

# Jean-Paul Siret, LNA Santé: «Il est essentiel de réussir sa succession»



«Une entreprise familiale est une belle réussite quand elle atteint la troisième génération et la quatrième génération. Cela exige beaucoup d'efforts et de constance», explique Jean-Paul Siret, PDG et fondateur du groupe LNA Santé. - Crédits photo : LNA

---

Parole de patron (<http://premium.lefigaro.fr/decideurs/parole-patron>) | Par [Yann Le Galès \(#figp-author\)](#)

Mis à jour le 12/03/2018 à 10h47

---

**INTERVIEW - Le PDG et fondateur du groupe LNA Santé explique comment diriger une entreprise familiale.**

Jean-Paul Siret, le PDG et fondateur du groupe LNA Santé (487 millions d'euros de chiffre d'affaires, 6000 salariés ; 68 établissements), analyse pourquoi il prend des décisions sur le long terme.

**LE FIGARO.- Vous êtes le fondateur du groupe. Votre famille est le premier actionnaire de LNA Santé. Quelle est votre définition de l'entreprise familiale?**

**Jean-Paul SIRET.-** Dans une **entreprise familiale** (<http://plus.lefigaro.fr/tag/entreprises-familiales>), l'entrepreneur est aussi l'actionnaire et le dirigeant opérationnel. Etant animé par une vision long terme, il a une influence forte sur la gouvernance.

**Est-ce bénéfique pour la société?**

«Oui» puisque la pérennité de l'entreprise est primordiale. Les décisions stratégiques ne sont pas prises «sous influence» d'un **actionnaire** (<http://plus.lefigaro.fr/tag/actionnaires>) «court terme» qui aurait pour principe de défendre

son intérêt d'actionnaire sans se préoccuper du long terme. L'objectif d'un actionnaire familial est de faire grandir son entreprise à horizon 20 ans et de la transmettre dans les meilleures conditions possibles.

### **Est-il important de transmettre l'entreprise?**

Une génération ne suffit pas pour créer, développer et pérenniser une entreprise. Il est donc essentiel «si on a un successeur, de réussir sa succession. Nous avons organisé notre succession il y a 5 ans et Willy Siret, notre fils aîné, prend la direction du groupe au fil des années. La deuxième génération est aux commandes et nous verrons bien s'il y en a une troisième.

### **Votre fils est directeur général délégué aux opérations. Est-ce facile de lui passer le témoin?**

J'ai été plus exigeant avec mon fils qu'avec un autre. Je ne voulais pas qu'il bénéficie d'un passe-droit. C'est le **conseil d'administration** (<http://plus.lefigaro.fr/tag/conseil-dadministration>) qui a proposé qu'il soit nommé administrateur quand il a estimé qu'il avait fait ses preuves puis directeur général.

---

**«Depuis 30 ans, je suis constamment à l'affut « des bonnes idées » afin de les analyser, de les adapter, puis les faire mettre en œuvre dans les métiers concernés»**

---

### **Quel type de dirigeant êtes-vous?**

Il faut rester **entreprenant**, (<http://www.lefigaro.fr/entrepreneur/>) modeste et décideur au fil du temps quel que soit la réussite de l'entreprise. Comment voulez-vous connaître chacun des 80 ou 100 métiers qui existent dans le groupe! Par contre il faut savoir faire travailler ensemble tous les experts dont vous avez besoin (managers, médecins, spécialistes de la finance, de l'immobilier, des systèmes d'information etc....). Depuis 30 ans, je suis constamment à l'affut «des bonnes idées» afin de les analyser, de les adapter, puis les faire mettre en œuvre dans les métiers concernés. «Méfions-nous de ceux» qui naturellement ont le savoir. Entreprendre est une remise en cause perpétuelle.

### **Quelle est votre méthode?**

J'essaie de me mettre «le plus possible» à la place de chacun de mes interlocuteurs. Que la personne soit un aide-soignant, un **délégué syndical** (<http://plus.lefigaro.fr/tag/syndicats>), un médecin ou un administrateur. J'écoute. J'adapte mon langage et mes explications. J'adopte la position du client.

### **Quel est l'objectif de votre entreprise?**

«Les objectifs» pérennité, performance qualitative et quantitative sont les guides du quotidien et du long terme. Cet ensemble «équilibré» permet de **satisfaire les clients** (<http://plus.lefigaro.fr/tag/relation-client>) tout en donnant du sens pour les collaborateurs, les partenaires, les actionnaires. Sans oublier les membres des différentes familles associées.

### **Comment définissez-vous le long terme?**

Nos métiers dans le secteur de la santé sont des métiers de très long terme. 20 ans, 30 ans et plus. Il faut donc un projet et un modèle d'entreprise adaptés au long terme. L'actionnariat et la gouvernance doivent donc être en conformité avec ces différentes exigences. En 2016, lorsque nous avons restructuré notre capital nous avons imposé à nos partenaires un engagement avec un pacte d'actionnaires sur 7 ans et non pas 5 ans comme au préalable. Certains de nos partenaires nous accompagneront donc sur 12 ans, voire plus.

---

**«Notre modélisation est basée sur les besoins des 20 ans à venir et non pas des 20 ans passés. Ce qui se traduit par la reconstruction d'établissements et une maintenance constante de l'existant».**

---

### **Pourquoi 7 ans?**

Restructurer le capital demande une année. Nous ne voulions pas être obligés de convaincre à nouveau les actionnaires au bout de quatre ans. Nous avons pris cette décision plusieurs années auparavant. En 2016, nous avons fait entrer **des actionnaires** (<http://plus.lefigaro.fr/tag/investisseurs-institutionnels>) qui pourront se substituer, s'ils le souhaitent, à des investisseurs qui nous auront accompagné pendant 12 ans.

### **Est-il logique qu'un actionnaire parte au bout de 12 ans?**

Il est normal qu'un investisseur souhaite réaliser une plus-value au bout de 12 ans.

## **Prenez-vous des décisions à 20 ans?**

Nous ne reprenons pas les différents établissements (de retraite, SSR, HAD) pour améliorer légèrement leur fonctionnement. Lorsque nous investissons dans la reprise d'établissements, nous le faisons avec un modèle cible: taille, spécialité, positionnement, performance qualitative et quantitative. Nous allons donc avoir une période de 3 à 5 ans pendant laquelle nous allons regrouper, reconstruire, restructurer, mettre en œuvre le modèle LNA Santé, qui va se traduire par des pertes d'exploitation importantes et en même temps des investissements lourds. En effet, notre modélisation est basée sur **les besoins des 20 ans à venir et non pas des 20 ans passés**

(<http://www.lefigaro.fr/societes/2018/03/05/20005-20180305ARTFIG00311-korian-et-ses-maisons-de-retraite-convoitees-par-pai-et-kkr.php>). Ce qui se traduit par la reconstruction d'établissements et une maintenance constante de l'existant.

## **Avez-vous connu des crises de croissance?**

Non la maîtrise dans le temps du modèle nous évite ce type de déconvenue.

## **Des échecs?**

Oui il nous est arrivé une seule fois de devoir revendre un établissement de 50 lits que nous avons acquis en Belgique parce que nous n'avons pas pu trouver un terrain pour le développer après plusieurs années de recherche. Mais nous avons préparé la cession de cet établissement avec ses 30 salariés et ce pendant 18 mois.

---

**«Nous leur avons demandé de souscrire un emprunt pour acheter des actions. Nous les avons aidés en négociant avec une banque des prêts à 5 ans pour des sommes entre 25.000 et 100.000 euros»**

---

## **Dirigez-vous avec les mêmes méthodes qu'il y a 10 ans?**

Mon fonctionnement n'a pas changé depuis la création du groupe. Les méthodes de travail évoluent en fonction de la taille de l'entreprise, mais la référence à la modélisation demeure. Je continue d'affiner avec les équipes les bons critères d'investissement, d'exploitation, de pérennité de chaque site afin de maîtriser les risques.

## **Pourquoi avez-vous construit des modèles?**

Plus on modélise, plus on peut **industrialiser des process**

(<http://www.lefigaro.fr/social/2018/01/30/20011-20180130ARTFIG00010-pourquoi-le-personnel-des-maisons-de-retraite-se-met-en-greve.php>), et plus on maîtrise le qualitatif et le quantitatif.

Quand nous acquérons plusieurs établissements dans une région, nous ne les améliorons pas à la marge. Nous les regroupons pour construire un nouvel établissement. Ce modèle est notre force.

**Pour quelle raison avez-vous proposé à 80 cadres de devenir actionnaire?**

Un intérêt commun à agir sur le long terme.

**Avez-vous accordé des actions gratuites ou des stock-options?**

Nous n'avons pas distribué d'actions gratuites. Nous leur avons demandé de souscrire un **emprunt** (<http://plus.lefigaro.fr/tag/actionnariat-salarie>) pour acheter des actions du groupe. Nous les avons aidés en négociant avec une banque des prêts à 5 ans pour des sommes variant entre 25.000 et 100.000 euros.

**Pourquoi leur vendre des actions?**

Ils empruntent une certaine somme comme je l'ai fait quand j'ai créé l'entreprise et comme mon fils qui est directeur général du groupe, le fait. Ils prennent un risque. C'est important.

---

**«Les premiers cadres qui ont acheté des actions ont doublé leur capital investi en 5 ans»**

---

**Un cadre peut-il acheter le nombre d'actions qu'il souhaite?**

Nous conseillons les cadres qui le souhaitent sur le montant qu'ils empruntent. Je ne souhaite pas que certains salariés soient déstabilisés par des emprunts importants, réclamant des salaires «hors marché» afin de résoudre leur problème **d'investissements en action.** (<http://bourse.lefigaro.fr/indices-actions/actu-conseils/2-8-millions-d-actionnaires-salaries-en-france-un-record-en-europe-6035115>)

**Leur investissement est-il rentable?**

Les premiers cadres qui ont acheté des actions ont doublé leur capital investi en 5 ans.

## **Le nombre des cadres qui peuvent acheter des actions est-il limité?**

Non. Certains cadres n'ont pas pu acheter des actions quand nous avons restructuré le capital en 2016 car ils avaient acheté une maison ou un appartement. Ils pourront devenir actionnaire dans sept ans s'ils le souhaitent.

## **Des salariés non cadres sont-ils actionnaires?**

Nous avons élargi à quelques non cadres qui travaillent depuis longtemps dans l'entreprise. Ces personnes ont un conjoint ou une conjointe qui exerce une profession leur permettant d'emprunter pour acheter des actions.

## **Une entreprise doit-elle pratiquer la transparence?**

Une entreprise ne peut bien fonctionner positivement que si elle pratique **la transparence dans la manière de manager** (<http://www.lefigaro.fr/management/>), de prendre des décisions, de travailler chaque jour. Nos comptes sont publiés tous les six mois dans tous les établissements. La manière de vivre des dirigeants doit également être transparente.

## **Concrètement?**

Le ou les dirigeants doivent avoir des modes de vie en adéquation avec l'exemplarité exprimée chaque jour dans l'entreprise. Une bonne gestion «partagée» de l'entreprise ne peut accepter des dérives personnelles du dirigeant avec par exemple voiture de sport, **yacht**, (<http://plus.lefigaro.fr/tag/Yacht>) et train de vie déraisonnable.

---

**«Les gains en m<sup>2</sup> construits sont de mauvais gains par rapport à la production de chacun chaque jour, aux conditions de travail offertes»**

---

## **Les managers et les salariés travaillent-ils dans des bureaux open space?**

Je ne crois à ce type de conditions de travail, lorsque l'on souhaite la productivité de chacun et son bien-être. En tant qu'ancien concepteur de bâtiment, j'ai rapidement compris que les souhaits du chef d'entreprise dans la conception de son outil de travail était très lié à son projet d'entreprise.

Les gains en m<sup>2</sup> construits sont de mauvais gains par rapport à la production de chacun chaque jour, aux **conditions de travail offertes** (<http://plus.lefigaro.fr/tag/bien-etre-au-travail>).

### **Les chefs de service travaillent-ils au milieu de leurs équipes?**

90% de nos bureaux et salles de réunion sont vitrés. Seuls les bureaux des chefs de services ont des vitres partiellement occultées afin de garder la confidentialité de certains rendez-vous.

### **Et votre bureau?**

Moi-même et les deux directeurs généraux avons un bureau fermé car nous pouvons être amenés à rencontrer des personnes qui souhaitent être reçus dans une certaine confidentialité.

### **Avez-vous demandé leur avis aux salariés?**

Nous les avons interrogés. Leur réponse a été claire, ils ne veulent pas d'open space.

### **Consultez-vous les salariés sur l'avenir de l'entreprise?**

Nous pratiquons un **management très collaboratif** (<http://www.lefigaro.fr/entreprise/2010/11/15/05011-20101115ARTFIG00468-ces-entreprises-qui-bousculent-le-management.php>). Nous avons, en effet, consulté nos salariés afin de récupérer leurs avis sur le plan Grandir ensemble 2013/2017 et leur avons demandé de faire des propositions pour le plan Grandir ensemble 2018/2022. Tout cela a été structuré à partir du comité exécutif, afin de définir les grands chapitres.

### **Qui a décidé les orientations du plan Grandir ensemble 2017-2020?**

Le comité de liaison qui comprend 26 membres dont les 9 membres du comité exécutif a étudié les propositions qui avaient été faites par les salariés et les 400 professionnels réunis lors de différents ateliers de travail. Ses membres ont sélectionné les orientations qui ont permis de bâtir le plan Grandir ensemble .

---

**«Les directeurs d'exploitation et les directeurs d'établissements ont des rémunérations variables basées sur les mêmes critères qualitatifs et quantitatifs»**

---

## **Un comité de liaison qui comprend 26 personnes est-il efficace?**

Le comité de liaison permet de prendre des décisions rapides. Il fait circuler l'information du sommet vers la base et de remonter l'information de la base vers le sommet.

## **Les directeurs d'établissement peuvent-ils faire entendre leur voix?**

Les directeurs d'exploitation qui sont leurs managers sont aussi leur porte-parole. En effet, les directeurs d'exploitation et les directeurs d'établissements ont des **rémunérations variables** (<http://plus.lefigaro.fr/tag/salaires>) basées sur les mêmes critères qualitatifs et quantitatifs. Nous obtenons ainsi des intérêts à agir communs et avec une bonne maîtrise des risques.

## **Pourquoi ne pas avoir mis en place des responsables de région?**

J'ai toujours refusé de créer des postes de directeur de région pour éviter les chapelles.

## **Imposez-vous votre culture d'entreprise aux établissements que vous achetez?**

Notre **culture d'entreprise** (<http://plus.lefigaro.fr/tag/culture-dentreprise>), basée sur la transparence, l'engagement, le respect, la confiance permet d'intégrer facilement de nouveaux établissements. 12 établissements associatifs et publics dont les méthodes de management et de travail étaient totalement différentes ont adopté avec succès nos méthodes de management et de travail. Nous avons réussi à changer en 8 mois la convention collective et les grilles de rémunération de plusieurs établissements acquis en région parisienne en concertation avec les salariés. Ceci est possible aussi parce que nous améliorons notre cahier des charges à chaque fois que nous investissons dans un nouvel établissement et que nous travaillons sur le long terme.

## **Allez-vous sur le terrain?**

Mon fils et moi-même visitons un certain nombre d'établissements. A chaque fois, je passe deux heures à visiter l'établissement entre 11h00 et 13h00 en compagnie de la direction. Je rencontre les différentes professions qui exercent dans l'établissement, ainsi que les résidents, les patients, les familles. Puis de 13h00 à 16h00, nous organisons un repas libéré avec la direction et l'ensemble des chefs de services. C'est un moment d'écoute, d'échange, de curiosité sur le parcours de chacun. Puis nous échangeons longuement sur le projet de leur établissement, sur le projet d'entreprise du groupe, faisant même des comparaisons avec leur vécu dans d'autres organisations. Bien sur la question «pourquoi ont-ils rejoint le Groupe LNA Santé?» revient systématiquement.



---

## **«Je lis avec beaucoup d'attention depuis la création du groupe les plaintes des familles, des résidents et des salariés»**

---

### **Qu'apprenez-vous?**

Si les échanges sont directs, sans langue de bois et que l'ambiance est détendue dès la première heure, c'est un excellent signal. Par contre, si chacun reste un peu sur sa réserve, il faut se poser quelques questions sur le management pratiqué et la mise en œuvre du projet d'entreprise!

### **Vous déplacez-vous dans tous les établissements?**

Le groupe grandit, mais les visites cumulées de mon fils et moi-même permettent chaque année de visiter une bonne quinzaine d'établissement.

### **Formez-vous vos collaborateurs?**

Nous avons notre école de formation interne. Les formateurs qui sont une cinquantaine sont des collaborateurs du groupe. Ils travaillent à mi-temps dans les établissements et enseignent à mi-temps. Je ne crois pas que des formateurs qui ne font que de la formation, soient efficaces. Il est indispensable d'avoir une bonne connaissance du métier pour former d'autres personnes.

### **Avez-vous développé des méthodes de formation sur internet?**

Les **formations** (<http://plus.lefigaro.fr/tag/formation-professionnelle>) sont réalisées au siège. Cela nous coûte en frais de déplacement mais a un formidable avantage: les salariés qui viennent des différents établissements peuvent échanger entre eux. Leur présence est aussi une véritable bouffée d'air frais pour les collaborateurs du siège. Nous avons aussi déployé des capsules de e-learning et utilisons la visio installée dans la quasi-totalité de nos sites.

### **Lisez-vous le courrier des familles et des résidents?**

Je lis avec beaucoup d'attention depuis la création du groupe les plaintes des familles, des résidents et des salariés. Si un résident ou un patient, sa famille, un salarié se plaignent au même moment, c'est qu'il existe un problème. Cette forme d'audit est très efficace. Elle complète les enquêtes sur la satisfaction des clients.

### **Vos valeurs personnelles sont-elles les mêmes que vos valeurs professionnelles?**

Ce sont les mêmes. J'ai choisi au départ quatre valeurs dont **la confiance**. (<http://www.lefigaro.fr/entrepreneur/2017/08/29/09007-20170829ARTFIG00009-la-confiance-n-a-jamais-ete-aussi-importante-en-entreprise.php>) Mon fils en a rajouté une cinquième, le sens du service. Elles sont affichées au siège. Nous vivons quotidiennement ces valeurs.

---

## **«Une entreprise peut mourir de deux manières : si elle ne se développe pas ou si elle se développe trop vite»**

---

### **Ces valeurs sont-elles affichées dans tous les établissements?**

Ce n'est pas encore le cas. J'ai demandé récemment aux chefs de services d'un établissement en région parisienne s'ils étaient prêts à les afficher en leur expliquant que c'était des engagements que les résidents et les familles leur rappelleraient. Ils ont décidé de les afficher en expliquant que cela leur faciliterait la gestion des équipes.

### **Les salariés les ont-ils adoptées?**

Il est préférable de partager les mêmes valeurs, s'il on veut travailler sereinement et efficacement chaque jour. Si les valeurs sont opposées mieux vaut se séparer.

### **Quel est le plus grand risque pour une entreprise?**

Une entreprise peut mourir de deux manières: si elle ne se développe pas ou si elle se développe trop vite.

### **Quel est le paramètre qui explique la durée de vie d'une société?**

La durée de vie d'une entreprise est liée à sa gouvernance et à ses actionnaires.

### **Quelle est la principale différence entre un entrepreneur actionnaire et un dirigeant salarié?**

L'entrepreneur actionnaire ne privilégie pas un développement à outrance au détriment de la pérennité de l'entreprise.

### **Un entrepreneur familial évite-t-il la prise de risque?**

Il est faux de croire que favoriser la pérennité de l'entreprise soit moins audacieux que de vouloir la développer rapidement. L'entrepreneur ne prend pas des risques pour favoriser sa carrière personnelle. Il n'est pas là pour trois ou quatre ans comme beaucoup de dirigeants salariés qui changent au même rythme que les actionnaires. Il ne va pas raconter qu'il peut courir le 100 mètres en 11 secondes s'il le court en 15 secondes. Il ne va pas tenter un exploit qui peut mettre la société en péril.

---

**«Je suis admiratif des familles Michelin, Mulliez, Dassault, Mérieux qui ont été capables de développer des entreprises sur plusieurs générations»**

---

**Accorder des actions gratuites ou des stock-options à un manager salarié peut-il changer sa manière de diriger**

Le comportement d'un entrepreneur qui a emprunté pour créer son entreprise ne peut pas être le même, que celui d'un manager salarié qui **reçoit des actions** (<http://plus.lefigaro.fr/tag/actions-gratuites>) sans avoir à les payer.

**Mais un dirigeant actionnaire familial peut prendre de mauvaises décisions...**

Il peut prendre de mauvaises décisions. Mais comme il est très souvent le premier actionnaire de l'entreprise, il se pénalise quand il pénalise les autres actionnaires. Les décisions d'un dirigeant salarié n'ont pas de conséquences sur son patrimoine.

**Quand un dirigeant familial doit-il céder sa place?**

Les principales raisons pour lesquelles il doit passer le témoin sont l'inadaptation de ses compétences au fur et à mesure que l'entreprise se développe, l'énergie non suffisante et la limite d'âge bien sûr.

**Quelle est votre plus grande crainte?**

D'être mis **en garde à vue** (<http://www.lefigaro.fr/actualite-france/2010/02/19/01016-20100219ARTFIG00906-des-patrons-en-stage-pour-se-preparer-a-la-garde-a-vue-.php>). Par nature, dans le secteur de la santé, nous exerçons des métiers à risques.

**Un dirigeant doit-il être exemplaire?**

Oui, et il doit soutenir ses collaborateurs dans les moments difficiles.

## Quelle est la plus grave crise que vous ayez affrontée?

Il y a quelques années, pendant notre séminaire annuel, l'un de nos directeurs d'établissement était joint téléphoniquement par son **médecin coordonateur** (<http://sante.lefigaro.fr/>), puisque plusieurs résidents posaient des soucis de santé, suite au repas du midi. La direction est partie instantanément pour rejoindre son établissement, pendant que nous gérons la situation à distance.

En effet, le médecin groupe et le médecin coordonateur de l'établissement échangeaient sur les décisions médicales à prendre à savoir, hospitalisation d'une dizaine de résidents, suite à une intoxication alimentaire.

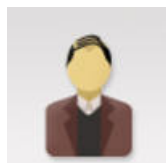
Les familles ont déposé plainte. La direction a été convoquée par le juge, mais j'ai préféré me substituer à elle-même en tant que dirigeant. Le jugement a été rendu sans que la direction, l'établissement ou moi-même ne soyons inquiétés.

## Quelles personnalités admirez-vous?

Je suis admiratif des familles **Michelin** (<http://plus.lefigaro.fr/tag/michelin>), Mulliez, **Dassault** (<http://www.lefigaro.fr/societes/2017/12/13/20005-20171213ARTFIG00315-dassault-aviation-stoppe-le-falcon-5x-et-lance-un-nouveau-jet.php>), Mérieux qui ont été capables de développer des entreprises sur plusieurs générations. Etant attaché aux valeurs de l'entreprise familiale, nous avons fait entrer, en 2016, la famille Mérieux à notre capital.

Je crois à la valeur du temps. Une entreprise familiale est une belle réussite quand elle atteint la troisième génération et la quatrième génération. Cela exige beaucoup d'efforts et de constance. Il faut que le fondateur ait la chance d'avoir un successeur plus brillant que lui pour lui faire franchir un nouveau cap. Il faut aussi que le successeur soit légitime vis-à-vis des salariés de l'entreprise.

Cet article est publié dans l'édition du Figaro du 12/03/2018. **Accédez à sa version PDF en cliquant ici** (<http://kiosque.lefigaro.fr/le-figaro/2018-03-12>).



(<http://plus.lefigaro.fr/page/yann-le-gales>)

**Yann Le Galès** (<http://plus.lefigaro.fr/page/yann-le-gales>)

Suivre (<http://plus.lefigaro.fr/fpservice/follow/membre/81325031242245596367369127435013/60917>)

Rédacteur en chef adjoint, service économie