



COMPTE-RENDU DE RÉUNION

COMEX Stratégique 2026 – Groupe Meridiane Santé

EN-TÊTE

Date et heure : 02 avril 2026 – 11h00

Lieu : Siège social, Villereau

Titre : COMEX Stratégique T2 – Groupe Meridiane Santé

Intervenants :

- Nadia Bensalem – CEO
- Thomas Garnier-Vidal – CFO
- Samira Kouyate – COO
- Julien Delcourt – Chief Strategy Officer
- Amandine Reiss – Chief People Officer

CONTEXTE

Ce comité exécutif trimestriel (2026) avait pour objectifs de valider le plan d'action stratégique du 2026, d'arbitrer le calendrier effectif de l'internationalisation en Espagne et en Italie, et de décider de la poursuite du dossier d'acquisition du Laboratoire Phelix. L'ordre du jour couvrait également les résultats financiers du trimestre, l'avancement du programme IA clinique, les recrutements Clinique (CTO et CMO), ainsi que plusieurs points d'information complémentaires.



INTERVENANTS

La réunion a été clairement menée par **Nadia Bensalem (CEO)**, qui a structuré les échanges, donné la parole, synthétisé les discussions et formulé les décisions. **Thomas Garnier-Vidal (CFO)** et **Julien Delcourt (CSO)** ont été les contributeurs les plus actifs, portant respectivement les sujets financiers et stratégiques. **Samira Kouyate (COO)** a apporté une contribution substantielle sur les volets opérationnels. **Amandine Reiss (CPO)** est restée plus en retrait, intervenant de manière ciblée sur les sujets RH et d'acceptabilité des équipes.

ATMOSPHÈRE

L'ambiance générale de la réunion était professionnelle, constructive et orientée décision. Les échanges ont été directs et efficaces, sans tension notable. Les participants ont fait preuve d'une bonne complémentarité dans leurs interventions, avec des prises de position claires (notamment sur la valorisation du Laboratoire Phelix) et une capacité à converger rapidement vers des arbitrages. Le ton est resté positif, porté par de bons résultats financiers et des perspectives de développement ambitieuses.

SUJETS ABORDÉS

1. Résultats financiers 2026

Thomas Garnier-Vidal a présenté les résultats du trimestre :

- **Chiffre d'affaires consolidé** : 177 millions d'euros, soit une croissance organique de +8,3 % par rapport au T2 de l'année précédente, au-dessus du budget initial fixé à +6,5 %.
- **EBITDA** : 23,4 millions d'euros, représentant une marge de 15,9 %, en progression d'un point et demi par rapport à l'exercice précédente, principalement grâce aux effets d'échelle sur le pôle laboratoires.
- **Trésorerie nette** : 52 millions d'euros, en hausse de 11 millions sur le trimestre.
- **Free cash-flow** : 14 millions d'euros, tiré par un bon BFR.
- **Point de vigilance** : Les capex santé ont dérapé de 2 millions par rapport au budget, principalement en raison de la mise aux normes de la clinique de Fontenac.

Samira Kouyate a précisé que ce dérapage est lié à une inspection de l'ARS en mars ayant généré des prescriptions supplémentaires non anticipées, nécessitant une accélération des travaux pour respecter le calendrier d'accréditation. Le surcoût est de 1,8 million d'euros. Les travaux sont terminés et aucune surprise supplémentaire n'est attendue au T3.



2. Programme Meridiane Intelligence (IA clinique)

Julien Delcourt a présenté l'état d'avancement du programme IA, en phase 2 depuis avril, articulé autour de trois chantiers :

Chantier 1 – Aide au diagnostic en imagerie médicale

Déployé sur le site pilote de Beauval (sur quatre centres de radiologie au total). Le taux de concordance avec les radiologues seniors atteint 96 % sur les mammographies. Un déploiement sur les trois autres sites est visé d'ici septembre. Samira Kouyate a rapporté que les radiologues de Beauval sont enthousiastes : le Dr Lemarchand indique un gain d'environ 20 minutes par vacation. Un enjeu de formation des manipulateurs radio à l'interface de pré-lecture a été identifié.

Chantier 2 – Plateforme de formation en ligne

Un contrat a été signé avec Neovalis Tech pour développer des modules e-learning. Budget : 350 000 euros. Livraison prévue en juillet.

Chantier 3 – Optimisation des parcours patients par IA prédictive

Encore au stade du POC avec l'équipe data. Les premiers résultats indiquent une réduction potentielle de la durée moyenne de séjour de 0,4 jour, ce qui représente un impact significatif en termes de capacité. Thomas Garnier-Vidal a chiffré le gain potentiel à 4-5 millions d'euros annuels en optimisation de capacité (scénario optimiste), 2-3 millions en scénario conservateur.

Volet RH et acceptabilité

Amandine Reiss a souligné des inquiétudes chez les équipes soignantes, notamment les infirmiers coordinateurs, qui craignent que l'IA prédictive ne remette en cause leur jugement clinique. Elle a insisté sur la nécessité d'accompagner le changement. Samira Kouyate a proposé d'identifier des ambassadeurs IA sur chaque site, formés en premier et chargés d'accompagner leurs collègues, en s'appuyant sur la méthode ayant bien fonctionné à Beauval (implication des équipes en amont, association des radiologues au calibrage du modèle).

Gouvernance éthique

Julien Delcourt a proposé la création d'un comité éthique IA, composé d'un médecin, d'un DPO, d'un représentant des patients et d'un membre de la direction. Cette initiative est présentée comme anticipant un futur standard réglementaire et comme un facteur de réassurance pour les équipes. La proposition a été validée par Nadia Bensalem.

3. Internationalisation – Espagne et Italie

Espagne

Deux cibles prioritaires ont été identifiées dans la région de Valence :



- **Clinica Soler** : 7 établissements, valorisation estimée entre 60 et 75 millions d'euros. Les deux diligences sont en cours, avec des premiers retours positifs du cabinet d'audit.
- **Laboratorio Fuentes** : 15 sites, encore en phase de LOI (lettre d'intention).

Thomas Garnier-Vidal a indiqué que la Banque Faidherbe et le Crédit Artois sont prêts à accompagner le groupe sur une facilité de 120 millions d'euros pour les deux opérations, à des conditions de marché (Euribor + 180 bps en marge).

Italie

Le cabinet Monteverdi Partners a été mandaté pour un screening du marché en Lombardie et en Vénétie. Le rapport est attendu fin juin. La stratégie d'entrée envisagée est par les laboratoires, en cohérence avec le savoir-faire historique du groupe et la forte fragmentation du marché italien.

Ressources humaines pour l'expansion internationale

Amandine Reiss a signalé un sous-effectif sur la direction du développement international. Un recrutement de Directeur International est en cours : 47 candidatures reçues, 4 shortlistés, entretiens finaux la semaine suivante. Un profil issu du secteur pharma avec une bonne connaissance des marchés sud-européens est en lice.

4. Acquisition du Laboratoire Phelix

Présentation de la cible

Julien Delcourt a rappelé le contexte : le Laboratoire Phelix est un réseau de 12 sites de biologie médicale dans le Grand Ouest, spécialisé en génétique et en anatomopathologie. CA de 38 millions d'euros, EBITDA de 7,2 millions d'euros. L'intérêt stratégique réside dans l'expertise en génétique moléculaire, complémentaire aux laboratoires du groupe, et dans l'implantation géographique qui comble un manque dans le maillage territorial.

Valorisation et négociation

Les discussions portent sur un multiple de 8x l'EBITDA, soit environ 57 millions d'euros. Thomas Garnier-Vidal juge ce niveau élevé (le marché étant plutôt à 7-7,5x) et a tenté de négocier à 7,5x (54 millions), sans succès à ce stade, le fondateur M. Phelix restant ferme. Le groupe Biocentris serait également intéressé mais jugé moins réactif en raison d'une intégration récente en cours.

Thomas Garnier-Vidal a proposé de fixer une limite ferme à 55 millions d'euros, assortie d'un earn-out de 3 millions sur deux ans lié à la rétention des biologistes clés.

Risques d'intégration

Samira Kouyate a identifié deux risques principaux :



- **Système d'information** : Phelix utilise un SI propriétaire (Labogiciel) assez ancien. La migration vers la plateforme Medilab du groupe est estimée à 6-9 mois et 1,2 million d'euros.
- **Convention collective** : Phelix relève de la convention des laboratoires de biologie privée, différente de celle du groupe. Une harmonisation sera nécessaire, avec environ 6 mois de négociation post-closing.

Amandine Reiss a précisé que l'écart de rémunération sur les techniciens de laboratoire est de 8 à 12 % en faveur des salariés de Phelix, ce qui est favorable, mais que les avantages sociaux (mutuelle, congés) diffèrent.

Budget d'intégration total

Thomas Garnier-Vidal a estimé les coûts d'intégration à environ 3,5 millions d'euros (migration SI, harmonisation sociale, coûts de transaction et honoraires), dans la norme pour ce type d'opération.

5. Recrutements C-level

CTO

Le candidat en pole position est Romain Vasseur, actuellement directeur technique chez un éditeur de logiciels de santé. Son profil couvre l'expertise cloud, l'IA et la conformité HDS. Une offre devait être formulée dans la semaine.

CMO (Chief Medical Officer)

Le recrutement est plus complexe, le profil recherché étant hybride (médecin avec expérience de direction). Le cabinet Hartley Brisson a présenté trois profils, aucun ne répondant encore à l'ensemble des critères. Samira Koulouba a suggéré d'envisager une promotion interne avec le Dr Farah Moulin, directrice du pôle médecine de la clinique des Music, titulaire d'un MBA santé de l'École Duperret. Amandine Reiss a reconnu l'intérêt du profil tout en notant une expérience managériale limitée à 3 ans et a proposé d'organiser un entretien exploratoire. Il a également été décidé d'élargir le brief confié à Hartley Brisson, le critère d'expérience hospitalière ayant peut-être été trop restrictif.

6. Allocation du capital et gouvernance financière

Face à la multiplication des projets d'investissement (Phelix, internationalisation, programme IA), Thomas Garnier-Vidal a recommandé la mise en place d'un comité d'allocation du capital mensuel pour prioriser les arbitrages. Il a proposé d'animer ce comité conjointement avec Julien Delcourt. La proposition a été validée par Nadia Bensalem, avec un démarrage prévu en juin.



7. Approche de Crescendo Capital

Julien Delcourt a informé le COMEX qu'il a été approché par le fonds d'investissement Crescendo Capital, gérant un fonds santé de 800 millions d'euros et cherchant des plateformes de consolidation en Europe du Sud, pour une prise de participation minoritaire dans le groupe. Thomas Garnier-Vidal a noté que cette option pourrait compléter les financements bancaires pour l'internationalisation. Nadia Bensalem a demandé à Julien Delcourt de prendre un premier contact informel pour comprendre la thèse d'investissement et l'horizon de sortie du fonds, sans engagement, et de porter le sujet au prochain board.

8. Satisfaction patients

Samira Kouyate a communiqué un taux de satisfaction patients de 91 % au global, en hausse de 2 points. Le pôle cliniques est à 89 %, le pôle laboratoires à 85 %. Le principal point de friction reste les délais d'attente en radiologie, que le programme IA devrait contribuer à réduire.

EXEMPLE FICTIF



DÉCISIONS PRISES

1. **Acquisition Laboratoire Phelix** : Validation d'une offre à 55 millions d'euros ferme, assortie d'un earn-out de 3 millions d'euros sur deux ans lié à la rétention des biologistes clés. Dossier porté par Thomas Garnier-Vidal et Julien Delcourt.
2. **Programme IA – Imagerie médicale** : Déploiement sur les quatre sites validé, avec un objectif de finalisation avant fin septembre 2026. Pilotage confié à Samira Kouyate.
3. **Internationalisation Espagne – Clinica Soler** : Poursuite des due diligences avec un objectif de signing avant fin juillet 2026.
4. **Comité éthique IA** : Création validée. Julien Delcourt intègre le comité dans la feuille de route du programme.
5. **Ambassadeurs IA** : Identification d'un référent par site, chargé d'accompagner le déploiement. Samira Kouyate en charge.
6. **Recrutement CTO** : Offre à formuler à Romain Vasseur avant fin mai 2026.
7. **Recrutement CMO** : Shortlist élargie à présenter au prochain COMEX, incluant le profil interne du Dr Farah Moulin. Brief Hartley Brisson à élargir.
8. **Comité d'allocation du capital** : Mise en place dès juin 2026, animé par Thomas Garnier-Vidal et Julien Delcourt.
9. **Crescendo Capital** : Premier contact exploratoire confié à Julien Delcourt, sans engagement. Sujet inscrit à l'ordre du jour du prochain board (juin).
10. **Italie** : Attente du rapport Monteverde fin juin, point au COMEX de juillet.

ACTIONS

RESPONSABLE	ACTION	ÉCHÉANCE
Thomas Garnier-Vidal & Julien Delcourt	Formuler et porter l'offre d'acquisition du Laboratoire Phelix (55 M€ + earn-out 3 M€)	Dès que possible
Samira Kouyate	Piloter le déploiement IA imagerie sur les 4 sites	Avant fin septembre 2026
Samira Kouyate	Identifier les ambassadeurs IA sur chaque site	À définir



RESPONSABLE	ACTION	ÉCHÉANCE
Samira Kouyate	Confirmer la fin des travaux de Fontenac et préparer la contre-visite d'accréditation	Fin juin 2026 (travaux) / Septembre 2026 (contre-visite)
Julien Delcourt	Intégrer le comité éthique IA dans la feuille de route du programme	À définir
Julien Delcourt	Poursuivre les due diligence sur Clinica Soler	Objectif signing fin juillet 2026
Julien Delcourt	Prendre un premier contact exploratoire avec Crescendo Capital	Avant le prochain board (juin)
Julien Delcourt	Inscrire Crescendo Capital à l'ordre du jour du board de juin	Juin 2026
Thomas Garnier-Vidal & Julien Delcourt	Mettre en place le comité d'allocation du capital mensuel	Dès juin 2026
Amandine Reiss	Finaliser le recrutement CTO (offre à Romain Vasquez)	Avant fin mai 2026
Amandine Reiss	Organiser un entretien exploratoire avec la Dr. Farah Moulin (CMO international)	Dès que possible
Amandine Reiss	Écrire le brief CMO avec Hartley Brisson et présenter un shortlist élargi	Avant le COMEX de juillet
Amandine Reiss	Finaliser les entretiens finaux pour le poste de Directeur International	Semaine du 6 avril 2026



CONCLUSIONS

Ce COMEX 2026 a été particulièrement dense et a permis de prendre des décisions structurantes pour le Groupe Meridiane Santé. Les résultats financiers du trimestre sont solides et au-dessus des objectifs, offrant une base favorable aux ambitions de développement. Les principales orientations validées portent sur l'acquisition du Laboratoire Phelix (offre à 55 M€ avec earn-out), l'accélération du programme IA clinique avec un volet de gouvernance éthique renforcé, et la poursuite active de l'internationalisation en Espagne (objectif de signing sur Clinica Soler avant fin juillet), tandis que l'Italie reste en phase d'étude.

Questions en suspens :

- Issue des négociations avec M. Phelix sur la valorisation du laboratoire.
- Résultat des entretiens finaux pour le Directeur International.
- Finalisation du recrutement CMO, profil encore non identifié.
- Résultats du rapport Monteverdi Partners sur le marché italien (attendu fin juin).
- Conditions et intentions de Crescendo Capital pour une éventuelle prise de participation minoritaire.
- Résultats réels du POC IA prédictive sur les durées de séjour.

Le prochain COMEX est fixé au 15 juillet 2026.

Jeremy.ai