

**Opinion | Scandale ORPEA :**  
**l'entreprise à mission ou les limites du double jeu**  
Publié le 23 février 2022



**TRIBUNE**

Après le temps de l'indignation, voici celui des solutions. Chacun s'emploie à proposer le moyen qui lui paraît le plus efficace pour éradiquer la maltraitance humaine dans les Ehpad et pour que pour nos personnes âgées dépendantes puissent vivre leurs dernières années dans des conditions décentes.



Par Me [Thierry Guillois](#)  
Avocat associé au cabinet PDGB,  
Ancien membre du HCVA

La première piste est venue d'Orpéa lui-même, ou plutôt de l'un de ses actionnaires, la société de gestion d'actifs Mirova.

Dès le 7 février, Mirova enjoignait à celui-ci de se transformer en une entreprise à mission. Ce dispositif, issu de la loi Pacte permet à toute entreprise d'introduire dans ses statuts une "raison d'être" et de se fixer des objectifs sociaux ou environnementaux dont l'effectivité est contrôlée par un comité de suivi - qui peut notamment être composé de salariés, voire, dans le cas des Ehpad, de représentants des familles - ainsi que par un organisme tiers indépendant accrédité.

Ainsi, Orpéa devrait, par ce moyen, se voir contraint d'améliorer la qualité de l'accueil et de l'écoute des résidents. Et le directeur de la gestion des actions chez Mirova de conclure "cela permet d'engager l'entreprise à la fois sur la performance financière et sur l'intérêt général."

Or, si le concept peut paraître intéressant pour des sociétés de petite taille, attachées à leurs salariés et ayant pris la mesure des dangers que fait courir un modèle uniquement axé sur le court terme, il nous paraît difficilement transposable à des sociétés plus importantes et cotées en bourse. Chacun a encore en mémoire l'affaire Danone et l'éviction de son directeur général, à la demande d'un petit groupe d'actionnaires, en raison de la baisse de la valeur de l'action.

Pourtant, Monsieur Fabert avait été l'un des premiers dirigeants de grande entreprise à faire adopter par son groupe le statut d'entreprise à mission.

Mirova est sans doute animée des meilleures intentions. Mais, soyons lucides : l'effervescence politico-médiatique entourant l'affaire Orpéa depuis quelques semaines retombera nécessairement. Mirova devra alors, tôt ou tard, faire des arbitrages : soit le cours d'Orpéa remonte, ce qui rassurera ses actionnaires, mais signifiera nécessairement que l'entreprise aura retrouvé un niveau de rentabilité compatible avec l'attente de ces derniers, au moyen d'une diminution des coûts ou de l'augmentation des prix, soit Mirova se désengagera et Orpéa se retrouvera en difficulté.

### **Nationaliser les Ehpad privés : est-ce bien nécessaire ?**

Une autre piste pourrait consister à nationaliser tous les Ehpad privés, comme le suggèrent certains. Cette solution aurait le mérite de rompre avec la contrainte de rentabilité. S'il est vrai que l'accompagnement des personnes âgées dépendantes doit être reconnu comme une activité d'intérêt général, celle-ci serait au moins délestée du service des dividendes.

Encore convient-il de distinguer les Ehpad commerciaux et les Ehpad publics ou privés non lucratifs, gérés par des associations.

Dans l'un comme dans l'autre cas, il n'y a pas de bénéfice à partager, le nombre de salariés y est supérieur (77 encadrants pour 100 résidents, contre 57 pour les Ehpad commerciaux). Dès lors, si nationalisation il devait y avoir, elle ne devrait porter que sur les Ehpad commerciaux.

## La fausse bonne idée d'une redevance annuelle

Une troisième voie pourrait consister, selon la Présidente de l'association Arpavie, à mettre en place une redevance annuelle payée par chaque opérateur en contrepartie de l'autorisation d'exploiter un Ehpad qui lui est accordée.

Cette autorisation lui donne droit à des financements publics principalement destinés au versement des salaires des soignants. La redevance pourrait être calculée proportionnellement à la rentabilité opérationnelle du gestionnaire. La redevance d'un Ehpad public ou associatif, dont la rentabilité est moins élevée, serait ainsi mécaniquement moins importante.

En soi, l'idée est séduisante et permettrait peut-être de redéployer les produits de ladite redevance au profit d'opérateurs non lucratifs. Mais, la mécanique paraît complexe. De plus, le résultat n'est pas garanti. Ainsi, il n'est pas dit que le produit de l'achat par des sociétés privées de concessions d'autoroutes profite aux automobilistes.

## Privilégier le social

Au demeurant, il reste un constat simple : la performance financière est difficilement compatible avec l'intérêt général. L'équilibre est structurellement impossible si ce n'est au détriment de celui-ci et des personnes physiques qui se trouvent en bout de chaîne.

L'apparition récente d'opérateurs commerciaux sur le secteur des Ehpad a bouleversé le modèle économique des structures non lucratives, excluant, de fait, de l'accès aux services, certaines catégories de population. Cette concurrence n'est toutefois pas une fatalité et il paraît urgent de sanctuariser les deux autres types d'opérateurs en les protégeant des effets pervers de celle-ci, c'est-à-dire en leur réservant les aides publiques. C'est précisément le choix opéré par le département des Landes.

La réglementation européenne ne s'y oppose pas. Se fondant sur l'article 106 du Traité sur le Fonctionnement de l'Union européenne, elle prône même le concept de service d'intérêt économique général ou de service social d'intérêt général permettant d'écarter l'application des règles de la concurrence.

Il semble que les autorités françaises, dans leur grande majorité, aient du mal à s'approprier ces concepts.

Espérons que le scandale Orpéa contribuera à réveiller les consciences...

Me [Thierry Guillois](#) - Avocat associé au cabinet PDGB, Ancien membre du HCVA