

PANORAMA GROUPE 2026

emeis.com



MISSION	P. 02
MESSAGE	
<i>Laurent Guillot, Directeur général</i>	P. 04
PROFIL	P. 06
GOUVERNANCE	P. 08
MODÈLE D’AFFAIRES	P. 10
ACTIVITÉS	P. 12
Nos cliniques de santé mentale	P. 12
Nos cliniques de soins médicaux et de réadaptation	P. 14
Nos maisons de retraite	P. 16
Nos services et soins à domicile	P. 18
Nos résidences seniors	P. 19
LES ESSENTIELS RSE	P. 21
ANNEXE : toutes nos données RSE	P.27



Le 26 juin 2025, lors de son Assemblée générale, emeis a adopté la qualité de société à mission.

Une étape importante pour le Groupe, qui a entamé une aventure encore plus durable et profondément humaine, un projet de société auquel sont associés tous ses collaborateurs.

**EN 2025,
NOUS SOMMES
DEVENUS
UNE SOCIÉTÉ
À MISSION**

Au cours des trois dernières années, *emeis* a engagé une transformation en profondeur. Cette évolution a permis de replacer ses principales parties prenantes au centre de son projet d'entreprise. D'une part, les patients, résidents et leurs proches, avec l'amélioration continue de la qualité des soins. D'autre part, les collaborateurs, avec la relance d'un dialogue social constructif, ainsi qu'une politique de ressources humaines axée sur la santé, la sécurité, l'écoute et la valorisation des équipes.

Parallèlement, l'entreprise a travaillé à rétablir sa structure bilancielle et sa performance économique tout en menant une réflexion approfondie sur ses valeurs et son identité.

Cette transformation trouve son origine dans sa raison d'être : « Ensemble, soyons forces de vie des plus fragiles ». Elle reflète l'engagement d'une entreprise profondément humaine et s'incarne dans sa nouvelle identité, *emeis*, qui signifie « nous » en grec ancien. Cette raison d'être a également structuré la feuille de route RSE Impacting Together, avec l'ambition d'être non seulement conforme, mais aussi exemplaire en matière de responsabilité sociétale.

Devenue société à mission, *emeis* poursuit cette dynamique avec la volonté de transformer durablement son secteur et de contribuer à l'émergence d'une société plus juste, plus humaine et plus engagée. Les quatre engagements de mission s'inscrivent dans la durée et s'adressent à l'ensemble de ses parties prenantes : patients / résidents / bénéficiaires, collaborateurs, territoires et planète.

Le comité de mission

À date, le comité de mission est composé de sept membres. Didier Pittet, son président, Professeur de médecine, infectiologue et épidémiologiste, est Directeur du programme de prévention et de contrôle des infections aux Hôpitaux universitaires de Genève et Directeur du Centre collaboratif de l'OMS pour la sécurité des patients.

Les membres :

- **Henri Bergeron**, Directeur de recherche au CNRS. Doyen de l'école d'affaires publiques de Sciences- Po
- **Jean- Victor Blanc**, psychiatre AP- HP (Assistance Publique des Hôpitaux de Paris)
- **Chiara Celentano**, Directrice de maison de retraite en Italie
- **Romain Ganneau**, Directeur général de Silver Valley
- **Mélanie Heard**, Déléguée générale du Think Tank Evidences
- **Émilie Huet**, Directrice de maison de retraite en région parisienne
- **Sibylle Le Maire**, Fondatrice du Club Landoy et Directrice exécutive de Bayard. Sibylle Le Maire est par ailleurs administratrice de *emeis* et membre du comité éthique qualité et RSE du Conseil d'administration

Le Comité de Mission de *emeis* rendra son premier rapport à l'Assemblée générale qui statuera sur les comptes 2026 (AG de juin 2027).

Nos 4 engagements de mission

1. Nous nous engageons d'abord à **œuvrer au changement de regard sur les plus fragiles et leurs proches pour une véritable inclusion**. Nous accompagnons et prenons en soin des personnes de tous âges, touchées par tous types de pathologies. Nous avons un véritable rôle à jouer dans la déstigmatisation des fragilités.
2. En deuxième, nous souhaitons **contribuer à la juste reconnaissance et à l'attractivité de nos métiers**. Nos soignants et accompagnants sont notre force, nous devons agir pour que leurs métiers, leurs compétences et leur engagement soient mieux reconnus et mieux valorisés.
3. En troisième, nous nous engageons à **faire du soin une contribution majeure au lien social de proximité et à la cohésion territoriale**. Nos activités et notre maillage font de nous un acteur incontournable de la dynamique des territoires. Nous allons travailler à tisser des liens encore plus forts et avec plus d'impact autour de nos établissements.
4. Enfin, nous nous engageons à **toujours innover, pour contribuer à un soin respectueux de la planète et du vivant**.



Les perspectives de nos marchés de référence sont porteuses, je suis très confiant en notre capacité à saisir ces opportunités.»



LAURENT GUILLOT
Directeur général

Au cours de l'année 2025, nous avons maintenu notre cap autour de trois priorités : prendre soin de nos équipes ; améliorer le soin et l'accompagnement de nos résidents, de nos patients, de nos bénéficiaires et de leurs proches ; poursuivre le redressement de notre performance économique et financière.

Sur chacun de ces volets, les résultats de 2025 confirment la trajectoire positive de *emeis*, fruit des efforts engagés dans le cadre du plan de refondation de 2022.

Le lancement, en février 2025, de notre programme social et solidaire *emeis&MOI* est venu compléter la volonté du Groupe de prendre soin des équipes, autour notamment d'un dispositif « toit garanti » en cas d'urgence, d'un soutien face à la maladie et aux situations difficiles et d'un accompagnement à la parentalité. Avec une réduction de plus de deux points de notre taux de rotation du personnel par rapport à 2024, la stabilisation des équipes se poursuit.

La progression des indicateurs de satisfaction et de qualité constitue l'une des belles réussites de 2025, et un motif de fierté pour notre Groupe.

Ainsi, le taux de satisfaction de nos résidents s'établit à 93,4 %, en croissance de trois points depuis 2022. Cette dynamique est le reflet de l'engagement quotidien de nos équipes, en établissement et au siège, au service des plus fragiles.



L'amélioration des indicateurs de qualité vient naturellement soutenir celle de notre performance économique. Notre taux d'occupation moyen, sur l'ensemble des métiers et des zones géographiques, est en hausse de 1,8 point en 2025, et de 2 points en maisons de retraite ; notre chiffre d'affaires croît quant à lui de 6,1 points à périmètre constant.

Nos marges opérationnelles poursuivent leur amélioration, avec un EBITDAR de 872 M€, en hausse de 19,2 % à périmètre constant sur un an, dépassant nos objectifs.

Sur le plan financier, des avancées majeures ont permis un renforcement historique de la structure financière. L'annonce de la création de notre foncière Isemia, la réalisation de notre plan de cessions et le renforcement de notre structure bilancielle nous ont permis de sortir du plan de sauvegarde dans un délai record.

Forts d'une situation financière assainie, de fondamentaux retrouvés et de notre qualité de société à mission, inscrite dans nos statuts en 2025, c'est aujourd'hui avec confiance que nous nous tournons vers l'avenir. La tendance positive de l'année passée devrait se confirmer en 2026, sous l'effet combiné du redressement des taux d'occupation et de la capture d'effets prix favorables, soutenus par une stratégie de montée en gamme et de différenciation et une meilleure maîtrise des charges opérationnelles, appuyée par le numérique et l'IA.

Les perspectives de nos marchés de référence sont porteuses, je suis très confiant en notre capacité à saisir ces opportunités. Et, au-delà, à promouvoir des modèles d'accompagnement plus ouverts et plus participatifs, à œuvrer en faveur d'une approche plus préventive de la santé et du grand âge, à améliorer durablement la santé, la sécurité et l'attractivité de nos métiers, au service d'un projet de société inclusif, durable et profondément humain.



Les résultats de 2025 confirment la trajectoire positive du Groupe. La progression des indicateurs de satisfaction et de qualité constitue l'une des belles réussites et un motif de fierté pour *emeis*.»

Chez emeis, nos près de 84 600 collaborateurs à travers le monde sont animés par une mission commune : mettre leurs compétences au service de celles et ceux qui se retrouvent un jour en état de fragilité. Nous mobilisons notre force d'innovation pour les accompagner et leur donner envie de retrouver ou de préserver leurs forces et leurs capacités de vivre pleinement. Dans une vingtaine de pays et plus de 1 000 établissements, nous sommes forces de vie des plus fragiles.

5

Activités complémentaires

Cliniques de santé mentale
Cliniques de soins médicaux et de réadaptation (SMR)
Maisons de retraite
Services à domicile
Résidences services

1989

L'histoire du Groupe commence en 1989, lorsqu'un médecin neuropsychiatre ouvre une première maison de retraite à Saujon en Charente- Maritime. Le Groupe est aujourd'hui implanté principalement en Europe et couvre une offre de soins globale de cliniques, de maisons de retraite, de résidences services et de soins à domicile qui représentent plus de 1 000 établissements et près de 84 600 collaborateurs.

Nos valeurs

UN ENGAGEMENT POUR L'HUMAIN

Car c'est dans le soin aux plus fragiles que se révèle toute notre humanité.

LE GOÛT POUR LA VIE

Car prendre soin, c'est nourrir l'envie de vivre.

LA SOIF D'APPRENDRE

Car plus l'on apprend, mieux l'on peut prendre soin.

L'ESPRIT D'ENTRAIDE

Car bien aider, c'est d'abord bien savoir s'entraider.

+ 30 ANS

d'expertise

5 895 M€

de chiffre d'affaires en 2025

84 600

collaborateurs
à travers le monde

Présents dans

19 pays

Europe :

Allemagne
Autriche
Belgique
Croatie
Espagne

France
Italie
Irlande
Luxembourg
Pays-Bas

Pologne
Portugal
Royaume-Uni
Slovénie
Suisse



1 044

établissements
dans le monde

92,5 %

de bénéficiaires satisfaits
dans le monde

Près de

290 000

patients et résidents soignés
et accompagnés en 2025

Conseil d'administration

13

membres dont 2 administrateurs
représentant les salariés

1

censeur

45,4 %

de femmes

60,82 ans

de moyenne d'âge

2 ans

d'ancienneté moyenne

3

administrateurs indépendants

4

Comités d'études

- Comité d'audit et des risques
- Comité des nominations et des rémunérations
- Comité éthique, qualité et RSE
- Comité des investissements

Administrateurs

OLIVIER DUSSOPT

Président

LAURENT GUILLOT,

Directeur général et administrateur

MAY ANTOUN,

administratrice représentant les salariés

MÉKA BRUNEL,

administratrice indépendante

NORIA CHAREF,

administratrice représentant les salariés

CAISSE DES DÉPÔTS

ET CONSIGNATIONS, représentée
par Audrey GIRARD, administratrice

CNP ASSURANCES, représentée par

Stéphane DEDEYAN, administrateur

MAIF, représentée par

Pascal DEMURGER, administrateur

MACSF ÉPARGNE RETRAITE,

représentée par Stéphane DESSIRIER,
administrateur

MIREILLE FAUGERE,

administratrice indépendante

PHILIPPE GRANGEON, administrateur

nommé sur proposition de la Caisse
des Dépôts et Consignations

SIBYLLE LE MAIRE,

administratrice nommée sur proposition
de la Caisse des Dépôts et Consignations

FRÉDÉRIQUE MOZZICONACCI,

administratrice nommée
sur proposition de la MAIF

PASCALE PRADAT,

censeure

Comité exécutif

LAURENT GUILLOT

Administrateur et Directeur général Groupe

JEAN- MARC BOURSIER

Directeur général Délégué, en charge
de la France, COO Groupe

SYLVIE BRISSON

Directrice des Ressources Humaines
du Groupe

JULIA CLAVEL

CFO Groupe

MARIA DE LA MOTA

Directrice Médicale Groupe

GUILLAUME DUNIS

Directeur Qualité, Contrôle Interne, Risques
& Assurances, et Conformité Groupe

FRÉDÉRIQUE RAOULT

Directrice Communication et RSE Groupe

GÉRY ROBERT- AMBROIX

Directeur Immobilier Groupe

Comité de direction

Comité exécutif

19

membres, dont

8

au Comité
de direction

52,6 %

de femmes



Directeurs Groupe et Directeurs pays

AULDE COURTOIS

Directrice Gouvernance et Secrétariat
du Conseil d'administration

BÉRENGÈRE DEMOULIN

Directrice Juridique Groupe

GÖTZ LESCHONSKY

Directeur général Allemagne

ANTON KELLNER

Directeur général Europe
centrale et de l'Est

INES VAN KLOOSTER

Directrice Générale Pays-Bas

BEATA LESZCZYNSKA

Directrice générale Pologne

NEAL MC GROARTY

Directeur général Irlande et UK

ALESSANDRA TAVERI

Directrice générale Italie

OLIVIER VAN HOUTTE

Directeur général Belgique
et Luxembourg

YEN WANG

Directeur général Amérique latine

ASUNCIÓN ZARAGOZA

Directrice générale
Espagne et Portugal

RESSOURCES

→ DES COLLABORATEURS ENGAGÉS

- **Près de 84 600 collaborateurs**, dont 60 % de professionnels du soin et de l'accompagnement
- Forte capacité de recrutement : **18 711 nouveaux embauchés en CDI** en 2025
- **Dialogue social** : existence d'un comité d'entreprise européen depuis 2021. En France, 19 comités sociaux d'entreprise et + 600 représentants du personnel
- **Près de 50 % de femmes** au sein du Comex Groupe

→ NOTRE EXPERTISE : MÉDICALE ET ÉTHIQUE

- **Plus de 30 ans d'expérience** du soin et de l'accompagnement de la fragilité
- **4 familles d'expertise** : la dépendance, les maladies neurodégénératives, la réadaptation, la rééducation, la santé mentale, s'appuyant sur 20 types de spécialisations (exemples : troubles neurodégénératifs, addictions comportementales, pédopsychiatrie, obésité, diabète, etc.)
- **3 instances pour la Direction médicale Groupe** : une Commission médicale Groupe, un Conseil scientifique International et Interdisciplinaire, un Conseil d'orientation éthique
- **99 % des établissements** au sein d'un pays ayant mis en place un partenariat de recherche avec des universités et/ou des grandes écoles
- **69 % des collaborateurs** de fonctions exposées formés au dispositif de management anticorruption

→ LE SOUTIEN DE LA GOUVERNANCE À LA RESTAURATION DES ÉQUILIBRES FINANCIERS

- **Une gouvernance solide** supportée par des actionnaires de référence de long terme (« Groupement » qui détient 50,2 % de *emeis* S.A. : la Caisse des Dépôts et Consignations, CNP Assurances, MAIF et MACSF Épargne Retraite)

« Ensemble, soyons forces de vie des plus fragiles. »

NOTRE RAISON D'ÊTRE

Nous nous engageons et nous mobilisons notre force d'innovation pour donner à celles et ceux qui se retrouvent un jour dans un état de fragilité, l'envie et la capacité de toujours vivre pleinement, et apporter confiance et sérénité à leurs proches.

NOTRE PRÉSENCE DANS LE MONDE

Réseau hors Europe

- Mexique
- Uruguay
- Brésil
- Chine

NOS VALEURS

- Un engagement pour l'humain
- La soif d'apprendre
- L'esprit d'entraide
- Le goût pour la vie

NOS 5 ACTIVITÉS

- Les maisons de retraite médicalisées
- Les cliniques de rééducation
- Les cliniques de santé mentale
- Les services et soins à domicile
- Les résidences seniors



VALEUR PARTAGÉE

→ POUR NOS COLLABORATEURS

- **1,097 million d'heures de formation** dispensées en 2025
- **13 heures de formation** en moyenne par salarié en 2025
- **Réduction de 7 %** du taux de turnover en 2025 par rapport à 2024

→ POUR NOS PATIENTS, RÉSIDENTS, BÉNÉFICIAIRES ET LEURS PROCHES

- **289 920 patients et résidents** accueillis en 2025
- **92,5 %** de taux de satisfaction des résidents et proches (activités de la personne âgée)
- **39 de NPS** (Net Promoter Score) en 2025 pour les Activités de la personne âgée (vs. 35 en 2024)
- **91 % des établissements certifiés** par un organisme externe ISO 9001 ou équivalent en 2025 (vs. 89 % en 2024)
- **90 % des établissements** disposent d'un référent éthique/bientraitance en 2025 (vs. 84 % en 2024)

→ PERFORMANCE FINANCIÈRE

- **Retour à la performance financière** dans un cadre de transparence avec l'ensemble des parties prenantes
- **Alignement des modèles de pilotage** sur les responsabilités managériales

→ L'IMMOBILIER AU SERVICE DES OPÉRATIONS

- **1 044 établissements** en exploitation fin 2025 (vs. 1 051 en 2024)
- **Des équipements technologiques de pointe** notamment en psychiatrie et en soins de suite et de réadaptation, par exemple : en France, exosquelettes de réadaptation ; salle hypoxique ; en Autriche : salle de cryothérapie
- **Environ 140 M€ consacrés** en moyenne chaque année à la maintenance, rénovation légère et à l'embellissement de notre parc immobilier

→ UNE POLITIQUE ENVIRONNEMENTALE STRUCTURÉE

- **Feuille de route RSE « Impacting Together » déployée depuis 2025, avec 3 niveaux d'ambition**
- *emeis* est devenue **Société à mission en 2025**
- **La stratégie « Green Building »** : maîtrise des consommations énergétiques et des émissions de gaz à effet de serre associées
- **92 % des fournisseurs référencés** : Groupe ont signé la Charte des Achats responsables en 2025 (vs. 96 % en 2024)
- **50 % de la rémunération variable** de l'équipe dirigeante indexée sur des objectifs extra- financiers

→ UN RÉSEAU LOCAL ANCRÉ DANS LES TERRITOIRES

- **91 995 lits** en exploitation au cœur des bassins de vie dans 19 pays
- **Une Gouvernance** (Groupe, pays, établissements) **responsabilisante et actualisée** à l'occasion du Plan de Refondation

RÉPARTITION GÉOGRAPHIQUE DU CHIFFRE D'AFFAIRES 2025

Chiffre d'affaires du Groupe : 5 895 M€

41 %
France

- **360 établissements**
- **33 402 lits**

30 %

Europe du Nord :
Allemagne, Belgique,
Luxembourg, Pays- Bas

- **383 établissements**
- **27 340 lits**

8 %

Europe du Sud + LATAM :
Espagne, Italie, Portugal,
Brésil, Mexique, Uruguay

- **121 établissements**
- **14 275 lits**

17 %

Europe Centrale :
Autriche, Croatie,
Slovénie, Suisse

- **137 établissements**
- **12 667 lits**

4 %

Autres pays :
Grande- Bretagne,
Irlande, Pologne, Chine

- **43 établissements**
- **4 311 lits**

ENJEUX

Être aux rendez- vous de la
transition démographique
et des maladies de
civilisation

Attirer et fidéliser
les vocations

Répondre aux enjeux
de maillage territorial et
d'accessibilité aux soins

Agir face à l'épuisement
des ressources
de la planète et au
dérèglement climatique

STRATÉGIE

Donner aux collaborateurs
les moyens de bien
faire leur métier
en préservant leur santé

Toujours mieux soigner
et accompagner
les patients, les résidents
et leurs proches

Avoir un impact
économique
et social positif

Construire un modèle
transparent et performant

→ AU SERVICE DES TERRITOIRES

- **Près de 84 600 emplois** locaux
- **74 % des établissements** du Groupe ont mené une action d'ancrage territorial en 2025 (vs. 79 % en 2024)
- **Achats auprès de fournisseurs nationaux pour plus de 50 %** des produits alimentaires

→ UN RÔLE SOCIÉTAL

- **Des expertises spécifiques sur les sujets clés** : allongement de l'espérance de vie, accroissement du nombre des maladies neurodégénératives, enjeux de santé mentale (troubles du comportement alimentaire, santé mentale des jeunes)

→ POUR LA PLANÈTE

- **100 % des projets de construction ou de rénovation lourde de bâtiments** sont certifiés HQE ou LEED, BREEAM, DGNB, GPR et ceux de 2025 ont fait l'objet d'une analyse de résilience climatique prospective et d'un plan d'adaptation
- **24,29 kgCO₂ eq/m² d'intensité carbone annuelle** liée à l'énergie (scopes 1 & 2)
- **122 944 teq.CO₂ de potentiel** de réduction de GES scopes 1 & 2 d'ici 2030

Nos cliniques de santé mentale

Pour accompagner nos patients et les aider à retrouver un équilibre psychique, nous proposons différentes approches de soins au sein d'établissements psychiatriques adaptés à un grand nombre de pathologies.



Pour un retour à l'équilibre psychique

Les équipes de nos 82 cliniques à travers le monde sont en mesure de prendre en soin les spécialités psychiatriques suivantes :

- troubles de l'humeur (dépression, troubles bipolaires);
- troubles de la personnalité;
- troubles schizophréniques;
- troubles anxieux (trouble panique, phobies simples, phobie sociale, trouble anxieux généralisé);
- troubles psychotraumatiques (PTSD);
- trouble obsessionnel compulsif;
- troubles du comportement alimentaire;
- addictions;
- troubles du sommeil (insomnie, hypersomnie, parasomnies);
- burn- out;
- psychiatrie périnatale;
- pédopsychiatrie;
- psychiatrie des adolescents et jeunes adultes;
- gériopsychiatrie;
- maladies neurodégénératives;
- troubles du spectre autistique.

Nos établissements possèdent des unités spécialisées uniques en Europe telles que: des pôles adolescents et jeunes adultes, des unités de gériopsychiatrie, des unités pour femmes victimes de violence, des unités consacrées aux troubles du sommeil ou encore des unités de soins pour soignants. Nous offrons par ailleurs un accès privilégié aux thérapies innovantes en facilitant l'accès à notre réseau de plateaux techniques (électro- convulsivothérapie, stimulation magnétique transcrânienne, luminothérapie...). Au regard de l'évolution des attentes et des besoins des patients, nos modes de prise en charge évoluent et nous proposons dans la majorité de nos cliniques un accueil à la journée ou à la nuit, en complément du développement d'une offre de télémedecine. Nous sommes convaincus que pour certains de nos patients, le retour à domicile ou désinstitutionnalisation, accompagné de prises en charge ambulatoires, permet de consolider les acquis et de favoriser la réinsertion socioprofessionnelle.

Une approche individualisée et personnalisée

L'accompagnement personnalisé est la marque de fabrique de *emeis*. Le patient est au cœur de notre approche, il est acteur de son parcours de soin, établi avec l'équipe pluridisciplinaire de nos cliniques. Le parcours comprend un suivi psychiatrique, somatique, psychologique, des ateliers thérapeutiques. Si les parcours sont uniques, l'objectif est le même pour tous les patients: recouvrer sa forme physique et psychologique. Il n'y a pas de bonne santé sans bonne santé mentale.

Faut-il interdire les réseaux sociaux aux mineurs ?

Anxiété, troubles du sommeil, isolement, cyberharcèlement, perte d'estime de soi : les alertes sur la santé mentale des jeunes se multiplient. Face à cette inquiétude, les pouvoirs publics cherchent des réponses rapides en visant les réseaux sociaux.

Une solution simple à un problème complexe ?

Depuis décembre 2025, l'Australie interdit l'accès aux principales plateformes aux moins de 16 ans. En France, une proposition de loi adoptée en première lecture prévoit une interdiction pour les moins de 15 ans dès la rentrée 2026. Une solution simple à un problème complexe ? Pas si sûr. *« Les réseaux sociaux ne sont pas le problème unique, mais ils amplifient des fragilités déjà présentes »*, analyse le Dr Frédéric Kochman, pédopsychiatre à la clinique *emeis* Lautreàmont.

Dans le débat public, les plateformes sont souvent tenues pour responsables d'une dégradation générale du bien-être adolescent, mais la réalité scientifique est plus nuancée. En pratique, l'impact dépend surtout du profil du jeune : *« Les adolescents qui vont bien psychiquement peuvent utiliser les réseaux sans conséquences majeures. En revanche, ceux qui présentent des fragilités sont beaucoup plus vulnérables. »* Autrement dit, les réseaux ne créent pas forcément la souffrance, mais ils peuvent l'aggraver.

- **76 %**
des enfants de moins de 13 ans utilisent déjà des réseaux sociaux (Born Social, 2025)
- **10 à 15 %**
Chaque heure quotidienne supplémentaire augmente de 10 à 15 % le risque de symptômes anxieux ou dépressifs (Liu et al., 2022)
- **Près de 75 %**
des jeunes Français et Belges de 13 à 25 ans déclarent avoir déjà envoyé une image intime (Blécot et al., 2022)

15 ans : une frontière symbolique

Pourquoi interdire à 15 ans ? La réponse est plus politique que scientifique puisque le cerveau n'atteint sa maturité complète qu'autour de 25 ans. Il est admis que le besoin de reconnaissance, la peur du jugement et la comparaison sociale restent actifs, bien au-delà de cette limite d'âge arbitraire.

L'un des effets les plus délétères tient à l'univers social que créent les plateformes :

« Les adolescents ont l'impression que les autres sont toujours plus beaux, plus heureux, plus populaires. Cette illusion est extrêmement mauvaise pour des personnalités en construction. » La comparaison sociale, déjà intense à cet âge, devient permanente. Et publique.

Le cyberharcèlement, lui, s'est imposé comme un risque majeur : *« Quand on interroge des adolescents de 15 ans, très rares sont ceux qui n'ont jamais été confrontés, de près ou de loin, à une situation de cyberharcèlement. »*

Enfin, il existe d'autres effets moins visibles : l'usage nocturne des smartphones perturbe le sommeil et l'attention et des dérives liées à la sexualité (chantage ou diffusion d'images intimes) sont très fréquentes. Par ailleurs, toutes les spirales négatives, alimentées par les algorithmes, peuvent exposer des jeunes déjà très fragilisés à des contenus répétés sur l'automutilation, les troubles alimentaires ou le suicide.

Interdire les réseaux sociaux ne suffira pas

Pour le Dr Kochman, cette mesure d'interdiction permet surtout d'envoyer un signal aux parents en les sensibilisant au rôle de prévention et d'éducation qu'ils ont à jouer dans la consommation des réseaux sociaux par leurs enfants. Les mesures les plus efficaces à appliquer à la maison restent souvent les plus simples : pas de téléphone dans la chambre la nuit, imposer des temps de déconnexion, poser un cadre clair et constant.

L'enjeu n'est pas tant de supprimer les réseaux sociaux que d'apprendre à les utiliser intelligemment pour ne pas en faire l'unique source de stimulation. *« Ce qui m'inquiète le plus, ce n'est pas seulement le temps passé sur les réseaux, c'est ce qu'on ne fait plus à la place. Les moments d'ennui doivent être préservés : ils sont essentiels pour imaginer, créer et construire son identité »*, insiste le pédopsychiatre.

Si du temps est libéré, le spécialiste estime qu'il doit être réinvesti dans des activités qui favorisent l'épanouissement des adolescents. Les activités hors écran, comme le sport, les pratiques artistiques, le théâtre ou la musique, agissent comme de puissants régulateurs émotionnels. Ils renforcent l'estime de soi et favorisent les liens réels.

Pour le Dr Kochman, l'enjeu est sociétal :

« Une civilisation qui n'investit pas dans le développement de la créativité des jeunes prend le risque de former des générations moins critiques et moins inventives. »

Accompagner plutôt que diaboliser

À la clinique *emeis* Lautreàmont de Lille, les équipes observent les effets d'un usage excessif sur le sommeil, l'estime de soi et les relations. L'approche vise l'équilibre : règles claires (téléphone limité à 1 h 30 par jour), accompagnement éducatif et alternatives concrètes (sport, théâtre, échecs, groupes de parole) pour recréer du lien et des espaces d'expression.

Nos cliniques de soins médicaux et de réadaptation

Après une intervention chirurgicale, un accident de la vie ou lors d'une maladie chronique, nos cliniques de soins médicaux et de réadaptation accompagnent nos patients pour qu'ils retrouvent toute leur vitalité. Elles sont une étape clé de leur parcours de soins, relais entre le domicile, la médecine de ville et l'hôpital.



Une prise en soin transversale et pluridisciplinaire

Nous prenons en soin des patients de tous âges (enfants, personnes âgées) et de toutes conditions physiques (sportifs, non sportifs). Une prise en charge en soins médicaux et de réadaptation peut être recommandée dans de nombreuses situations, par exemple :

- les suites d'une maladie ou d'une intervention chirurgicale;
- les suites d'un accident, d'un traumatisme, d'une amputation;
- les suites d'un accident vasculaire cérébral (AVC) ou tout autre épisode neurologique aigu;
- au cours de l'évolution d'une maladie neurologique chronique (sclérose en plaques, maladie de Parkinson...);
- en cas de maladie cardio-respiratoire aiguë ou chronique (insuffisance cardio- respiratoire);
- en cas de troubles respiratoires du sommeil;
- pendant ou après le traitement d'un cancer;
- en cas de situation de handicap liée à des douleurs chroniques;
- en cas de troubles du langage, de retards moteurs...

Des parcours personnalisés

Nos équipes médicales et paramédicales assurent une large palette de soins, de la médecine physique à la prévention et l'éducation thérapeutique. À partir du dossier médical transmis par le médecin et du bilan médical et paramédical réalisé à l'admission, l'équipe pluridisciplinaire de la clinique, coordonnée par le médecin référent, définit un projet de soins personnalisé selon l'état de santé du patient ainsi que des objectifs thérapeutiques fixés avec lui.

Nous proposons des parcours personnalisés et adaptés aux besoins de chacun : en hospitalisation complète ou de jour, en consultation externe et de suivi, au domicile et par télémedecine (télésurveillance ou télé-réadaptation).

Des plateformes techniques de pointe

Nos cliniques sont équipées de plateformes techniques modernes, adaptés aux besoins de réadaptation – fonctionnelle, neurologique, cardio- vasculaire, respiratoire ou encore postopératoire – ainsi qu'aux expertises de l'établissement. Un grand nombre de nos cliniques

proposent également des bassins de balnéothérapie. En France, nous disposons d'une trentaine de plateformes techniques spécialisées (PTS) couvrant les besoins de l'ensemble du territoire et équipées de technologies de pointe : motorisation des membres supérieurs et inférieurs, exosquelettes...

Le centre de rééducation cardio-nutritionnel des Lilas dispose également d'une salle d'hypoxie reproduisant, de façon contrôlée, les conditions d'oxygénation en altitude, stimulant les capacités d'adaptation naturelles du corps, comme lors d'un séjour en altitude. Elle peut favoriser certaines adaptations bénéfiques pour la circulation, améliorer la tolérance à l'effort et soutenir les mécanismes de récupération.

Neuroplasticité : comment le cerveau se réinvente après un AVC

Chez *emeis*, la rééducation neurologique ne se limite pas à réapprendre à marcher ou à s'exprimer. Elle aide chacun à retrouver un nouvel équilibre de vie, grâce à l'incroyable capacité du cerveau à se réinventer. Explications.

Le cerveau, un organe capable de se réorganiser

Lorsqu'un patient subit un AVC, un traumatisme crânien ou une autre blessure au cerveau, son cerveau entre dans une phase de plasticité augmentée, qui favorise l'apprentissage et la compensation. « *Un neurone mort ne revivra jamais. Mais ses voisins peuvent apprendre à faire le travail à sa place* », explique Cynthia vanAs, référente régionale *emeis* et coordinatrice de sept centres de rééducation en région PACA.

La rééducation neurologique repose sur cette capacité du cerveau à réactiver ses réseaux neuronaux. Grâce aux IRM fonctionnelles, on sait désormais que les fonctions cérébrales ne sont pas confinées à des zones fixes, mais activent des circuits multiples.

Une approche *emeis* 100 % personnalisée

La rééducation neurologique ne peut pas être un protocole standardisé. Chez *emeis*, chaque thérapeute construit un plan de soins sur mesure, en fonction des besoins fonctionnels réels, des préférences du patient et de ses capacités du moment, afin de construire avec le médecin responsable un projet thérapeutique personnalisé et adapté.

« *Il n'existe aucune recette miracle. Aucun exercice ou aucune thérapie n'est à écarter si son efficacité est prouvée* », admet Cynthia. Cette approche requiert par conséquent une grande capacité d'analyse et d'adaptation de la part des équipes. Les soignants sont précisément formés au raisonnement clinique complexe, ainsi qu'aux protocoles démontrés efficaces par la recherche clinique.

Motivation, famille et environnement : des leviers décisifs

Dans un parcours de rééducation où la motivation et la résilience sont les clés, l'entourage du patient joue un rôle essentiel pour le faire progresser. Les ergothérapeutes évaluent et adaptent les environnements des patients avant leur retour à domicile, en présence des aidants, et une semaine de transition est souvent dédiée à la sortie pour favoriser l'auto-rééducation du patient, avec le soutien des proches. « *Les patients bien entourés progressent mieux. L'aidant est souvent le relais indispensable entre les soins et la maison* », reconnaît Cynthia.

Mais la motivation personnelle de chaque patient est cruciale. C'est la raison pour laquelle les équipes leur apportent des retours objectifs, leur proposent des activités collectives et des séances ludiques. Un accompagnement psychologique peut être aussi proposé. Tout est mis en œuvre pour soutenir le moral, parfois mis à rude épreuve, en particulier lorsque l'hospitalisation se prolonge : « *Parfois, je leur dis : faites une pause. Prenez deux jours pour faire ce qui vous rend heureux. Reconnectez-vous à vous-même et revenez avec un nouvel état d'esprit* », confie Cynthia.

Retrouver le maximum de ses capacités

Une patiente d'une cinquantaine d'années est arrivée cinq jours après un AVC, le bras gauche flasque et une sensibilité altérée. Grâce à une motivation hors norme et à la pratique quotidienne de la thérapie miroir – en plus de tous ses rendez-vous programmés par les équipes de soin –, elle a pu récupérer près de 80 % de la mobilité et de la commande motrice de son bras.

Un autre patient, ancien chanteur et coach vocal, atteint de troubles de la parole, a confié aux équipes *emeis* que retrouver sa voix et capacité de communiquer était plus important pour lui que la marche. L'équipe a adapté tout le programme pour prioriser l'orthophonie. Résultat : une progression marquante... et une grande satisfaction car il a pu retrouver la capacité maximale de fonctionnement nécessaire aux activités de la vie quotidienne.

« *On commence toujours la rééducation par la même question : qu'est-ce qui est le plus important pour vous ?* » ajoute Cynthia.

Rééduquer ou réadapter : les deux chemins de rééducation fonctionnelle

Quand la récupération n'est pas possible, la rééducation cherche à compenser en trouvant différentes solutions : changer de main dominante, réorganiser l'espace de vie pour l'adapter à ses capacités ou encore réapprendre autrement avec des aides techniques. Dans tous les cas, le patient reste l'acteur central de sa progression.

Être actif, curieux, engagé intellectuellement et/ou physiquement rend plus apte à récupérer. Certains patients arrivent déjà très « entraînés » mentalement, ce qui facilite grandement le travail de l'équipe. « *Un patient expert en programmation neurolinguistique a presque complètement mené sa propre rééducation. J'étais juste là pour l'aiguiller* », admet volontiers Cynthia.

En effet, seul le patient peut avoir la volonté profonde de progresser. Son projet thérapeutique est donc au cœur de la rééducation. Ce n'est pas aux soignants de définir à sa place ce qui compte le plus, mais c'est à eux qu'incombe le devoir de bien l'écouter, de le comprendre et de l'accompagner dans la construction de ses priorités. L'objectif : l'aider à retrouver ce qui, pour lui, donne sens à la vie au quotidien.

« *Notre travail, c'est de créer les meilleures conditions possible pour favoriser leur rééducation et récupération. Le leur, c'est d'y croire* », conclut Cynthia.

Nos maisons de retraite

La dépendance, la perte d'autonomie et les fragilités liées au grand âge nécessitent des attentions et des soins bien particuliers. Au sein de nos « maisons de vie des aînés », notre accompagnement s'adapte aux besoins, aux capacités et aux parcours de vie de chaque résident.



Prendre soin des personnes âgées dépendantes

Les maisons de retraite *emeis* disposent d'une équipe pluridisciplinaire qualifiée et formée pour accompagner les résidents dans tous les gestes de la vie courante, dispenser les soins essentiels à leur santé et assurer leur sécurité. Chacun de nos résidents bénéficie d'un projet personnalisé adapté à son histoire de vie et à son état de santé, qui respecte ses besoins et ses attentes. Sur nos territoires, nous avons développé des réseaux de proximité pour répondre aux demandes de prise en charge spécialisées : hospitalisation, soutien psychologique, gestion de la douleur, accompagnement de la fin de vie... Cet engagement autour d'une culture de la bientraitance et de l'adaptation aux résidents se traduit dans nos organisations. En France, toutes nos maisons de retraite ont un référent de bientraitance formé pour veiller au respect et à la dignité du résident. Un réseau d'ambassadeurs est à la disposition des établissements pour sensibiliser et former les équipes aux enjeux de l'éthique médicale.

Proposer un lieu de vie comme à la maison

Nous voulons avant tout que nos résidents se sentent chez eux. Au-delà des options d'aménagement des lieux, nous proposons des offres de services personnalisés et adaptés aux envies et aux goûts personnels des résidents. La convivialité s'inscrit également au cœur de nos projets d'établissements : la vie de chaque maison de retraite est rythmée par des activités, des rencontres, des sorties et des animations festives ou culturelles variées qui entretiennent le lien social, le goût pour la vie, en plus de stimuler les fonctions cognitives et motrices. Ainsi, dans certains de nos établissements français et espagnols, nos résidents sont invités à préparer le pain pour tous les résidents ou à participer à l'entretien du jardin thérapeutique. À chaque repas, nos chefs cuisiniers préparent sur place des menus frais, gourmands et équilibrés, formulés avec les diététiciens du Groupe. Ils sont formés à toutes les adaptations de régimes et de textures. Les repas sont des moments de vie importants, entre convivialité et bonne santé ! Plus largement, nous concevons nos établissements comme des lieux de vie ouverts en multipliant les partenariats avec les acteurs du territoire, comme les crèches et les écoles, et en ouvrant nos infrastructures vers les publics extérieurs lorsque cela s'y prête.

Soutenir les accompagnants et leur inclusion

Nous accordons un soin particulier aux proches et accompagnants pour répondre à leurs demandes, dans le respect des volontés de nos résidents. Au-delà d'un accompagnement sur les démarches administratives et de santé, nous proposons des services dédiés pour que nos accompagnants se sentent écoutés et épaulés et qu'ils puissent profiter de moments de qualité avec les résidents. Les résidents et leurs proches peuvent également accéder à une cellule de médiation s'ils en expriment le besoin.



Plaisir alimentaire : un moment essentiel de la vie

En maison de retraite, mais aussi plus généralement dans le cadre de soins, l'alimentation est un acte essentiel où le plaisir devient vecteur de stimulations, de relations sociales...

Besoins nutritionnels et hédoniques

Pour la personne âgée, l'alimentation est un enjeu prioritaire du « bien vieillir ». Il est donc incontournable de répondre aux besoins nutritionnels et hédoniques. L'avancée dans l'âge conduit à déléguer tout ou partie de l'activité culinaire à un tiers, ce qui complexifie l'accès au plaisir alimentaire. Cependant, ce dernier conditionne notre comportement ingestif puisqu'il induit les apports énergétiques et le choix des macronutriments.

Les apports nutritionnels recommandés (ANR) en énergie sont compris entre 25 et 30 kcal/kg/jour. Les besoins protéiques sont compris entre 1 et 1,2 g/kg/jour et sont supérieurs à ceux des adultes (0,83 g/kg/jour). Avec l'âge, une résistance anabolique s'installe et la biodisponibilité des acides aminés alimentaires diminue.

Ainsi, la stimulation de la synthèse protéique musculaire par l'apport alimentaire est réduite. Ce phénomène physiologique provoque une sarcopénie (perte de masse musculaire) majoritairement observée chez la personne âgée. Pour adapter l'alimentation aux besoins nutritionnels spécifiques, les menus proposés en maison de retraite suivent les recommandations du Groupe d'étude des marchés de restauration collective et nutrition (GEM- RCN).

Le plaisir alimentaire, qu'est-ce que c'est ?

Le plaisir est un « état de contentement que crée chez quelqu'un la satisfaction d'une tendance, d'un besoin, d'un désir ». Au-delà de cette définition, le plaisir peut être abordé sous différents angles.

- **Sur le plan philosophique**, Blaise Pascal affirme que « l'homme est né pour le plaisir, il le sent, il n'en faut pas moins de preuves ». Le plaisir est un élément fondamental de l'expérience humaine.
- **Sur le plan physiologique**, le plaisir alimentaire est un état de bien-être passager provoqué par l'anticipation ou non de la consommation d'un aliment.

Certaines régions du cerveau sont chargées de récompenser l'exécution de fonctions vitales (exemples : manger, boire) par l'apparition d'une sensation de plaisir. C'est ce que l'on appelle le circuit de la récompense. Les informations circulent sous la forme d'influx nerveux. Pour passer de neurone en neurone, l'influx nerveux se transforme en message chimique : le neurone sécrète des substances appelées neurotransmetteurs (dopamine, sérotonine). Une fois libéré dans la synapse, le neurotransmetteur se lie, sur le neurone destinataire du message, à un récepteur qui lui est spécifique. Cette « recapture » élimine donc le neurotransmetteur de la synapse. **D'un point de vue pratique, en réponse à un stimulus sensoriel, notre cerveau nous pousse à l'action pour satisfaire un besoin ou un désir** (exemple : la faim nous pousse à manger lorsque le taux de glucose diminue dans le sang). Secondairement, cette action est récompensée par une sensation de plaisir. Un sentiment de satisfaction vient mettre un terme à l'action.

Plaisir alimentaire et limites institutionnelles

Au cours d'un débat organisé en décembre 2023 au sein de la maison de retraite Bellevue située à Villiers-le-Bel, résidents, familles, proches et professionnels de santé se sont accordés à évoquer les limites au plaisir alimentaire qu'induit l'institutionnalisation. **En effet, en restauration collective, le nombre de convives et la sécurité alimentaire imposent le respect de normes d'hygiène strictes qui empêchent les professionnels de la restauration de proposer une prestation culinaire « comme à la maison ».** Au regard de ces contraintes, il paraît incontournable de trouver des alternatives, afin que les personnes bénéficient du plaisir alimentaire.

- **Dimension sociale** : les repas rythment une journée et représentent un des derniers plaisirs du quotidien. Quel que soit le niveau de dépendance, le plaisir alimentaire est identique. Toutefois, l'appréciation des repas diminue avec la perte d'autonomie. Cette dernière est conditionnée à 20 % par le contenu de l'assiette et à 80 % par l'environnement : dressage de la table, affinité avec les personnes présentes à table, convivialité, atmosphère sereine, relation et communication avec le cuisinier et les serveurs. Les repas partagés sont un rituel important à préserver car la fonction sociale de l'alimentation est indissociable de l'envie de manger.
- **Dimension temporelle** : d'autre part, le plaisir peut également s'exprimer à l'évocation d'un souvenir. L'expression « madeleine de Proust » qualifie tout phénomène déclencheur d'une impression de réminiscence qui réactive un souvenir à la mémoire de quelqu'un. Par exemple, à l'évocation d'un plat, le sujet active des représentations qu'il a en mémoire (odeur, saveur, partage). Ainsi, pour créer l'appétence, les menus proposés doivent prendre en considération les préférences culinaires. Par conséquent, il convient de favoriser les recettes familiales, traditionnelles et régionales, et de travailler sur l'optimisation sensorielle des mets servis.
- **Dimension sensorielle** : le vieillissement s'accompagne d'une diminution des capacités sensorielles, en particulier le goût et l'odorat, amplifiée par la prise de certains médicaments. Les seuils de perception des saveurs et des odeurs se trouvent modifiés. Il convient donc d'accroître la flaveur des mets servis en mettant à disposition divers condiments : sel, poivre, piment, herbes aromatiques, citron, gingembre, sauces. Cela permet également de se réapproprier le repas selon sa convenance. Aussi, chez le sujet âgé, le goût sucré revêt une importance particulière en raison du rôle qu'il joue dans le plaisir alimentaire. Enfin, la présentation à l'assiette est également indispensable. En cas d'alimentation mixée, l'utilisation de moules spécifiques (exemples : chou-fleur, cuisse de poulet) est une clé à la stimulation du plaisir alimentaire.

Chez emeis, l'alimentation ne se limite pas au respect des recommandations nutritionnelles. Il s'agit d'un acte essentiel de la vie de nos résidents.

Nos services et soins à domicile

Une mobilité réduite, une incapacité temporaire, un âge avancé ou un état de dépendance modérée sont autant de situations qui peuvent nécessiter un accompagnement personnalisé au domicile.



Profiter pleinement de la vie, à la maison

Nos services sont pensés pour préserver et prolonger la qualité de vie au domicile, et ainsi permettre le maintien des personnes fragilisées dans un environnement familial le plus longtemps possible, que cette fragilité résulte de l'avancée en âge ou d'un accident de la vie ayant engendré une incapacité temporaire ou définitive. Nous avons la capacité de répondre aux problématiques de santé suivantes :

- troubles neurocognitifs;
- fragilisation après un accident de la vie;
- handicap temporaire ou permanent;
- dépendance;
- post-hospitalisation.

Une palette de services pour répondre aux besoins de nos bénéficiaires et de leurs accompagnants

Les services et prestations proposés sont nombreux et varient selon les pays. Que ce soit pour une aide ponctuelle ou de plus long terme, nous adaptons nos accompagnements aux besoins de nos bénéficiaires et de leurs aidants, dont nous voulons prévenir l'épuisement : aide à la toilette ou aux repas, travaux ménagers, accompagnement à des rendez-vous médicaux ou pour faire les courses, ou encore assistance administrative pour rédiger des courriers, par exemple. Dans certains pays, nos équipes sont également habilitées à prodiguer des soins infirmiers. Aux Pays-Bas, par exemple, nous accompagnons notamment des soins en oncologie ainsi que les 100 premiers jours du nourrisson.

Le domicile, lieu de prévention et de repérage des fragilités

La présence rassurante, bienveillante et régulière des équipes *emeis* au domicile permet, au-delà du soin médical, d'entretenir des liens sociaux précieux. Nos bénéficiaires trouvent un personnel à l'écoute, soucieux de leur bien-être et de leur confort. Ensemble, aidants et bénéficiaires tissent un lien de confiance qui permet un meilleur accompagnement et crée un espace de dialogue propice à la stimulation cognitive et au moral. Nous faisons également du domicile un lieu de repérage privilégié des fragilités pour prévenir la perte d'autonomie et favoriser le mieux vieillir. Nous déployons le programme ICOPE (Integrated Care for Older People), s'appuyant sur la surveillance de six fonctions essentielles au vieillissement en bonne santé (mémoire, nutrition, vision, audition, psychologie, mobilité) et la mise en place d'un plan de soins personnalisé, suivi dans le cadre d'un parcours coordonné et intégré à nos autres offres de prise en charge lorsque c'est possible. Ce repérage est l'un des axes de développement prioritaires du Groupe, qui souhaite remplir pleinement son rôle de prévention.

Nos résidences seniors

En toute indépendance, dans des hébergements confortables et sécurisés, nos résidents seniors autonomes profitent pleinement des services proposés, des activités régulières et d'une vie sociale riche.

Comme à la maison... la sécurité en plus

Une majorité des seniors expriment le souhait de pouvoir vieillir à leur domicile, indépendants et autonomes le plus longtemps possible, ce qui n'est parfois pas compatible avec leur logement actuel (isolement, aménagement, sécurité...). C'est dans cet esprit que nous avons développé notre offre de résidences seniors.

Nous proposons aux personnes âgées un environnement sécurisé et convivial grâce à des logements confortables et des services adaptés à leurs besoins.

Pour assurer la sécurité de tous et garantir un service d'assistance performant, notre personnel qualifié est disponible sur place 7j/7 et 24h/24 et les établissements sont également équipés de services de télésurveillance pour plus de sérénité pour nos résidents.

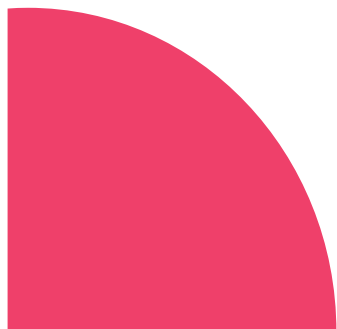
L'art de vivre ensemble... en toute indépendance

Pour favoriser le lien social si essentiel au maintien d'une qualité de vie épanouissante, chaque résidence services pour personnes âgées bénéficie d'espaces de vie commune, d'une offre de loisirs et de solutions adaptées aux besoins, au degré d'autonomie et aux habitudes de ses résidents. Une large palette de services (inclus ou à la carte) est également proposée pour faciliter la vie de nos seniors et de leurs accompagnants : conciergerie, ménage et repassage, assistance informatique ou bricolage, soins de beauté et de détente ou encore navettes pour se déplacer en ville.

Les modalités d'installation dans une résidence services varient. Il peut s'agir de location longue durée, de location temporaire ou encore de séjour découverte.







LES ESSENTIELS RSE

Notre feuille de route RSE

P. 23

Les indicateurs audités CSRD 2025

P. 24

Ensemble, soyons force de vie des plus fragiles



Compte tenu de sa mission d'accompagnement des personnes fragiles, *emeis* est au centre d'un écosystème dynamique au service de l'humain.

Un écosystème que *emeis* souhaite ouvert, évolutif et transparent, en facilitant et en renforçant les interactions avec ses parties prenantes, localement et globalement.

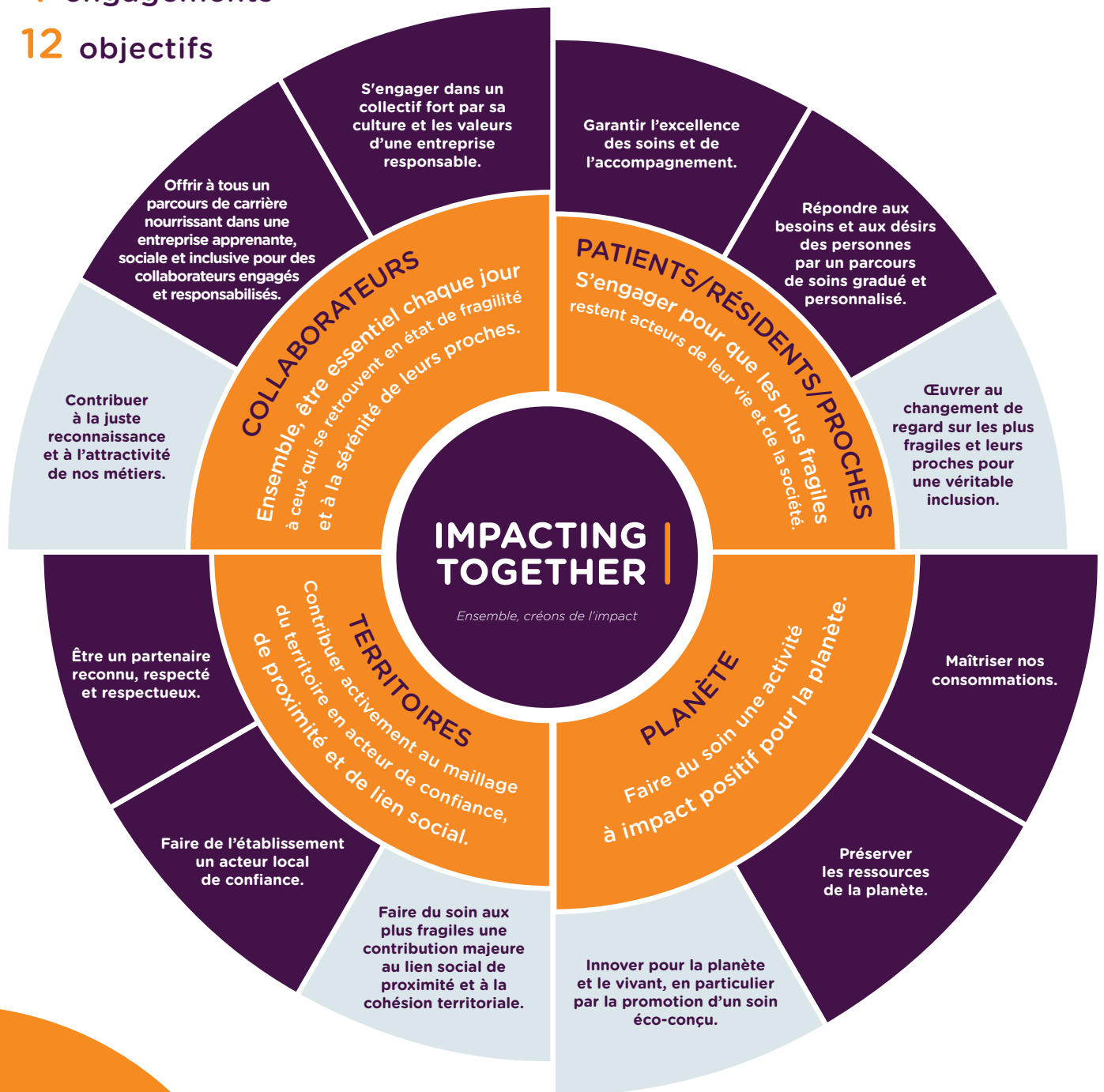
Notre feuille de route RSE

La feuille de route RSE de *emeis*, Impacting Together, s'ancre dans nos valeurs et s'articule autour de 4 parties prenantes majeures : nos collaborateurs, nos résidents, patients et leurs proches, les territoires que nous desservons, et la planète. Elle constitue le socle fondamental pour guider la transformation de notre Groupe en société à mission.

1 ambition

4 engagements

12 objectifs



Les indicateurs audités CSRD 2025



ÉQUIPES

Ambition	Intitulé du KPI	2024	2025	Variation
S'engager dans un collectif fort par sa culture et les valeurs d'une entreprise responsable	Taux de fréquence des accidents du travail	21,19	23,1	+ 1,9 pt
	Taux d'absentéisme	8,7 %	9,19 %	+ 0,5 pt
	Turnover	28,4 %	26,2 %	- 2,2 pts
	% femmes dans le COMEX Groupe	50 %	50 %	-
	Nombre d'heures annuel de formation par employé	15,1	13,0	- 14 %



PATIENTS / RÉSIDENTS / PROCHES

Ambition	Intitulé du KPI	2024	2025	Variation
Garantir l'excellence des soins et de l'accompagnement	Ratio d'événements indésirables Graves	2,08	2,11	+ 0,3 pt
	Ratio de réclamations critiques	0,54	0,64	+ 0,10 pt
	Taux de satisfaction (Activités de la personne âgée)	91,8 %	92,5 %	+ 0,7 pt
	Net Promoter Score (Activités de la personne âgée)	35	39	+ 4 pts
	% d'établissements certifiés ISO9001 ou équivalents	89 %	91 %	+ 2 pts
	% d'établissements ayant un référent éthique / bientraitance	84 %	90 %	+ 6 pts



TERRITOIRES

Ambition	Intitulé du KPI	2024	2025	Variation
Être un partenaire reconnu, respecté et respectueux	% des établissements au sein d'un pays ayant mis en place un partenariat de recherche / recrutement avec une université/grande école	87 %	99,6 %	+ 12,6 pts
	% d'établissements ayant mis en place une action d'ancrage territorial	79 %	74 %	- 5 pts
	% de collaborateurs éligibles formés au dispositif de management anti-corruption	69 % 100 % CODIR Groupe	69 % 100 % CODIR Groupe	-
	% des fournisseurs référencés nationaux ayant signé la charte des achats responsables	96 %	92 %	- 4 %
	% des appels d'offres majeurs du groupe intégrant des critères RSE de sélection	97 %	100 %	+ 3 pts



PLANÈTE

Ambition	Intitulé du KPI	2024	2025	Variation
Maîtriser nos consommations	Consommation d'énergie en MWh (inclut la flotte automobile, l'énergie renouvelable et l'énergie autoproduite en 2025)	899 258	906 679	1 %
	Intensité Carbone annuelle liées à l'énergie (scopes 1 & 2) -kgCO ₂ eq/m ²	26,71	24,29	- 9 %
	Part des établissements ayant effectué leur analyse d'exposition aux risques climatiques	8 %	100 %	+ 92 pts
	% des établissements ayant mis en place une collecte différenciée des DASRI	n.c.	94 %	-
	Taux de satisfaction liée à la Restauration (Activités de la personne âgée)	87 %	88 %	+ 1 pt





ANNEXE

TOUTES

NOS DONNÉES

RSE

POUR NOS ÉQUIPES

P. 28

Santé et sécurité au travail
Qualité de vie au travail
Diversité et inclusion
Formation et développement des compétences

POUR NOS PATIENTS / RÉSIDENTS / BÉNÉFICIAIRES

P. 32

Démarche qualité et sécurité
Écoute et personnalisation des parcours de vie

POUR LES TERRITOIRES

P. 35

Empreinte territoriale
Relations fournisseurs et conduite des affaires

POUR LA PLANÈTE

P. 38

Empreinte carbone
Eau et déchets
Restauration

NOTRE ENGAGEMENT : CE SONT LES AUTRES QUI EN PARLENT LE MIEUX

P. 44



POUR NOS ÉQUIPES...

Pour en savoir plus, rendez-vous en page 127 du DEU 2025

« Ensemble, être essentiel chaque jour à ceux qui se retrouvent en état de fragilité et à la sérénité de leurs proches »

Avec près de 84 600 professionnels engagés, nous considérons nos équipes comme notre atout majeur pour soutenir les personnes les plus vulnérables. Dans un contexte où les enjeux liés à la fragilité se multiplient, les professions du soin sont appelées à jouer un rôle clé dans notre avenir, incarnant au quotidien les valeurs d'empathie et de solidarité essentielles à notre société. Conscients des défis que ces métiers présentent et du besoin crucial de reconnaissance, nous avons fixé un objectif ambitieux : prendre soin de nos équipes, valoriser les métiers du soin, attirer et fidéliser les talents de demain pour le meilleur accompagnement de nos patients, résidents et bénéficiaires.

Les principaux enjeux

-  Santé et sécurité
-  Dialogue social et qualité de vie au travail
-  Formation et développement des compétences
-  Diversité et inclusion

Nos politiques et actions

- Politique Santé et Sécurité
- Politique Développement des équipes
- Politique Formation
- Politique Femmes
- Politique Diversité et Inclusion

Santé et sécurité au travail

La santé et la sécurité des équipes constituent une priorité pour *emeis*. En cohérence avec sa mission d'accompagnement des personnes les plus fragiles, le Groupe s'attache à garantir à l'ensemble de ses équipes un environnement de travail sûr, respectueux de leur santé physique et psychologique, et favorable à l'exercice de leurs missions dans les meilleures conditions. Cette démarche repose sur le respect des exigences réglementaires, l'identification et la prévention des risques professionnels, l'amélioration continue des conditions de travail ainsi qu'un dialogue social actif avec les représentants des salariés. Le Groupe déploie également des actions de sensibilisation, de formation et de prévention afin de réduire durablement les accidents du travail et de renforcer la culture de sécurité au sein de l'ensemble de ses activités.

Taux de fréquence des accidents du travail

Nombre d'accidents du travail avec au moins un jour d'arrêt /
nombre d'heures travaillées

	2022	2023	2024	2025	Vari.	2026 (cible)
Total Groupe	27,0	24,8	21,2	23	+ 1,9 pt	21,9
France	39,0	34,3	33,8	37,1	+ 3,4 pts	n.d.

Cet indicateur, suivi mensuellement par la Direction générale et le Conseil d'administration, reste étroitement piloté dans l'ensemble des pays du Groupe. Les actions engagées en matière de prévention, de sensibilisation, d'amélioration du suivi des données de santé et sécurité ainsi que de leur analyse seront poursuivies afin de soutenir la trajectoire de réduction du taux de fréquence fixée à horizon 2028.

Taux d'absentéisme

Nombre d'heures d'absence pour maladie ou accident du travail /
nombre d'heures travaillées

	2022	2023	2024	2025	Vari.	2026 (cible)
Total Groupe	9,4 %	9,0 %	8,7 %	9,2 %	+ 0,5 pt	8,9 %
France	9,2 %	8,0 %	8,2 %	9,7 %	+ 1,5 pt	n.d.

L'évolution du taux d'absentéisme s'inscrit dans une tendance observée plus largement au niveau national et européen, marquée par une augmentation de l'absentéisme dans de nombreux secteurs d'activité. Cet indicateur fait l'objet d'un suivi régulier par le Groupe, qui demeure pleinement mobilisé sur les enjeux de qualité de vie au travail, de prévention des risques professionnels et d'accompagnement des équipes. Les actions engagées dans ces domaines seront poursuivies afin de contribuer à la maîtrise de l'absentéisme.

Focus sur la France

En 2025, le périmètre France a engagé la mise en œuvre opérationnelle de ses orientations de prévention à travers plusieurs actions structurantes. Les référentiels ont été renforcés (refonte DUERP, PAPRIACT, harmonisation documentaire), avec une extension prévue aux cliniques en 2026. Une nouvelle gamme d'EPI a été déployée après expérimentation, accompagnée d'outils pédagogiques et de « mascottes » facilitant l'appropriation et l'auto-contrôle. Des dispositifs d'alerte pour travailleurs isolés ont été introduits afin de sécuriser les situations à risque, notamment de nuit. Parallèlement, la culture de prévention a été consolidée via des rituels managériaux (points SST, suivi accidentologie, échanges réguliers, entretien post-accident). Enfin, un accompagnement ciblé des établissements les plus exposés a été mis en place, avec formations et appui renforcé. Ainsi, 2025 constitue une première étape concrète de la trajectoire 2025-2028, avec des dispositifs progressivement intégrés aux pratiques.



Qualité de vie au travail – indicateurs

Le suivi de ces indicateurs est essentiel pour évaluer l'efficacité des actions en faveur de la qualité de vie au travail, de la fidélisation et de l'engagement des équipes. Dans cette perspective, le programme *emeis&MOI* a été intégré au plan stratégique « *emeis 2030* » afin d'en assurer la cohérence et le déploiement progressif à l'échelle du Groupe. Ce programme vise à renforcer durablement l'engagement social du Groupe et à promouvoir un environnement de travail plus inclusif et protecteur (voir page suivante). Déjà déployé en France et dans plusieurs pays à travers différentes initiatives, *emeis&MOI* a vocation à être progressivement étendu à l'ensemble du Groupe.

Turnover

Nombre d'heures d'absence pour maladie ou accident du travail /
nombre d'heures travaillées

	2022	2023	2024	2025	Vari.	2026 (cible)
Total Groupe	32,9 %	29,0 %	28,4 %	26,2 %	- 2,2 pts	25,4 %
France	28,3 %	25,2 %	24,9 %	21,9 %	- 3,0 pts	n.d.

La baisse du turnover s'inscrit dans la continuité des actions engagées par le Groupe depuis 2023 en faveur de la fidélisation des équipes. Ces actions confirment la poursuite d'une trajectoire positive visant à renforcer l'ancrage des équipes et à sécuriser les parcours professionnels.

Taux de salariés en CDI

Nombre de salariés permanents / nombre de salariés

	2022	2023	2024	2025	Vari.	2026 (cible)
Total Groupe	82,5 %	86,0 %	83,4 %	83,2 %	- 0,2 pt	n.d.
France	83,6 %	84,6 %	82,3 %	81,6 %	- 0,7 pt	n.d.

Dans un contexte sectoriel marqué par des tensions persistantes sur l'emploi, la trajectoire observée depuis 2022 demeure favorable et reflète les efforts engagés par le Groupe pour promouvoir un emploi durable, renforcer la fidélisation des équipes et sécuriser les parcours professionnels. Le Groupe reste pleinement mobilisé afin de poursuivre cette dynamique.

Taux d'engagement des équipes

Indicateur construit à partir de plusieurs questions clés de l'enquête équipes « Your Voice »

	2025	2026
Total Groupe	62 %	65 %
France	54 %	56 %

Le Groupe a lancé en 2025 la première édition de son enquête annuelle équipes « Your Voice @emeis – Votre parole compte ! » dans l'ensemble de ses pays et entités (48 % de participation). Réalisée avec l'appui d'un institut spécialisé et de benchmarks externes, cette enquête, renouvelée en 2026, mesure l'engagement des équipes, la considération, leur satisfaction et leurs attentes. L'enquête met en évidence des résultats supérieurs aux benchmarks externes sur plusieurs dimensions clés, notamment la reconnaissance, la qualité du leadership, l'esprit d'équipe ainsi que la formation et le développement. L'ensemble des résultats a été partagé avec les équipes et a servi de base à l'élaboration de plans d'action selon une approche « bottom up », au plus près de l'expérience des équipes. En France, plus de 750 actions ont été déployées.

Qualité de vie au travail - emeis&MOI

Budget :

Endettement et surendettement, accompagnement à des dépenses imprévues ou diminution de revenus (préparation à la retraite), sollicitation d'aides, prêts sans intérêts, fonds d'action sociale, etc.



Proches et vie familiale :

Accompagnement de la parentalité, programme d'aide aux devoirs, prévention et soutien en matière de violences intrafamiliales, soutien aux aidants, congés payés pour les aidants familiaux, etc.



Santé :

aide pour les formalités liées aux parcours de soins, deuxième avis médicaux, dispositif français de reconnaissance du statut de travailleur handicapé (RQTH), soutien émotionnel et psychologique



Logement :

aide pour accéder à un logement social, mise à l'abri via le dispositif « toit garanti », accompagnement de la contribution patronale au titre du 1 % logement, dette énergétique, aide à la rénovation



Diversité et inclusion

Le Groupe s'engage à garantir un cadre sécurisant où chacun est considéré dans sa singularité et protégé de toute forme de discrimination. La nature des activités et le modèle économique de l'entreprise, qui s'adresse à des personnes fragilisées, imposent la diversité et l'inclusion comme un facteur clé de performance, de sens et d'impact sociétal à l'égard de toutes ses parties prenantes. Favoriser la diversité, l'inclusion et l'équité au sein de notre entreprise, composée à plus de 80 % de femmes, permet d'avoir une complémentarité des profils et une meilleure représentativité de la société au sein des équipes. Dans le cadre de l'enquête « Your Voice@emeis - Votre parole compte ! » 2025, 76 % des équipes ont estimé que la diversité et les différences étaient respectées au sein du Groupe, soit un résultat supérieur de 5 points au benchmark de notre prestataire.

Indice de considération des équipes

Indicateur construit à partir de plusieurs questions clés de l'enquête équipes « Your Voice », autour de 5 dimensions : respect mutuel, écoute active et bienveillante, reconnaissance, attention portée à l'autre et sens

	2024	2025	2026
Total Groupe	n.d.	58,9 %	60 %
France	n.d.	51 %	n.d.

Taux de satisfaction des équipes au sujet de leur équilibre entre temps personnel et temps professionnel

Issu de l'enquête « Your Voice »

	2024	2025	2026
Total Groupe	n.d.	62 %	63,2 %
France	n.d.	51 %	n.d.

La Direction des ressources humaines a établi cet objectif à la suite de la première enquête « YourVoice ». Les plans d'action définis à partir des résultats de l'édition 2025 ont vocation à soutenir l'amélioration progressive du niveau d'engagement des équipes.

Part des femmes dans le COMEX / CODIR

	2022	2023	2024	2025	Vari.	2026
COMEX	27 %	42 %	50 %	50 %	=	50 %
CODIR	33 %	50 %	57 %	43 %	- 14 pts	50 %

Indice égalité femme/homme (index Pénicaud)

	2024	2025	2026 (cible)
France	92	94,2	98

Taux des équipes couvertes par un dispositif social

Proportion de salariés bénéficiant d'au moins une mesure au titre d'un dispositif social rapportée à l'effectif global du Groupe

	2024	2025
Total Groupe	n.d.	78 %
France	n.d.	100 %



Formation et développement des compétences

Développer ses compétences et enrichir ses connaissances tout au long de sa carrière est un enjeu majeur. Chacun et chacune est ainsi encouragé à être acteur de son projet professionnel, en identifiant ses aspirations, en développant ses compétences et en saisissant les opportunités de formation et d'évolution qui s'offrent à lui/elle. C'est dans cette perspective que le plan de transformation du Groupe a mis l'accent sur deux priorités majeures. D'une part, faire de *emeis* une entreprise apprenante, en favorisant la montée en compétences des équipes grâce à des actions de formation alignées sur leurs métiers et leurs aspirations professionnelles. D'autre part, déployer une politique de gestion des talents ambitieuse, visant à attirer, fidéliser et développer les profils les plus performants au sein du Groupe.

Nombre d'heures de formation

Le volume global référencé prend en compte les heures dispensées aux salariés au cours de l'année de référence

	2022	2023	2024	2025
Total Groupe	913 972	1 015 155	1 273 895	1 097 133
Féminin	n.d.	n.d.	1 065 605	893 072
Masculin	n.d.	n.d.	206 855	203 994
Autre	n.d.	n.d.	68	68
Non déclaré	n.d.	n.d.	406	406



Le contrôle des heures de formation s'est renforcé en 2025, notamment par le biais d'audits mensuels et d'une rationalisation du catalogue de formation. Les actions engagées en matière de développement des compétences, d'accès à la formation et d'optimisation du suivi des heures de formation se poursuivent, afin de soutenir la trajectoire de renforcement des compétences des équipes.

Nombre moyen d'heures de formation par an par salarié

Le volume global référencé prend en compte les heures dispensées aux salariés au cours de l'année de référence

	2024	2025
Total Groupe	15,3	13,0
Féminin	15,8	13,1
Masculin	13,2	12,6
Autre	4,5	6,1
Non déclaré	5,6	5,3



POUR NOS PATIENTS / RÉSIDENTS / BÉNÉFICIAIRES...

Pour en savoir plus, rendez-vous en page 166 du DEU 2025



« S'engager pour que les plus fragiles soient pleinement acteurs de leur vie et de la société »

Nos fragilités sont des moments de nos vies, qui peuvent et qui doivent être accompagnés. Surmonter sa propre fragilité, c'est grandir. Aider autrui à surmonter la sienne, c'est grandir avec lui. Nous nous engageons à accompagner toutes les fragilités (physiques, mentales, cognitives), à tous les âges de la vie, en aidant chacun à continuer de tisser les liens humains et sociaux qui sont essentiels pour lui ou elle.

Les principaux enjeux



Transparence



Standards qualité



Écoute personnalisée



Soins et accompagnement

Nos politiques et actions

- Politique Médicale (Mandatoires et Fondamentaux)
- Culture Qualité
- Politique de l'Éthique médicale et du Soins
- Programme Excellence and Kindness
- Politique Nature et Soins (biodiversité)



Démarche qualité et sécurité - socle de l'activité

Garantir l'excellence des soins et de l'accompagnement

Transparence et Just culture

Gestion des événements indésirables (EI) & événements indésirables graves (EIG)

Ratio EIG = (Nombre EIG / Nombre de journées patients- résidents) x 10 000

	2023	2024	2025	Δ 2024	2026 (cible)
Ratio EIG Groupe	1,41	2,08	2,11	1,4 %	2,11
France	2,12	2,58	3	16 %	n.d.
Nombre EIG	3 998	5 895	5 904	n.d.	n.d.
Nombre EI	54 965	77 675	89 775	15,6 %	n.d.
Part des EIG sur l'ensemble des EI	7,3 %	7,6 %	6,6 %	- 13,2 %	n.d.

Le Groupe observe une augmentation de 15,6 % des déclarations d'événements, passant de 77 675 en 2024 à 89 775 en 2025, sans hausse significative des événements graves, qui restent stables autour de 5 900. Cela reflète une meilleure détection des risques et une amélioration des pratiques pour garantir la sécurité des patients et résidents.

Gestion des irritants, des réclamations et réclamations critiques

Ratio réclamations critiques = (Nombre réclamations critiques / nombre de journées patients- résidents) x 10 000

	2023	2024	2025	Δ 2024	2026 (cible)
Nombre total de réclamations	5 911	9 255	11 166	20,7 %	n.d.
Part des réclamations critiques sur l'ensemble des réclamations Groupe	9 %	16,5 %	16 %	- 3 %	n.d.
France	n.d.	20,9 %	23 %	+ 10 %	n.d.

Fin 2023, un plan d'action offensif a été déployé pour veiller à une parfaite exhaustivité et transparence de l'enregistrement des réclamations. Les progrès sont notables depuis 2024 pour une intégration des demandes de nos patients et résidents dans les processus socle du pilotage de l'entreprise.

Standard qualité – Contrôle, prévention des risques et certifications externes

Intégration des recommandations et prévention des risques

Mandatory : % des pays ayant intégré les recommandations obligatoires médicales dans leur système de management de la qualité / Risque suicidaire : % d'établissements conformes à la recommandation obligatoire liée à l'évaluation du risque suicidaire

	2023	2024	2025	Δ 2024	2026 (cible)
Mandatory Groupe	n.d.	92 %	93 %	1,1 %	n.d.
France	n.d.	100 %	100 %	=	n.d.
Risque suicidaire Groupe	n.d.	18 %	45 %	150 %	n.d.
France	n.d.	50,7 %	53,02 %	5 %	n.d.

emeis renforce son engagement contre les troubles de l'humeur et le suicide en déployant une approche intégrée dans ses établissements. Le Groupe met en place un dépistage systématique, sécurise les espaces de soins et mobilise psychologues et psychiatres pour un accompagnement personnalisé et des actions de prévention.

Résultats des certifications externes

	2023	2024	2025	Δ 2024	2026 (cible)
Certification ISO	71 %	89 %	91 %	7 %	95 %
Certification HAS (France MDR)	n.d.	99 %	99 %	=	n.d.

Les résultats emeis aux évaluations HAS sont largement supérieurs au secteur en France. Cet écart illustre la robustesse du système qualité mis en œuvre par le Groupe, ainsi que la rigueur et le professionnalisme des équipes dans l'application des procédures au bénéfice des résidents. Cette performance reflète l'engagement du Groupe à garantir un environnement sécurisé, respectueux et adapté aux besoins des personnes accueillies.



Écoute et personnalisation des parcours de vie

Répondre aux besoins et aux désirs des personnes par un parcours de soins gradué et personnalisé, à l'écoute de leur satisfaction

La satisfaction des patients, des résidents et de leurs proches

CSAT : mesure la satisfaction des patients, résidents, proches quant à leur accompagnement

NPS : mesure la probabilité que les patients, résidents, familles recommandent l'établissement à un proche

	2023	2024	2025	Vari.	2026 (cible)
CSAT (P. âgée) Groupe	92,4 %	91,8 %	92,5 %	0,8 %	92,7 %
France	91,5 %	90,1 %	90,7 %	1 %	n.d.
NPS (P. âgée) Groupe	33	35	39	11,4 %	n.d.
France	21	20	23	15 %	n.d.
CSAT (Cliniques) Groupe	91 %	91 %	92 %	1,1 %	n.d.
France	95,5 %	96,3 %	95,3 %	- 1 %	n.d.
NPS (Cliniques) Groupe	36	35	40	14,3 %	n.d.
France	30	32	35	9 %	n.d.

Le Groupe observe en 2025 une augmentation du niveau de satisfaction passant de 91,8 % en 2024 à 92,5 % pour les résidents et les familles. Cette dynamique positive est également reflétée par la hausse du NPS, aussi bien pour les maisons de retraite que pour les cliniques. Ces résultats confirment l'impact concret des actions engagées en 2024, encourageant la poursuite des plans d'amélioration continue au service des patients et des résidents.

Excellence & kindness

Nombre d'établissements ayant au moins un référent éthique et bientraitance formé / nombre d'établissements dans le périmètre depuis plus d'un an

	2023	2024	2025	Vari.	2026 (cible)
% d'établissements avec un référent éthique et bientraitance Groupe	72 %	84 %	90 %	+ 6 pts	n.d.
France	59 %	79 %	80 %	+ 1 pt	n.d.

La mise en place des référents éthique et bientraitance et des instances éthiques dans les maisons de retraite et cliniques du Groupe emeis renforce l'engagement envers des pratiques bienveillantes et respectueuses. Les référents éthique et bientraitance, formés spécifiquement, jouent un rôle clé en sensibilisant les équipes aux droits des personnes vulnérables, en participant activement à la coordination des pratiques professionnelles respectueuses et bienveillantes et en promouvant une culture de bientraitance.

Le soin et l'accompagnement

Cf. annexes pour le détail des modes de calcul

	2023	2024	2025	Δ 2024	2026 (cible)
Taux de satisfaction par rapport aux soins (résidents)	92,8 %	92,9 %	93,6 %	+ 0,7 pt	2,11
Taux de satisfaction par rapport aux activités proposées et événements organisés (résidents)	90,1 %	90,9 %	91,3 %	+ 0,4 pt	n.d.
Qualité des soins - Contention Groupe	n.d.	13,1 %	11,2 %	- 1,9 pt	n.d.
France	n.d.	12,1 %	8,4 %	- 3.7 pts	n.d.
Qualité des soins - Chutes graves Groupe	n.d.	4,03	3,15	- 0,9 pt	n.d.
France	n.d.	9,92	5,76	- 4,2 pts	n.d.
Qualité des soins - Nouvelles escarres Groupe	n.d.	2,20 %	1,85 %	- 0,3 pt	n.d.
France	-	1,93 %	1,70 %	- 0,23 pt	n.d.

La qualité des soins, concrétisée par les taux de contention, chutes graves et nouvelles escarres, enregistre une très forte amélioration. L'évolution des taux de satisfaction des résidents à l'égard des soins en témoigne.

Au-delà du strict soin, la politique médicale et l'ensemble de l'entreprise intègrent d'ores et déjà l'ambition de la qualité des activités et événements organisés et proposés aux résidents.

Focus innovation

Pure Food est une innovation culinaire déployée chez *emeis* et récompensée aux Trophées SilverEco 2025. Elle propose des repas texturés nouvelle génération conservant forme, couleur et goût des aliments tout en étant adaptés aux troubles de la déglutition. Ce projet permet d'allier qualité nutritionnelle, sécurité et plaisir alimentaire.

Afin d'aider les établissements à réduire les taux de contention physique, le Groupe propose une stratégie incluant un outil de communication développé par le Groupe sous la forme d'une **réglette**, permettant de discuter de la liberté d'aller et venir et de définir ensemble une stratégie personnalisée inscrite dans le plan de soins. Cette réglette est en cours d'évaluation au sein de maisons de retraite dans plusieurs pays du Groupe avant une version définitive qui sera distribuée à tous les établissements.

emeis clinic est une application digitale dédiée aux patients pendant leur séjour en clinique. Elle centralise les informations utiles : agenda, activités, actualités et conseils personnalisés. Un véritable compagnon numérique pour améliorer la communication, l'engagement et l'expérience patient.

Score composite : il s'agit d'un score global de qualité des soins, destiné à refléter en un seul score la sécurité et la qualité médico-soignante au sein des différentes activités du Groupe (maisons de retraite, cliniques, etc.). Les composants du score pour les maisons de retraite sont : chutes graves, contentions, escarres contractées en établissement, consommation de soluté hydro-alcoolique et évaluation du risque suicidaire. Son objectif est de proposer une lecture rapide et annuelle du niveau de la qualité des soins à l'échelle du pays et du Groupe, ainsi que de suivre annuellement l'évolution de la qualité des soins de chacun des pays.



POUR LES TERRITOIRES...

Pour en savoir plus, rendez-vous en page 156 du DEU 2025

« Contribuer activement au maillage du territoire en acteur de confiance, de proximité et de lien social »

Prendre soin d'un patient nécessite l'implication d'une véritable communauté. Les soignants jouent un rôle crucial en prodiguant les soins nécessaires, leur travail est soutenu par les proches qui les accompagnent, les professionnels de santé qui les orientent, ainsi que par les entreprises et les associations locales qui facilitent l'accès aux besoins essentiels comme le travail, l'alimentation et les loisirs. Tous ces acteurs contribuent à dynamiser les territoires. C'est pourquoi nous ancrons résolument nos activités au cœur de chaque collectif territorial où nous sommes présents.

Les principaux enjeux



Empreinte et impact territorial



Ouverture, utilité sociale et partenariats locaux



Conduite responsable et éthique des affaires

Nos politiques et actions

- Politique de relation aux territoires
- Politique Achats responsables
- Charte des Achats responsables
- Code de conduite anticorruption
- Code éthique et RSE
- Politiques de Conduite des affaires (prévention des conflits d'intérêts, droit de la concurrence, éthique des affaires et de conformité...)
- Dispositifs de formation anticorruption



Empreinte territoriale

Faire de l'établissement un acteur local de confiance

Nos établissements œuvrent au renforcement du bien-être collectif et à la consolidation des liens sociaux, économiques et environnementaux, s'imposant ainsi comme des partenaires essentiels au bon fonctionnement du territoire. Acteurs économiques, nos établissements jouent un rôle actif dans la vie locale : en créant de l'emploi, en soutenant l'insertion professionnelle, en favorisant le lien social, en participant à la vie économie et sociale.

Taux d'établissements ayant déployé au moins une action d'ancrage territorial

Nombre d'établissements ayant déployé au moins une action d'ancrage territorial : actions intergénérationnelles, ouverture de l'établissement sur le monde extérieur, prévention en santé et partage de l'expertise médicale

	2024	2025	Vari.	2026 (cible)
Total Groupe	79 %	73,8 %	5,2 %	80 %
France	54 %	65 %	11,4 %	n.d.

Taux d'établissements ayant mis en place un programme d'échanges intergénérationnels*

Nombre d'établissements ayant mis en place un programme d'échanges intergénérationnels incluant a minima deux actions durant l'année (par exemples, sport, ateliers d'écriture, jardinage... entre les résidents des maisons de retraite et des crèches, écoles ou associations locales)

	2024	2025	Vari.	2026 (cible)
Total Groupe	n.d.	56,4 %	n.d.	60 %
France	n.d.	51 %	n.d.	60 %

(*) Concerne uniquement les activités en maisons de retraite.

Taux d'établissements au sein d'un pays ayant mis en place un partenariat de recherche/recrutement avec une université ou une grande école

Nombre de pays ayant mis en place un partenariat avec une université ou une grande école. Ce partenariat peut être un partenariat pour la formation, le recrutement, l'innovation ou la recherche (par exemple, créer un nouveau diplôme, un nouveau métier ; créer et réfléchir à un prototype ; publier des articles scientifiques ; organiser des colloques de formation, des conférences médicales ; tester une innovation en laboratoire ou in vivo dans les établissements du Groupe)

	2024	2025	Vari.	2026 (cible)
Total Groupe	89,9 %	99,6 %	+ 9,7 pts	100 %
France	100 %	100 %	=	100 %



Relations fournisseurs et conduite des affaires

Être un partenaire reconnu, respecté et respectueux

emeis s'engage à promouvoir des relations partenariales équilibrées et fondées sur la confiance. Le Groupe déploie une démarche d'achats responsables au service des territoires, en veillant au respect par ses fournisseurs des droits fondamentaux et de conditions de travail dignes. Le Groupe favorise également les fournisseurs créateurs d'emplois et engagés dans l'insertion professionnelle des zones fragiles, ainsi que des partenariats avec des ESAT et des EA pour renforcer l'inclusion. Enfin, les collaborateurs emeis exposés sont formés aux dispositifs anticorruption pour garantir une conduite éthique des affaires.

Taux des fournisseurs stratégiques ayant signé la charte des Achats responsables

Part des fournisseurs stratégiques par pays ayant signé la charte des Achats responsables (engagements réciproques de emeis et de ses fournisseurs)

	2023	2024	2025	Vari.	2026 (cible)
Total Groupe	75 %	96 %	92 %	- 4 pts	100 %
France	100 %	100 %	98 %	- 2 pts	100 %

Le Groupe poursuit le déploiement de la signature de la charte des Achats responsables dans les pays. Les résultats 2025 doivent être interprétés en sachant que la liste des fournisseurs stratégiques est revue chaque année dans chaque pays, ce qui peut entraîner des décalages dans les signatures d'une année sur l'autre, notamment liés à l'intégration de nouveaux fournisseurs ou à des renouvellements en cours.

Taux des fournisseurs stratégiques ayant une notation EcoVadis (ou équivalente)

Part des fournisseurs stratégiques par pays engagés dans une démarche RSE (via une notation par EcoVadis ou un organisme tiers équivalent)

	2023	2024	2025	Vari.	2026 (cible)
Total Groupe	n.d.	46 %	41 %	- 5 pts	90 %
France	n.d.	52 %	89 %	+ 37 pts	95 %

Les fournisseurs stratégiques du Groupe sont invités depuis 2023 à obtenir une notation RSE auprès d'un organisme tiers. Le groupe prévoit de déployer un plan d'accélération en 2026, soutenu par EcoVadis, avec pour objectif le référencement des fournisseurs sur EcoVadis ou des plateformes équivalentes.

Achats inclusifs

Part d'établissements ayant au moins un contrat actif avec un ESAT ou une structure ESS pour des prestations de services au sein de nos établissements (par exemple, entretien des espaces verts, gestion des déchets, blanchisserie, animations, etc.)

	% des établissements ayant au moins un contrat actif avec un ESAT ou une structure ESS 2025
Total Groupe	27 %
France	31 %

Indicateur déployé et suivi dans les pays depuis 2025. Le Groupe gagne en maturité progressivement sur cet indicateur.

Taux d'équipes formées aux dispositifs anticorruption

Nombre de collaborateurs exposés qui ont été formés aux dispositifs anticorruption / nombre de collaborateurs exposés

	Nb de collaborateurs exposés formés	% de collaborateurs exposés formés en 2025
Total Groupe	2 655	69 %
France	1 027	69 %

La formation est un outil essentiel au sein du Groupe pour prévenir la corruption et toute autre atteinte à la probité. Les collaborateurs concernés par ce dispositif de prévention sont identifiés sur la base de la cartographie des risques de corruption. 100 % des membres du CODIR Groupe ont été formés aux dispositifs anticorruption.



POUR LA PLANÈTE...

Pour en savoir plus, rendez-vous en page 99 du DEU 2025



« Faire du soin une activité à impact positif pour la planète »

Le dérèglement climatique contribue directement à l'augmentation des pathologies physiques et mentales, tout en exerçant une pression sur la biodiversité et la disponibilité des ressources. Dans le cadre de notre mission, nous avons la possibilité d'agir pour aider la société à réduire son empreinte climatique. Nous nous engageons à innover dans la prise en charge des fragilités et à optimiser la performance énergétique ainsi que le confort de nos établissements. Grâce à une politique d'Achats responsables, nous travaillons à la préservation des ressources naturelles et nous attachons particulièrement à la réduction de nos déchets.

Les principaux enjeux



Empreinte carbone



Gestion de l'eau



Gestion des déchets



Restauration

Nos politiques et actions

- Politique Énergie
- Politique de Conservation de l'eau
- Politique de Gestion des déchets
- Politique Restauration
- Démarche Hospitalité by *emeis*



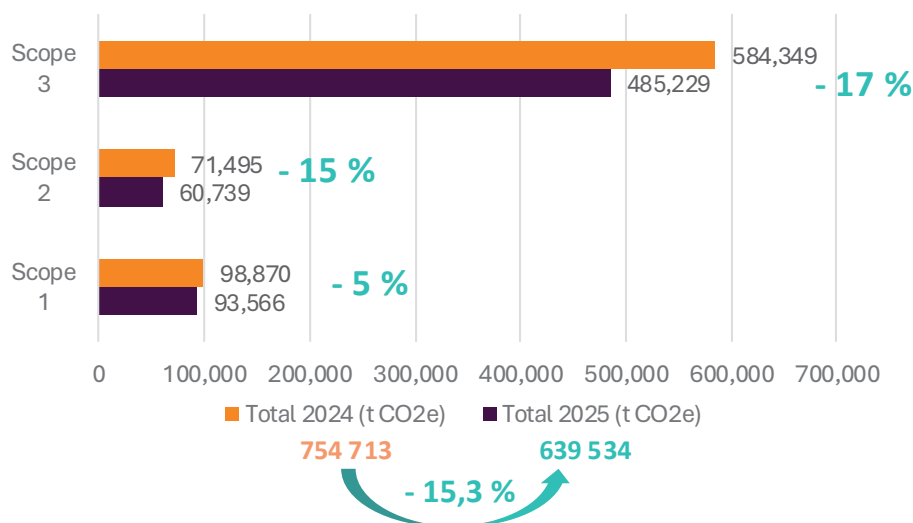
Empreinte carbone

Maîtriser nos consommations pour limiter nos impacts sur l'environnement

Bilan carbone*

Émissions de GES en tCO₂eq fondées sur la localisation

Pour en savoir plus



Le Groupe constate une diminution de 15 % des émissions de CO₂, résultat de la contribution des 3 scopes, dont le scope 3, qui représente 76 % de l'ensemble des émissions (pour l'essentiel, 22 % de la totalité des émissions du Groupe sont liées à la restauration et 20,9 % aux autres achats).

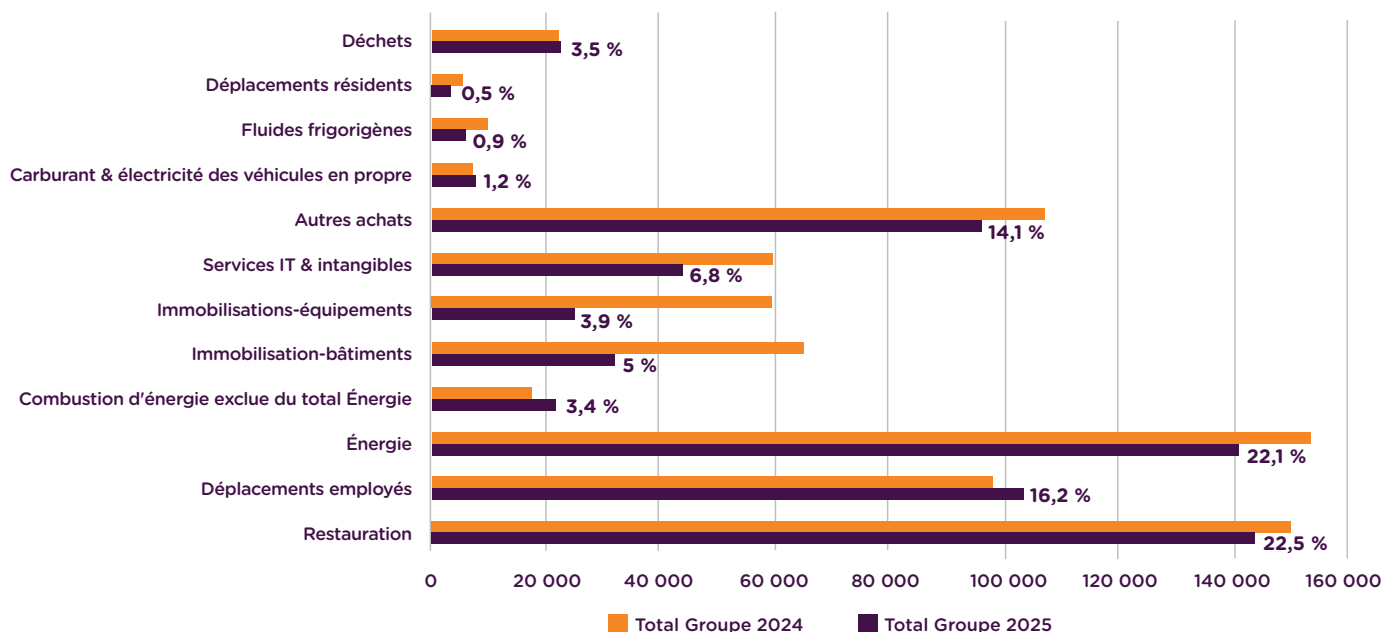
L'amélioration constatée est le fruit du déploiement des politiques Groupe (Restauration, Énergie, Achats responsables, etc.).

En intensité, le Groupe constate une diminution de plus de 9 % des émissions de CO₂ des scopes 1 et 2, dont plus de 3 % grâce aux efforts de diminution de consommation d'énergie des établissements.

* 2024 = année de référence.

Répartition des émissions par source

Émissions de GES en tCO₂eq fondées



Taxonomie verte

	2024		2025	
	CA	Capex	CA	Capex
Éligibilité	2,2 %	70,1 %	0 %*	73,2 %
Alignement	0 %	2,2 %	0 %*	2,6 %

* Chiffre d'affaires non matériel en 2025 avec l'application du nouveau règlement délégué adopté le 4 juillet 2025.

Intensité des émissions de GES liées à l'énergie des bâtiments, scopes 1 et 2

	2021	2024	2025	Δ 2021	Δ 2024
Émissions de CO ₂ fondées sur la localisation (en tCO ₂ eq) Groupe	170 579	153 384	141 089	- 17 %	- 8 %
France	n.d.	37 742	35 722	n.d.	- 5 %
Intensité fondée sur la localisation (kgCO ₂ eq) Groupe	37,7	26,7	24,3	- 36 %	- 9 %
France	n.d.	18,6	17,7	n.d.	- 4,8 %

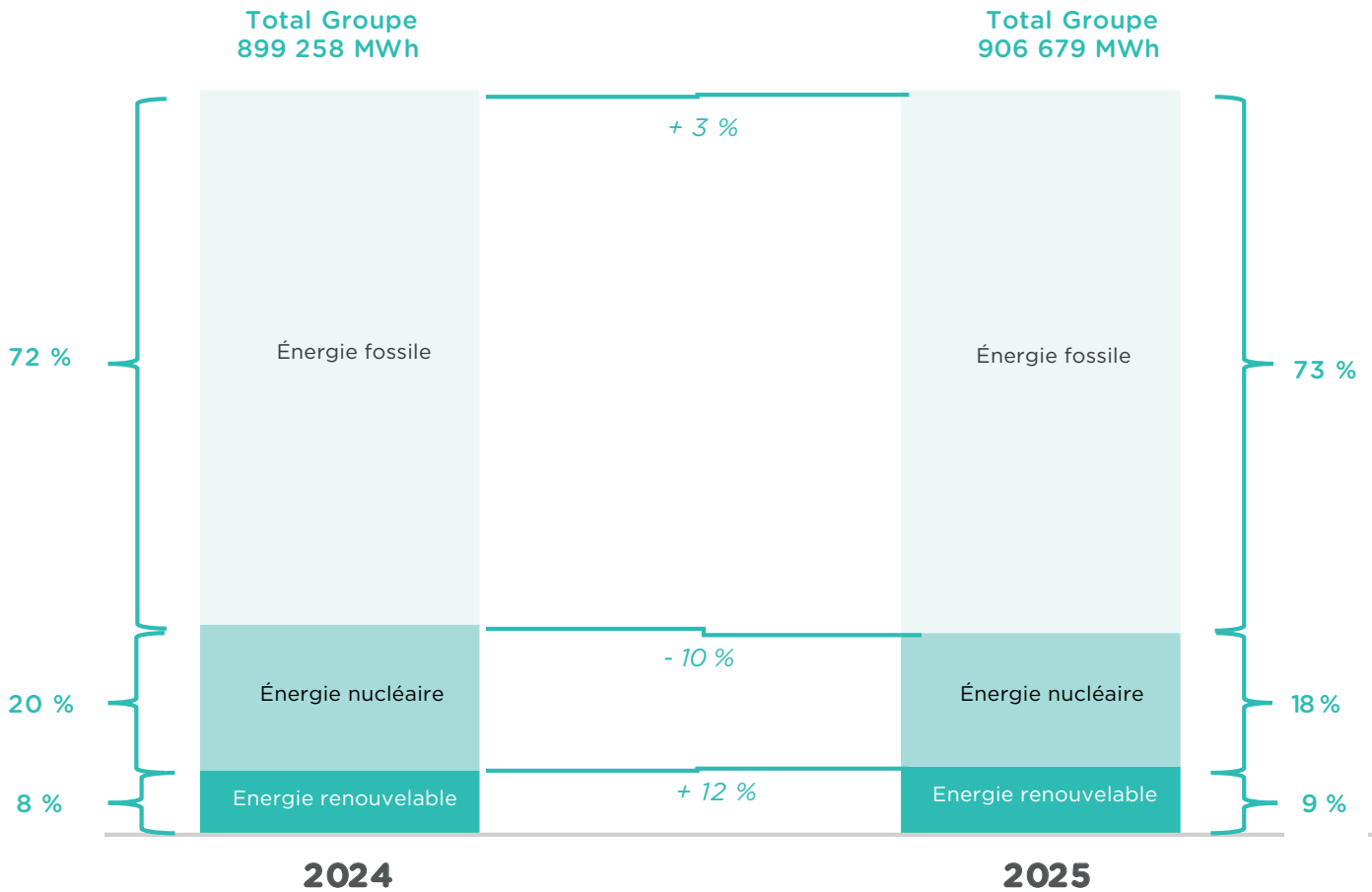
La politique Énergie, renforcée par un suivi mensuel des consommations des établissements et des plans d'action, porte ses fruits, engendrant des réductions qui vont au-delà des trajectoires.

Consommations d'énergie & intensité énergétique

	2021	2024	2025	Δ 2021	Δ 2024
Consommation d'énergie (MWh) Hors flotte véhicule Groupe	843 546	871 604	874 962	+ 4 %	n.d.
France	n.d.	324 873	320 907	n.d.	- 1,2 %
Intensité énergétique (kWh/m²/an) Groupe	186,6	151,8	150,6	- 19 %	- 1 %
France	n.d.	160	159	n.d.	- 0,6 %

À noter : la consommation d'énergie totale pour 2024 et 2025 incluant la flotte automobile correspond respectivement à 899 258 MWh et 906 679 MWh

Mix énergétique





Eau et déchets

Préserver les ressources de la planète

Conservation de l'eau

Consommation d'eau dans les zones à risque hydrique

Le Groupe a intégré une hypothèse conservatrice de 8 % concernant la proportion des volumes prélevés qui sont consommés (par évaporation due à diverses utilisations dans l'installation et à l'arrosage des espaces verts)

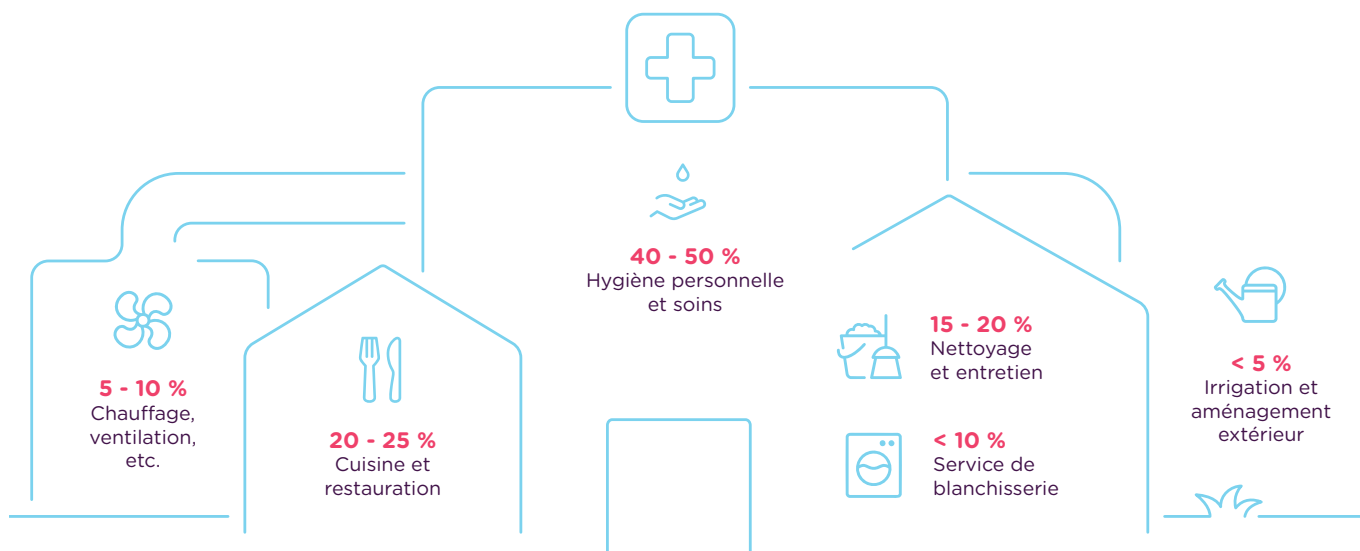
Prélèvements et consommation d'eau	Prélèvements 2025 (m³)	Consommation d'eau 2025 (m³)
Volumes des zones à risque hydrique (risque modéré + élevé)	3 266 274	261 302
Volumes des zones à forte pression hydrique (risque élevé)	2 221 721	177 738
Volume total du Groupe, toutes zones confondues	6 296 027	503 682

Indicateur déployé et suivi depuis 2025.

Courant 2025, l'ensemble des établissements du Groupe ont fait l'objet d'une analyse de risque d'exposition climatique. Le risque de stress hydrique étant le plus prégnant, la conservation de l'eau est devenue matérielle dans l'analyse de double matérialité du Groupe. Une politique offensive de conservation de l'eau a été élaborée.

La consommation d'eau dans notre secteur d'activité

Pour des établissements avec services de blanchisserie externalisés, les activités les plus consommatrices d'eau sont, par ordre décroissant : 1. l'hygiène et les soins aux résidents ; 2. la cuisine et la restauration ; 3. le nettoyage et l'entretien



Gestion des déchets

Taux d'établissements ayant mis en œuvre la collecte différenciée des DASRI

DASRI = déchets d'activités de soins à risque infectieux. Il s'agit des déchets issus des activités de diagnostic, de suivi et de traitement préventif, curatif ou palliatif, dans les domaines de la médecine humaine (par exemple, déchets présentant un risque infectieux, matériels et matériaux piquants ou coupants, produits sanguins, etc.)

	2025	2026 (cible)
Total Groupe	94 %	100 %
France	100 %	100 %

Indicateur déployé et suivi depuis 2025.

L'ensemble des pays gère les déchets d'activités de soins à risque infectieux de façon différenciée avec une traçabilité audité de cette gestion. Seul un pays doit encore l'intégrer à ses procédures de contrôle en 2026. L'objectif du Groupe est d'éviter toute conséquence néfaste pour le personnel et l'environnement due à une mauvaise gestion des déchets dangereux.

Part des déchets résiduels dans le total ménager

Les déchets résiduels sont les déchets non recyclables issus des déchets ménagers et assimilés

	2024	2025	Δ 2024
Total Groupe*	67 %	66 %	- 1 pt
France	76 %	76 %	=

* Total Europe

Les déchets constituent un des points de pression majeurs du secteur sur les ressources de la planète. Le sujet de la réparabilité et du recyclage est donc essentiel.

Le Groupe s'engage sur une trajectoire de réduction des déchets résiduels, avec un pilotage resserré du correct tri des déchets recyclables.



Restauration

Préserver les ressources de la planète et l'expérience de vie de nos patients/résidents

La restauration constitue un des piliers du Groupe à double titre : une restauration responsable permet de réduire l'impact du Groupe sur les ressources et l'environnement en réduisant le gaspillage alimentaire ou la part de menus carnés pour nos patients/résidents. Par ailleurs, la restauration fait partie de la démarche Hospitalité by *emeis* et contribue au bien-être et au plaisir de nos patients/résidents.

Part des déchets alimentaires par repas

Part des déchets alimentaires dans un repas servi (en % du poids de l'assiette)

	2024	2025	2026 (cible)
Total Groupe*	20 %	11 %	≤ 20 %
France	19 %	13,8 %	≤ 20 %

* Total Europe

Nouvel indicateur depuis 2025.

Le Groupe s'inscrit dans une démarche, inspirée de la loi EGAlim en France, de meilleure préservation des ressources, notamment en mesurant puis en réduisant son gaspillage alimentaire. En 2025, dix pays, parmi les plus importants, ont mesuré leur gaspillage alimentaire et conduit des plans d'action de réduction, permettant en un an seulement d'atteindre une part du volume de gaspillage sur une assiette servie de 11 % seulement.

Menu végétarien

Part des établissements proposant chaque semaine au moins l'équivalent d'une journée complète de repas végétariens, incluant le déjeuner et le dîner

	2025	2026 (cible)
Total Groupe	48,4 %	100 %
France	0	100 %

Nouvel indicateur depuis 2025.
Multiplier les sources de protéines et diversifier les menus concourent à une plus grande satisfaction des résidents et patients. Cela contribue aussi, dans le cas des menus végétariens, à réduire l'empreinte carbone du Groupe, la restauration étant le premier poste d'émissions. Cette proposition introduite début 2025 dans la politique restauration a été, en un an, appliquée par près de la moitié des établissements du Groupe, la France se préparant au déploiement en 2026, conformément aux cibles données.

Part du personnel de service formé chaque année à la démarche Hospitalité by emeis

	2025	2026 (cible)
Total Groupe	53 %	100 %
France	N/A	100 %

Nouvel indicateur depuis 2025.
La restauration étant un élément fondamental du bien-être et du plaisir apportés aux résidents et patients, une démarche Hospitalité a été élaborée avec le concours des experts pays. Elément identitaire de emeis, la cible 2025 fixée à 45 %. Pour la France, la démarche Hospitalité a été déployée dans la deuxième moitié de 2025 avec une cible à 2026.

Taux de satisfaction vis-à-vis de la restauration Groupe

Le taux de satisfaction restauration est calculé par l'addition des réponses « très satisfait » et « satisfait » aux questions de la thématique restauration, divisée par le nombre total de réponses des familles et résidents à ces mêmes questions, exprimées en %. Le taux indiqué est issu des établissements de la personne âgée

	2024	2025	Δ 2024	2030 (cible)
Total Groupe	87,1 %	87,9 %	+ 0,8 pt	>90 %
France	88,0 %	87,9 %	- 0,1 pt	>90 %

La qualité de la restauration, promue tant dans la politique Restauration que dans la démarche Hospitalité, est reconnue par les parties prenantes externes avec une hausse du taux de satisfaction de la restauration de + 0,8 point vs 2024.

NOTRE ENGAGEMENT : CE SONT LES AUTRES QUI EN PARLENT LE MIEUX...

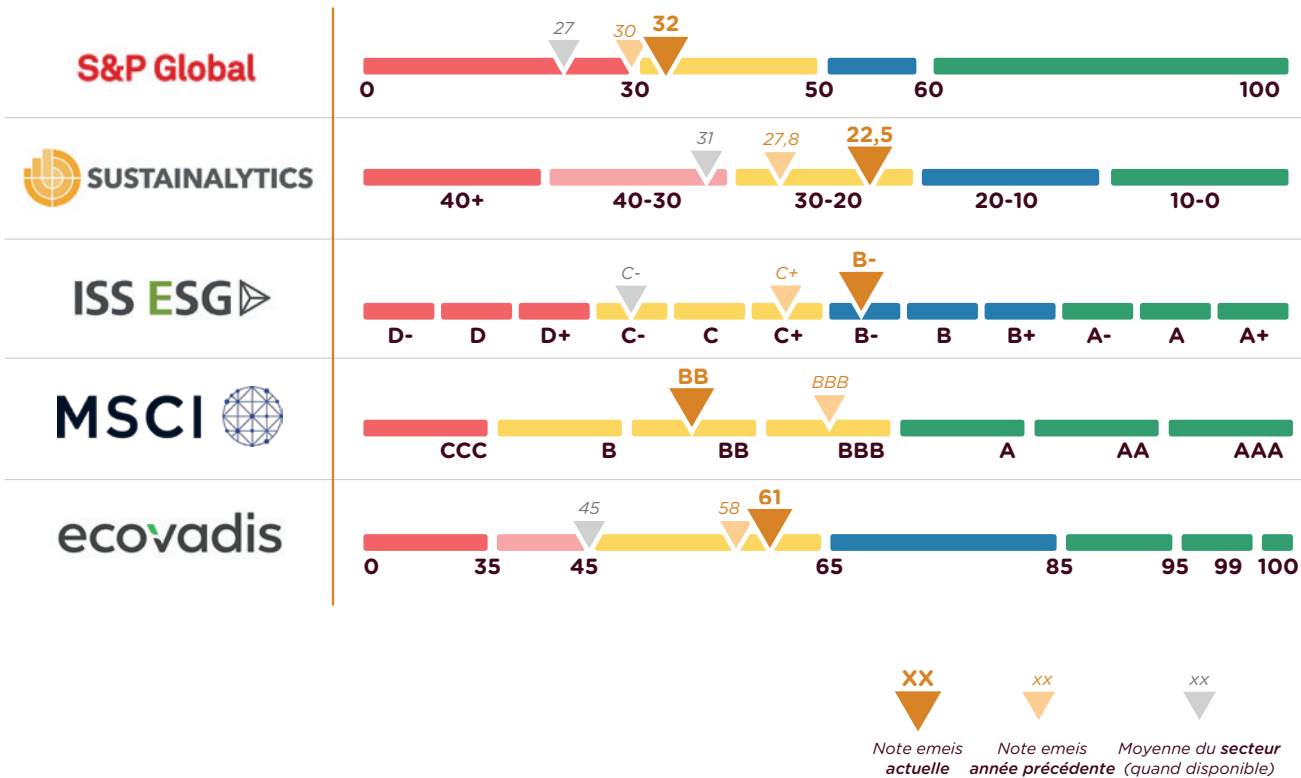
Taux de reconnaissance de l'engagement social et environnemental du groupe relatif aux thématiques clés par les équipes

Réponses issues de l'enquête d'engagement des équipes effectuée en 2025 et 2026

	2025	2026	Variation vs 2025
Total Groupe	53 %	59 %	+ 6 pts
France	48 %	53 %	+ 5 pts

Notation 2025 de *emeis* par les agences de notation extra- financière

Les notations obtenues par *emeis* sont globalement en progression par rapport à l'année précédente et demeurent au-dessus de la moyenne du secteur. Ceci traduit la reconnaissance des ambitions RSE portées par le Groupe depuis le plan de transformation.



L'info emeis au quotidien

Découvrez plus d'information sur nos activités, suivez notre actualité et nos décryptages des enjeux du secteur sur emeis.com

Suivez l'actualité du Groupe et de ses établissements sur LinkedIn et abonnez-vous à *En Mission*, la newsletter mensuelle du Groupe !



Pour en savoir plus sur notre accompagnement en France, rendez-vous sur emeis.fr



12, rue Jean Jaurès
92813 Puteaux Cedex

www.emeis.com