

# “ Notre premier critère, quand nous reprenons une entreprise, est celui de l'utilité sociale

**L'un des axes de développement du groupe que tu appelais de tes vœux, il y a quelques années, est désormais en place : celui de la reprise d'entreprises en difficulté. Comment cette activité s'inscrit-elle dans la mission d'intérêt général du groupe ?**

Dans le secteur économique, je commençais à être fatigué de voir fermer des entreprises décrétées insuffisamment rentables. Pour moi, une entreprise est rentable ou ne l'est pas. La lutte contre l'exclusion n'est pas forcément défensive. Nous ne sommes pas obligés d'attendre que les gens soient au chômage, aient perdu leur logement et aient commencé à boire pour nous occuper d'eux. Les mécanismes de l'exclusion sont parfaitement connus. On sait bien que, très souvent, la perte d'emploi en est le point de départ. Il faudrait que les acteurs de l'économie sociale au sens large – mutuelles, banques, etc. – proposent une alternative à la fermeture des milliers de PME qui, en France, n'ont pas de repreneur ou qui vont se casser la gueule parce que le fondateur n'a pas d'héritier.

Si une usine économiquement viable est en difficulté, je ne vois pas pourquoi elle ne pourrait pas continuer à produire. L'important est qu'elle continue à

vivre. Sans dividendes distribués à qui que ce soit, elle peut encore se développer. On peut la rendre plus solide en gardant les bénéficiaires à l'intérieur. La recherche peut y être développée. En lisant la presse économique, je suis choqué par les histoires de fermeture d'usines « trop peu rentables ». La prévention de l'exclusion, c'est aussi la prévention de la perte d'emploi.

Nous avons repris une, puis deux entreprises, que nous avons transformées en entreprises d'insertion. J'attends d'ailleurs impatiemment de voir quel nouveau modèle va nous proposer M. Montebourg pour sauver les structures en péril. La reprise par des ouvriers sous forme coopérative est une excellente option, sous réserve que les salariés en question aient envie d'être membres d'une coopérative, ce qui ne s'improvise pas, dans l'urgence, face à un redressement judiciaire qui nécessite des moyens techniques, financiers et juridiques importants. En outre, il n'est pas question de faire courir des risques à des salariés, fût-ce pour défendre de belles idées ; or, en montant ainsi des coopératives, les ouvriers jouent la totalité de leurs indemnités.

Je continue à penser que la reprise d'entreprises, quelles qu'elles soient, par un actionnariat associatif, qui a l'avantage d'être rapidement mobilisable et de posséder un statut juridique relativement transparent, reste une bonne solution. Une association, en effet, ne peut appartenir à qui que ce soit ; que le fondateur ou le président soient d'accord ou pas, elle ne pourra, juridiquement, jamais distribuer de dividendes à quiconque, puisqu'elle n'a pas d'actionnaires. C'est l'une des vraies questions dont, j'imagine, nous aurons l'occasion de parler avec les équipes d'Arnaud Montebourg, mais je pense que nous ne pourrions parvenir à aucune autre conclusion que celle-ci : une entreprise insuffisamment rentable ne peut pas exister dans notre univers. À l'inverse, une entreprise un tant soit peu rentable doit continuer à fonctionner et ne peut en aucun cas être fermée, quand bien même il coûterait moins cher de la délocaliser en Chine ou ailleurs.

Le problème, comme a pu le dire Arnaud Montebourg, c'est que l'on parle toujours du coût du travail, jamais du coût du capital. Or, la réalité, c'est que si nous pouvons tous trouver des capitaux pour lancer une activité, en allant trouver des *business angels*, etc., la contrepartie en est une exigence de rentabilité de 15 à 20 %. C'est pourquoi une Banque publique d'investissement est une institution incontournable, car aujourd'hui, des entreprises disparaissent, qui n'arrivent pas à atteindre de tels taux de rentabilité. Parfois, elles font 5 % : donc,

si l'on mettait à leur disposition des capitaux moins chers, elles pourraient tout à fait poursuivre leur activité et, sans doute, ne pas disparaître.

**Peux-tu nous raconter comment se passent les reprises de structures ? Comment trouvez-vous les moyens d'investir dans des rachats d'entreprises qui, depuis plusieurs années, cherchaient une sortie de secours ?**

S'agissant de la reprise de l'hôpital Jean-Jaurès<sup>12</sup>, d'Hospitalor<sup>13</sup> ou d'Alpha Santé<sup>14</sup>, l'alternative était la suivante : nous, ou le licenciement collectif. Dans les trois cas, la motivation des comités d'établissement et des syndicats était clairement formulée, lorsqu'ils ont voté pour l'arrivée de SOS : l'essentiel était, pour eux, dans un premier temps, de sauver l'emploi. Dans les cas d'Hospitalor et d'Alpha Santé, nous avons annoncé que, pour cela, il faudrait passer par des plans sociaux, le nombre de salariés étant supérieur à ce que l'entreprise avait les moyens de payer.

Dans un second temps se pose la question de la restructuration. Si l'on prend l'exemple de Jean-Jaurès, sur lequel nous avons trois ans de recul, l'hôpital gagne aujourd'hui de l'argent, en déployant des services de pointe tout en offrant gratuitement, à ceux qui n'en ont pas les moyens, tout ce qu'ailleurs, ils devraient payer – comme par exemple une chambre seule, avec télévision. Les salariés sont plus nombreux que lorsque nous sommes arrivés, nous avons ouvert une crèche, et l'on peut dire qu'il s'agit là d'une très jolie réussite, en grande partie attribuable à Sylvie Justin.

Paradoxalement, nous n'apportons pas d'argent. C'est l'une des caractéristiques majeures du dispositif SOS : nous amenons un projet d'avenir, un plan de restructuration et un *pool* bancaire qui nous fait confiance à partir du moment

---

12 Hôpital privé à but non lucratif situé à Paris dans le 19<sup>e</sup> arrondissement. Il assure la gestion de 150 lits et intègre des services sociaux et médico-sociaux. Voir : <http://www.groupe-sos.org/structures/612/Hopital-Jean-Jaure>.

13 Entreprise sociale comptant 2 700 salariés, dont la capacité totale d'accueil est de plus de 3 000 places. Elle comprend 3 centres hospitaliers, 32 EHPAD (établissement d'hébergement pour personnes âgées dépendantes), 2 SSIAD (service de soins infirmiers à domicile), 4 établissements pour personnes handicapées, 5 services de portage de repas à domicile et 1 centre de formation d'aides-soignants. Voir : <http://www.groupe-sos.org/structures/754/Hospitalor>.

14 L'association ALPHA Santé (association lorraine pour la prévention, l'hospitalisation et l'accueil) a pour mission de conserver et développer l'offre de soins sur le territoire de la sidérurgie et des mines. Voir : <http://www.groupe-sos.org/structures/856/ALPHA-Sante>.

où nous sommes à la barre. Ce qui est en jeu, dans la reprise de structures comme l'hôpital Jean-Jaurès, association loi 1901, ou Hospitalor et Alpha Santé, associations loi 1907 (situées en Alsace-Lorraine), c'est que l'audit que nous effectuons serve de base à ce qui sera proposé aux banquiers. Avant de reprendre, nous nous demandons comment reconstruire une activité économique, et c'est avec le résultat de cet audit que nous allons trouver nos banquiers pour les convaincre que nous sommes capables de reprendre la structure concernée. Ces études doivent indiquer où nous voulons mener la structure, par où nous comptons passer, et, bien sûr, combien cela coûtera. Avant nous, Hospitalor disposait de 1,5 million d'euros de facilités bancaires pour vivre ; pour sa restructuration, nous en avons mobilisé 12 millions avec nos banquiers.

Aucun argent ne tombe du ciel : il provient d'un groupe de banques, dont certaines nous suivent depuis vingt-cinq ans, d'autres, depuis cinq ans – l'idée étant que, depuis le temps que nous menons ce type d'activités, nous ne nous sommes jamais plantés. En face de nous, les analystes connaissent bien le sujet ; et de notre côté, nous sommes capables de les convaincre que nous pouvons y arriver. Aussi longtemps que cela fonctionnera, nous serons en situation de sauver des entreprises en difficulté, sur des principes de base : un projet, un savoir-faire, des comptes rendus, une gestion. C'est ainsi qu'à La Réunion, nous avons repris une structure de protection de l'enfance, dans le conseil d'administration de laquelle nous sommes entrés au moment où l'ancien déclarait la cessation de paiement : à partir du moment où nous sommes intervenus, les banques puis les administrations lui ont réaccordé leur confiance. Nous devons présenter un plan de conciliation dont nous savons qu'il sera accepté, et nous allons sauver 200 emplois.

### **Combien de départs un plan social comme celui d'Hospitalor – qui représentait 2 000 emplois – compte-t-il ?**

Notre première analyse de la situation nous a conduits à annoncer un plan social à 150, soit un nombre de départ inférieur à 10 % des effectifs. Grâce à la restructuration mise en place par Sylvie Justin et à son savoir-faire, nous sommes descendus à un projet supposant 86 licenciements, et en réalité, en travaillant un peu avec les uns et les autres, en proposant à ceux qui le souhaitaient des départs volontaires et la possibilité de se reconvertir, notamment en suivant des

formations, nous sommes parvenus à un plan social où le nombre de personnes licenciées sans l'avoir souhaité sera de 6 – c'est-à-dire 6 personnes de trop.

Par ailleurs, en reprenant des créations d'établissements lancées sur la Lorraine mais qu'Hospitalor ne pouvait plus financer, nous avons créé 100 emplois chaque fois, en sorte que nous sommes, au terme de ces opérations, passés de 1 200 à 1 400 salariés : on ne peut déplorer de perte globale même si, objectivement, le plan social dur a touché 6 personnes.

**Et pourtant, au départ, la structure était proche de la cessation de paiement : la liquidation était motivée par un endettement trop important et des créances fortes.**

L'endettement à long terme était de presque 20 millions d'euros. Sur cette somme, nous avons trouvé 12 millions d'euros et étalé le reste. Mais, j'insiste sur ce point, lorsqu'elles ont affaire à des gens sérieux et à partir du moment où elles sont rassurées sur l'exploitation, les banques et l'administration préfèrent étaler les dettes que les perdre. Plus personne n'a intérêt à ce qu'une maison disparaisse, à partir du moment où son fonctionnement retrouve un rythme d'équilibre. Or, nous pensons qu'en 2013, nous rétablirons l'équilibre pour Hospitalor, qui auparavant perdait dans les 10 millions d'euros par an. La partie difficile était de financer ce redressement, comme c'est, chaque fois, l'une de nos préoccupations majeures.

**L'engagement des pouvoirs publics, en Lorraine, semble avoir été, pour Hospitalor et Alpha Santé, un point tout à fait central.**

Les choses ont été un peu plus complexes pour Alpha Santé, car la réponse des pouvoirs publics coïncidait à peu près avec l'élection du nouveau président de la République : plus de ministre, plus de cabinet, plus de conseiller technique, un dossier qui avait commencé à être traité par les uns, et dont les autres allaient devoir s'emparer quelques mois plus tard. Aujourd'hui encore, tout n'est pas complètement modélisé. Dans l'ensemble, disons que les pouvoirs publics sont des partenaires majeurs, tout comme les banques ou les entreprises privées.

Notre premier critère, quand nous reprenons une entreprise, est celui de l'utilité sociale. On nous a, depuis, proposé deux cliniques dans le sud de la France, et deux fois, j'ai dit non. C'était plus simple, les pertes étaient moindres, l'ensoleillement plus important, et pourtant, après consultation des autorités publiques, notre point de vue collectif a été que la disparition de ces cliniques était regrettable pour les salariés, mais que, pour les patients, cela ne posait pas de véritable problème, l'offre étant, dans ces départements (les Bouches-du-Rhône et le Var), supérieure à la demande. Notre réponse est négative lorsque l'utilité sociale nous paraît nulle, même si, dans les deux derniers cas, le niveau de difficulté économique était de l'ordre de 10 % de ce que nous avons connu avec Hospitalor ou Alpha Santé. Mais se lancer dans de nouveaux projets pour le seul résultat d'ajouter des établissements à l'organigramme ne nous paraît ni utile ni souhaitable.

### **Peux-tu nous décrire l'utilité sociale d'Hospitalor et d'Alpha Santé ?**

L'utilité sociale d'Hospitalor et d'Alpha Santé est d'autant plus simple à décrire que ces deux structures se situaient, avant notre intervention, dans notre cœur de métier, ne serait-ce que par leur localisation – une région extrêmement précarisée. Hospitalor, situé en pays minier, est, au départ, une émanation de la caisse de sécurité sociale des mines, tandis qu'Alpha Santé se trouve en plein pays de la sidérurgie. La fermeture des mines a poussé une grande partie de la population au chômage et, depuis, l'activité économique n'a pas repris. Les patients sont donc des personnes dont les très faibles revenus rendent difficile l'accès au soin. L'hôpital le plus en difficulté, au niveau économique, qui est l'Hôtel-Dieu de Mont-Saint-Martin, est le seul établissement pour une population de plus de 100 000 personnes, dans un désert médical où l'on ne trouve plus, à part quelques généralistes, le moindre spécialiste en ville : tout le monde va à l'hôpital pour consulter un cardiologue, un gynécologue. L'hôpital est devenu, comme en bien des endroits de désertification urbaine, le seul point d'accès aux soins, y compris pour des soins ambulatoires. S'il disparaît, comment feront les patients qui, atteints de cancers, doivent subir des séances de radiographie ou des dialyses ? La réponse, pour nous, était assez simple : il fallait que cet hôpital vive. Nous sommes là sur des dispositifs absolument indispensables, en matière de santé publique.

## **C'est sans doute cette volonté de sauver des structures existantes qui explique que de plus en plus de structures cherchent à se rapprocher du Groupe SOS ?**

Oui ! En ce moment même, trois ou quatre associations, pressentant des difficultés à venir et le défaut d'équipement de leur structure, ont entrepris de se rapprocher du Groupe SOS, après avoir compris qu'il leur fallait, pour survivre, se regrouper. Outre la concentration propre au secteur, le Groupe SOS est celui qui a réussi à faire vivre des structures telles que le Kiosque infos sida toxicomanie ou Arcat, qui, toutes deux, ont plus de 20 ans. Nous venons de reprendre Le Parisolidaire, association employant deux salariés, mais qui nous paraît procéder d'une excellente idée : il s'agit de faire se rencontrer des personnes âgées qui possèdent un grand appartement dans Paris, et des étudiants qui pourraient donner un coup de main en échange d'une chambre. C'est une idée que nous voulons défendre, comme nous l'avons fait, par exemple, avec Parrains par'mille<sup>15</sup>. Nous essayons de faire coexister l'ultraprofessionnalisation dans les métiers qui méritent d'être ultraprofessionnalisés, d'une part, et la solidarité de proximité, d'autre part – garder la fille de la voisine pendant que celle-ci va faire ses courses ne nécessitant pas forcément l'intervention d'un psychologue, d'une assistante sociale et d'un éducateur. La tendance, dans le monde associatif, est de considérer que l'on est soit très bénévole, soit très professionnel. Je ne pense pas qu'il soit impossible de concilier les deux.

## **Tant qu'un projet comme Hospitalor vous coûte de l'argent, non seulement vous avez besoin de l'apport des banquiers, mais on peut supposer que vous avez aussi besoin d'être bénéficiaires ailleurs ?**

Non, justement. S'agissant d'Hospitalor, les banques prennent le coût total de la restructuration, le financent et l'étalent. Cela va coûter 12 millions d'euros, après quoi, cela ne coûtera plus rien. Au sein du Groupe SOS, aucune structure ne perd plus d'argent, désormais : toutes sont soit équilibrées, soit bénéficiaires.

---

15 Dans le cadre d'un réseau national de solidarité civique, l'association Parrains par'mille a pour objectif d'apporter un soutien affectif et éducatif à des enfants et des familles fragilisés. Des parrains et des marraines bénévoles s'engagent à soutenir et accueillir un enfant ou un adolescent vivant dans sa famille ou en foyer. Voir : *Parrainer les enfants d'à côté*, entretien avec Catherine Enjolet, éditions Rue de l'échiquier, 2010.

Chaque fois qu'une nouvelle structure arrive, cela correspond à un risque, mais limité, au sens où les banques ne mettent à la disposition de tout nouvel arrivant que le montant qui pourra leur être rendu avec certitude. Une banque comme la Société générale ne prête que si le projet économique qui lui est soumis est suffisamment équilibré. Autrement dit : nous n'accédons jamais à cette espèce de confort un peu ronronnant d'une structure où tout marche à peu près bien, et qui pourrait se poursuivre à l'identique indéfiniment. On est toujours en tension sur un nouveau sujet : animer le Groupe SOS, c'est gérer les emmerdements tant actuels qu'à venir. C'est très excitant pour tout le monde, il s'agit là d'un vrai challenge.

On constate, depuis vingt ans, que toutes ces arrivées enrichissent l'existant : chaque mois, on découvre de nouvelles méthodes. Hospitalor comme Alpha Santé nous ont apporté des savoir-faire dont nous étions totalement dépourvus.

### **Peux-tu en donner des exemples ?**

Alors que nous ouvrons un deuxième EHPAD au Havre, nous nous sommes retrouvés, avec Hospitalor et Alpha Santé, avec 45 EHPAD dont certains fonctionnent depuis de nombreuses années, grâce à des professionnels aguerris qui, depuis vingt ans, travaillent à améliorer la qualité de vie des personnes âgées dont ils ont la charge. Pour notre EHPAD, nous avons prévu une cuisine externalisée, parce que c'était ce que nous avons vu un peu partout. Or l'une des spécificités d'Hospitalor est d'accorder une grande importance à la nourriture, et de considérer comme indispensable la présence d'un cuisinier. Aussi avons-nous décidé que tous les EHPAD du Groupe SOS posséderaient leur propre cuisine.

Ainsi, à chaque fois qu'une nouvelle structure intègre la maison, on peut rapidement mesurer ses effets positifs sur l'ensemble du groupe et réciproquement, puisque les règles du dispositif complet s'appliquent immédiatement chez elle. Cela répond un peu par anticipation à la question rituelle : y a-t-il une limite au développement ? Ma réponse est non. Non, parce que nous ne nous développons pas de manière pyramidale. Notre taille et nos secteurs ne sont pas limités.



**Selon toi, le levier principal de ce développement est la confiance des banques : c'est là un acquis très fort. Cela signifie-t-il qu'un jeune entrepreneur social qui n'aurait pas l'envergure du Groupe SOS ne pourrait pas s'aligner sur le même type d'action ?**

Il ne pourrait pas être en situation de reprendre. C'est l'une des questions qui ont motivé la création de la Banque publique d'investissement. Aujourd'hui, l'un des atouts maîtres du Groupe SOS, ce sont ses trente ans d'expérience. L'idée est que si l'on veut que d'autres se créent, il ne s'agit pas de placer un chèque en blanc dans le berceau de chaque nouveau diplômé de l'entrepreneuriat social. Pour obtenir la confiance d'une banque, il est nécessaire d'être un minimum gestionnaire. Nous avons, depuis peu, mis en place un principe en vertu duquel, deux fois par an, nous présentons nos comptes à tous nos banquiers réunis, à la manière des *roadshows* que font devant leurs actionnaires les patrons du Cac 40.

**Combien de banquiers avez-vous ?**

Dix ou douze, selon les cas. L'important est de pouvoir les mettre en concurrence, afin de n'être dépendants de personne. Nous lançons des appels d'offres avant de souscrire aux prêts de l'une ou de l'autre, si bien que nous empruntons aujourd'hui à taux très bas : il y a vingt ans, j'étais content de prendre l'argent que l'on me donnait ; aujourd'hui, c'est nous qui choisissons, parmi les sept ou huit banques qui, généralement, répondent à nos appels d'offres. On voit bien là qu'une inversion s'est produite dans la relation entre banque et client.

**Il y a donc un effet de levier très fort. La richesse qui crée la richesse, n'est-ce pas la définition même du capitalisme familial ?**

Nous serions dans le capitalisme familial s'il n'y avait que cet élément-là. Les banquiers n'ont commencé à s'intéresser à nous qu'à partir du moment où nous avons été suffisamment gros. Certains nous ont clairement dit que nous entrions dans la catégorie des « grands comptes » assortis d'objectifs commerciaux. Lors de nos *roadshows*, Éric Balmier (secrétaire général du Groupe SOS), le directeur financier et moi répondons en direct à toutes les questions qui nous

sont posées par les banquiers. C'est un moment de vérité, les comptes sont publiés, validés par les commissaires aux comptes : il ne s'agit pas de communication, mais de répondre de la gestion de l'année écoulée.

Les banquiers ont compris un élément majeur, lié à nos statuts : celui de la modicité du coût de gestion, assortie au fait que, contrairement à ce qui se passe dans une entreprise classique, la richesse créée ne peut pas sortir du groupe. Ainsi, l'ensemble de l'immobilier que nous avons acquis depuis trente ans, pour lequel nous avons emprunté des sommes qui ont été remboursées, est toujours là. Nous sommes le seul groupe gestionnaire de maisons de retraite et d'hôpitaux propriétaire à 100 % des murs. Ailleurs, les murs sont vendus pour faire des bénéfiques. Dans notre cas, et en l'absence d'actionnaires extérieurs, le patrimoine ne peut jamais être dilapidé. Les banquiers sont rassurés de savoir qu'aujourd'hui, la valorisation de l'immobilier du Groupe SOS s'élève à 500 millions d'euros. Quand j'emprunte 12 millions d'euros, personne n'est inquiet.

Lors de nos présentations aux banquiers, nous procédons à une opération de *stress-test* : si un jour nous échouons à financer un projet et que nous avons besoin de 10 millions d'euros, nous leur indiquons la liste des biens que nous pouvons vendre sur-le-champ sans aucun problème, tout en restant locataires. Nous n'avons jamais eu à en arriver là, mais nous leur dressons la liste des valeurs dont nous disposons pour rassembler la somme en question.

À nos qualités de gestionnaires et au temps qui passe, à la faveur duquel nous en sommes à la trentième reprise, s'ajoute la richesse du groupe, qui continue à augmenter, ce qui est assez logique, puisque toute richesse créée reste à l'intérieur. Vous pouvez faire 15 % de résultats sur un groupe coté, si ces résultats sont distribués, alors ils n'y sont plus. Il vaut mieux faire 2 % de richesse et les garder que faire 15 % et les distribuer. Ce modèle économique fonctionne bien – d'autant mieux que la taille du groupe constitue un facteur intrinsèque d'économies : d'une part, lorsqu'on applique à Hospitalor ou Alpha Santé les contrats de location de voitures du Groupe SOS, on économise 100 000 euros par an ; et, d'autre part, nous pouvons nous offrir les services de gens de plus en plus pointus, de mieux en mieux formés et, globalement, les banquiers s'en rendent compte.

Les outils techniques de gestion que nous possédons n'ont plus rien à voir avec ce qu'ils étaient il y a cinq ou dix ans. La suppression des luxueuses directions locales réduit les frais en même temps que le nombre de cadres dirigeants.

On entre alors dans ce qui s'apparente à de la modestie de gestion, afin d'atteindre un objectif qui est, non pas de produire 1 000 ou 10 000 euros de résultat, mais tout simplement d'équilibrer notre budget. On échappe ainsi à la pression à laquelle est soumise toute structure à but privé lucratif dont les actionnaires demandent de sortir  $x$  % de résultat.

Quand j'ai été élu président du Mouvement des entrepreneurs sociaux, 200 personnes ont voté : patrons de coopératives, de mutuelles, d'associations ; j'ai été élu à l'unanimité moins une voix - je connais celui qui n'a pas voté pour moi : c'est Nicolas Hazard<sup>16</sup>, vice-président du Groupe SOS ; il me l'a dit par la suite. Je me dis donc que même parmi mes pairs, je bénéficie d'une certaine reconnaissance, et je me permets de penser que ce modèle présente un véritable intérêt.

---

16 Président du Comptoir de l'innovation. Voir aussi *infra*, p. 83.