

Note d'analyse

EHPAD : Le Top 15 des groupes privés

Cette note de Planète Grise présente la liste des principaux opérateurs d'Ehpad en France. Y figurent les 15 premiers opérateurs commerciaux ainsi que les 15 premiers opérateurs privés à but non lucratif. Ces chiffres ont été vérifiés par Planète Grise en dialogue avec chacun des 30 opérateurs qui ont eu l'amabilité de tous nous répondre. Ce classement succède à celui que nous avons pris l'habitude de publier dans Le Mensuel des Maisons de Retraite.

LE TOP 15 DES GROUPES COMMERCIAUX

En 1998, le Mensuel des Maisons de Retraite publiait pour la première fois en France un classement des principaux opérateurs privés. Ce « Top 15 » n'avait d'autre prétention que de lister les opérateurs privés commerciaux en fonction du nombre de lits d'Ehpad qu'ils géraient en France et/ou à l'étranger. Car ce qui semble évident aujourd'hui ne l'était pas à cette époque où nombre de groupes ne souhaitaient pas apparaître comme des entités consolidées. Pour vivre heureux, vivons cachés : tel était encore le viatique de certains opérateurs.

LA GENÈSE DU TOP 15

Ainsi donc, à la fin des années 90, notre Top 15 est arrivé un peu comme un pavé dans la mare. Certains groupes à l'époque ne voulaient même pas

nous donner leurs chiffres et il nous a fallu alors enquêter, fouiller, croiser les données pour parvenir à un classement qui, avec les années, est devenu une référence communément admise tant par les pouvoirs publics que par la presse ou par les opérateurs eux-mêmes.

Avec la disparition du Mensuel des Maisons de Retraite à l'été 2023, nous avons interrompu de fait la publication de ce Top 15. C'était une mauvaise idée. D'abord parce qu'il était utile que l'ensemble de l'écosystème ait un indicateur faisant référence. Ensuite parce que la nature ayant horreur du vide, un autre journal s'est mis à plagier ce « Top 15 » sans éviter erreurs grossières et approximations amateurs. Planète Grise a donc décidé de reprendre le fil de cette aventure.

TOP 15 – 2025

DES GROUPES PRIVÉS COMMERCIAUX

Chiffres au 31.12.2024

	NOM DU GROUPE	PRÉSIDENT.E	DIRECTEUR GÉNÉRAL	LITS D'EHPAD FRANCE	EHPAD FRANCE	LITS ÉTRANGER	ÉTABLISSEMENTS ÉTRANGER	TOTAL LITS FRANCE + ÉTRANGER	TOTAL ÉTABLISSEMENTS FRANCE + ÉTRANGER
1	CLARIANE	Jean-Pierre DUPRIEU	Sophie BOISSARD Nicolas Mérigot – DG France	22 703	269	40 202	407	62 905	676
2	DOMUS VI	Sylvain RABUEL	Sylvain RABUEL Eric Eygasier – DG France	21 096	260	22 607	190	43 703	450
3	EMEIS	Guillaume PÉPY	Laurent GUILLOT	19 935	229	48 916	599	68 851	828
4	COLISEE	Arnaud MARION		12 197	163	18 452	157	30 649	320
5	DOMIDEP	Pascal GUÉRIN		9 668	144	3 331	39	12 999	183
6	LNA SANTE	Jean-Paul SIRET	Willy SIRET	4 667	45	541	4	5 208	49
7	EMERA	Eric AVEILLAN	Thibault SARTINI	4 339	48	5 141	48	9 480	96
8	VIVALTO VIE	Daniel CAILLE	Guillaume RAOUX	1 955	26	6 217	63	8 172	89
9	SEDNA	Christel ROUSSEL		1 894	24	–	–	1 894	24
10	IROISE BELLEVIE	Benoît POTTIER Jean-François POTTIER	Brice TIRVERT	1 891	26	434	6	2 325	32
11	BRIDGE	Martin VIAL	Delphine MAINGUY	1 767	31	–	–	1 794	31
12	IGH	André IMBERT	Pierre IMBERT	1 400	17	422	NC	1 822	17
13	OMERIS	Laila SOUMALI	Elodie RAMBERT	1 340	17	101	6	1 441	23
14	MAISONS DE FAMILLE	Pierre BUCHSENSCHUTZ	Julien SAMSON	1 248	16	15 000	145	16 248	161
15	GROUPE JESTIA PAVONIS SANTE	Olivier JACOT Laurence JACOT	Maxime JACOT	982	20	–	–	982	20

Sources : données Planète Grise au 31.12.2024

2000-2025 : UNE TRÈS FORTE CONCENTRATION

Impossible de débiter cette étude sans souligner la très forte concentration qui s'est opérée au cours du dernier quart de siècle. Une concentration largement encouragée par les réformes promues par les pouvoirs publics au début des années 2000. Pour illustrer ce phénomène, il suffit de souligner quelques comparaisons marquantes.

- En 2000, le leader, Orpéa, comptabilisait 5 064 lits. En 2025, le n°1 en gère plus de 22 000 lits.
- En 2000, le Top 5 (Orpéa, DomusVi, Serience, Qualisanté, Medidep) représentait 16 500 lits. En 2025, le Top 5 (Clariane, DomusVi, emeis, Colisée, Domidep) concentre 85 600 lits !
- En 2000, le Top 15, c'était 28 000 lits. En 2025, les 15 premiers opérateurs gèrent 108 000 lits

Ainsi en 25 ans, la somme des lits d'Ehpad gérés par les 15 premiers groupes commerciaux a progressé de 285 %. Parallèlement à cette progression des groupes, un autre chiffre illustre la quasi-disparition des Ehpad commerciaux « indépendants » : en 2000, les 15 premiers groupes représentaient un peu plus de 30 % de la totalité du secteur commercial.

En 2025, ils constituent à eux seuls plus de 81 % des 132 000 lits d'Ehpad commerciaux en France. Les « indépendants » sont passés en 25 ans de 70 % du secteur commercial à moins de 20 %.

LE COMMERCIAL PÈSE MOINS D'UN QUART DES LITS

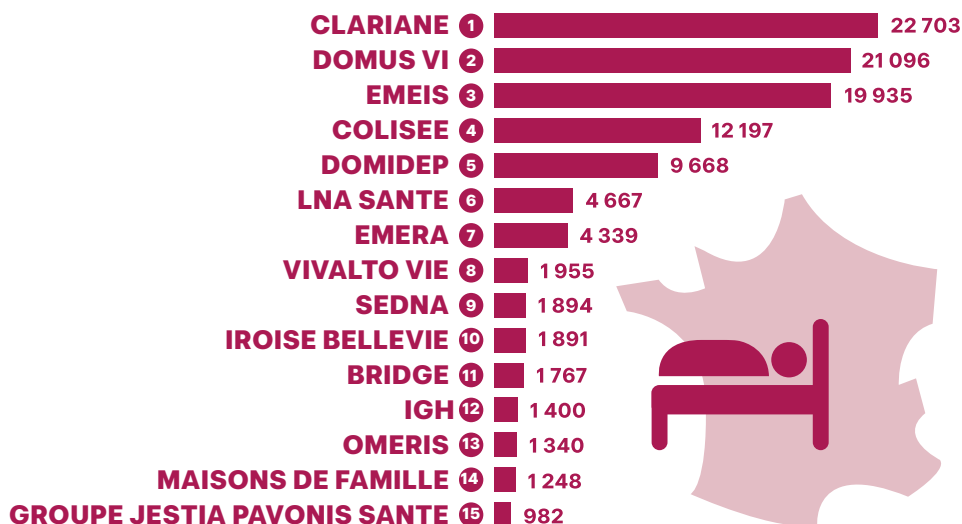
Selon les chiffres de la Drees de 2019, sur 609 000 lits d'Ehpad en France, le secteur public pèse 48 %, le privé à but non lucratif 29 % et le secteur commercial 23 %.

Le suivi de l'évolution de ces groupes sur une période de près de 30 ans montre aussi la persistance de quelques opérateurs qui ont traversé les décennies sans ambages.

CAPITALISME FAMILIAL VS. FONDS D'INVESTISSEMENT

Il suffit de regarder le Top 20 de l'année 2000 pour s'en convaincre. On y retrouvait Orpéa (devenu depuis emeis), Domus Vivendi (devenu depuis DomusVi) et les groupes IGH, Emera, Repotel, le Noble Age, Domidep, Pavonis Santé et Oméris. **Ainsi 9 des 16 principaux opérateurs de 2025 figuraient déjà dans le classement de l'année 2000.**

NOMBRE DE LITS D'EHPAD EN FRANCE EN 2025



Sources : données Planète Grise au 31.12.2024

Tous les autres opérateurs sont nés au XXIème siècle : **Korian** en 2006 de la fusion de Suren (Charles Ruggieri) et de Medidep (Philippe Austruy), **Colisée** en 2014 qui s'est inscrit dans la continuité des Jardins de Cybèle créé dans les années 80, **Vivalto Vie**, création récente même si son fondateur, Daniel Caille, fut un des grands manitous de l'hospitalisation privée dans les années 80-90, **Sedna**, enseigne créée par Yves Journal au-delà de son activité au sein de DomusVi, **Iroise Bellevie**, groupe familial créé en 2005 ou encore **Bridge**, plus récent encore puisque le groupe a été créé en 2018.

Il est frappant d'ailleurs de constater que, malgré ce qu'est devenue la lourdeur des investissements nécessaires dans ce secteur, **des familles, pionnières dans ce secteur dès les années 80 ou 90, sont toujours là aujourd'hui** et ont même su transmettre le témoin à de nouvelles générations.

EHPAD PÈRE & FILS

Il en va ainsi de Jean-Paul Siret, fondateur à la fin des années 80 du groupe Le Noble Age devenu LNA Santé, qui a progressivement, et sur un temps long, transmis sa passion (et ses responsabilités) à son fils, Willy Siret, directeur général du groupe. Idem pour le groupe Repotel-Clinalliance créé en 1965 par André Bouniol, géré et développé ensuite par son fils François Bouniol, récemment décédé à l'âge de 83 ans puis dirigé désormais par la troisième génération constituée du binôme Anaïs et David Bouniol. Olivier et Laurence Jacot qui ont créé Pavonis Santé - Jestia en 1992 et qui en dehors des Ehpads et des RSS a élargi sa compétence au mobilier médicalisé, ont mis en orbite leurs trois fils Romain, Alexandre et Maxime. Quant à Yves Journal, qui a débuté dans les années 80 avec « Tiers Temps » et qui est plus présent que jamais en 2025 grâce à ses participations dans DomusVi ou Sedna,

il a mis récemment le pied à l'étrier à son fils Hadrien Journal. Ce jeune diplômé de l'ESCP, évolue dans le secteur depuis 2023 en qualité de directeur d'Ehpad en attendant de prendre demain des responsabilités qu'on imagine plus lourdes. On pourrait évoquer

“ Contrairement aux idées reçues, les fonds s'inscrivent désormais dans la durée. ”

également Laila Soumali, qui au mitan des années 90, a pris la suite de Lahcen Soumali, son mari, trop tôt disparu. On pensait qu'elle serait là pour assurer la transition : 30 ans plus tard, elle dirige toujours Oméris qui se situe à la 14ème place de ce classement. Ou Laurent Boughaba qui, de la maison de retraite de Montrouge créée par ses grands-parents et ses parents, a fait un beau groupe, Steva, constitué d'Ehpad et de RSS. Il y a enfin les fratries : les frères Imbert évidemment, respectivement 75 et 74 ans qui continuent de régner sur le groupe IGH. Ou les frères Pottier qui président aux destinées de Iroise-Bellevie (ex SGMR-Ouest).

AINSI FONT LES FONDS...

Et puis il y a les fonds. Ces fonds d'investissements si décriés parfois par l'opinion du moment sont plutôt des fonds qui ont inscrit leur présence dans la durée.

Le fonds britannique ICG est présent au capital de DomusVi depuis 2014, soit depuis 11 ans. Les fonds Ardian et Naxicap sont actionnaires d'Emera depuis 2019, soit depuis 6 ans. Et ils viennent même de renforcer leurs positions respectives en rachetant début 2025 le reliquat des actions du fondateur Claude Cheton. Le fonds américain I-Squared est également au capital de

Domidep depuis 2019. Quant au fonds suédois EQT, il a investi dans Colisée en 2020. Fini donc le temps où un fonds faisait un petit tour de 3 ans avant de repartir aussitôt.

2024 a vu apparaître un nouvel investisseur : **le fonds HLD de Jean-Bernard Lafonta a pris au printemps 2024 une participation de 20 puis de 25 % au sein du capital de Clariane (ex-Korian).**

Pas inutile donc de tordre le cou à l'idée en vogue selon laquelle les « fonds » seraient intrinsèquement coupables d'entretenir la « financiarisation » du secteur sanitaire et médico-social. La vérité consiste à dire que les financements publics seront rigoureusement contraints dans les prochaines années et que le secteur des Ehpad aura besoin d'investissements privés pour financer les quelques 11 milliards d'euros¹ nécessaires pour que la France se dote d'un parc à la hauteur des besoins.

LA BOURSE EN BERNE

Si l'appel à l'épargne publique a permis de drainer des capitaux qui sont venus financer une partie du secteur pendant 20 ans², **le scandale Orpéa a créé une onde de choc.** Depuis ce fameux lundi 24 janvier 2022, sortie des « bonnes feuilles » du livre de Victor Castanet dans *Le Monde*, les cours de Bourse des trois titres de groupes d'Ehpad ont dévissé. Le cours de Clariane, à 17,24 € le 21 janvier 2022 est passé à 3,75 € le 4 mars 2025. Celui de LNA Santé, d'un niveau de 49,90 € en janvier 2022, s'élevait le 4 mars dernier à 26,50 €. Quant au cours d'Orpéa, il ne peut plus vraiment être comparé avec celui d'Emeis situé à 10,98 € le 4 mars 2025 puisque la dilution de l'actionnariat liée à la restructuration a opéré la transformation de 1 000 actions en une. Bref : le recours à la Bourse ne risque pas d'être le moyen le plus utilisé dans les prochaines années pour aller chercher de l'argent frais. Si

en plus, les politiques se mettent à crier haro sur les fonds d'investissements, la situation risque d'être périlleuse...

“ La crise Orpéa a créé une véritable onde de choc. ”

Capitalisme familial et fonds d'investissement de moyen terme : cette mixité fait donc aujourd'hui l'originalité et la marque de fabrique du secteur des Ehpad.

Alors où en est-on en 2025 ? Ou plutôt au 31 décembre 2024 puisque telle était notre juge de ligne : comptabiliser le nombre de lits d'Ehpad installés en France à cet instant.

LES GROUPES FRANÇAIS À L'ÉTRANGER

Cette année, nous avons choisi de nous concentrer uniquement sur **la France**, car il nous est apparu que vérifier avec précision le nombre de lits installés à l'étranger s'avérait trop hasardeux. Les opérateurs nous ont livré leurs chiffres et nous n'avons aucune raison de douter de leur véracité. Mais au fond pour les acteurs français qui vont nous lire, connaître le nombre de lits gérés au Chili ou en Chine peut s'avérer d'un intérêt tout relatif.

Il ne faut pourtant pas négliger cet aspect. Ni le minimiser. Il a été de bon ton après l'affaire Orpéa de critiquer le développement des opérateurs français au-delà de nos frontières. Il n'y a bien que notre secteur pour avoir de telles pudeurs de gazelle. Dans n'importe quel autre segment d'activité, se développer à l'étranger, exporter l'excellence française, conquérir des marchés appelleraient bravos et félicitations. Ici, non. Des reportages se sont ingéniés à expliquer comment des grands groupes français mus par la recherche de profits supplémentaires étaient allés à l'attaque

1. A raison de 140 000 €/lit (hors coût du terrain), les 80 000 places d'Ehpad nécessaires à l'horizon 2040 supposent un investissement global de 11 milliards d'euros.

2. Medidep, le groupe de Philippe Austruy, fut le premier à être introduit en Bourse en juillet 1998.

de l'Europe entière. *Hold-up sur les vieux* : tel est le titre d'un documentaire d'une malhonnêteté crasse qui a été diffusé sur Arte en 2024.

Ces accusations ont juste empêché de louer au contraire l'excellence d'un modèle français largement dûe aux réformes voulues par l'Etat français au début des années 2000 (réforme de la tarification, évaluation de la qualité, cahier des charges...). Grâce à ce modèle, des groupes comme Clariane, Orpéa, DomusVi, Colisée ont pu se développer d'abord en Europe (Belgique, Espagne, Allemagne, Italie...) avant même d'explorer des contrées plus exotiques (Chine, Chili, Pologne, Croatie, Emirats Arabes Unis...).

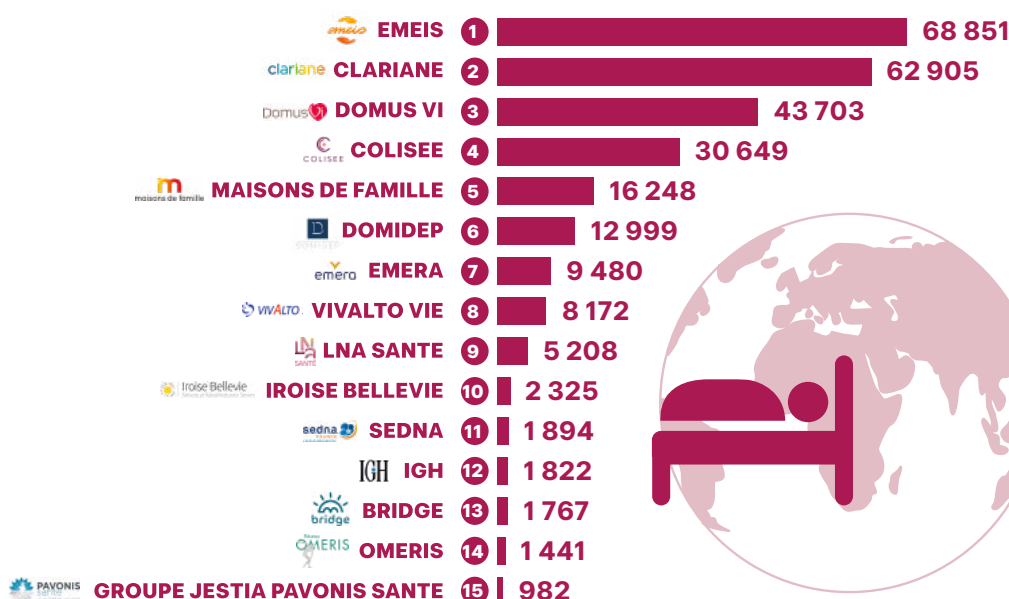
“ De nombreux groupes se sont implantés à l'étranger : Allemagne, Belgique, Chine, Chili... ”

Emeis (49 000 lits) et Clariane (40 000) sont, de loin, les deux opérateurs français les plus présents à l'étranger devant DomusVi (22 000), Colisée

(18 000) et Maisons de Famille (15 000). D'autres ont des présences moindres mais significatives : VivaltoVie (6 200 lits en Belgique), Emera (5 141 lits en Espagne, en Irlande, en Belgique, en Suisse, au Luxembourg et à Jersey) ou encore Domidep (3 300 lits en Belgique et en Allemagne). Mais dans le cycle de désendettement dans lequel se sont engagés certains groupes, les implantations à l'étranger pourraient être les premières sacrifiées. Fin 2024, emeis a ainsi annoncé la cession de ses établissements en République Tchèque et au Chili pour un montant total de 171 millions d'euros. Quant au groupe Clariane, il a cédé en 2024 ses 12 établissements établis au Royaume-Uni.

Notre classement a fait le choix également de ne comptabiliser que les seules places d'Ehpad. Nous avons choisi de ne pas intégrer ici les Résidences Services Séniors (même si quelques opérateurs d'Ehpad en gèrent aussi comme Emera, DomusVi, ou Steva...), les Résidences Autonomie (aucun gestionnaire commercial n'en gère de manière significative) ou les établissements SMR (Soins Médicaux et de Réadaptation) quand bien même Clariane et emeis en sont les principaux acteurs en France.

NOMBRE DE LITS D'EHPAD DANS LE MONDE EN 2025



Sources : données Planète Grise au 31.12.2024

CLARIANE / DOMUSVI / EMEIS : THE BIG THREE

En fonction de ces critères, **Clariane demeure le n°1 français avec 269 Ehpads pour 22 703 lits**. Le groupe dirigé depuis 2016 par Sophie Boissard a adopté en mai 2024 un grand plan de refinancement qui a permis de redonner des perspectives au groupe à condition d'effectuer quelques cessions. Ce fut le cas l'an dernier en Angleterre. En France, Clariane s'est séparé en 2024 de son activité RSS (Les Essentielles) et cherche en 2025 à céder une quinzaine d'Ehpads.

Si cette cession intervient dans les prochains mois, **DomusVi** ne devrait pas rester longtemps second. Avec ses 260 Ehpads et ses 22 100 lits en France, le groupe présidé par Sylvain Rabuel, devrait logiquement mettre fin dans les prochains mois à un règne de 10 ans puisque Clariane occupe la première place de ce Top depuis 2015. En juin 2024, DomusVi a annoncé que le fondateur de l'entreprise, Yves Journal et le fonds ICG, ainsi que les prêteurs et les principales banques partenaires avaient sécurisé leurs financements jusqu'à la fin de l'année 2029, histoire de passer sans ambages le cap difficile des années creuses 2025-2030.

“ Clariane, DomusVi et Emeis, conservent le trio de tête de nombre de lits en Ehpads en France. ”

Leader dans le monde avec 68.000 lits d'Ehpads, **emeis (ex-Orpéa)** est 3^e de ce classement avec, en France, 229 établissements pour 19 935 lits. L'intervention de la Caisse des Dépôts

accompagnée de la Maif, de la Macsf et de CNP Assurances a permis de stabiliser un groupe dont le défi a consisté à cautériser en interne les conséquences de « l'affaire Orpéa ». Le ticket Pépy-Guillot a contribué à redonner une nouvelle image au groupe. L'ancien et respecté président de la SNCF, pour discret qu'il est, a apporté son crédit et son autorité personnels. Quant à Laurent Guillot, ancien de Saint-Gobain, il a mis très vite les mains dans le cambouis en étant tout à la fois capable de négocier avec ses investisseurs et prompt à parcourir le territoire et à visiter les établissements du groupe pour redonner confiance et fierté aux équipes.

COLISÉE / DOMIDEP : AUTOUR DE 10 000

Colisée, avec 163 Ehpads et 12 197 lits, se maintient solidement en 4^e position depuis 2016. L'année a été marquée par le départ en septembre de Christine Jeandel, iconique patronne du secteur, qui fut durant 24 ans directrice générale de Medica France puis à partir de 2014, PDG de Colisée, groupe qui pendant cette dernière décennie a plus que doublé de volume. En octobre dernier, le fonds suédois EQT a donc choisi pour la remplacer Arnaud Marion qui, pour n'être pas du sérail, est un chef d'entreprise connu pour avoir su gérer dans le passé des situations complexes. PDG du groupe, il a également pris en direct la gestion de la direction France de Colisée, groupe qui compte aussi de nombreuses implantations à l'étranger (en Belgique avec Armonéa, Espagne, Italie, Portugal, Chine).

Domidep avec 9 668 lits pour 144 Ehpads demeure en 5^e position mais en creusant l'écart avec les suivants, notamment en raison de la reprise en 2024 de plus

d'une vingtaine d'établissements issus de la liquidation judiciaire du groupe Medicharme. Détenu pendant 30 ans par son fondateur Dominique Pellé, Domidep est passé en 2019 sous le contrôle du fonds américain I-Squared, spécialisé dans le financement des infrastructures et habitué donc à investir sur le long terme. Mais son PDG, Pascal Guérin est, lui, en place depuis 2009, donnant à la gouvernance du groupe basé à Bourgoin-Jallieu une véritable stabilité institutionnelle.

LNA Santé et Emera, avec 4 667 lits pour 45 Ehpad et 4 339 lits pour 48 Ehpad, se tiennent dans un mouchoir de poche respectivement 6^e et 7^e de ce classement. Le groupe nantais est celui qui, avec emeis et Clariane, s'est le plus développé dans le domaine sanitaire avec plus de 22 SMR, une douzaine de services d'Hospitalisation à Domicile et des établissements de psychiatrie. Créée en 1989 par Jean-Paul Siret, avec une, puis deux maisons de retraite, l'entreprise familiale a eu ensuite un développement aussi maîtrisé qu'impressionnant. Autre destin pour Emera, qui lui a perdu ses dernières années sa dimension familiale. Alors que sa mère créait un premier établissement à Pernans dans la Drôme en... 1962 avant d'en racheter un second à Grasse, Claude Cheton a repris les rênes de l'activité en 1989 pour faire de cette PME familiale un groupe à la dimension internationale. En 2019, il avait déjà cédé une majorité du capital aux fonds Naxicap et Ardian. Et s'est séparé du reliquat en ce début 2025. L'ère Cheton a pris fin et avec lui ce qui

fut une réussite familiale des années 90-2000. Emera est désormais dirigé par un binôme formé d'Eric Aveillan, président du directoire de Naxicap et de Thibault Sartini, 44 ans, directeur général depuis octobre 2023. Cet ancien dirigeant de la branche italienne d'Orpéa et ancien professionnel de handball a apporté un peu de sérénité dans une entreprise qui en 2023 avait subi sa première secousse médiatique et était même devenue pendant quelques semaines la cible de Sophie Binet, la secrétaire générale de la CGT.

UNE CONCENTRATION D'ACTEURS ENTRE 1 000 ET 2 000 LITS

Ensuite une profusion d'acteurs - 7 en l'occurrence - se situent dans une fourchette entre 1 000 et 2 000 lits. **Vivalto Vie** demeure comme en 2023 en 8^e position avec 26 Ehpad et 1 955 lits. Ce groupe créé en 2015 par Daniel Caille, le fondateur de la Générale de santé dans les années 80 et de Vivalto Santé (3^e groupe français de cliniques privées) en 2009, est relativement discret en France mais est devenu un acteur majeur en Belgique avec Vivalto Home, (une trentaine d'établissements), au Canada et en Espagne. Aux côtés de Daniel Caille officie Guillaume Raoux. Un nom qui parlera aux fans de tennis puisque le directeur général de Vivalto Vie fit partie en 1996 du double-messieurs qui permis à l'équipe de France de remporter la Coupe Davis.

Sedna France est le second bébé d'Yves Journal après DomusVi. Détenue par sa société Sagesse Retraite Santé, Sedna France est dirigée par Christel Roussel, éternel complice d'Yves Journal, depuis les années 90. Avec 24 Ehpad et 1 894 lits, le groupe se situe en 9^e position.

“ En 2024, 7 groupes se situent entre 1 000 et 2 000 lits. ”

Ex-SGMR-Ouest, le groupe basé à Tours se nomme désormais **Iroise-Bellevie**, la plupart des Ehpad portant de nom des Jardins d'Iroise. Ce groupe appartient en réalité à deux familles : les frères Pottier d'abord, Jean-François et Benoît qui le gèrent au quotidien et la famille Péculier, celle-là même qui détenait voici quelques années le groupe SGMR vendu à Colisée en 2021. En septembre dernier, le groupe s'est doté d'un directeur général de haute volée, Brice Tirvert, qui a officié durant une décennie au sein du groupe Domidep comme directeur des exploitations. Avec 26 Ehpad pour 1 891 lits, Iroise-Bellevie est en 10^e position.

L'histoire de **Bridge** est plus chaotique. Créé en 2017 par Charles Memoune, il est peu de dire que ce groupe s'est traîné une mauvaise réputation au cours de ces dernières années. Le fait est qu'il est parvenu à développer un ensemble de 31 Ehpad en moins de 6 ans mais au prix de dysfonctionnements qui ont conduit plusieurs établissements à être mis sous administration provisoire par des départements et des ARS. Durant l'été 2024, il a décidé de céder toutes ses participations aux deux fonds qui l'accompagnaient depuis 2018 pour 123 IM et depuis 2021 pour Montefiore. Deux fonds qui après l'été ont donc décidé de remettre de l'ordre dans le groupe. D'abord en nommant à la

tête de du groupe, Delphine Mainguy, une grande professionnelle reconnue pour avoir été la directrice générale de Maisons de Famille puis pour avoir su gérer, en bonne intelligence avec les pouvoirs publics, la fin de l'aventure Medicharme, ce groupe partie en liquidation judiciaire en 2024. Deuxième décision : avoir choisi comme président du Conseil de Surveillance une haute pointure en la personne de Martin Vial. Cet énarque, ancien PDG de la Poste et d'Europ Assistance, qui fut aussi directeur de l'Agence des participations de l'Etat à Bercy, est désormais Senior advisor au sein du fonds Montefiore. Après Guillaume Pépy devenu président du Conseil d'Administration d'emeis en 2022 ou Dominique Coudreau, président de la Fondation Partage et Vie, c'est un autre haut-fonctionnaire respecté qui fait son entrée dans le monde des Ehpad. Pour parfaire cette nouvelle ère, Bridge devrait annoncer à la fin du printemps un changement de nom. Avec 1 767 lits et 31 Ehpad, le groupe se classe 11^e.

En 12^e position, on retrouve **IGH**, la société des frères Imbert, personnalités historiques de ce secteur. Âgés respectivement de 75 et 74 ans, André et Pierre Imbert ont cédé plusieurs Ehpad au cours des dernières années mais demeurent avec 1 400 lits pour 17 Ehpad des acteurs importants du secteur.

Le **Réseau Oméris** occupe la 13^e place avec 17 Ehpad pour 1 340 lits. Le groupe présidé par Laïla Soumali et dirigée par Elodie Rambert possède une majorité de ses Ehpad dans le Rhône, lieu de son siège (Caluire) et de son implantation d'origine.

Avec 1 248 lits pour 16 établissements, **Maisons de Famille**, le groupe, propriété de Creadev, le fonds de la famille Mulliez, n'a jamais réussi à se développer significativement en France alors même qu'avec Amavir en Espagne,

Dorea en Allemagne ou La Villa en Italie, Maisons de Famille est un des géants européens (avec près de 150 établissements).

Enfin, au 15^e rang, **Jestia « Pavonis santé »** est le premier de ce Top à se situer en dessous de la barre des 1 000 lits. Avec 20 Ehpad pour 982 lits, le groupe familial fondé par la famille Jacot en 1992 fait désormais figure de pionnier survivant.

HUIT GROUPES ENTRE 400 ET 700 LITS

Si notre tableau s'arrête là, difficile de ne pas dire un mot des 5 ou 6 autres groupes qui suivent. **Repotel Clinalliance** dont nous avons rappelé plus haut la genèse familiale poursuit donc son activité à la fois sanitaire et médico-sociale (9 Ehpad – 702 lits). L'excellent Laurent Boughaba continue de gérer Ehpad et Résidences Services Séniors de qualité au sein de son groupe **Steva** autrement appelé Villa Beausoleil. Avec 7 Ehpad pour 651 lits (mais 18 RSS par ailleurs), il trouve encore le temps d'être devenu en quelques années l'un des « agrumistes » les plus réputés de France. Présent dans le secteur depuis le début des années 90, l'ancien inspecteur de DDASS que fut Yann Reboulleau s'est lancé il y a quelques années dans l'aventure **Philogeris** avec un certain succès. Malheureusement, la crise récente ne l'a pas épargné même si ses difficultés ne l'empêchent pas de continuer à gérer 11 établissements pour 649 lits. Pascale Espailard est aussi une des pionnières du secteur des Ehpad privés. A la tête d'un établissement dans les années 90, elle est devenue directrice des exploitations aux Jardins de Cybèle (ex-Colisée) avant de créer avec Emmanuel Coulot (ex-directeur du développement

des Jardins de Cybèle) et avec le soutien du fonds 123 IM (le même qu'on trouve au capital de Bridge) son propre groupe, **Alliage Care**, qui compte désormais 9 Ehpad et 619 lits.

Le président du Synerpa, Jean-Christophe Amarantinis, est aussi gestionnaire d'un groupe basé dans les Bouches-du-Rhône, **Réseau JCM Santé**, fort de 6 Ehpad pour 514 lits au-delà de nombreuses autres activités de soins à domicile ou de cliniques.

On peut citer enfin trois autres groupes familiaux aux alentours de 400 lits : **Bel Âge**, le groupe du niçois **Dominique Diharce** (8 établissements pour 486 lits), **Hermès Santé**, le groupe de la famille Catzaras dont la fille, Céline est désormais directrice générale (6 Ehpad – 478 lits) et enfin, une autre et dernière histoire familiale, celle de l'entrepreneur normand Jacques Pleurmeau qui, avec **Hom'Âge**, gère 417 lits pour 6 Ehpad (mais bien plus de RSS) avec le soutien de ces deux filles trentenaires. Évidemment, pour tous ses opérateurs,

“ Avec 982 lits, Jestia Pavonis Santé est le seul groupe du Top 15 sous la barre des 1 000 lits. ”

les défis sont nombreux. Comment affronter le creux démographique des années 2025-2029 qui précède le grand boom des années 2030 ? La situation ira mieux en 2030 ... encore faut-il survivre jusque-là. Comment développer des alternatives aux seuls Ehpad ? Certains comptent déjà dans leurs portefeuilles des services d'aide à domicile, des RSS,

des SMR ou de l'HAD quand d'autres sont Ehpadocentrés. **Comment prendre d'assaut la révolution numérique et notamment le développement de l'IA générative pour demeurer à la pointe du service ?**

“ Bel Âge, Hom'Âge et Hermès Santé : 3 groupes entre 400 et 500 lits. ”

Et pour tous demeure l'angoisse de cet Ehpad bashing qui a fait tant de mal au secteur. Comment résister à ce sentiment de défiance qui gagne une partie croissante de l'opinion publique à l'encontre des Ehpad ? Et comment en conséquence lutter contre le déficit d'attractivité qui rend difficile les recrutements nécessaires ?

Bref, penser l'avenir : voilà peut-être finalement le principal défi de cette vingtaine d'opérateurs.

LE TOP 15 DES GROUPES PRIVÉS À BUT NON LUCRATIF

É

tablir le classement des groupes d'Ehpad privés à but non lucratif est plus complexe qu'il n'y paraît, le secteur privé non lucratif étant nettement plus hétérogène que le secteur des groupes commerciaux.

PRIVÉ NON LUCRATIF : LES 4 FAMILLES

On peut sommairement **classer le privé non lucratif en 4 familles : les grandes associations nationales, les puissantes associations locales, les acteurs venant du monde de la protection sociale, mutuelles ou caisses de retraite et les congrégations.**

“ Bien plus que le secteur commercial, le secteur associatif est un secteur touche-à-tout. ”

Bien plus que le secteur commercial, plus monolithique, le secteur associatif est un secteur touche-à tout. Ehpad, résidences autonomie, Saad et Ssiad, structures pour personnes handicapées, établissements sanitaires, centres de santé, habitats inclusifs... : on trouve de tout dans l'associatif !

LES GROS NE LE SONT PAS TANT QUE ÇA

Évidemment, les mouvements de fusions-acquisitions y sont moins fréquents que dans le secteur commercial. Raison pour laquelle, les progressions y sont beaucoup plus lentes, chaque entité pouvant

difficilement avaler plus de 4 ou 5 structures par an.

On se rappelle qu'en 2008, l'ACPPA avait repris les Sinoplies de la Mutualité Sociale Agricole et avait ainsi doublé de volume. On se souvient également de la fusion entre l'Arepa (Caisse des Dépôts) et l'Arefo-Arpad (Action Logement) en 2016 qui a donné naissance à Arpavie. On a assisté à l'agrégation progressive des différentes entités mutualistes au sein de VYV 3, pour donner naissance au premier opérateur d'Ehpad du secteur privé à but non lucratif. Et on s'apprête à vivre en juin prochain un autre événement considérable : le rapprochement entre le groupe SOS Séniors et Arpavie, regroupement qui donnera naissance au premier acteur associatif dépassant le seuil symbolique des 200 établissements pour personnes âgées, Ehpad et Résidences Autonomie confondus.

“ Les progressions y sont plus lentes, chaque entité pouvant difficilement avaler plus de 4 ou 5 structures par an. ”

Au-delà de ces rapprochements importants, les groupes du secteur associatif continuent de croître. Lentement mais sûrement. On a vu ainsi en 2024, la Fondation Partage & Vie reprendre l'activité des huit Ehpad de l'Association des Foyers d'Aquitaine. Ou ADEF Résidences reprendre, à Saintes, pour la 5ème fois, un Ehpad géré par les Petites Sœurs des Pauvres.

TOP 15 – 2025

DES GROUPES PRIVÉS À BUT NON LUCRATIF

Chiffres au 31.12.2024

1

NOM DU GROUPE	PRÉSIDENT.E	DIRECTEUR GÉNÉRAL	LITS D'EHPAD FRANCE	EHPAD FRANCE	RSS/RA FRANCE
VYV 3	Stéphane JUNIQUE	Didier HERVAUX	8 866	132	62
FONDATION PARTAGE ET VIE	Dominique COUDREAU	Delphine LANGLET	7 129	95	12
SOS SENIORS	Agnès AUDIER	Loïc RUMEAU	4 959	69	16
HABITAT & HUMANISME	Bernard DEVERT	Charles GUIBERT	4 293	57	4
ADEF RÉSIDENCES	Dominique BOURGINE	Nicolas CORATO	3 695	43	4
ACPPA	Brigitte COMTE	Pierre-Yves GUIAVARCH	3 616	44	8
UNIVI	Denis PELLE	Nicolas UTZSCHNEIDER	3 578	42	22
ARPAVIE	Paul PENY (jusqu'en juin 2025)	Jean-François VITOUX	3 442	45	78
CROIX ROUGE FRANÇAISE	Philippe DA COSTA	Claudy JARRY (Directeur Général Adjoint)	3 060	35	6
AESIO SANTÉ	Philippe ROBERT	Rémi BOUVIER	2 563	31	3
ASSOCIATION MONSIEUR VINCENT	Fabienne MARTEL	Bertrand DECOUX	2 239	24	2
PETITES SŒURS DES PAUVRES	–	–	2 149	31	–
CHEMINS D'ESPÉRANCE	Jean-Paul FINOT	Jean-Sebastien SCHWERTZ	1 840	21	–
EDENIS	Max AIRA	David MAUGÉ	1 833	22	4
ITINOVA	Jacques DUPOYET	Tanguy GOUTTENOIRE	1 820	21	1

Sources : données Planète Grise au 31.12.2024

Au final, avec 132 Ehpad pour 8 866 lits, le **groupe VYV** se retrouve fin 2024 en position de leader en matière de gestion d'Ehpad privés à but non lucratif. Certes, l'entité est encore en construction puisque VYV3 est le fruit du regroupement progressif sous la même marque d'Ehpad gérés par la Mgen ou par toute une série de mutuelles

“ Avec 132 Ehpad pour 8 866 lits, VYV s'impose comme le leader du secteur privé à but non lucratif. ”

régionales (Mutualité Bourgogne notamment). Mais Stéphane Junique, le patron de Vyv a réussi ce tour de force de donner une identité commune à des établissements qui étaient jusqu'ici épars. Sous la responsabilité notamment de Valérie Levacher et Natacha Lecas, Vyv devient chaque jour un vrai groupe cohérent.

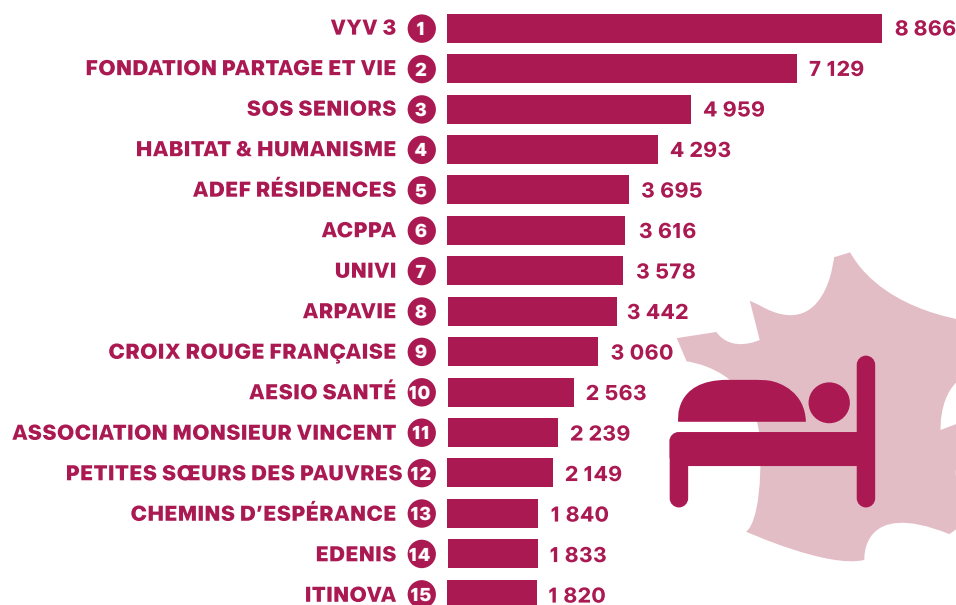
Au 2^e rang, la **Fondation Partage & Vie** présidée par l'ancien directeur de l'Assurance Maladie, Dominique Coudreau et dirigée par Delphine

“ La Fondation Partage & Vie, avec 95 Ehpad et 7 129 lits, continue sa progression constante. ”

Langlet compte 95 Ehpad et 7 129 lits. Ce lointain successeur de la fondation Caisse d'Epargne demeure donc un des piliers du secteur privé non lucratif et ne cesse d'année en année de croître doucement mais sûrement.

Le groupe SOS présidé par le charismatique entrepreneur de l'économie sociale Jean-Marc Borello compte en son sein la branche SOS Séniors qui gère 69 Ehpad (4 959 lits). Dirigée par Loïc Rumeau, **SOS Séniors** compte aussi un conseil d'administration propre présidé par Agnès Audier, senior advisor au sein de Boston Consulting Group.

NOMBRE DE LITS D'EHPAD EN FRANCE EN 2025



Sources : données Planète Grise au 31.12.2024

Habitat & Humanisme, l'association du « Père Bernard Devert », ce fameux prêtre lyonnais par ailleurs professionnel de l'immobilier, a certes une activité bien plus large que les seuls Ehpads, mais compte dans ce secteur 57 Ehpads pour 4 293 lits.

Dominique Bourguine commence avec les années à devenir un des plus anciens gestionnaires du secteur des Ehpads associatifs. Son aventure commence dans les années 90 quand le groupe ADEF, spécialisé dans l'accueil des travailleurs migrants, décide de se diversifier vers l'hébergement des personnes âgées. Depuis, **ADEF Résidences** n'a cessé de se développer. D'abord en Île-de-France et désormais dans toute la France en reprenant nombre d'associations en difficulté dont plusieurs Ehpads des Petites Sœurs des Pauvres. Sous ses dehors modestes, Dominique Bourguine est probablement l'un des promoteurs associatifs les plus entreprenants et parfois les plus surprenants. Comme ce jour de 2017 où il décide de reprendre une propriété viticole – le Château Sauman – un modeste Côtes-de-Bourg qui fournit du vin aux résidents des Ehpads du groupe mais sert aussi de lieu de vacances pour personnes en situation de handicap. En effet, l'ADEF est également présente dans les champs du handicap et du sanitaire. Avec 43 Ehpads et 3 695 lits, ADEF Résidences est 5^e de notre Top associatif.

Autre association très dynamique et innovante : l'**ACPPA**. Basée à Lyon et historiquement implantée dans le Rhône, l'association fondée en 1983, par Robert Sapy, le père de Didier Sapy, actuel directeur de la FNAQPA, est désormais dirigée par Pierre-Yves Guiavarch, un ancien professionnel du secteur pharmaceutique et des cliniques privées. L'ACPPA a toujours cherché

à se diversifier vers l'aide à domicile ou la formation. Son année 2025 sera marquée par l'inauguration en juin 2025 d'un nouvel Ehpad de 180 lits à Vaulx-en-Velin. Aujourd'hui, elle se classe 6^e avec 44 Ehpads et 3 616 lits.

En quelques années, les caisses de retraite de l'Agirc-Arrco auront su regrouper leurs Ehpads au sein d'un espace cohérent : **Univi**, une association qui gère désormais les 42 Ehpads et 3 578 lits qui vivaient précédemment dans le giron d'organismes complémentaires comme Médéric-Malakoff ou Humanis. Également présent dans le secteur sanitaire (avec par exemple la Clinique de la Porte Verte à Versailles), Univi est aussi un important gestionnaire de résidences autonomie et de RSS avec 23 sites. Directeur général pendant 10 ans de l'Association des Foyers de Province, un groupe de 25 Ehpads basé à Marseille, Nicolas Utzschneider dirige Univi depuis 2019.

“ Arpavie, le premier pôle d'établissements, résidences autonomie comprises ”

Selon qu'on comptabilise les Résidences Autonomie ou non, **Arpavie** n'a plus vraiment la même dimension. Avec 45 Ehpads et 3 442 lits, l'association liée à la Caisse des Dépôts se classe au 8^e rang de ce classement. Mais le groupe dirigé par Jean-François Vitoux devient le deuxième pôle de lits pour personnes âgées juste derrière Vyv, pour peu qu'on réintègre les près de 80 résidences autonomie que compte l'Association. En juin, Arpavie devrait donc rejoindre la galaxie du groupe SOS tout en gardant sa personnalité morale

Avec 35 Ehpads et 2 983 lits, la **Croix-Rouge Française** se classe 9^e de notre Top. Voilà en tout cas une association qui a su en 15 ans se moderniser radicalement. Alors que la réputation de ces établissements était toute relative, la Croix-Rouge a su ces dix dernières années mobiliser des équipes compétentes pour devenir une association moderne à la pointe de l'innovation. Pas étonnant lorsqu'on sait que le pôle personnes âgées est désormais dirigé par Claudy Jarry, ancien président de la fédération des directeurs d'établissements, la FNADEPA, un professionnel toujours vibronnant d'idées et de projets.

“ En 15 ans, la CRF a su s'imposer comme une association à la pointe de l'innovation ”

Il y a VYV 3 mais il y a aussi, dans le monde mutualiste, **Aésio Santé**, bras armé médico-social de la mutuelle Aésio. Avec 31 Ehpads et 2 563 lits, le groupe largement implanté en région Auvergne-Rhône-Alpes, est aussi connu pour son emblématique Cité des Aînés à Saint-Etienne, regroupement d'un Ehpads, d'une résidence autonomie, de logements adaptés et d'un restaurant-brasserie ouvert sur l'extérieur, concept qu'Aésio a depuis implanté aussi à Montpellier.

L'Association Monsieur Vincent, créée en 1994 par la Compagnie des Filles de la Charité de Saint Vincent de Paul compte 24 Ehpads pour 2 239 lits. Plus compliqué de recenser le nombre d'Ehpads des Petites Sœurs des Pauvres, les informations n'étant jamais simples à recueillir auprès de cette congrégation. Avec 31 Ehpads, elle

demeure un acteur important même si elle continue d'années en années de céder nombre de ses Ehpads. **Chemins d'Espérance**, autre association d'inspiration chrétienne et de création récente (2015), fruit de la fusion de deux autres associations (Partage Solidarité Accueil / Espérance & Accueil) ne cesse depuis de se développer en gérant des Ehpads congréganistes qui viennent leur demander leur soutien.

“ Edenis, avec ses 22 Ehpads, est très implanté en Haute-Garonne ”

Edenis est une de ces associations très concentrées géographiquement (un peu comme l'ABRAPA qui dans la seule Alsace compte 927 lits pour 13 Ehpads) puisque ses 22 Ehpads sont implantés dans le seul département de la Haute-Garonne. Présidé par Max Aïra, grand entrepreneur du logement social dans la région toulousaine, Edenis est dirigée par David Maugé.

“ Itinova fier de ses 100 ans d'existence poursuit son développement ”

15^e de ce Top 15, une association qui est fière d'avoir fêté ses 100 ans puisque c'est en 1923 qu'est née la « *Comité Commun pour l'hygiène et l'enfance* ». Mais c'est en 2020 que **Itinova** se crée en fusionnant trois associations (le CCASS, Santé & Bien-être et l'Union). Ancien directeur financier du groupe Casino, Tanguy Gouttenoire est désormais à la tête de 21 Ehpads (1 820 lits).

Si le 15^e du « Top 15 » du secteur commercial pèse seulement 900 lits, le secteur associatif compte bien plus d'acteurs significatifs situés entre 1 200 et 1 800 lits. Citons dans l'ordre l'**Association des Foyers de Province (Afp)** dont le siège est à Marseille et dont les implantations sont essentiellement dans la moitié sud de la France (35 Ehpads - 1 768 lits) ; la **Fondation COS Alexandre Glasberg** dirigée par Raphaël Diaz (20 Ehpads - 1 717 lits), la **Mutuelle Bien Vieillir (MBV)** dont le directeur général Julien Moreau, un ancien de la Fehap, est également délégué général d'Adhévie-Union, un ensemble d'associations qui gravite dans l'orbite de MBV pour constituer un

pôle d'entraide plus large ; l'**Hospitalité Saint-Thomas de Villeneuve** fédère quant à elle 31 Ehpads pour 1 393 lits ; **Temps de Vie** présidé par Noël Deffontaines et dirigée par Jean-Marc

“ De nombreux acteurs entre 1 200 et 1 800 lits ”

Auguet regroupe 18 Ehpads pour 1 311 lits. Enfin, 21^e de cette liste évidemment non exhaustive : l'**Association Les Bruyères (LBA)** dirigée par Jean-Louis Marie est forte de 19 Ehpads et 1 287 lits.



À PROPOS DE L'AGENCE PLANÈTE GRISE

L'agence Planète Grise est spécialisée dans les politiques du vieillissement et la transition démographique.

Fondée et dirigée par Luc Broussy, expert reconnu du secteur, elle conseille des acteurs publics, privés et associatifs et organise les Assises des Ehpad, de l'Aide à Domicile et de l'Habitat pour Séniors.

En 2018, elle a créé le Think Tank Matières Grises, réunissant experts et décideurs pour anticiper les défis du vieillissement. Forte de ses études prospectives (Les personnes âgées en 2030, L'Ehpad du futur...), elle apporte une vision stratégique et opérationnelle aux gestionnaires (associatifs et commerciaux) et institutions.

www.planetegrise.fr

 @PlaneteGrise  @planete-grise