

+33 (0)1 78 40 80 00

59, Avenue Pierre Mendès  
France 75013 Paris  
France

**A l'attention du Président du Conseil d'administration  
ORPEA**

Siège administratif  
12 rue Jean Jaurès - CS 10032  
92 813 Puteaux Cedex  
France

Paris le 7 février 2022

**RECOMMANDE A.R.**

**Objet : Refonte de votre modèle et adoption du statut « d'entreprise à mission » pour garantir le respect de l'ensemble de vos parties prenantes au premier rang desquelles vos employés et résidents.**

Monsieur le Président,

Comme vous le savez, Mirova est un actionnaire engagé de la finance durable, présent au capital de votre entreprise depuis notre création et à hauteur de 3,90% en date du 31/12/2021. Notre raison d'être est de financer les entreprises qui apportent des solutions aux enjeux de développement durable. La prise en charge de la fin de vie, notamment en situation de dépendance, est un enjeu social majeur où le secteur privé doit compléter l'action publique. Nous reconnaissons en effet l'intérêt social de vos activités d'accompagnement des personnes âgées dans un contexte de vieillissement des populations et un recours croissant aux solutions extra-familiales. Nous sommes également conscients des difficultés inhérentes à votre secteur d'activité, liées à la fragilité des résidents ainsi qu'à la pénibilité du travail, mais pensons que la garantie de la qualité de l'accueil et des soins doit s'accorder avec la recherche d'un modèle économique approprié.

Actionnaire engagé et de long terme, nous avons pour habitude d'échanger individuellement avec les entreprises dans lesquelles nous sommes investis, afin de les accompagner de manière constructive dans leur transformation. Mais devant l'ampleur du scandale qui questionne les éléments que vous nous avez fournis ces dernières années, nous avons décidé de rendre publiques nos interrogations et nos volontés de changement vous concernant. En effet, suite aux nombreux échanges que nous avons eus avec les équipes d'ORPEA depuis plusieurs années, nous étions convaincus que votre groupe souhaitait structurer sa démarche RSE et mettait progressivement en œuvre les moyens appropriés pour renforcer et rendre compte de la qualité des services prodigués aux résidents tout en offrant de saines conditions de travail aux salariés. Nous avons notamment apprécié la création d'un poste de responsable RSE, la création d'un comité du conseil en charge de la RSE et plus généralement la planification de la gestion de crise liée au Covid-19, qui a concentré notre attention ces deux dernières années.

La publication du livre *Les Fossoyeurs* donne lieu à une prise de parole massive de familles et de travailleurs dénonçant des faits qui, s'ils sont avérés, sont inacceptables. Les points de nos échanges restés en suspens - à savoir la mise en œuvre effective de mesures visant à garantir la protection de la santé physique et mentale des résidents ainsi que la qualité de vie au travail des salariés - doivent désormais être l'objet d'engagements fermes et rapides de votre part. C'est à ce titre que nous vous adressons par la présente nos demandes en matière de refonte de la gouvernance d'ORPEA avec, au premier plan, l'adoption du statut de société à mission.

Vous trouverez également en annexe les actions que nous jugeons susceptibles de renforcer et d'améliorer sensiblement la gestion opérationnelle de la bien-traitance et des RH. Ces demandes d'actions reprennent et renforcent les points déjà évoqués lors de nos précédents échanges avec les équipes IR/RSE. Nous les leur transmettrons également et espérons que vous pourrez les communiquer aux membres du comité RSE de votre Conseil.

### **Transformation en Société à Mission**

ORPEA joue un rôle clé dans nos sociétés occidentales, d'autant que le service public n'est pas à ce jour en mesure de répondre aux besoins en matière d'accompagnement de la grande vieillesse. Du fait de son utilité sociale, ORPEA est particulièrement adaptée à la transformation en société à mission. L'adoption d'une raison d'être incluant la notion de « bien-traitance » et d'objectifs sociaux couvrant une gestion responsable des RH permettrait d'ancrer définitivement cette notion d'intérêt public. La mise en place d'un comité de mission incluant à la fois des externes et des employés, d'objectifs concrets associés à des critères de performance, et la publication d'un rapport de mission soumis à l'audit d'un organisme tiers indépendant, permettraient de garantir la mise en œuvre des moyens nécessaires à l'atteinte de ces objectifs.

Aussi, nous vous encourageons à soumettre au vote de vos actionnaires la modification de vos statuts en société à mission lors de votre prochaine assemblée générale annuelle ou lors d'une assemblée générale exceptionnelle dans les meilleurs délais.

### **Autres actions pour un renforcement de la gouvernance de la RSE**

**Transparence.** Rétablir la confiance entre ORPEA et ses parties prenantes semble aujourd'hui nécessaire. Pour ce faire, nous invitons le Conseil à communiquer de manière transparente sur la gestion amont de la crise. Nous souhaitons notamment connaître la date à laquelle le conseil a été informé qu'un livre d'enquête était en cours, les motivations expliquant la décision de ne pas en informer les actionnaires ainsi que les raisons pour lesquelles le Conseil n'a pas demandé à ses membres informés de suspendre leurs opérations sur le titre.

**Représentativité du Conseil.** Nous notons la présence de deux administrateurs représentant les salariés, nommés par le CSE de l'UES ORPEA. Afin de garantir la représentativité du conseil, nous vous invitons à favoriser la présence de représentants des salariés de terrain, élus par des instances couvrant l'ensemble des activités et sites du groupe.

**Rôle et composition du comité RSE.** Nous invitons ORPEA à intégrer les représentants de salariés au comité de RSE, afin de mettre à contribution leur retour d'expérience. Le suivi de la mise en œuvre de la stratégie visant à garantir la qualité des services et donc la bien-traitance des résidents nous semble par ailleurs un ajout incontournable aux missions de ce comité. Si ce point semblait encore peu suivi ces dernières années, nous comptons sur l'existence de ce comité, créé récemment, pour épauler le conseil dans sa mission de surveillance pour une mise en œuvre accélérée de la stratégie (RSE) d'ORPEA.

**Equilibre des pouvoirs.** Pour compenser l'association des fonctions de directeur général et de président du conseil, nous appelons le Conseil à nommer un vice-président indépendant doté des pouvoirs *ad hoc* et notamment de la possibilité de réunir les administrateurs indépendants séparément. A plus long terme, nous sommes favorables à une dissociation de ces fonctions.



Notons que les administrateurs représentant d'actionnaires ne sauraient à notre sens être qualifiés d'indépendants.

**RSE et rémunération des équipes dirigeantes.** Nous avons eu de multiples occasions de nous entretenir avec vos équipes quant à la présence de critères environnementaux et sociaux dans la rémunération des exécutifs. Nous apprécions leur intégration récente mais gardions quelques suggestions en la matière. Considérant la nécessité d'accélérer la transition d'ORPEA vers un modèle de gestion des risques sociaux robuste, nous recommandons au comité des rémunérations de maintenir la pondération des critères ESG présents dans les éléments variables court et long terme, et de recentrer ces critères sur la mise en œuvre des mécanismes proposés ci-dessous.

**Rémunérations de M. Le Masne.** Nous apprécions la décision de suspendre toute attribution en l'attente des résultats de l'évaluation diligentée par le Conseil. Au regard du nombre de plaintes et des conséquences de cette controverse sur l'entreprise, nous invitons le Conseil à envisager l'incapacité de M. Le Masne à déployer une stratégie RSE robuste durant son mandat comme une faute justifiant la non-attribution de son indemnité de départ, le maintien de la condition de présence attachée aux actions de performance non encore acquises et la réduction significative de sa rémunération variable annuelle au titre de 2021.

Hervé GUEZ

Directeur de la gestion  
actions, taux, solidaire,  
Mirova

Jens PEERS

CIO & CEO,  
Mirova US

Mathilde DUFOUR

Directrice de la recherche en  
développement durable,  
Mirova



## ANNEXE

### **Actions pour un renforcement des mécanismes et de la transparence en matière de gestion de la qualité des services et des conditions de travail**

**Transparence concernant les référentiels de qualité des services.** Nous recommandons l'adoption des référentiels publics ou externes les plus exigeants sur l'ensemble des géographies, de spécifier les référentiels choisis et d'en justifier la pertinence ainsi que l'exigence.

**Renforcement des mécanismes de conformité à ces référentiels.** Les moyens alloués au contrôle interne dédiés à l'évaluation de la qualité des services doivent être renforcés. Par ailleurs, ces mécanismes doivent être complétés par le recours systématique aux audits externes. Ces audits doivent couvrir une part significative des sites chaque année et intégrer des visites non-annoncées. Afin d'évaluer la progression du groupe, nous vous invitons à communiquer sur les résultats de ces audits : taux de couverture des sites les moins performants, nombre d'insuffisances constatées par thème et niveau de sévérité, mesures correctives initiées et cloturées, etc.

**Amélioration de la gestion des plaintes des résidents et leurs familles.** Suivre le niveau de satisfaction des parties prenantes est essentiel. Cependant, ces évaluations comportent souvent des biais qu'il s'agit de dépasser. Nous attendons d'une part plus de transparence sur ces enquêtes de satisfaction, notamment en matière de transparence sur les questions posées et de problématiques soulevées par les réponses., il semble nécessaire de clarifier les mécanismes de remontée et de traitement des plaintes et de communiquer sur les exigences en matière de résolution (délais, taux de résolution, etc.). Enfin, afin de renforcer la robustesse du système, il semble important d'intégrer ces éléments aux outils de pilotage centralisés.

**Clarification sur les mécanismes d'alerte dédiés aux employés.** Le Groupe a ouvert un dispositif d'alerte interne aux collaborateurs afin de remonter toute suspicion de maltraitance ou plus largement tout manquement à ses principes. Il serait utile de connaître le nombre d'alertes soulevées dans l'année, le nombre d'alertes identifiées comme problématiques sur chaque thématique et le nombre d'alertes ayant fait l'objet d'une mesure corrective.

**Soutien au dialogue social et liberté d'association.** Afin de traiter au mieux les plaintes énoncées ci-dessus, il semble désormais nécessaire de renforcer le soutien actif à un dialogue social de qualité. Parmi les mécanismes favorables, nous identifions notamment la pluralité de la représentation syndicale ainsi que la mise en place d'un Comité d'Entreprise Européen ou Monde. Nous souhaiterions par ailleurs davantage de transparence quant au syndicat Arc en Ciel, qui cristallise de nombreuses critiques mais au sujet duquel peu d'informations sont disponibles.

**Transparence sur l'allocation des dotations publiques allouées sur l'ensemble des géographies.** L'activité d'Orpea est largement réglementée, et ce sur l'ensemble des géographies sur lesquelles elle opère. Afin de se prémunir contre tout risque et de garantir la traçabilité, nous recommandons l'adoption d'un outil comptable permettant de réconcilier les dotations et les dépenses réalisées dans le cadre des prestations médicales sur l'ensemble des



géographies concernées. Cette traçabilité devrait être auditée par un tiers indépendant et faire partie des données commentées dans le rapport annuel.



Société de gestion de portefeuille  
Société Anonyme  
RCS Paris n° 394 648 216  
Agrément AMF n° GP 02-014  
Mirova est une filiale  
de Ostrum Asset Management