

*AlterEos est perçue comme une réussite, économique et sociale. Comment devient-on la plus grande SCIC de France?*

## AlterEos - Pour une gestion équilibrée entre l'économique et le social

Comment AlterEos, société coopérative d'intérêt collectif (SCIC) - la plus grande de France en termes d'effectif - peut-elle créer de la valeur ajoutée tout en respectant cet équilibre? Sa présidente, Sylvie Cheynel, témoigne.



L'entreprise a été créée en 1991 par Hervé Knecht sous le nom de Flandre Ateliers. Dès son démarrage, Hervé Knecht avait choisi d'en faire une entreprise adaptée avec un statut de coopérative. Au départ sous-traitant en conditionnement pour de grands groupes industriels, AlterEos a rapidement développé un centre d'appels puis s'est spécialisée, au début des années 2006, dans la numérisation et la gestion électronique de documents. À côté de l'entreprise adaptée employant 320 personnes, le groupe gère une entreprise d'insertion, une entreprise de travail temporaire d'insertion pour les personnes handicapées (Ettique) et un établissement et services d'aide par le travail (Esat).

### *Quelles ont été vos motivations pour intégrer une entreprise de l'ESS?*

Je suis arrivée dans le secteur de l'ESS par hasard et j'y suis restée par passion. Pharmacienne de formation, j'avais été embauchée il y a 25 ans pour développer une entreprise adaptée destinée à réaliser des opérations de conditionnement pour le compte de laboratoires pharmaceutiques. Je sais pourquoi je me lève le matin : AlterEos agit utilement en contribuant - même modestement - à améliorer l'insertion sociale et professionnelle de personnes en difficulté du fait de leur handicap. Cette conviction est commune à tout le personnel d'encadrement.

### *Pourriez-vous décrire les points d'effort sur lesquels AlterEos doit travailler et les grands chantiers à mener?*

Nos clients - acquis le plus souvent après un processus d'appel d'offres sur trois ans renouvelés - sont issus notamment des télécoms et de la banque, ce qui nous rend fortement dépendants de l'activité de ces deux secteurs. Par ailleurs, concernant la dématérialisation de documents, nous



**SYLVIE CHEYNEL EST PRÉSIDENTE DU DIRECTOIRE**

**D'ALTEREOS**, SCIC basée à Tourcoing depuis 2013. De 2003 à 2012, elle occupait les fonctions de : directeur général (DG) de l'Association pour le développement de l'insertion socioprofessionnelle (Adis), DG de la Sasu Adis Services, gérante des entreprises adaptées Activ'Adis et Agradis, cogérante et pharmacien responsable intérimaire de Pharm'Adis et gérante de l'ETTI Inser'Adis (Clermont-Ferrand). Elle a débuté en 1991 en tant que pharmacien responsable et cogérante de Pharm'Adis, seul laboratoire pharmaceutique français employant des personnes handicapées dans le cadre d'une entreprise adaptée. Sylvie Cheynel est docteur en pharmacie et titulaire d'un diplôme universitaire d'Auvergne "Handicap psychique de l'enfant, de l'adolescent et de l'adulte".

nous attendons à une baisse d'activité : à volume égal, il faudra trouver dix clients, contre cinq aujourd'hui. Il convient donc de faire preuve de qualité - c'est la raison pour laquelle notre priorité consiste à obtenir, d'ici 2016, la certification ISO 27001 qui garantit la confidentialité, la disponibilité et l'intégrité des données confiées par nos clients. Nous devons également diversifier nos activités et investir de nouveaux marchés. Heureusement, nous bénéficions de l'attrait du *made in France*, notamment pour notre activité de centres d'appels. Les grandes entreprises y sont de plus en plus sensibles, à la fois pour répondre à des problématiques de sécurité de leurs données et pour prouver leur engagement sociétal. Nous avons également pour projet de mettre en place la norme ISO 26000, laquelle consiste en une démarche d'auto-évaluation pour montrer que l'entreprise est socialement responsable.

### *Les moyens à mettre en œuvre seront-ils financiers, humains, technologiques?*

Nous devons davantage communiquer auprès des grands comptes, participer à des salons, continuer à innover technologiquement pour rester dans la course, tout en imaginant des processus différents pour les adapter aux compétences de nos salariés et en proposant des services compétitifs. Il nous faut constamment veiller à équilibrer l'économique et le social. Nous ne poursuivons pas une logique de croissance et de résultat à tout prix. Dans notre SCIC, tous les bénéfices sont placés en réserve, les résultats engrangés servant à financer la recherche et développement et à faire face à des difficultés éventuelles de trésorerie.

Nous mettons tout en œuvre pour maintenir la partie conditionnement de notre activité, source d'emploi des personnes les plus fragiles et les plus âgées.

Un de nos points forts est la formation. AlterEos emploie quatre formateurs à temps plein qui font de la formation initiale aux nouveaux marchés et de la formation continue. Et malgré la baisse du taux de cotisation pour la formation en 2015, nous maintiendrons les mêmes niveaux de dépense. Nous vendons également des formations au métier de téléopérateur à des entreprises extérieures via notre organisme de formation agréé. Un axe de développement peu risqué en termes de compétences et de réalisation serait de recruter un nouveau formateur pour développer nos ventes.

### *Avez-vous rencontré des difficultés de financement et comment les avez-vous surmontées?*

L'année la plus difficile a été celle de mon arrivée. J'ai dû licencier 8 personnes en 2013, en raison d'une baisse importante de la volumétrie des documents à dématérialiser. Depuis, l'emploi est resté stable et j'ai même réembauché. Par ailleurs, j'ai pris la décision de rapatrier le centre d'appels à la maison mère et j'ai revu tous les contrats de maintenance afin de réduire

les coûts. France Active a été sollicitée pour retrouver de la trésorerie par le biais d'un montage entre un fonds commun de placement, un engagement du Programme d'investissements d'avenir (PIA) et de la société d'investissement de France Active, sous forme de prêt remboursable sur 10 ans avec un différé de 2 ans. Nous allons commencer à rembourser cette année, ce qui nécessite de dégager un *free cash-flow* conséquent. Toutefois l'arrivée à

terme de prêts antérieurs devrait compenser cette opération. Un organisme comme France active - qui distribue des fonds publics - peut être plus attentif à nos difficultés qu'une banque classique, même si, aujourd'hui, France Active est un peu plus cher.

Il n'existait pas de ligne ESS dans la région Nord en 2014. À l'avenir, il nous faudra aller chercher des fonds privés auprès du secteur bancaire traditionnel car nous bénéficions seulement des subventions obligatoires légales des entreprises adaptées : une aide au poste par l'État et une subvention de 900 euros par an et par personne.

### *Les sociétaires peuvent-ils toucher des dividendes?*

Non, mais les statuts de la SA-SCIC prévoient la possibilité de rémunérer les

parts des sociétaires à un taux proche de celui du livret A. Il existe huit caté-

***Nous ne poursuivons pas une logique de croissance et de résultat à tout prix. Tous les bénéficiaires sont placés en réserve, les résultats engrangés servant à financer la recherche et développement et à faire face à des difficultés éventuelles de trésorerie.***

gories de sociétaires réunis en cinq collèges: chefs d'entreprise, personnes morales, salariés, mandataires sociaux (deux personnes aujourd'hui), entreprises publiques (mais nous nous n'en avons pas) ; banques, établissements financiers et fondations.

Contrairement aux SCOP, les salariés ne sont pas obligés de devenir sociétaires, ceux qui le souhaitent devant investir *a minima* l'équivalent d'une journée de travail dans la SCIC. Cela les autorise à participer aux assemblées générales (AG). De cette façon, ils se sentent concernés par la marche de l'entreprise. Lorsqu'un salarié démissionne, la SCIC lui rembourse ses parts. La SCIC a donc un capital variable.

### *Comment s'organise la gouvernance d'AlterEos?*

Il s'agit d'une société de personnes disposant d'un directoire et d'un conseil de surveillance. Les membres du conseil de surveillance sont élus parmi les sociétaires: des chefs d'entreprise ou représentants des entreprises sociétaires, la plupart du temps. Cela donne à la SCIC un accompagnement de qualité, non rémunéré. Le directoire présente ses projets au conseil de surveillance. Après avis consultatif du conseil, les projets sont présentés à l'AG, qui valide les décisions stratégiques. J'organise une à deux réunions par an avec les sociétaires salariés pour leur présenter les comptes de la manière la plus pédagogique possible et m'assurer de leur compréhension des chiffres délivrés lors de l'AG.

Par ailleurs, l'année dernière, nous avons mis en place un comité stratégique. Il réunit une à deux fois par an les membres du conseil de surveillance qui le désirent, mais également des chefs d'entreprise ou des experts extérieurs à la SCIC, sollicités en fonction des sujets traités.

### *Quel rôle souhaiteriez-vous jouer dans les instances nationales de L'ESS?*

J'aimerais faire part de mon expérience en tant qu'employeur de personnes handicapées et apporter mon témoignage de femme entrepreneuse, aux prises avec la réalité du terrain dans l'ESS. ■

(1) L'entreprise d'insertion - contrairement à l'entreprise adaptée - propose un cursus professionnel personnalisé de deux ans à des personnes en difficulté d'insertion (handicapées ou non) sous forme de CDDI (contrat à durée déterminée d'insertion).

### ALTEREOS EN QUELQUES CHIFFRES (année 2014)

Effectifs	AlterEos	Insertel	Ettique	AlterEos as association	Total
Total	320	20	115	15	470
Nombre de personnes handicapées	270	5	110	12	397

Nombre de salariés sociétaires dans l'entreprise adaptée: 65  
Chiffre d'affaires : AlterEos: 7200000€ Groupe : 8500000€