce faisant nous souhaitons construire une entreprise diverse et inclusive dans les 400 bassins de vie dans lesquels nous sommes implantés partout en Europe. Premier défi : trouver dans les quatre, cinq ans qui viennent les 60 000 ressources dont nous avons besoin au quotidien pour réussir notre ambition. Nous venons de finaliser un exercice de *workforce planning* stratégique dans l'ensemble des pays du Groupe qui, à *turn-over* et absentéisme inchangé, donnerait un besoin net de 60 000 personnes. C'est évidemment considérable. Nous sommes une usine à recruter aujourd'hui. Nous avons recruté l'an dernier 11 000 personnes en Europe.

Cette usine à recruter, il faut qu'on la professionnalise, il faut qu'on l'équipe. Nous allons donc mettre en place un, un *pipeline* professionnel, robuste, sécurisé, qui nous permette d'anticiper les besoins de recrutement partout dans nos pays à l'échelle d'une région, d'un site, et tout cela, nous allons le professionnaliser par des équipes RH qui, de plus en plus, vont travailler la qualité du recrutement plutôt que la quantité du recrutement. C'est... Ce premier défi est très important parce qu'il consiste d'abord à bien identifier les canaux d'acquisition, à nouer des partenariats de qualité avec les écoles, avec les institutions qui nous fournissent les besoins de

ressources. J'ai mis sur le *slide* un exemple qui est le premier CFA commun à quatre grandes enseignes françaises, en l'occurrence pour massifier nos besoins à plusieurs – à plusieurs, on est plus forts – pour créer ensemble le premier CFA de l'ensemble des chefs, donc CFA de cuisine en France, avec Sodexo, Accor, AccorInvest et Adecco, qui sera lancé en janvier 2020. C'est un exemple mais il y en a beaucoup d'autres. Pour attirer ces 60 000 personnes dont nous avons besoin, nous devons convaincre davantage, nous appuyer sur nos valeurs, notre ambition, nos engagements, notre promesse employeur, pour changer l'image de nos métiers et montrer que venir chez Korian, ça a du sens. Nous sommes un groupe qui recrute, qui forme, qui développe. Nos métiers sont accessibles, ils sont stables, ils sont plein de sens. Ce sont des métiers d'avenir dans un monde qui va se dématérialiser et se digitaliser de plus en plus. Et donc Korian a la capacité dans les quatre ans qui viennent d'offrir de bons métiers, des métiers qui font du sens à tous celles et ceux qui sont intéressés par le service des soins aux plus fragiles. Notre ambition en la matière est de réduire le *turn-over* et l'absentéisme pour réduire l'exposition au recrutement et aussi faire baisser les coûts directs et indirects de l'absentéisme. Pour cela nous travaillons à stabiliser nos organisations, à remettre de l'emploi stable et des CDI partout où nous le pouvons, à faire baisser les taux de contrats courts – cela a été expliqué par Arno ce matin – et aussi à mieux pré-recruter en sécurisant le *pipe*, notamment grâce à l'apprentissage qui va devenir chez Korian une différenciation dans le secteur, puisque nous souhaitons doubler le nombre d'apprentis d'ici 2023, en passant de 2 000 apprentis aujourd'hui à 4 000. Je vous invite maintenant à écouter un témoignage, qui est celui de Nadège Plou, qui est d'ailleurs présente dans la salle. Nadège est dir, directrice des ressources humaines France et elle présente l'arsenal de mesures qui a été mis en place par la France pour sécuriser le *pipeline* de recrutement en France.

« Interview à Nadège Plou »

Voilà et maintenant un autre exemple en Allemagne avec la, le nouveau système d'apprentissage qui démarre dès l'année prochaine, avec une vidéo d'Arno Schwalie qui est également présent ici pour répondre à vos questions, sur la mise en place du système dit de [Generalist ?] qui va remplacer le système d'apprentissage en Allemagne dès janvier 2020.

Projection vidéo « Recrutement »

Alors, reprenez peut-être deux chiffres. Côté français, une réduction de l'exposition au recrutement de 32 % sur les aides-soignantes, comme Nadège l'a expliqué. Côté allemand, un apprentissage qui, dès maintenant, représente à peu près 10 % des effectifs et que nous allons pousser jusqu'à 2 000, 2 500... 2 500, pardon, apprentis à l'horizon du plan. Voilà, donc deux illustrations de la façon dont nous souhaitons sécuriser nos recrutements. Deuxième axe, deuxième défi : améliorer la qualité du travail. Nos équipes resteront chez nous si et seulement si nous sommes capables de les motiver et de les retenir. Sur un marché hyperconcurrentiel où les ressources sont rares, et le seront plus demain, la qualité du travail fera la différence entre les acteurs. En s'appuyant sur les premières avancées du Groupe, notamment en France, par exemple, il y a deux ans, nous avons été le premier groupe à signer un accord sur la qualité de vie au travail dans le secteur. Nous allons poursuivre et intensifier ces efforts dans trois directions. La première, c'est la mise en place d'une politique ambitieuse de santé et de sécurité au travail. Dans notre secteur, curieusement, ceux qui prennent soin ne prennent pas forcément soin d'eux-mêmes. Nous « voudrions »... Nous devons donc changer le paradigme et installer une véritable culture de la santé et de la sécurité au travail, comme l'industrie le pratique depuis

fort longtemps. Nous mettons donc en place dès cette année de nouvelles organisations de santé et de sécurité au travail dans tous nos pays. Nous nous dotons d'outils de mesure détaillés, chiffrés, qui nous permettront de fixer pour tous les *managers*, dès l'année prochaine, des objectifs de progrès dans ce domaine. Sophie en a dit un mot ce matin. Nous serons transparents et nous publierons nos progrès, chaque année, en la matière. Nous allons aussi travailler avec les meilleurs partenaires et avec l'agence digitale Korian Solutions pour trouver les solutions ergonomiques au poste de travail et aussi innover en permanence en utilisant dès maintenant les outils qui sont mis à disposition comme, par exemple, des appareils de dosage, mais pour aller plus loin, avec les nouveaux outils d'aide et d'amélioration de la vie au travail. Là aussi, nous souhaitons devenir exemplaires et la référence du secteur. Deuxième axe, qui n'est pas une nouveauté chez Korian mais que nous allons renforcer, c'est la formation et la promotion interne. Korian a été, vous le savez, le pionnier en France en créant une Korian Academy en France. Nous avons depuis créé une Academy Korian dans chaque pays du Groupe et nous allons continuer nos efforts en matière de rapprochement des besoins de formation vers les équipes. Là aussi nous pouvons nous appuyer sur les résultats intéressants de notre enquête d'engagement dans ce sens. La formation, ce n'est pas seulement l'amélioration des compétences. C'est aussi le creuset d'une culture de qualité – dont Didier a parlé ce matin – d'excellence opérationnelle et nous voulons que nos Korian Academy soient ce creuset, soient ce vecteur de l'amélioration des compétences et aussi le vecteur de l'ascenseur social Korian, qui nous permet chaque année de promouvoir des parcours qualifiants, plus de 150 en France, des DAE dont Nadège parlait, et nos 750 000 heures de formation, c'est-à-dire quasiment près du double par rapport à il y a quatre ans. Dernier no... Dernier axe de la qualité du travail, c'est nos politiques salariales et non-salariales, ce qu'on peut appeler le contrat social Korian. En effet, sur un marché de plus en plus concurrentiel, où ce sont les salariés qui font leur marché et pas nous, notre offre salariale et non-salariale doit être compétitive. En France, nous venons de terminer les NAO (Négociations Annuelles Obligatoires) en nous mettant juste au-dessus de, du marché, en retravaillant nos grilles salariales sur les fonctions clés qui sont aides-soignantes, cuisiniers notamment, pour se démarquer du marché et ainsi améliorer notre compétitivité salariale. En Allemagne – la question a été posée ce matin par, par vous, monsieur –, nous sommes en train de revoir l'intégralité du contrat social Allemagne dans l'hypothèse d'un tarif, d'un accord collectif allemand qui soit le nôtre, celui de Korian, là aussi pour nous différencier de la concurrence. Sur ce sujet de la qualité de, de vi... du travail chez Korian, je vous invite à écouter à nouveau Nadège sur les programmes qui sont développés en France sur ce thème.

Projection vidéo « Parcours de carrière et Rémunération »

Voilà, et un autre exemple à nouveau en Allemagne avec le programme en bon allemand, qu'on appelle l'offre cœur, c'est-à-dire l'offre apportée aux salariés pour améliorer la qualité de vie au travail.

Projection vidéo « Parcours de carrière et Rémunération » [English 0.25.05 – 0.25.33]

Voilà, c'est un programme qui démarre en Allemagne, qui s'attache à travailler à la fois sur le *life cycle*, l'accueil de l'employé et tous les engagements dont je parlais tout à l'heure, plus la symétrie des attentions, à nouveau, entre l'offre cœur client et l'offre cœur employé. Troisième axe et troisième défi : la qualité du *management*. C'est presque notre plus grand défi, si je puis dire. Nos directrices et nos directeurs d'établissement, partout en Europe, sont de véritables entrepreneurs locaux qui ont une immense responsabilité vis-à-vis de leurs équipes. Vous avez

sur la gauche du *slide* les responsabilités typiques, on va dire, d'un, d'un chef d'établissement. Je... Je vous laisse les découvrir, mais ce que je veux dire ici c'est que leur métier est absolument crucial dans la qualité du service et la qualité de notre offre auprès de nos résidents. C'est un métier qui devient de plus en plus difficile, de plus en plus exposé aux différentes contradictions et aux différentes parties prenantes. Nous avons donc décidé de renforcer la qualité du *management* comme un axe qui fait, qui est pleinement dans notre politique RH pour les années à venir. Nos *managers* se doivent d'être exemplaires à tout point de vue, non seulement ils portent les valeurs de l'entreprise, mais ils sont aussi les garants au quotidien de la qualité du service, du travail et des résultats. Ils portent la promesse employeur de Korian. Après avoir formé tous nos directeurs de site en France depuis trois ans sous le, la forme d'un programme qui s'appelait Campus, nous allons nous appuyer sur cette expérience pour étendre à l'ensemble des pays de Korian cette formation sous une, un format renouvelé pour ce qu'on appelle maintenant la communauté des Top 1 000, c'est-à-dire les 800 directrices et directeurs de, de maisons en Europe, et les fonctions expertes autour d'eux. Et cette formation sera le socle du Korian Management Way, c'est-à-dire une façon Korian de *manager*. Et donc être très attentifs à cela et accompagner nos directeurs sous forme d'un programme de trois ans, et non plus un programme académique de quelques modules, pour garantir cette cohésion du *management* et les accompagner tout au long de leur cycle de vie. De même, nous avons mis en place il y a trois ans un système de *management* des talents intégré, qui s'appelle Talents K. C'est sous forme d'ailleurs... avec l'aide d'une plate-forme digitale novatrice, qui donne de la visibilité à nos directrices et à nos directeurs, un parcours de carrière et d'ailleurs 30 % de nos directrices et directeurs sont issus de reconversions internes aujourd'hui, taux que nous souhaitons pousser à 50 % pour stimuler des carrières ascensionnelles. Et il n'est pas rare chez nous de trouver des anciens cadres de santé, anciennes infirmières coordinatrices qui deviennent directrices, de trouver des anciennes aides-soignantes qui deviennent infirmières. Vous voyez, c'est tout l'aspiration, tout le *pipe* de promotion que nous souhaitons tirer via cette nouvelle formation managériale.

Ce que nous voulons faire ici c'est de renforcer et de *booster* la machine à promouvoir Korian grâce à nos formations, grâce à ce modèle de *management*. Pour conclure, vous l'avez compris, le capital humain, chez Korian, c'est capital. Ces trois grands défis – sécuriser nos besoins, améliorer la qualité du travail, améliorer la qualité du *management* – concourent à la mise en place et à l'ambition RSE de Korian, qui se traduit dans les grands indicateurs clés sociaux comme la diversité, comme l'inclusion sociale – que vous voyez à l'écran par le handicap notamment –, comme la reconnaissance de toutes les diversités, la formation inclusive, les promotions internes, le bien-être au travail. Tout ceci ne serait pas possible sans un dialogue social profondément enraciné dans nos pratiques. Ce dialogue social, il n'est pas nouveau chez Korian. Il s'appuie sur de longues années de pratique sociale, de proximité des équipes et de dialogue de qualité avec nos organisations syndicales pour défendre toujours plus efficacement nos équipes, chacun, bien sûr, dans son rôle : employeur et organisations syndicales. Et à chaque échéance du dialogue social, notamment en France avec de très nombreux accords signés depuis deux ans, mais dans tous les pays du Groupe, nous retrouvons cette qualité du dialogue social qui fait la stabilité aussi du modèle social Korian. Alors en janvier prochain, nous aurons le plaisir d'installer le premier comité d'entreprise européen du secteur, l'accord ayant été signé fin avril de cette année, qui vient ajouter à la couche transversale européenne aux différentes instances dans les pays du Groupe. Voilà, j'espère vous avoir convaincus que nous

sommes prêts, armés, motivés pour réussir le nouveau plan de croissance de l'entreprise autour des quatre grands défis que je vous ai présentés, afin de devenir – et nous le croyons fermement – la référence RH du secteur dans les années qui viennent. Avant de passer le micro à, à Philippe Lonné, qui... DSI du Groupe, je voudrais aussi faire le lien avec Philippe, puisque finalement les systèmes d'information, le confort des équipes, la performance des équipes passera aussi par des systèmes d'information de haut niveau, qui portent la performance de l'entreprise. Je vous remercie de votre attention. *[Applaudissements]*

Philippe Lonné : Merci, Rémi. Bonjour à tous. Donc je suis Philippe Lonné, DSI Groupe Korian depuis bientôt un an. Avant de rejoindre Korian, j'ai travaillé principalement chez Avis Budget Group, donc le loueur de voitures et chez Loxam, deux compagnies internationales très... avec un maillage international très représentatif, et dans lesquelles j'ai eu l'occasion de mener principalement deux missions, la première était une urbanisation du SI, c'est-à-dire une simplification, et la deuxième, une digitalisation. Donc lorsque j'ai rejoint Korian j'ai appliqué la méthode que j'avais, que j'avais eu l'occasion justement de pratiquer à deux occasions et ça a donné des résultats pour le moins stupéfiants, comme vous allez le voir. Cette méthode s'applique sur six piliers. Le premier – ça tombe bien que je passe derrière Rémi – c'est les gens. L'informatique, à l'instar de, de... des personnes qui travaillent chez Korian, c'est un métier qui demande des compétences souvent particulières. Elles seront pas forcément faciles, difficiles à trouver, par contre elles sont, elles sont compliquées à garder. Le pr... La première mission, c'est donc d'avoir une équipe interne avec des compétences dédiées, et qu'on les conserve. Deuxième aspect, c'est la partie projet. Le projet, c'est la garantie pour les métiers qui nous paient que les informaticiens travaillent sur les sujets qu'on leur a donnés. On a une forte capacité, en ce qui nous concerne, à travailler sur autre chose et pas forcément en rendre compte. En l'occurrence, lorsqu'on nous suit sur les projets, on est obligés de faire ce qu'on nous demande. Sur la partie, ensuite, logiciels, bon, c'est la, la face visible, pour tout un chacun, puisque ce sont les logiciels que vous allez utiliser au jour le jour, à nous ensuite de nous prouver les bons *soft* et surtout de les faire tourner correctement. Ces logiciels produisent de la donnée. Alors, vous le savez tous, la donnée, aujourd'hui, c'est un enjeu majeur, *a fortiori* chez Korian où la donnée est très sensible. On gère de la donnée, de la donnée médicale, on gère de la donnée personnelle, donc c'est un enjeu crucial. Cette donnée est exploitée ensuite à travers les plates-formes de *Business Intelligence* et aujourd'hui, aucune boîte digne de ce nom ne peut piloter son activité sans avoir une BI effective. Le cinquième point, c'est le *hardware*. Alors, le *hardware*, c'est les machines, c'est les réseaux. En gros, c'est ce qui vous permet, finalement, d'exploiter le reste. Lorsque votre réseau est mal taillé, lorsque vos machines sont sous-é... sont sous-équipées, rien ne fonctionne. Vous pouvez avoir les meilleurs logiciels, les meilleurs informaticiens, c'est quelque chose de crucial. Le dernier aspect, et une fois de plus chez nous c'est fondamental, c'est la sécurité. Vous pouvez opérer les données que vous voulez, vous pouvez les opérer sur les supports qui sont les plus excellents, si votre sécurité est compromise, c'est carrément votre société qui peut être mise à mal. Les six piliers en question, qu'est-ce que ça a donné chez Korian ? Ça a donné des choses formidables, comme vous allez le voir, à ceci près qu'il y a eu une complexité additionnelle à gérer. Korian, durant les cinq dernières années, ça a été l'agrégat de, de bon nombre de sociétés, de, des rachats, et des rachats de sociétés qui avaient elles-mêmes une Informatique. Ces Informatiques, vu que c'est une boîte qui va très vite, Korian, on n'a pas forcément l'occasion de pouvoir faire propre tout de suite, de tout agréger, de se retrouver avec des solutions qui étaient des

solutions immédiatement *packagées*. Il a fallu donc prendre cette [inaudible] en considération, ça a été l'un des éléments « fondamental » de la structuration. Alors, ce programme au sens large s'appelle le One IT parce qu'il a une, il a une ambition, c'est de simplifier les choses. Au niveau des gens, on a fait de la simplification. Ce qu'on a fait, c'est que toutes les personnes qui étaient chez nous, parfois depuis plusieurs années, on les a *insourcées*. Elles avaient prouvé qu'elles étaient bonnes, elles avaient prouvé qu'elles aimaient la boîte, donc maintenant elles sont chez nous. L'autre chose qu'on a « fait », c'est qu'on les a formées massivement, histoire d'être certains que nous n'avions pas une dépendance sur un technicien particulier, aujourd'hui on a une vraie [renouvelance ?]. La deux... Le deuxième aspect, donc ça a été les projets. Nous n'avions pas jusqu'ici une vraie, une vraie culture projets, encore moins une méthode. On en a appliqué une et aujourd'hui nous avons un portefeuille, il est piloté par notre direction, nous sommes *benchés* dessus, c'est-à-dire que nous avons des livrables et ça nous permet par contre à côté de ça de *sourcer* correctement. Il y a une chose, chez Korian, au niveau informatique, qu'on, qu'on doit reconnaître : si on a des besoins, on nous donne des moyens. Ensuite, les *softwares*. Comme vous le verrez, ça n'est pas une... malheureusement pour moi une différence de marqueur, c'est le seul marqueur que j'ai qui est au centre. Alors pas parce qu'on a mal travaillé, au contraire, on a très bien travaillé, mais parce que j'ai encore pas mal de travail. La première chose qu'on a « fait », c'est faire un *blueprint*. Comme je vous le disais, les rachats successifs ont une conséquence, c'est que je ne savais plus trop au niveau des lo... des *soft*, ce qu'on payait et pourquoi. Donc, ce qu'on a fait, on a été regarder tous les logiciels qu'on avait à travers toute la société, pris toutes nos factures, et on les a *printés*. On a fait un *blueprint*, donc un schéma général. On s'est retrouvés avec 250 progiciels, ce qui est énorme. On a donc dé-commissionné tous ceux qu'on n'utilisait plus et on a un programme qui est toujours en cours. Ce qu'on fait maintenant, c'est qu'on ne conserve que les *best of [read ?]*. Dès qu'un logiciel est considéré comme étant utile par les métiers et fonctionnel par les informaticiens, il est ensuite généralisé. Ça nous permet, et ça par contre c'est déjà le cas, d'avoir vraiment simplifié et stabilisé le SI. Nos logiciels aujourd'hui sont des bons logiciels, ils sont stables et bien utilisés. Sur la partie Data et BI, le fait d'avoir simplifié le nombre de logiciels nous a permis de construire un *data warehouse*, donc un entrepôt de données centralisé, dans lequel on agrège un ensemble d'infos. Ça a un côté très vertueux. Sans *data warehouse*, si vous avez dix directions vous aurez dix vérités. Chacun arrivera avec ses propres *dashboard* et expliquera que ses chiffres sont les bons. Lorsque vous avez un *data warehouse*, même s'il est faux, la vérité est la même pour tout le monde. En l'occurrence, le mien est bon, donc ça, c'est un avantage. [Rires] Derrière, cela nous a permis aussi de mécaniser l'intégralité de nos flux. Comme on a beaucoup de progiciels, le but du jeu est qu'ils soient tous intégrés de la même façon avec la même méthode. Enfin, toujours pour des questions de simplification, nous avons une seule solution d'exploitation de la *Business Intelligence*. On utilise un produit qui s'appelle Power BI, c'est un produit Microsoft. Sur la partie *hardware*, exactement la même logique que sur le *soft*. Comme on avait fait beaucoup de rachats, on avait des matériels qui étaient très différenciés, que ce soit en âge, que ce soit en puissance. Ce qu'on a fait, c'est que on a appliqué un programme d'homogénéisation.

Et aujourd'hui, dès lors qu'un de nos matériels a plus de cinq ans, il est systématiquement remplacé. Ça a un gros avantage, c'est que des utilisateurs dotés de matériels qui sont dysfonctionnels sont des utilisateurs agacés, donc des gens qui appellent l'Informatique, l'Informatique est agacée, c'est un cercle sans fin. Là, aujourd'hui, les gens ont des bons

matériels au bon moment. Le deuxième aspect, c'est le *network*. L'autre sujet de tension. Je vais vous donner le dernier ma... le dernier matériel *high tech*, si par contre vous tournez ça sur une ligne qui est trop lente, ça va vous agacer, d'autant plus qu'aujourd'hui la plupart des applicatifs sont embarqués dans le *clouding*, il fallait donc des lignes qui étaient des lignes optimales. On a « fibré » la moitié de notre réseau aujourd'hui et 100 % sera fait à la fin de l'année. Le dernier aspect, c'est la sécurité. Les deux boîtes dans lesquelles j'ai travaillé avant considéraient que c'était un aspect qui était fondamental, mais il l'est encore plus chez Korian. Comme je vous l'ai dit, on traite de la donnée très sensible. On ne peut pas se permettre que ces données en question soient postées en dehors de chez nous, donc on s'est dotés aujourd'hui d'une équipe de sept experts – c'est réellement beaucoup. Sept experts qui ne font que de la sécurité. Ils s'assurent que nos, nos environnements sont, sont totalement étanches, que nos règles de sécurité sont appliquées. On les a renforcés en plus récemment avec une équipe de DPO, le DPO étant les Data Protection Officers. Vous avez tous entendu parler des réglementations RGPD, ça n'est pas quelque chose qui se négocie, *a fortiori* chez nous. Donc on a un protocole. Si les, si les agents de sécurité, enfin les, l'équipe de sécurité – pardon – devait avoir une brèche, les DPO derrière ont tout un *process d'averting*. Le dernier point pour moi est le plus fondamental. C'est bien gentil de mettre en place des protocoles, d'avoir des experts, par contre, ce qu'on fait : nous nous *benchons*. Systématiquement on fait des exercices de *phishing*, c'est-à-dire qu'on regarde si on peut pénétrer chez nous, on fait des exercices de, d'audit. C'est pareil on travaille avec, systématiquement, avec des sociétés qui sont les sociétés majeures du marché. Typiquement, pour nos hébergements, il va s'agir d'SFR. Ce qu'on fait, par contre, on les audite. J'ai un métier qui me demande d'être paranoïaque, donc j'applique ma paranoïa, et ça permet comme ça d'avoir une sécurité qui est complètement étanche. Donc tout ce programme nous a permis de créer un, une épine dorsale SI extrêmement robuste, qui donne normalement parfaitement satisfaction à nos utilisateurs, et on va d'ailleurs ve... le vérifier tout de suite en demandant à monsieur Mériqot ce que le métier en pense.

Nicolas Mériqot : Merci, Philippe, de me donner l'occasion donc effectivement de dire ce que le métier, ce que le métier prend... pense de, des systèmes d'information. Alors, pour, pour l'illustrer... Pour illustrer ce propos, je vais vous parler d'un programme, qui a été le programme DEKLIC, en fait, qui était un programme de... qui était tout d'abord un programme d'une très grande ambition, puisqu'il s'agissait de, de remplacer 16 applications par un seul ERP couvrant l'ensemble de nos *process* dans l'ensemble de nos cliniques. Donc une très grande ambition. C'était également un programme d'une formidable mobilisation puisque c'est, ça a été 36 mois d'étude et de déploiement. Ça a été donc 66 cliniques. Ça a été 300 contributeurs pendant ces 36 mois, et aujourd'hui, c'est environ 4 000 d'utilisateurs quotidiens qui utilisent ce nouvel environnement informatique. Alors, cette transformation de notre système d'information, cette harmonisation, cette homogénéisation, eh bien, elle nous a permis également d'harmoniser nos pratiques, nos usages, nos, nos utilisations professionnelles. Elle nous a également permis de mettre en place un pilotage à 360 degrés et puis de travailler désormais sur l'ergonomie et la pertinence de nos outils. Vous voyez qu'à travers ce chantier informatique, eh bien nous nourrissons vraiment deux objectifs qui ont, qui nous tiennent à cœur, celui d'une part de la qualité et puis également celui de la productivité. Alors, c'est...

Interlocuteur Korian ? : Oui... Non, c'est pardon... Bouge pas...

Nicolas Mérigot : Enfin, bref. Alors le, le projet – pardon – le projet DEKLIC a également servi notre plan de transformation. Tout d’abord il a été le, le facilitateur du développement de l’hôpital de jour. Quand vous augmentez considérablement les volumes de patients, quand vous augmentez considérablement le volume de, de séances, quand vous augmentez le nombre de professionnels qui concourent à l’administration d’un parcours, eh bien, tout devient plus complexe. Vous avez des, des fonctions de planification qui deviennent très importantes et sans cet outil harmonisé nous n’aurions pas pu supporter ces développements et ces volumes de croissance complémentaires. Et puis, ce nouveau système d’information a également été l’outil, le moteur de notre activité au niveau du *Revenue Management* – on l’a vu sur nos [prix ?] de journée et puis ça a été également un outil très fort pour améliorer notre performance dans la vente de chambres particulières. Mais ce système d’information, ce nouveau système d’information, c’est également le socle de développement d’activités nouvelles et notamment celles que nous avons hors les murs et plus particulièrement celle de la gestion des parcours. Alors, en... (Je regarde si je suis bien sur la bonne page... Oui, ça y est, cette fois.) En janvier dernier, pardon, nous avons lancé notre premier parcours. Alors, il s’agit du suivi d’un patient, du patient atteint de la BPCO, la BPCO, c’est une maladie chronique respiratoire. Et, ce système, ce parcours BPCO, eh bien il s’articule autour de trois composantes. La première composante, c’est une plate-forme digitale, c’est un espace digital. Pour simplifier, j’aime bien l’appeler que c’est le Facebook, en fait, du malade.

C’est un espace que le malade peut ouvrir, eh bien, aux soignants, à sa famille, à des proches, à des associations de patients. Donc, c’est la plate-forme. Et puis il y a également un contenu. Alors, ce contenu, c’est le partage de tout ce qui va être comptes rendus médicaux, informations médicales, c’est le dossier médical du patient informatisé, mais c’est également beaucoup d’informations que nous poussons vers, vers nos, vers nos patients. Ce sont des tutoriaux, ce sont des fiches au niveau de la nutrition, ce sont des fiches au niveau de l’exercice physique qu’il faut continuer à faire pour maintenir sa bonne condition physique. Et puis c’est aussi tout un système, tout un système documentaire d’*auto-check*. Et ces *auto-checks*, ils ont comme objectif d’une part de s’assurer que... eh bien de s’assurer de l’observance des traitements. Bien souvent, dans les maladies chroniques, eh bien on a des phases aiguës qui interviennent, simplement parce que le patient eh bien a arrêté, a suspendu son traitement Là, on voit bien que la plate-forme digitale avec des autodiagnostic eh bien nous permet d’avoir des alertes sur l’observance des traitements. Et puis le deuxième objectif de ces *auto-checks*, c’est également de dépister les signaux faibles, qui vont nous permettre d’anticiper des phases d’exacerbation et donc des phases où les médecins doivent à nouveau intervenir. Donc deux composantes, et puis une troisième, qui est la composante humaine. C’est l’infirmière de coordination, c’est celle qui va garder le contact humain parce que tout ne peut pas être que digital. J’avais été très frappé d’un voyage d’étude en Inde. Tout a été digitalisé, mais néanmoins ils ont des *call-centers* partout et ils ont laissé la liaison humaine dans ces approches du domicile. Donc cette infirmière de coordination, elle garde le contact et puis elle analyse les data. Elle analyse toutes les data et elle va avoir le bon signal au bon intervenant pour avoir le bon geste dans ce parcours de santé. Alors, ce système est particulièrement apprécié de nos patients avec des taux très élevés d’acceptation et d’usage et, cette année, nous allons, nous lancerons six nouvelles offres de parcours. C’est la même plate-forme, vous l’aurez compris, que celle qui est utilisée pour le projet Oriane, que vous a présenté Olivier Lebouché. Donc vous voyez, les systèmes d’information, c’est vraiment un support au

développement et à la garantie de la productivité et de la qualité de nos prestations, et puis c'est une première brique qui nous permet d'avoir de réels développements, des nouvelles innovations et des nouveaux services à proposer à nos patients. Merci.

Nicolas Mérigot : Merci. [*Applaudissements*] Alors, vous n'êtes pas encore débarrassés de moi. Il me reste à faire ma conclusion. Donc, comme vous l'avez compris, sur la partie urbanisation, on est, on est vraiment... on a terminé. On a vraiment un socle aujourd'hui qui est à la pointe de la technologie, sur lequel on peut enfin capitaliser. La chose par contre sur laquelle on n'a pas encore travaillé, c'est l'étendre à l'ensemble du périmètre Korian. On a commencé à le faire, puisque la solution dont parlait Rémi tout à l'heure, sur la partie RH, on a une solution Groupe sur laquelle aujourd'hui on a, on a capitalisé. On fait le *onboarding*, on fait la partie *training*, on fait les EAE, tout ça, tout ça a été, a été fait et a été déployé, mais il reste encore plusieurs, de nombreux d'ailleurs, de nombreux secteurs sur lesquels on a lancé les, des dossiers, mais ils commenceront par contre à donner leurs fruits sur 2019 et 2021. Donc le One for All, c'est pour dire que ce, ce Un pour Tous, c'est vraiment un socle sur lequel les pratiques seront les mêmes, l'ensemble des, l'ensemble des sécurités appliquées et des, et des contraintes aussi. Donc aujourd'hui on va travailler, on travaille déjà, d'ailleurs, sur la partie qualité, de façon à avoir, à nous doter d'un système qui sera un système européen Groupe, ensuite un système financier, mais aussi un système pour la gestion de dette. En gros, on a aujourd'hui sept, huit – pardon – huit programmes, qu'on va lancer ou qu'on a lancés et qui donneront lieu ensuite à cette plate-forme commune. La plate-forme en question va aussi s'appuyer sur un référentiel de données qui sera unifié. Alors ce sera fin 2021 mais on va monter ce qu'on appelle – l'acronyme n'est pas très beau mais... – un MDM, donc c'est du Master Data Management, ce qui va nous permettre d'agréger les informations et de les unifier de la même façon de pouv... pour pouvoir – excusez-moi – ensuite proposer des modèles Big Data, choses qu'aujourd'hui pour l'instant on n'est pas encore en capacité de faire. Enfin, dans la même lignée de ce qui a été annoncé ce matin par, par le docteur Armaingaud sur l'ISO, en 2021, on va travailler pour nous doter d'une certification ISO 27001, qui nous permette de garantir que la sécurité informatique chez Korian correspond à un protocole reconnu. Donc j'espère avoir été clair, déjà, et vous avoir, vous avoir éclairés sur le fait que nous sommes aujourd'hui d'ores et déjà *digital ready*. Et je vais maintenant donner la parole à mon estimé confrère, Frédéric. Merci beaucoup. [*Applaudissements*]

Frédéric Drousseau : [Inaudible] Voilà. Bonjour à tous et à toutes, à toutes et à tous, aussi, ça marche dans les deux sens. Voilà. Donc l'immobilier est un puissant levier d'activité du Groupe, dans la mesure où de nombreuses activités au sein des murs de nos maisons de retraite, des cliniques de soin de suite, des colocations, des résidences services, se déroulent toutes nos activités. Et en 2016, quand, suite à l'arrivée de Sophie et puis à la création de mon poste, on a décidé de complètement revoir la stratégie immobilière de Korian. Pourquoi ? En fait, on est partis de deux constats. Le premier constat, c'est que Korian était une entreprise qui revendiquait deux choses : l'Asset Light, enfin qui revendiquait l'Asset Light, mais par ailleurs qui avait largement perdu une partie de ses capacités en développement immobilier. C'est-à-dire en fait, ça a amené deux choses : Un, nous pensons que les questions liées au développement immobilier, c'est-à-dire tout ce qui est en amont, toutes les opérations préalables à la construction, sont trop stratégiques pour être externalisées. La deuxième chose, le deuxième constat qu'on avait, c'est de se dire mais... l'Asset Light, c'est se priver d'être propriétaire de ses actifs. Or, on trouvait qu'il y avait quand même beaucoup d'avantages à

être propriétaires de nos actifs pour plusieurs raisons. La première, c'est que quand on est chez nous, c'est quand même plus simple, ben, pour adapter nos bâtiments. Et on voit que nos activités évoluent sans cesse, les, nos clients, nos personnels, nos résidents, les aidants, notre écosystème de santé a besoin d'être adapté en permanence. C'est une première raison. Une deuxième raison, c'est que en fait souvent l'idée de l'Asset Light, c'est de se dire que les ressources investies dans l'immobilier pourraient ne pas servir à notre but. En fait, ce qui est largement faux dans la mesure où vous avez, vous avez la possibilité et Korian était en possibilité, avait ces possibilités, de chercher de la dette immobilière qui était donc spécifiquement dédiée à, au financement des actifs que l'on pouvait détenir. La deuxième raison, c'est que en fait l'immobilier est lui-même source de création de valeur. Et donc ne pas vouloir être propriétaire de ses actifs, c'est aussi renoncer à cette part de création de valeur, qui peut être très, très significative. Enfin, si on compare les mérites respectifs de la détention et de la location, en fait, de manière très pragmatique, l'opérateur qu'est Korian pense long terme et regarde à long terme. Et à long terme, le coût de la location est souvent supérieur au coût de la détention. Pourquoi ? Tout simplement parce que le coût de la détention dépend des taux d'intérêt essentiellement, le coût de la location dérive [des réclames ?] par le propriétaire, qui sont bien, bien supérieurs aux taux d'intérêt, vous le savez. Et au-delà, les loyers sont incrémentés chaque année de l'indexation, ce qui, en longue période, est néfaste pour l'opérateur. C'est de ces deux constats-là, où on, que l'on a décidé donc de, à la fois réinternaliser les équipes immobilières, donc se doter de toutes les équipes et des professionnels de l'immobilier sur toutes les dimensions importantes de nos métiers, et de faire évoluer notre stratégie Asset Light vers une stratégie Asset Smart. De manière synoptique, dans un triangle où Korian pourrait occuper les trois côtés ou les trois sommets du triangle, opérateur-développeur-investisseur, schématiquement on est passés d'une situation où on était... avant tout on occupait un sommet, celui de l'opérateur, mais on se désintéressait quelque part du sommet, du développeur, et de l'investisseur. Trois ans après, qu'est-ce que cette stratégie Asset Smart a apporté au groupe Korian ? D'abord, la première chose, c'est on a relancé le développement immobilier, on a relancé le *pipeline* de développement, et donc on a, pour les années à venir, construit notre croissance organique, ce qui est très important, puisque au-delà du montant de la croissance absolue – est-ce que c'est 5 %, 6 %, 8 % ? – c'est aussi la part, dans cette croissance totale de la croissance organique, qui est importante. Deuxième élément, on l'a dit, on a créé de la valeur. Alors, la création de valeur, on peut la mesurer assez facilement et de manière indépendante, l'ensemble de notre patrimoine est expertisé par des experts immobiliers internationaux, qui regardent en 2016, chaque année, 2017, 2018, 2019, et entre le premier semestre 2019 et septembre 2016, en trois ans, notre patrimoine a quasiment doublé.

On est passé de 980 millions d'euros à 1,8 milliard d'euros. Alors, on a eu des investissements. On a fait des *Greenfields*, on a fait des rachats d'immeubles existants, mais quand on somme tous les investissements qu'on a faits et qu'on compare avec la, l'évolution du patrimoine, on a créé plus de 100 millions d'euros de valeur sur les trois ans. Enfin, être un immobilier, être dans une direction immobilière d'un opérateur, ça veut dire être au service de l'opérateur, c'est-à-dire toujours faire en sorte de réinvestir dans le réseau, très important, au niveau de la maintenance, être très réguliers, faire des CapEx réguliers, avoir des plans de CapEx. Très important également, c'est pouvoir bénéficier de toutes les techniques pour améliorer nos bâtiments. Donc ça, ça nous permet... aujourd'hui on récolte certains fruits notamment en

termes d'économie d'énergie tout simplement, et enfin c'est aussi re, relancer et renégocier avec les propriétaires, relancer le dialogue avec les propriétaires pour voir avec eux quelles sont les meilleures dispositions que l'on peut imaginer pour chacun des sites dans lesquels on est implantés et dans lesquels on est à bail. Et donc y a plein d'optimisations à voir avec nos propriétaires. Certaines fois, on décide de rester sur une implantation donnée et on partage de manière équitable le fait que l'on va se réinvestir donc sur une localisation donnée. Ça donne une économie de loyer, ça donne un meilleur partage de travaux entre le propriétaire et le locataire. Et donc, au global, sur trois ans, sur ces... les économies de loyer représentent 6,5 millions d'euros en trois ans sur l'ensemble du périmètre Korian. Si maintenant on regarde la structure du résultat et le résultat de cette stratégie immobilière mise en place et qu'on regarde notamment l'EBITDA, on voit que en fait l'amélioration de 70 points de base de cet EBITDA provient à deux tiers de ce changement et cette implémentation de cette stratégie Asset Smart. Si maintenant on regarde plus précisément notre portefeuille d'actifs immobiliers, on est passés donc d'un taux de détention en 2016 où on était à 14 %. Nous avons annoncé que nous souhaitions être à fin 2020 aux alentours de 20 %. Aujourd'hui, donc à fin 2019, on est à 21 %, donc on est au-delà avec un an d'avance. Mais ce que vous pouvez voir, c'est qu'on a surtout changé la, la physionomie du portefeuille.

C'est-à-dire qu'il y a trois ans, c'est le camembert de droite, il y a trois ans, la France détenait près de 80 %, représentait près de 80 % des actifs détenus en propriété dans le groupe Korian. Aujourd'hui, c'est 55 %, toujours en investissant en France, mais en rééquilibrant et en investissant dans toutes nos géographies. Du coup, on a un véritable, aujourd'hui, portefeuille paneuropéen. Comment on a constitué ce portefeuille ? C'est en étant aidés par nos partenaires, nos partenaires financiers. Nos banques nous accompagnent et nous, ce qu'on souhaite et ce qu'on a mis en place pour financer ces actifs immobiliers, c'est toujours des taux d'intérêt fixes et une dette amortissable. Et puis c'est aussi partager le coût du capital de l'immobilier sur des projets précis, par exemple, Charles-Antoine a parlé d'Âges & Vie, donc le déploiement de ce concept, qui a fait son succès sur le plan régional, on peut l'établir, ou sur le plan national et au-delà de nos frontières, avec des partenaires financiers, en l'occurrence Le Crédit Agricole Assurances et la Caisse des dépôts, Banque des Territoires. Des exemples, alors vous en avez vu, de la, des réalisations que nous avons « faits » dans tous les pays. Cette stratégie et ce planning stratégique que nous faisons donc sur chacune des régions, sur chacun des sites et sur chacune des géographies dans le Groupe, nous emmène, comme vous savez, à arbitrer des autorisations. Très souvent, dans un département, on a un nombre d'autorisations qui sont données et donc en fait il faut, si on quitte un établissement, en fait, c'est déplacer les autorisations d'un établissement vers un autre établissement. Donc quand on a un déplacement d'autorisation vers un autre établissement existant, par exemple pour l'étendre, ce qui a été fait notamment aux Saules, Charles-Antoine en a parlé ce matin, parfois, ce que l'on fait aussi, c'est : on regroupe des autorisations de plusieurs établissements que l'on emmène sur un nouveau terrain, une construction neuve, et pour certains d'entre vous, vous avez notamment eu l'occasion de visiter Châtillon, c'est typiquement le cas de Châtillon. Mais en faisant ça, on fait plus que ça parce que on prend pas en fait des autorisations de maisons de retraite simplement et on les fusionne, au-delà d'un bâti... de deux bâtiments qui étaient mono-usage, on va faire un bâtiment qui est multi-usages, c'est-à-dire qu'on va avoir une partie qui sera consacrée à une maison de retraite non médicalisée, donc à des appartements. On va avoir la maison de retraite on va dire traditionnelle, médicalisée, on va avoir une unité de vie protégée,

on va avoir un accueil de jour, donc on va avoir un ensemble de choses qui font qu'on peut accompagner nos clients, nos patients, sur plusieurs – dans leur cycle de vie – donc sur plusieurs problématiques. Et puis on lance aussi des nouveaux projets et on se fait aider par des partenaires, en l'occurrence, ici, pour les nouveaux projets, donc Saguez, et sur d'autres géographiques, d'autres instituts et partenaires. Alors, pour 2021 et au-delà, quelle est notre stratégie ? Alors, sur le plan du développement, c'est très clair déjà, c'est : on a une feuille de route qui est très ambitieuse, qui est très chargée, on a 142 projets au niveau du Groupe, au niveau global européen, c'est à peu près pour moitié des grosses rénovations, pour l'autre moitié des constructions neuves. On a le développement de projets à l'échelle nationale, par exemple de modèles comme Âges & Vie. On fait tous ces développements avec une dimension développement durable, dans la mesure où on s'engage à excéder les normes environnementales en vigueur dans tous nos nouveaux permis. Donc tous nos nouveaux permis sont HQE et nos établissements donc sont labellisés HQE. Et enfin, nous réinvestissons au quotidien – ça l'a été rappelé aussi par Philippe Loné – dans les équipements digitaux, dans notre réseau existant, pour améliorer et augmenter la durée de vie de l'ensemble de nos établissements. Maintenant, sur le plan de l'investissement, cette stratégie Asset Smart, la question, c'était de se dire est-ce que finalement 21 %, c'est pas mal, est-ce qu'on s'arrête là ou est-ce qu'on continue ? On voit pas de raison comme en 2016 de s'arrêter là. En fait, on va continuer dans la mesure où les conditions financières aujourd'hui restent exceptionnelles. On a des conditions de marché qui sont particulièrement exceptionnelles. Et par rapport, à la fois au *pipeline* de développement qu'on a aujourd'hui et aux opportunités qui se présenteront, on sait d'ores et déjà que dans deux ans on peut atteindre les 25 % et dans quatre ans, en 2023, on sera aux alentours de 30 %. Ce qui signifie investir, continuer à investir, en moyenne ce sera 200, 300 millions par an. Maintenant, y a peut-être des années où ça sera un petit peu moins, des années où ce sera un petit peu plus en fonction, également, au-delà du *pipeline* identifié aujourd'hui, des opportunités de marché qui pourront se présenter. On va renforcer notre portefeuille paneuropéen. Ce qu'on a déjà fait, on va continuer à le faire. Et enfin, tout ce développement et ce financement, on va évidemment le réaliser dans les stricts critères, en respectant les stricts critères financiers, en étant, en ayant une *auto-value* qui sera aux alentours de 50 %. Et je vais m'arrêter au niveau des critères financiers et laisser la parole à Philippe Garin, qui va vous en parler beaucoup mieux que moi. Merci. [Applaudissements]

Philippe Garin : Bon, donc on parle de chiffres, maintenant. [Rires] Bon, on va pratiquer un petit peu en regardant ce qu'on a fait et ce qu'on va faire. Vous verrez, c'est pas mal. Ce, ce *chart*, je l'aime bien, parce qu'il montre plein de choses. Le premier. D'abord, on est super-réguliers, c'est-à-dire que chaque Last Twelve Months, enfin LTM, on a bien progressé, donc on n'a pas trop de, de variations intempestives. Ensuite, on a une accélération récente, qui nous a portés à 8 %. Et d'où elle vient cette accélération récente ? C'est un petit peu à l'image du, du deuxième moteur qui nous manquait. Certains de nos concurrents ont un organique qui est régulier et constant, nous, on avait un peu plus de mal. Une forte agilité sur les *bolt-on*, mais on a réveillé le moteur organique, notamment en France, où il a été multiplié par trois, comme vous le voyez là, ces deux dernières années, ce qui était un élément majeur. Alors on va où ? Eh bien, écoutez, on va continuer. Il n'y a aucune raison qu'on quitte le 8 %, vous l'avez entendu tout au long de la journée, on a les moyens de continuer la, la croissance, on a les moyens de la financer et donc on confirme une *guidance* à plus de 8 %. Cette, cette *guidance*, elle a deux caractéristiques, c'est qu'elle sera très équilibrée. Équilibrée entre nos

trois moteurs, équilibrée dans toutes les géographies, présente dans toutes les géographies significativement. Ça, c'est pour le premier élément de la *guidance*. Vous verrez, en tout, il y en a cinq. Sur la marge, donc vous vous rappelez que on a deux niveaux de marge. Il y a l'EBITDAR et l'EBITDA. Les, les deux fameux. L'EBITDAR est stable et on va voir pourquoi. L'EBITDA progresse. La stabilité de l'EBITDAR, c'est une performance, parce que on investit sur les *people*. Et on va continuer à investir, c'est clé. Et donc on a cette pression, sur l'EBITDAR, de l'investissement humain. Comment on le compense ? Bah, comme a expliqué Arno ce matin, par un travail sur le *Revenue Management* sans fin. C'est du boulot d'aller monter les dossiers, clinique par clinique, unité par unité, pour aller récupérer... C'est, c'est aussi pénible que de rappeler un client qui n'a pas payé. De même, sur les *other costs*, on a des marges de manœuvre infinies. Ça, c'est comme le *working cap* dont on parlera tout à l'heure. Les achats, si vous vous en occupez pas tout le temps, ça dérive. Et si vous vous en occupez beaucoup, ça s'améliore. En plus, on a des effets de taille qu'on va pouvoir faire marcher. Ça, c'est pour la stabilité de l'EBITDAR. Au niveau de l'EBITDA, on a deux éléments. On a ce dont a parlé Frédéric, qui est les bénéfices de la politique immobilière. Ça, c'est le dernier élément et ça, très clairement, ça va représenter au moins deux tiers de l'évolution. Ensuite on a le *business mix*. Alors le *business mix*, il est *tricky* parce que il peut avoir plein d'effets. Quand vous investissez dans les, dans les cliniques, par exemple, ça pèse un peu sur l'EBITDAR, mais c'est assez bon pour l'EBITDA. Quand vous investissez dans le *Home Care*, vous avez aussi un effet un peu difficile sur l'EBITDAR, mais sur l'EBITDA c'est pas mal. À l'inverse, quand vous faites de la résidence service, c'est merveilleux pour l'EBITDAR, et puis l'EBITDA, par contre, souffre un peu. Donc on a cet équilibre, ce grand équilibre à respecter et voire à améliorer, ce à quoi on verra dans les années qui viennent. Qu'est-ce que ça va donner tout ça ? Bah, on se sent très à l'aise pour vous confirmer une marge supérieure à 15,5 sur les trois éléments que je viens de vous dire, un *management* du *mix*, une, un énorme travail fait sur le, sur les revenus et sur le, la gestion des coûts et enfin, la continuité de notre politique immobilière. Quelques éléments de plus sur le compte de résultat, puisque comme vous le savez on s'arrête pas à l'EBITDAR. Quelques éléments : le premier, c'est les dépenses non courantes. Elles vont pas déra... Elles vont pas dériver. On va rester sur quelque chose de... Vous savez, moi, j'aime bien les choses qu'on... on a la visibilité, on sait où on va. Et je ne vois pas de raisons pour lesquelles – en tout cas, je vous préviendrais – on aurait une dérive dans ce domaine-là, ça va représenter une quinzaine de millions dans les années à venir, c'est un mix de restructuration et de coût d'achat des sociétés en, en grosse masse.

Ensuite, sur la partie, sur la partie Dette, alors, les taux sont bas. Comme on était prudents, on était un peu couverts mais moins que d'autres. Donc on a quelques marges de manœuvre. Et, et en tout cas, la croissance qui est devant nous sera financée par une dette pas chère. Troisièmement, le taux d'impôt. On a fait de gros progrès, suffisamment pour profiter pleinement des baisses de taux annoncées par les États. Et on est sur un taux moyen en 2021 qui devrait être autour de 30 %. Tout ça, si vous avez une progression assez forte de l'EBITDA et que vous avez des, des éléments en dessous qui progressent, des coûts qui progressent moins vite, ont mécaniquement un effet très favorable sur le résultat net. Passons à mon domaine préféré : le *cash*. *[Rires]* On a fait un sacré boulot. On a fait un sacré boulot, d'abord on a pu le faire. C'est-à-dire qu'on a mis en place les outils pour suivre le *cash*, on le fait mois par mois. On a fait tout un travail de sensibilisation du Groupe. Le *cash* est devenu *king*, en tout cas, le *cash* est devenu important. On a... On s'est pas... Évidemment, il y a le côté client,

il y a le côté fournisseur, c'est classique. Mais y a pas que ça. Il y a tout ce qui est appelé comme *non operating*, ce qui a pas de sens chez nous parce que les opérations incluent les *stakeholders* étatiques et sociaux. Mais aller chercher un, un remboursement de TVA, eh bien ça peut apporter des sommes très significatives. Et le travail a commencé et va continuer. Ça, ça nous permet d'améliorer le taux de conversion. C'est comme ça qu'on est passés de 33 à 43 % de taux de conversion de notre EBITDA. C'est-à-dire que non seulement on a un effet d'amélioration de l'EBITDA, mais en plus derrière on a une capacité à faire en sorte que la conversion au *cash* soit meilleure que la progression de l'EBITDA. Alors évidemment qu'est-ce qu'on va faire ? On va continuer. On va continuer, il n'y a aucune raison que ça s'arrête et d'ailleurs on en est tellement convaincus qu'on s'est permis de mettre un chiffre sur 2021 et de préciser qu'on pensait pouvoir dégager 300 millions d'euros. Évidemment, on ne jouera pas sur la maintenance des, des entités, c'est après maintenance. C'est l'argent dont nous disposons une fois que tout est payé. Qu'est-ce qu'on va faire avec 300 millions ? Et qu'est-ce qu'on fait avec notre *cash-flow* ? On investit. Ce qui est clé, chez nous. On investit. On a, on a trois, enfin 2,5, trois éléments d'investissement. Le premier, c'est tout ce qui est organique. C'est majeur. Les, les CapEx de développement en France, vont connaître, du fait du succès du programme Boost une augmentation très forte l'année prochaine. Mais c'est probablement l'un des meilleurs investissements qu'on fait en matière de retour. Donc on va continuer sur la partie organique et on va continuer aussi sur les *bolt-on*. Le travail qui est fait en Belgique ou en Italie sur les acquisitions de sociétés nous permet, comme vous allez pouvoir le voir bientôt, d'avoir un retour remarquable aussi. Ensuite, l'innovation. On investit, c'est vrai, dans l'IT. On investit dans le digital et on va continuer de cette, de la même façon. Pour vous, pour vous donner un ordre de grandeur, avec 300 millions, on est capables, en gardant la même structure de bilan, d'investir à peu près 500 millions. Ça vous donne un petit peu l'accélération de rythme qu'on va avoir, en faisant attention à notre *cash*.

Alors, évidemment, il ne s'agit pas de faire n'importe quoi. C'est pour ça que j'ai dit, à, à structure « bilantielle » équivalente, on va garder le même levier. Il est sûr et certain qu'on ne sera pas au-dessus de 3,5 dans les années qui viennent, et on garde aussi une, comme l'a dit Frédéric tout à l'heure, une LTV, c'est-à-dire le niveau de dette sur l'immobilier, à la moitié de la valeur de l'immobilier afin de faire face à une éventuelle tension sur les taux. Enfin, et je sais que c'est important pour vous, on gardera un, une rémunération fixe des actionnaires, de l'ordre de 60 centimes par action. Alors, ces investissements, ils viennent d'où ? La première chose, c'est le *pipe*. Vous le connaissez bien. Le *pipe*, il est chargé en organique, il est long à constituer. Ça a été un énorme travail, fait ces dernières années. Il nous donne de la visibilité sur la croissance organique. Il est très important et globalement il a connu une forte amélioration ces dernières années. On, on voit là que on a plus de 10 000 lits, qui vont venir de la partie organique. Mais il va falloir aussi aller trouver 5 000 lits sur la partie *bolt-on*. Et comment, qu'est-ce qu'on fait sur les *bolt-on* ? D'abord, qu'est-ce qu'on cherche ? On cherche de la qualité, parce qu'on ne va pas acheter quelque chose qui n'a pas de qualité. On cherche à renforcer nos *clusters*, c'est-à-dire qu'aller acheter un réseau spécifique là où on n'est pas, c'est-à-dire un réseau de *Home Care* là où on n'est absolument pas, je dis pas qu'on va pas le faire parce que s'il est de bonne qualité, peut-être qu'on va le faire mais il faudrait qu'il y ait de bonnes raisons pour qu'on le fasse. Donc, qualité, *clusters*. Diversité, élargissement de l'offre. Comme vous l'avez vu, c'est majeur par nous, pour nous. Et puis rente plus dense ou aller dans de nouvelles géographies. On le fait dans des, dans des critères financiers extrêmement stricts.

Et ça, vous allez le voir. C'est des discussions qu'on a tous les mois, tous ensemble. C'est une grande journée, qu'on appelle le KIC, chez Korian, où on descend tous les dossiers et on y passe un temps fou, ça dure toujours trois fois plus longtemps que ça devrait durer. Mais ça nous permet d'avoir des vrais bons échanges, dont chacun pourra témoigner ici, sur les modalités d'investissement qu'on retient, afin de pas se tromper. Parce que le pire qu'on puisse faire, c'est de mal utiliser l'argent qu'on gagne. Enfin, on s'occupe beaucoup aux cas... aux critères d'exécution : les équipes, notre capacité à les faire progresser, la façon dont on va pouvoir intégrer ces actifs. Moi, je suis assez content de vous montrer ce qui a été fait – en plus, j'étais pas là sur toute la période, mais... – ce qui a été fait en moyenne ces deux dernières années. On a fait 24 transactions. C'est un peu plus que... C'est plutôt deux ans et demi, hein. On a fait 24 transactions. Elles ont coûté entre 500 millions... 500 000 et 45 millions d'euros. Donc vraiment une variété de type de cibles et d'actifs particulièrement importante. Ça représente 400 millions. C'est quelque chose qui est extraordinaire. C'est beaucoup. Et on parle hors Real Estate. Le multiple, il est de 8,4, et ça, c'est clé parce que 8,4, ça veut dire que chaque 100 millions rapporte 12 millions d'EBITDA, et donc 40 millions de dette, à structure égale. Le fait d'acheter quelque chose dont le rendement est rapide nous permet un déploiement rapide. Donc il faut que l'actif, il soit bon, il soit de qualité, mais ensuite... en plus qu'il soit raisonnable pour pas qu'on puisse pénaliser notre croissance. Même chose sur le ROCE, on suit le ROCE de près. La première... On avait en tête notre WACC. On est au-dessus du WACC, largement au-dessus du WACC, puisqu'on est à 7... alors c'est, on n'a pas toujours le recul qu'il faut, on l'a sur 2017, on est déjà à 7,7. Et on l'a un peu moins sur 2018, où on est déjà à 7,4. Donc, je reviens sur, sur la *guidance*. Cinq éléments. On en avait déjà deux, qui étaient connus, qu'on confirme, qu'on affine un peu puisqu'on est passés à « autour de » à « strictement supérieur ». Donc on va dégager 8 % de croissance chaque année. Ça devrait nous mener à un chiffre d'affaires de plus 4,2 milliards en 2021. On va dégager une marge supérieure à 15,5, 15,5 % en 2021, mais on va aussi dégager 300 millions d'euros de *cash* et... ça, cela se fera, avec une structure de bilan – ça devient un objectif pour nous – équivalente, c'est-à-dire autour de 50 % de LTV et strictement inférieure à 3,5. Dernier élément, ces éléments se font sur une, un objectif de 25 %. C'est suffisamment proche pour considérer... On verra qu'on a essayé d'appréhender une profondeur, avec l'ambition 2023. Mais 2021, on se sent assez sereins pour vous dire qu'on sera très probablement à 25 % de détention. Donc un peu de profondeur, sur 2023, je vois pas ce qui nous ferait baisser en rythme de croissance. Donc on pense que les cinq milliards sont une très bonne, une très bonne ambition pour 2023. Et, et on vous donne un peu plus d'éléments sur ce, sur la façon dont ça va se faire, ça se fera plus à l'international, la France se fera diluer, ce qui est pas mal, ce qui nous va bien, et ça se fera avec évidemment une augmentation des nouvelles activités. Alors ça paraît faible de passer de 22 à 28 – de 22 à 30, pardon – mais il faut imaginer ce que représente en... ce qu'on acquiert et ce qu'on développe en pourcentage. C'est-à-dire que pour passer de 22 à 28, il faut avoir une partie très, très significative de croissance sur les nouvelles activités et les nouvelles géographies. Voilà. Je redonne la parole à Sophie. [*Applaudissements*]

Sophie Boissard : Mais ne pars pas, Philippe, parce que je pense qu'on va se donner... On est parfaitement à l'heure sur notre planning, on va se donner une bonne vingtaine de minutes pour les questions. On va commencer avec Hans.

Questions and Answers

Hans Boström (Crédit Suisse) : Bonjour. Encore Hans Boström du Crédit Suisse. J'avais plusieurs questions pour Philippe. Pour commencer votre compte, votre compte en 2020, est-ce que vous pourriez déclarer votre marche détaillée 2017, de manière statutaire ? Parce qu'on va transférer à IFRS 16. C'est seulement une question de présentation de, de vos, de suivre vos marges et vos objectifs avec ce que vous présentez, parce qu'il y a certaines sociétés qui ont changé de marge opérationnelle du taux EBITDA parce qu'on a ce changement de déclaration de coût des loyers. Et deuxièmement, quand vous parlez du, je l'ai perdu un peu... mais la conversion de *cash*, vous avez mentionné qu'il y a une amélioration en général, mais est-ce que vous pourriez élucider qui sont les composants de cette amélioration ? C'est du *working capital* ou du BFR ou c'est autre chose ? Et pour clarifier aussi, troisièmement, il n'y aura pas de croissance du dividende du tout, c'est ça ?

Philippe Garin : Alors, marge IFRS, on avait un plan K2020 donc on est resté sur ce plan K2020. La marge d'IFRS d'EBITDA, il suffit de rajouter 350 millions dedans, ça vous, ça vous, ça fait une très, très belle marge. Mais après on est embêtés, puisque quand on veut passer au *cash*, il faut retraiter le *cash* qu'on est obligés de sortir, pour savoir quel est le montant de *cash* qui est disponible. Donc, on l'avait donné au 30 juin. Vous la, vous la trouverez dans les... Je sais plus à combien on se trouve – Philippe ? - mais ça doit être à... C'est, c'est très élevé. On doit être à plus de 20 %.

Philippe Lonné : [inaudible]

Philippe Garin : Ouais, ça fait 300 millions d'EBITDA en plus, mécaniquement, puisque on annule les loyers. On annule 90 % des loyers. C'est, c'est... Je suis, je suis content que le marché ait agi comme ça parce que ça nous permet de continuer à communiquer sous l'ancienne formule, je suis pas gêné du tout par rapport à l'IFRS 16, hein, je... on a donné toutes les informations, mais, mais en matière de, de suivi de la performance, il va falloir que, qu'on travaille ensemble pour savoir comment on va faire, parce que c'est pas très simple, voilà. Donc on continuera à vous donner l'EBITDA et puis on vous donnera – et c'est déjà donné, hein, y a, je... – les nouveaux chiffres. Et il faudra trouver probablement de nouveaux KPIs dans les années à venir. Sur l'amélioration de la, de la conversion, c'est mécaniquement que du *working capital*. C'est exactement ça, c'est-à-dire que le travail, enfin, la sensibilité au *cash* est rentrée dans la maison, à savoir que quand on gagne un euro, ce, cet euro, s'il est pas encaissé, bah il est virtuel, hein. Si c'est pour loger nos ressources dans le bilan, on n'ira pas très loin. Troisième question, c'était...

Hans Boström (Crédit Suisse) : C'était le dividende.

Philippe Garin : Ah, le dividende ! On a maintenu à ce stade, puisqu'on trouvait qu'il y avait souvent de bonnes nouvelles pour aujourd'hui [*Rires*], la position de dividende. Et puis vous le réclamez pas assez fortement, donc pour l'instant on reste sur un dividende fixe et on verra plus tard.

Sophie Boissard : Il est un peu tôt dans l'exercice pour en parler. Voilà. [*Rires*]

Philippe Garin : Tu es toujours plus claire que moi. [*Rires*]

Sophie Boissard : Un chouïa ! [*Rires*]

Patrick Jousseume (Société Générale) : Patrick Jousseume, Société Générale. J'ai, j'ai trois questions. La première, je reviens sur la hausse du *free cash-flow*, si je calcule bien, compte tenu des, de la hausse des investissements de, de maintenance, d'ici 2000... d'ici 2020, pas en pourcentage du chiffre d'affaires, mais en nominal, une amélioration, il faut une amélioration d'à peu près probablement 120 millions d'euros pour les autres composantes pour arriver aux 100 millions d'amélioration par rapport à... du *free cash-flow* par rapport à 2018 et j'imagine que le *working capital*, c'est quand même un, la seule amélioration du *working capital*, c'est quand même un peu léger. Donc je, je rejoins la, la question de mon collègue sur le fait de savoir, d'avoir un peu plus de granularité sur les composantes de, de l'amélioration du *free cash-flow*. Ma deuxième question, sur 2023, donc vous nous avez donné une première, une première indication, celle du chiffre d'affaires. À quelle échéance comptez-vous présenter un plan un peu plus, un peu plus détaillé, et notamment vos, vos objectifs de marge d'EBITDA avant ou après IFRS à cette occasion-là ? Et enfin, troisième question sur le, l'immobilier. Donc votre, la valeur de votre immobilier est basée sur un *cap rate* de 5,8 %, ce qui rejoint tout à fait les chiffres qu'on a chez votre *challenger* ou concurrent ou collègue. Ça paraît très déconnecté de ce qu'on peut voir sur le marché lors de, lors de transactions. Est-ce que, est-ce qu'il y a une raison... Enfin, quelle est la raison en fait de cet écart entre ce 5,8 % et des niveaux qu'on peut voir sur les transactions, qui sont parfois très inférieurs à 5 % ? Merci.

Philippe Garin : Sur, sur le *free cash-flow*, je répète, on part de l'EBITDA, il a sa croissance. Le, le... Vous avez vu qu'on a déjà fait la moitié du chemin puisque les 225 millions qu'on pensait dégager, enfin, qui avaient été présentés comme dégageables à la fin du plan, on a, on est déjà à 230. Alors, y a, y a un effet immobilier, hein, c'est sûr que les loyers qu'on paie en moins auront un effet... mais ça, ça a déjà un effet dans l'EBITDA. Mais y a vraiment pas de... On pourra penser un peu de temps ensemble pour essayer de vous donner des explications plus précises, mais franchement, le travail, c'est s'occuper du *cash*.

Sophie Boissard : Mais je pense, Philippe, tu peux préciser peut-être un peu plus comment, en fait, comment se décompose notre BFR. En fait, il se trouve qu'on a quand même un certain nombre de...

Philippe Garin : Ah, tout à fait !

Sophie Boissard : [inaudible] qu'on ne *manageait* absolument pas jusqu'à présent et qui... Et en fait...

Philippe Garin : Le, le gros... En fait, on a toujours... On a, on a dans notre *working capital*, il y a 80/20. Il y a 20 % c'est le capital, le *working cap* dit opérationnel, dans lequel vous avez principalement fournisseurs et clients. Ça, c'est un travail qui a toujours été fait et qu'on continue à faire, qu'on améliore même. Et puis vous avez 80 % du *working capital* qui est vis-à-vis de l'État et vis-à-vis des organismes sociaux et des institutions. Et, et là, il y a un travail énorme... Je, je donnais l'exemple de, des crédits de TVA, en règle générale, en France, on n'allait pas réclamer les crédits de TVA puisque on savait qu'un jour on les utiliserait. Donc on avait une espèce de, de cagnotte de crédits de TVA, et qu'on est allée demander maintenant systématiquement. Quand on a quelques millions à aller réclamer, on va les réclamer. Donc c'est vraiment un changement de mentalité, de fonctionnement. De même, facturer plus vite pour encaisser plus vite, demander des acomptes au client, ce qui était... une empreinte de carte bleue... Voilà. Tout, tous ces éléments-là nous conduisent et nous conduiront à améliorer notre taux de conversion. Il y a aucune raison qu'on reste à 40 %, ça n'a pas de sens. Donc

non seulement on peut aller à 40 % mais on devrait être capables d'aller beaucoup plus loin. Sur 2023, qui est la troisième question, les évolutions de marge, c'est, ça tient quand même compte que... Vous avez vu et moi, je tiens vraiment à partager ça avec vous : on a deux éléments de volatilité énormes. Et pourtant on s'engage fortement. Dire qu'on sera à 2025, à 25 % en 2021... Il y a un certain nombre de transactions à faire. Frédéric, là-dessus, je le respecte beaucoup parce qu'il est assez convaincu, mais il y a du boulot. Remettre ça sur les trois ans qui suivent – et ça jouera beaucoup sur le, sur le, sur l'EBITDA –, c'est compliqué. Pareil pour le mix. Tout dépend des objets qu'on va trouver. Si demain on a une magnifique cible dans un domaine où les taux d'EBITDA sont – d'EBITDAR – sont faibles ou qui est Asset Light, vous vous retrouvez dans une configuration qui est très différente. Donc c'est pour ça que le travail de vous donner une, une *guidance* précise au-delà de trois ans, ils ont été forts courageux de le faire en 2016, mais alors moi, je suis pas chaud du tout. Voilà. [Rires] Mais il y a aucune raison que la, la... [Inaudible] il n'y a pas de mauvaise nouvelle dans ce que je vous dis, je vous dis simplement que le 15,5 me paraît très bien, après, si on continue à se renforcer, et c'est ce qu'on a dit dans l'immobilier, eh bien le 15,5 montera. Sauf si on fait des acquisitions qui « conduit » à contrebalancer cet, cet équilibre.

Sophie Boissard : Je crois qu'il y a deux, je pense qu'il y a deux questions un peu sous-jacentes dans, dans votre interpellation, Patrick. La première, c'est est-ce que... Première question : est-ce qu'on a une insécurité aujourd'hui sur le comportement de notre modèle de charge sur notre périmètre existant ? Si c'est ça la question que vous nous posez indirectement, la réponse est non. Le *business* que l'on connaît, on connaît nos structures de charge, on connaît et on pilote vraiment de mieux en mieux et extrêmement finement nos structures de coût. On vous a dit qu'on allait investir notre personnel, on n'est pas en train de dire qu'on laisse partir en dérapage non contrôlé la masse salariale. C'est pas du tout de ça dont il s'agit, il s'agit juste de positionner nos salaires au bon niveau par rapport à ce qui se fait dans le secteur. Ça a été fait en France. On a eu deux ans de négociations. Ça a été embarqué dans la trajectoire, on sait exactement comment on va piloter l'évolution de notre masse salariale à la fois en salaire et en, en ETP, donc – pardon – en personnel supplémentaire dans les établissements, ceci est clair et net pour nous. La seule inconnue, c'est l'évolution des charges sociales sur le plan national en France, mais bon, d'une manière ou d'une autre, on saura vivre avec ce dispositif. On a le même travail qui est engagé aujourd'hui en Allemagne. On a eu des progressions de masse sala... On a eu des progressions d'année en année comprises entre 3 et 4 % ces deux dernières années, sur l'évolution de la masse salariale en Allemagne. Cela explique, cela explique une pression assez importante sur nos marges en Allemagne. On sait désormais – et on vous l'a montré ce matin – qu'avec le *Revenue Management* en place et avec un système de financement qui intelligemment permet de répercuter effectivement le personnel présent dans la manière dont les prix se comportent, on sait qu'on est capables de faire évoluer en parallèle la *topline* sur l'existant avec ces, ces ajustements de masse salariale. Donc on n'a pas, y a pas de [loup ?] sur le, sur le modèle de coût sur nos, nos différentes activités. Là où les choses – et c'est pour ça que ce serait déraisonnable de notre part de vous dire aujourd'hui, à cinq exercices, alors qu'on est une société de croissance sur des marchés qui sont en train de se structurer... Ce serait déraisonnable de vous dire aujourd'hui... On sait pas. Je vous ai dit ce matin qu'on avait six géographies sur lesquelles on avait beaucoup de choses à faire et sur lesquelles on allait croître essentiellement en organique et avec des *bolt-on* de taille relativement limitée et sur des structures qui sont les mêmes que les nôtres, on peut pas vous...

On peut pas exclure du tout, à cet horizon-là, qu'on n'ait pas des choses différentes, qui nous emmène dans d'autres géographies, et donc c'est pour cette raison qu'on vous dit très exactement ce qu'il va en être pour les trois prochains exercices. C'est clair et net, on vous donne un tendancier. Il est absolument évident qu'on va continuer à faire ce travail d'amélioration, mais ce serait pas raisonnable, aujourd'hui, de commencer sur une trajectoire de, de marge opérationnelle à cinq ans. En tout cas... En tout cas, on le fait pas. Mais le tendancier, vous, vous l'entendez bien, on est très, très clairs. Et puis, en interne, évidemment notre *business plan*, il est complètement construit sur les, les cinq prochaines années donc on sait exactement comment ça va évoluer. Après, j'ai l'impression qu'il y avait une... Pardon, donc il y avait aussi une question...

Philippe Garin : Oui, il y avait une partie sur les taux de cap...

Sophie Boissard : Sur les taux de capi... Oui, sur les taux de cap à 5...

Philippe Garin : D'abord, d'abord il faut pas... Avant que Frédéric réponde, il faut pas oublier qu'on parle de taux de cap de plusieurs pays.

Sophie Boissard : Oui.

Philippe Garin : Et le significativement en dessous de 5,8, on le trouve pas dans tous les pays, ce serait trop beau. Notamment en Allemagne et en Italie on est plutôt au-dessus. Pour la suite...

Frédéric Drousseau : Non, non, c'était exactement ça. Il faut pas oublier... Alors, d'abord, c'est pas mal si on est, si on a le même taux de cap que notre concurrent, c'est que quelque part on n'a pas un portefeuille qui doit être très différent. Donc ça, c'est la première remarque. La deuxième remarque, c'est que en fait on a un taux de cap qui est différent selon les géographies. Donc comme, comme l'a expliqué Philippe, généralement, vous avez un taux de cap qui est plus compressé en France, qui est plus élevé en Italie. Et la Belgique et, comment dire, l'Allemagne, sont, sont intermédiaires entre la France et l'Italie. Et puis après, vous avez un taux de cap qui est différent selon les produits, c'est-à-dire qu'une RSS aura un taux de cap plus faible qu'un EHPAD, qui aura un taux de cap plus faible qu'une clinique SSR. Voilà. Ça, c'est dans le général et puis évidemment, bien évidemment, en fonction de la localisation, savoir si vous êtes au cœur d'une grande ville, savoir si vous êtes excentré etc., ça joue aussi. Donc voilà. Globalement, c'est... ce sont les, les *drivers*... Les *drivers* du cap sont à la fois la géographie, la position, le positionnement de produit et si, *in fine*, en prenant tout ça on est comme notre concurrent, c'est que globalement – je serais très surpris d'avoir des commentaires plus tard – que de dire que notre portefeuille doit donc être bien différent du leur, en termes de qualité. Voilà.

Sophie Boissard : Et après, je dirais, chacun peut se faire son opinion. Il vaut mieux qu'on soit relativement prudents dans notre manière de valoriser notre portefeuille que l'inverse. En tout cas, je crois que ça participe plutôt d'une, d'une sage, d'une sage approche. Oui ?

David Cerdan (Kepler Cheuvreux) : Encore David Cerdan. Juste sur... Pour, pour rebondir un peu sur ce que vous dites, l'auditeur qui, qui fait l'expertise de la valeur de l'immobilier, c'est [inaudible] ?

Sophie Boissard : En l'occurrence, oui.

David Cerdan (Kepler Cheuvreux) : Parce que j'avais cru comprendre que c'était fait sur une base triennale, c'est-à-dire que chaque année, un tiers des actifs était revalorisé, ce qui voudrait dire que le 5,8, c'est une moyenne aussi déjà des trois dernières années.

Frédéric Duroiseau : Non...

David Cerdan (Kepler Cheuvreux) : Non ?

Frédéric Duroiseau : Non. En fait, ce que font les experts, et tous les experts immobiliers font la même chose, ils expertisent l'ensemble des actifs chaque année. D'accord ? La seule différence, c'est qu'ils peuvent faire une expertise dite *desk*, c'est-à-dire qu'ils travaillent sans aller voir directement l'actif. Ils travaillent à partir de tous les documents qu'on va leur donner, les documents photographiques, les permis, enfin toutes les données qui sont utiles (d'urbanisme ou autre), qui sont utiles pour appréhender la valeur de l'actif. Et puis, effectivement, ce qu'ils font, c'est que ils s'imposent de visiter un tiers des actifs chaque année. Ce qui veut dire qu'en, en gros, et c'est pour ça aussi que les foncières gardent un même évaluateur trois ans, ça permet à cet évaluateur d'avoir vu, *a minima* une fois, l'ensemble des actifs. Voilà. Sur les trois ans. Mais, mais la réévaluation ou l'évaluation, elle se fait pas par tiers, mais elle se fait bien au global chaque année. Voilà.

David Cerdan (Kepler Cheuvreux) : Donc l'ensemble de votre immobilier est valorisé chaque année ?

Frédéric Duroiseau : Exactement. L'ensemble du patrimoine immobilier est revu chaque année.

David Cerdan (Kepler Cheuvreux) : D'accord. Ok. Et j'avais aussi cru comprendre que pour faire la valorisation des actifs, on partait sur la base de la capacité à payer un loyer.

Frédéric Duroiseau : Tout à fait.

David Cerdan (Kepler Cheuvreux) : Sur lequel était mis une décote. Ou une décote de prudence.

Frédéric Duroiseau : Alors, en fait, là, c'est pareil. Tous les évaluateurs ont la même méthode. Et la méthode, c'est quoi ? Ils prennent effectivement la capacité contributive d'un site. Donc ils vont voir le niveau de l'EBITDAR, ils vont voir le taux d'effort raisonnable qu'on peut mettre sur ce taux d'EBITDAR. Et ensuite ils vont retenir la longueur du bail en vigueur. Donc par exemple, en France, ils vont considérer que c'est douze ans, parce que c'est la, c'est la longueur maximale. Et ils vont faire comme ça sur chacun des, chacun des actifs sur chacune des géographies.

David Cerdan (Kepler Cheuvreux) : D'accord. Et alors, si je peux juste encore continuer mon développement.

Sophie Boissard : Allez-y.

David Cerdan (Kepler Cheuvreux) : Et juste, au niveau des investisseurs qui, qui viennent vous voir pour acheter votre immobilier, est-ce que eux ont les mêmes raisonnements et donc les mêmes taux d'effort qu'ils prennent en compte ?

Frédéric Duroiseau : Alors, d'abord, la première chose...

David Cerdan (Kepler Cheuvreux) : Pardon...

Sophie Boissard : Attendez, attends, attends, Frédéric. Oui, allez au bout, peut-être, pour comprendre ce que...

David Cerdan (Kepler Cheuvreux) : Non, c'est juste qu'on a l'impression sur le marché que les *deals* se font plutôt à des taux beaucoup plus bas que ce que vous dites.

Sophie Boissard : Bien sûr, oui.

David Cerdan (Kepler Cheuvreux) : C'est-à-dire, concrètement, il y a des *deals* qui sont faits en France à moins de 4 %, voire sur Paris à moins de 3 %. Est-ce que c'est des chiffres que vous, vous confirmez, et que vous avez vus ?

Frédéric Duroseau : Tout à fait. On est capables de confirmer ces chiffres. Nous, effectivement, une moyenne à 5,8, ça veut dire certains qui sont à des taux de cap de 3, et d'autres qui sont à des taux de cap de 8 ou de 9. Voilà, c'est cet éventail-là qui fait en gros la moyenne de 5,80.

David Cerdan (Kepler Cheuvreux) : Et si je peux juste vous emmener rapidement sur la stratégie immobilière, qu'est-ce que vous voulez acheter concrètement ? Est-ce que vous voulez acheter du centre urbain, plutôt de la périphérie ?

Frédéric Duroseau : Alors, nous, il faut bien comprendre que on est immobilier au service de l'opérateur. Ça veut dire qu'on a un comportement qui est un petit peu différent des foncières classiques. Pour la détention immobilière, bien entendu, on peut être intéressés à détenir des emplacements stratégiques. Donc ça, c'est vrai. Maintenant, tout établissement neuf que l'une des *business units* va générer, on va regarder précisément quelles sont les conditions locatives qu'on pourrait avoir sur cet établissement, quelles sont les conditions de prêt qu'on va avoir sur cet établissement. On a, comme Philippe l'a rappelé, en termes de gouvernance, un KIC, donc un Korian Investment Committee. On décide de la façon dont on va faire, si on va signer un bail ou si on va détenir, dans quelles conditions, et ça, pour chacun des actifs. Donc on a vraiment une stratégie Asset Smart, au sens où on regarde actif par actif.

Sophie Boissard : Mais pour répondre à votre question : « Qu'est-ce qu'on veut détenir ? » Comme le dit Frédéric, d'abord on veut plutôt détenir du neuf, dans lequel on a une vision d'activité profitable et à développer. On veut détenir quelque chose qu'*a priori* on peut mieux financer, nous, que les conditions de loyer qui vont nous être « faits » par, par le bailleur, donc c'est certain quand on peut mettre du crédit-bail avec des taux fixes à moins d'1,5 % et que même avec des taux de cap qui se baladent quand même plutôt au-dessus de 4, et plus proches de 5, l'arbitrage se regarde vraiment, surtout quand on sait financer 100 % en crédit-bail. Donc il y a plusieurs paramètres, il y a la qualité intrinsèque, la pérennité de notre exploitation, dans un certain nombre de cas de figure, le fait qu'on est par ailleurs sur un site stratégique et qu'il pourrait être utilisé à d'autres... En tout cas, qui est difficilement répliquable ou substituable. Et puis, il y a évidemment aussi... Et c'est là que c'est une stratégie pragmatique, une balance, à chaque fois, de se dire est-ce que c'est plus intelligent de le financer nous-mêmes, à quelles conditions peut-on le financer nous-mêmes ou de le faire financer par un bailleur avec lequel on, on trouve un accord raisonnable. Et puis, évidemment, on fait aussi des arbitrages de durée. Quand on doit s'engager sur 20 ans et plus, mais heureusement c'est en train de sortir, ce sont des conditions de marché qui sont en train de, de disparaître, et là-dessus l'IFRS 16 a eu, je pense... nous a aidés à faire bouger le marché, eh bien franchement, c'est quand même assez raisonnable de considérer d'autres modes de contrôle du bâtiment. Après, dire qu'on veut

détenir, ça veut pas dire qu'on détient à 100 %, ça veut pas dire un, qu'on veut tout détenir. Vous avez bien compris ce qu'on est en train de vous dire. On est passés de 14 à 21, 25... On va remonter tranquillement. Tant que les conditions de financement seront celles-là, on restera dans cette, dans cette logique. Deux, ça veut pas dire qu'on veut détenir tout seuls. Notamment lorsqu'on est sur des niveaux concepts. Dans des zones plus détendues, on a fait le véhicule Âges & Vie précisément pour ça et on fera d'autres véhicules de cette nature, en particulier pour ces concepts alternatifs ou plus petit format. Et puis on va rester extrêmement manœuvrants dans nos arbitrages. Encore une fois, il faut bien avoir en tête qu'aujourd'hui on avait plutôt plus de marge de manœuvre sur de la dette immobilière que sur la dette financière de l'entreprise. Et c'est bien comme ça, aujourd'hui, qu'on a, qu'on a structuré notre, le financement de notre croissance.

Philippe Garin : Je rajouterai aussi le cas de l'Allemagne, où acquérir nous permet de protéger notre exploitation, parce qu'il y a pas de droits. Et donc si on a une très belle activité dans un site allemand, on a très envie de le racheter un jour.

Sophie Boissard : Et puis pouvoir acquérir, c'est aussi la garantie de pouvoir se mettre en négociation avec un bailleur qui est un peu récalcitrant au moment du renouvellement du bail, ou qui est récalcitrant au moment de discuter de programmes d'investissement sur les bâtiments. Et le simple fait d'avoir cette capacité, nous, de prendre, fait qu'en général on se met autour de la table dans une, un rapport de force qui est nettement plus équilibré. Donc c'est tout ça, la stratégie immobilière. Et c'est pas uniquement une stratégie de foncière. On est quand même avant tout un exploitant. Oui ?

Interlocuteur : Oui, pour continuer sur l'immobilier. Est-ce que le taux de LTV de 50 %, c'est quelque chose qui est ancré ? Vous rappeliez tout à l'heure que l'immobilier est au service de votre exploitation, on a des taux d'intérêt qui sont relativement bas, on, on voit qu'il y a certaines opportunités dans le cas de renégociations de loyers, qui peuvent être intéressantes pour acquérir ces actifs. Ce niveau de 50 %, est-ce que c'est dans le marc ou ?

Philippe Garin : Aujourd'hui, oui, certainement. C'est-à-dire qu'on pense qu'il n'y a aucune raison qu'on ne suive pas la logique des foncières, à partir du moment où même si certains considèrent que notre immobilier n'est pas assez valorisé, les valeurs seront élevées et rester à un niveau de 50 % nous, nous permet d'être dans un niveau de prudence globale très significative. On a vu la sensibilité d'un de nos concurrents l'année dernière quand les taux... quand il y a une perspective de variation des taux forte. On n'a pas spécialement envie d'aller dans ce sens-là.

Sophie Boissard : En tout cas, voilà, ça nous a semblé important de donner un cadre d'ensemble. On a un objectif de détention qui aura un impact sur notre marge à horizon 2021, vous avez ce paramètre-là. Et on vous donne par ailleurs la structure financière sur la base de laquelle on raisonne, c'est autour de 50. Donc on sera pas fixés sur 50,00 mais c'est bien autour de 50.

Interlocuteur 2 : Bonjour.

Sophie Boissard : Oui ?

Interlocuteur 2 : Bonjour. [Nom inaudible], je vais rester sur l'immobilier, en fait. J'ai, j'ai vu un chiffre de 55 % de LTV sur l'une des *slides*, je voulais savoir à quoi ça correspondait par rapport au...

Sophie Boissard : Je pense que c'est juste une faute de frappe, en fait. C'est bien 50.

Interlocuteur 2 : D'accord. Très bien, merci. Est-ce qu'il y a un *covenant*, je crois qu'il y a un *covenant* sur le [ROPP ?] et le [inaudible] relativement à l'immobilier et à la *secure debt*. Est-ce que vous...

Philippe Garin : Non, non, non, non. Il y a... Enfin, on n'a qu'une série de *covenants*, enfin on n'a qu'un seul *covenant*...

Sophie Boissard : C'est les mêmes...

Philippe Garin : qui est le levier. Alors la dette immobilière est, vient en moins de l'EBITDA dans le calcul du levier, tout comme la dette [IS 17 ?], qui est considérée comme la dette. Donc ça rentre dans le calcul du ca... du levier, mais y a pas spécificité sur la dette immobilière.

Interlocuteur 2 : Merci. Dernière question, c'est sur l'[inaudible]. Alors, donc c'est dans trois ans le col, donc c'est après votre objectif, après votre objectif de *leverage* de... que vous avez communiqué. Il va y avoir un changement de réglementation, probablement sur, sur la comptabilisation des hybrides. Est-ce que... Et ça, ça représente aujourd'hui enfin 0,... 0,5 tour de levier. Est-ce que le refinancement par une obligation, par la dette classique, non comptabilisé en [inaudible] est quelque chose que vous envisagez ?

Philippe Garin : Pour l'instant, on peut pas. C'est-à-dire que la réglementation de l'[inaudible] telle qu'elle est faite demande à ce que notre cours soit beaucoup, beaucoup plus haut. Il faudrait être au moins à 45 pour qu'on puisse avoir la main sur ce sujet-là. Donc...

Interlocuteur 2 : Je parle uniquement de réflexion.

Philippe Garin : En matière de réflexion, on réfléchit à plein de trucs [*Rires*], notamment... Notamment la structure de bilan. Mais sur l'[inaudible] le, l'évolution est vers... à regarder notre cours remonter et nous nous en réjouissons et souhaitons que ça continue.

Interlocuteur 2 : Merci beaucoup.

Interlocutrice : J'ai quelques questions aussi de mon côté. La première sur la revue de portefeuille que vous aviez effectuée à votre arrivée en 2016, est-ce qu'il y a encore des établissements que vous aviez identifiés comme sous-performants dans le portefeuille ? Est-ce que vous avez réussi à, à relever la barre sur ces établissements ou est-ce qu'on a encore des, des points d'amélioration à ce niveau-là ? La seconde, c'est sur le *pipeline* que vous présentez, vous parlez de 14 300 lits à peu près, supplémentaires, est-ce qu'on parle bien à chaque fois de lits de maisons de retraite et de lits de cliniques ou est-ce que ça inclut les projets alternatifs de, de résidence services et, si oui, dans, dans quelle mesure ? Et enfin, sur la, la partie dette, est-ce que vous pouvez nous, nous faire un point sur la part dette fixe et à quel taux on en est maintenant, en moyenne ?

Sophie Boissard : Ok. Philippe, tu prends la question *pipe* et dette et je répondrai sur la revue de portefeuille.

Philippe Garin : Je commence par la dernière : on est à 2,4, sur la dette hors [IS 17 ?] et elle est totalement couverte, avec... Donc c'est la nouvelle dette, sur laquelle on va gagner de

l'argent. Au fur et à mesure qu'on renouvellera, on va gagner des points... Et d'ailleurs les renouvellements qui ont été faits en fin d'année dernière et au début de cette année, auront un impact favorable l'année prochaine puisque... en comparatif.

Interlocutrice : [Inaudible]

Philippe Garin : Oui, oui, ça inclut, ça inclut Âges & Vie par exemple, pour ce qui est du *pipe*. En revanche, ça inclut ce qui est à l'horizon du *pipe*, c'est-à-dire 2022. Alors, je sais plus à combien on était exactement en nombre de lits, on pourra te, te donner le détail. Mais, mais là-dessus, je suis pour une, une transparence totale. Donc, tu, tu... On te donnera précisément le détail de la partie nouvelle, nouvelle conception sur ce sujet-là.

Sophie Boissard : Et revue de portefeuille, sous-performants... En fait, on a fait deux choses. D'abord, y a un certain nombre d'établissements qu'on a, enfin voilà, qui ont été, qui ont été redressés et qui ont été améliorés. Mais ceci étant, on reste... Y en a quelques-uns qui ont été cédés mais en fait on parle en réalité de, de moins d'une dizaine dans les trois années passées parce que finalement on s'est rendu compte qu'il y avait beaucoup de cas où on était capables à la fois de redresser l'exploitation et puis aussi de rééquilibrer les conditions de loyer, notamment en Allemagne où on s'était retrouvés face à des loyers qui étaient largement sur... surévalués. Il reste que dans nos arbitrages aujourd'hui et dans nos choix de localisation, de bassins, dans cette approche très concentrée, en *clusters*, quand on regarde notre, notre portefeuille, on voit qu'il y a des endroits où on est un peu isolés et du coup c'est compliqué d'intégrer nos établissements dans des *clusters*. Donc là, on va faire deux choses. Soit on se développe et on crée, on a la taille critique suffisante pour vraiment avoir la bonne maille, soit à l'inverse on sort. Et c'est notamment quelque chose qu'on devrait faire mais plutôt de manière perlée, en France, dans les deux ans qui viennent.

Interlocutrice : [Inaudible]

Sophie Boissard : On est en train de parler... On n'a donné vraiment de chiffres, mais on est en train de parler d'une dizaine et, encore une fois, ce sera pas du tout massif à l'échelle, à l'échelle du parc. Mais, oui, ce travail de, ce travail de, constant sur le portefeuille à la fois d'exploitation et sur le portefeuille immobilier, il est fait. Après, ceci étant, chaque fois qu'on est quelque part – et vraiment je voudrais y insister – qu'on a une exploitation en place, une équipe, un site physique, des licences, bien sûr, ça a vraiment beaucoup de valeur. Et donc avant de sortir, ce qui représente toujours des, des coûts de sortie, qui peuvent être potentiellement assez importants, franchement, ça vaut la peine de, de regarder comment on peut faire fructifier cette, cette base installée.

Plus aucune question ? Ça, c'est stupéfiant ! [Rires] Soit, c'est parce que vous êtes épuisés, soit c'est parce qu'on a été d'une clarté limpide... Bon. Ah voilà, allez-y ! Heureusement !

Interlocutrice 2 : Sur votre objectif de taux d'impôt, est-ce que vous retenez une baisse du taux en France puisqu'on sait plus trop où on en est aujourd'hui sur la baisse qui devait intervenir. Et sur les investissements de l'immobilier, les 300 millions d'euros en moyenne, c'est net d'éventuelles cessions puisque que c'est un arbitrage permanent... Donc, c'est 300 millions nets ?

Philippe Garin : Oui.

Sophie Boissard : Tout à fait.

Philippe Garin : Oui, oui. Le, la logique est... Et si on se mettait à faire des sessions, on « essaiera » de vous les présenter en tout cas, au moins les acquisitions parce que, parce que vraiment, c'est comme ça qu'on raisonne. Donc, c'est, c'est de l'investissement net. Quand on parle de 300, ça peut inclure des partenariats et des coinvestissements. Donc c'est une enveloppe d'investissements de notre côté. Sur la partie taux d'impôt, évidemment, mon excellent fiscaliste a pris toutes les mesures de, de prudence et donc a gar... a considéré qu'il y avait au moins un décalage d'un an dans la mise en place de cette baisse d'impôt. Donc éventuellement un... On n'est jamais totalement à l'abri d'une bonne surprise.

Sophie Boissard : Laurent ?

Laurent Gélébart (Exane - BNP Paribas) : Toujours sur des sujets *cash*, est-ce qu'il y a des moyens additionnels de faire baisser le taux d'impôt ? Est-ce qu'il y aurait – je sais pas – des frottements entre différentes filiales sur des remontées de *cash* qu'on pourrait un tout petit peu mieux huiler ? Je... En gros, quels sont les potentiels additionnels d'amélioration du *cash*, hors BFR ?

Philippe Garin : Le, le... C'est un sujet qu'il est toujours un peu difficile d'aborder. Mais le... On n'est pas rentrés en optimisation, c'est-à-dire qu'on a, on n'a plus de frottements. On avait des gros frottements en Allemagne, qu'on a... sur lesquels on a beaucoup travaillé avec l'équipe d'Arno depuis deux ans afin de les supprimer. Aujourd'hui, ils sont supprimés. Donc aujourd'hui on a une position qui est totalement... Les, les... Je veux dire, y a... C'est un secret pour personne, un des domaines d'amélioration est lié à la partie immobilière, où certaines structures de foncières sont assez avantageuses. Donc c'est, ça pourrait être une piste, mais là, aujourd'hui, ce qui vous est présenté, c'est une, une copie à... je veux dire, sans optimisation immobilière ou autre. Voilà. C'est la principale aujourd'hui qu'on a identifiée. On y travaille tous les jours évidemment.

Laurent Gélébart (Exane - BNP Paribas) : Je vois pas la, l'importance que ça pourrait représenter.

Philippe Garin : Ça peut représenter... Ben, si on faisait une immobilière et que on faisait rentrer un investisseur pour un tiers, eh bien, un tiers des résultats de l'immobilière ne serait plus taxable. Voilà. Donc ça peut représenter des... oui des impacts particulièrement significatifs. On n'en est pas là !

Sophie Boissard : Très bien. Eh bien, écoutez, s'il n'y a plus de question, je pense que c'est... Le temps est venu de conclure. Merci beaucoup, Philippe.

Philippe Garin : Merci.

Sophie Boissard : Ce que je voudrais vous dire en conclusion, très simplement, eh bien c'est qu'il y a trois ans, je vous avais présenté une feuille de route Korian 2020 avec un certain nombre d'objectifs stratégiques pour nous mettre dans ce chemin de devenir un opérateur de service global et intégré au service du grand âge et de la fragilité. Je vous avais présenté une feuille de route financière. On voit aujourd'hui à quel point nous sommes avancés dans la mise en œuvre de cette feuille de route sur le plan stratégique et en avance, très en avance, sur nos résultats, sur nos résultats financiers. Et on va continuer. On s'est installés sur un rythme, on s'est installés sur une capacité à délivrer et on va continuer à le faire tranquillement, sereinement, en accélérant pas à pas pour vraiment être capables de nous installer à ce niveau

d'excellence qui est celui que nous portons tous collectivement comme ambition pour l'entreprise, pour le secteur, pour nos clients, pour nos collaborateurs. Ce que je voudrais vous dire aussi, c'est qu'il y a trois ans, je vous avais indiqué à quel point la capacité de construire un vrai moteur de croissance, interne, propriétaire à cette entreprise, qui sortait de phases de croissance externes accélérées, était clé. Je vous avais dit qu'on arriverait à atteindre, mais qu'il fallait le temps de relancer ce moteur, parce qu'il y a une composante immobilière, il faut le temps de construire les projets. Vous avez vu à quel point c'est précis et à quel point ça se décline sur de multiples territoires... eh bien, qu'on allait atteindre cette base principale d'organique dans notre structure de croissance.

Ce que je peux vous dire aujourd'hui, c'est qu'à horizon 2021 et à horizon 2023, c'est bien comme ça qu'on s'installe. On va avoir une croissance, on est très confiants, très fermes sur nos bases parce qu'on sait aujourd'hui ce qu'on a dans les tuyaux, ce qu'on va délivrer année après année avec chacun des pays qui s'installe aujourd'hui sur un rythme de croissance organique, sur un rythme de croissance de proximité, avec ces acquisitions complémentaires, qui vraiment sont le socle de ce qu'on fait. Le seul pays qui aujourd'hui est un peu en retard sur la relance de cette machine, mais ça tient à la structure du secteur et à ses excellences de performance intrinsèques, c'est l'Italie, mais avec ce qu'on est en train de faire aujourd'hui sur la réinvention du modèle ambulatoire et sur la réinvention du modèle de maison de retraite avec résidences services, eh bien à horizon 2021, on devrait avoir une Italie qui aura rattrapé, qui aujourd'hui est à des niveaux de croissance organique qui sont plutôt proches des 1, que proches des 2, qui aura rattrapé la performance ou dépassé même la performance des autres pays, compte tenu de tout ce qui est aujourd'hui en chantier et ce qui est en train d'être fait. Donc voilà, une feuille de route K2020 augmentée et qui s'appelle désormais In Caring Hands, qui est extrêmement structurée, extrêmement solide et qui repose vraiment sur des acquis à la fois de confiance et des acquis techniques et de maîtrise du métier extrêmement forts. Et puis, surtout, je crois que vous l'avez entendu tout au long de la journée, une très forte ambition partagée, eh bien, de vraiment révolutionner ce secteur, qui en a bien besoin, de le révolutionner avec – alors je ne retrouve pas ma planche, c'est bien dommage, je rate mon effet, complètement, c'est nul [Rires]. Voilà ! C'est mieux quand même. Voilà ! Donc, je reprends. Notre ambition, très clairement, c'est évidemment de tailler la route et de délivrer nos chiffres, c'est clair. Mais c'est plus profondément, vous l'avez entendu, c'est vraiment de révolutionner ce secteur. C'est d'être à la fois ce *leader* d'excellence par la qualité de nos services et ce *leader* d'invention par notre esprit pionnier pour vraiment structurer cette, cette nouvelle industrie de service dont notre [âge ?] de la longévité a besoin.

Et je voudrais prendre pour terminer trois engagements vis-à-vis de vous, et qui sont des engagements cette fois-ci à cinq ans, mais qui vraiment tirent tout notre plan de transformation, tout notre plan In Caring Hands, eh bien je vous dis que dans cinq ans, nous serons les *leaders* en termes de qualité, on aura déployé ce standard Korian, cette certification ISO 9001 dans l'ensemble du réseau, dans l'ensemble de nos activités et nous aurons ce socle, nous serons les seuls du marché à avoir ce socle à cette échelle. Nous serons les *leaders* en termes de qualité en termes d'employeur, avec ces engagements extrêmement forts que nous prenons et qui sont vraiment le cœur, aujourd'hui, de notre promesse employé et de notre promesse client. Et nous serons aussi les *leaders* en termes d'invention et en termes techno, puisque nous serons la première compagnie digitale dans le secteur du soin et de la longévité à cet horizon. Voilà

les engagements que je prends devant vous. Je vous remercie beaucoup pour votre attention et à bientôt ! *[Applaudissements]*

[END OF TRANSCRIPT]