

• LE JOUR OÙ

« On m'a demandé de prendre la direction de l'entreprise où j'étais salarié »

• La crise a frappé durement la coopérative choletaise Hexa Les Solidaires. Après un plan social, l'exercice se révèle négatif en 2010. Raphaël Robert, cadre associé, est appelé à la barre. 3 ans plus tard, l'entreprise renoue avec les bénéfices.

« En septembre 2010, alors que j'assurais la direction technique et logistique de la Scop Les Solidaires, plusieurs associés me demandent d'en prendre la direction. L'entreprise souffrait beaucoup de la crise. Créée en 1961 à Cholet par 4 artisans plâtriers sous la forme coopérative, elle était au départ positionnée sur la plâtrerie, le carrelage et le négoce de cheminées qui devient progressivement son cœur de métier. Mais à partir de 2005, la direction décide de créer ses propres gammes de cuisines et cheminées et se lance sur la fabrication. Les effectifs sont renforcés et passent de 80 à 120 personnes en 4 ans. En même temps, on commence à développer le réseau de magasins, l'Esprit Hexa, ambitionnant de passer de 5 à 30 unités. C'était un projet très ambitieux de passer du négoce à la fabrication et... la crise de

2008 est arrivée. »

Une explosion des investissements avant la crise

« Nous nous sommes trouvés confrontés à une explosion de nos investissements et, au même moment, à une baisse de notre chiffre d'affaires. En 2009, l'année a été très mauvaise, en 2010 l'exercice est négatif malgré un plan social qui concerne 25 personnes. Un plan encore plus compliqué à mettre en place dans une société coopérative du fait du statut des salariés qui sont aussi associés. Au niveau juridique, c'est très compliqué, car quand on perd son contrat de travail, on perd également son statut d'associé mais sans récupérer son capital social qui reste dans l'entreprise pour au moins 5 ans. Pour Les Solidaires, l'effet a été une diminution de la part sociale liée à la diminution du nombre d'associés, une catastrophe.

Durant l'année 2010, la situation s'aggrave, l'activité ne redémarre pas, nos marges se tassent, ce qui amène une perte de confiance des associés qui attendent des décisions et réclament un changement de direction. Fin 2010, je prends la direction et mets en place un plan drastique. Nous commençons par fermer le magasin de Tours. Puis, nous nous séparons de notre activité bâtiment second œuvre, baptisée Les Solidaires bâtiment, qui emploie 13 personnes pour un chiffre d'affaires de 1 M€. Lors de cette cession, le repreneur a gardé le nom des Solidaires. 18 mois plus tard, la société est liquidée. La presse en a beaucoup parlé, il y a eu une confusion à Cholet avec notre activité et notre chiffre d'affaires a continué à diminuer. »

Un repositionnement sur le négoce

« Aujourd'hui, nous avons cessé toute production pour nous consacrer uniquement au négoce de cuisines, salles de bain, cheminées, dressing... Et nous progressons depuis 3 ans ! Notamment sur la partie salle de bain qui affiche une croissance de + 25 % par an, même si le chauffage reste notre activité principale. En 2010, avec la vente de l'activité bâtiment, nous avons un chiffre d'affaires de 8,5 M€. Fin 2013, nous sommes à 9,7 M€ avec un bénéfice net de 300.000 €, nous avons compensé la perte. Il aura fallu 3 ans pour nous



Raphaël Robert, ancien directeur technique et logistique de la Scop en a pris la direction en décembre 2010.

redresser et remettre la part sociale à 61 % de sa valeur, elle sera à 100 % fin 2014. Nous avons même embauché 8 personnes depuis 2011, dont 3 anciens salariés qui sont revenus. Et nous sommes actuellement en phase de recrutement.

Nous avons désormais une stratégie de croissance interne avec le renforcement de nos gammes en intégrant de nouvelles marques, ainsi que de nos équipes. C'est notre projet pour 2014-2017. Nous continuerons à développer nos 6 maga-

sins sans projet de nouvelle ouverture pour l'instant.

Depuis 18 mois, nous avons mis en place des fils produits comme dans la grande distribution avec 5 personnes qui gèrent les achats et prennent ensemble la décision de référencer ou non un produit. Il y a beaucoup moins d'erreurs sur le référencement et nous avons gagné 3,5 points entre 2012 et 2013. Ce qui est arrivé a marqué les équipes, l'esprit coopératif a été mis à mal mais c'est ce qui nous a permis de sortir de là. La résér-

ve impartageable aussi été un atout car nous possédions, malgré tout, une solidité financière. On s'est battu, ensemble, pour le collectif et la participation va revenir... »

**Propos recueillis par
Bénédicte Hascoët**

HEXA LES SOLIDAIRES

(Cholet)

Dirigeant : Raphaël Robert

CA 2013 : 9,7 M€

70 salariés

02 41 55 46 48

www.esprithexa.fr