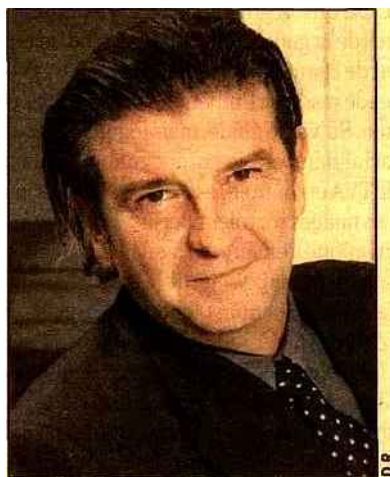


Remarqué

Entrepreneur social, la preuve

Au cœur de l'économie sociale, le fondateur de SOS international, Jean-Marc Borello, s'est forgé de solides convictions sur la manière d'entreprendre.



150 M€ CA, 144 établissements d'accueil ou de soins, 2 500 personnes. SOS fait figure de mastodonte dans un secteur atomisé.

Iconoclaste, baroudeur, fonceur, Jean-Marc Borello suit un parcours aussi rectiligne qu'un sentier de montagne. Passer du poste d'éducateur de rue à celui de membre de la mission interministérielle de lutte contre la drogue à partir de 1982, puis de conseiller du maire de Marseille Gaston Defferre, révèle un caractère hors du commun. Grim pant les échelons jusqu'à être chef de cabinet du délégué du Premier ministre Gilbert Trigano, sa rencontre avec Régine, la "reine" des nuits parisiennes, va le faire changer d'univers en le transformant en patron de boîte de nuit. Dirigeant son petit groupe d'hôtels et de restaurants, il devient sans vraiment le vouloir entrepreneur - qui plus est doué - réussissant à s'offrir le restaurant Ledoyen puis la cé-

lèbre boîte le Palace. "J'ai compris que je ne changerais pas le monde depuis un cabinet ministériel, alors que dans l'entreprise, les décisions produisent leurs effets tout de suite", analyse-t-il de son accent méridional. Fondateur en 1984 de SOS Drogue International, il décide de s'y investir complètement quatre ans plus tard. SOS international ? Une structure hybride, étrange, à l'image de son fondateur : un regroupement d'associations et d'entreprises vouées à lutter contre l'exclusion. Une construction montée de toutes pièces par un individu qui, étant passé par des milieux très différents, a su en retirer à chaque fois le meilleur et se délester du moins bon. Archétype de l'entrepreneur social ?

L'idée fondatrice : le social comme un tout

150 M€ CA, 144 établissements d'accueil ou de soins, 2 500 personnes. SOS fait figure de mastodonte dans un secteur atomisé. Une entité originale qui, à l'inverse des pratiques administratives de saucissonnage du social, vise à considérer chaque exclu comme un tout et non pas sur une seule de sa facette - toxicomane, SDF, handicapé, jeune en difficulté... "Notre conviction est que tout est lié : les problèmes d'alcool ou de drogue vont généralement de pair avec des problèmes de travail et de logement et le but doit être de fournir une solution globale aux marginalisés", ex-

plique le père tutélaire de ce groupe polyvalent incluant des activités de commerce, de restauration, d'hôtellerie et même d'import-export. Une démarche qui a très vite attiré l'attention des pouvoirs publics, ces derniers n'hésitant pas à proposer à SOS de reprendre des structures en difficulté. La gamme des solutions est vaste et originale. Elle va des "sleeping" offrant un hébergement aux toxicomanes avec soins facultatifs, des communautés thérapeutiques, un numéro vert d'orientation. A l'étude, l'ouverture de centres de dépistage express du sida et la mise à disposition d'un répondeur pour les SDF en recherche d'emploi. Des dispositifs expérimentés qui sont repris à l'échelle nationale, comme les lits halte soins santé permettant de soigner la "bobologie" des SDF. "D'habitude ils sont envoyés aux urgences pour des blessures bénignes, ce qui coûte cher. La structure est financée par l'économie sociale et l'assurance maladie." Enfin le groupe fait de l'insertion l'un de ses chevaux de bataille, dans le commerce équitable et la restauration. "L'entrepreneuriat est possible dans le public et le privé. Mais dans le social, il reste encore malheureusement la "Belle au bois dormant".

La démonstration : le social, comme une entreprise

"Comme moi la plupart des dirigeants du secteur associatif n'ont pas la compétence pour gérer les achats, gérer la trésorerie, négocier avec les banques. Il faut être conscient de ses lacunes. Je suis plus un organisateur qu'un gestionnaire. Je

“L’entrepreneuriat est possible dans le public et le privé. Mais dans le social, il reste encore la ‘Belle au bois dormant’”

m’entoure donc de jeunes diplômés : polytechniciens pour les bâtiments, Essec ou Dauphine pour la finance, selon le principe “il n’y a que les mauvais qui coûtent cher””, affirme celui qui, sous une apparente décontraction, se fait des plus exigeants avec ses collaborateurs qu’il appelle “les enfants”. Efficacité oblige, toutes les fonctions centrales (finance, RH, communication) sont regroupées dans un GIE. Une véritable politique RH a été mise en place dans un secteur “où généralement la seule progression possible survient quand le directeur décède et qu’on prend sa place”. La structure est en place pour continuer après son départ : directoire de quatre personnes. “Je peux être mis en minorité. Je serai bientôt un frein. Il faut bien tuer le père un jour ou l’autre. Je partirai avant que Brutus n’agisse”, explique-t-il en voulant prouver sa ludicité. Mais l’heure du départ n’a manifestement pas encore sonné. “La rentabilité est une préoccupation permanente dans toutes nos actions. Et contrairement à une idée fautive, l’aide publique ne dépasse pas les 5 % de notre CA. Et nous le réalisons avec des salariés réputés inemployables.” La recette ? “Nous n’hésitons pas à recourir aux ‘fusac’ (fusions-acquisitions) d’associations pour augmenter nos bénévoles, nos fonds propres et nos compétences, les trois ressources qui manquent le plus dans le secteur.” Le proche avenir semble assuré : les contrats déjà engrangés assurent le groupe de passer à 4 000 salariés dans les trois ans. “Le retour d’investissement dans le social est important : lorsqu’une collectivité publique finance 1 euro dans le social, elle gagne en moyenne 2 euros car les marginaux cotisent à leur tour.”

La clé du succès : le social sans tabous

Ce robuste quinquagénaire n’est pas consensuel pour un sou. “Le convenable, l’habitude, la routine est antino-

mique de l’innovation. Cet état d’esprit doit être combattu.” Un message qu’il a tenté de faire passer à ses étudiants de Sciences-Po Paris où il a enseigné l’économie sociale de 1998 à 2003. “Il y a partout des tabous imbéciles. L’associatif adore par exemple les microstructures, alors que les négociations avec les banquiers ou les fournisseurs requièrent une certaine taille.” Provocation ou conviction profonde ? Il va jusqu’à se réjouir de la nouvelle directive Bolkestein, qui va mettre de grandes entreprises de services en concurrence directe avec SOS : “Elle va dynamiser le secteur !”, lance-t-il. Un tel trublion ne laisse pas indifférent - il a été Chevalier de l’Ordre national de la Légion d’honneur en 2000 - mais ses ennemis sont nombreux : “Pour certains nous cassons la baraque avec notre audace et notre grille de salaires de 1 à 6, pour d’autres nous sommes condamnés à l’échec car trop dispersés”, reprend-il avec la pointe d’ironie suffisamment appuyée pour bien montrer qu’il récuse ces critiques. L’homme est surtout intransigeant sur son indépendance et n’hésite pas à pratiquer le franc-parler. “Les centres éducatifs fermés, où les jeunes se retrouvent enfermés entre eux, avec un prix de la journée réel de 1000 euros, sont un échec et c’est tant mieux ! Il vaudrait mieux des centres éducatifs renforcés prenant en charge les délinquants sur de courtes périodes de 4 mois.” Son assurance, il la puise aussi dans l’expertise d’un quasi-service R&D, de 6 personnes, dirigé par un centralien issu d’un cabinet d’audit international. Sa conviction profonde ? La crise financière donne l’occasion à l’économie sociale de gagner sa crédibilité. “Imaginer pouvoir distribuer 15 % en ne créant que 5 % de richesse était une illusion. Chez nous, pas de dividendes et des objectifs raisonnables. Avec un objectif de 5 %, cela pourrait nous intéresser de reprendre des entreprises qui ont mis la clé sous la porte...”

julien.tarby@nouveconomiste.fr