

**Portraits****JEAN-MARC BORELLO PRÉSIDENT DU DIRECTOIRE DU GROUPE SOS**

Il a créé le géant français de l'économie solidaire

Cet ex-éducateur de jeunes délinquants, un temps patron de boîte de nuit, a édifié un groupe de 7 000 salariés en appliquant au secteur social les méthodes du privé.

Café-clope, comme tout bon travailleur social», s'esclaffe Jean-Marc Borello, cigarette et accent du Sud aux lèvres, en allant chercher un énième petit noir. Côté look, en revanche, cela ne colle pas : costume sombre, chevelure plaquée vers l'arrière, légion d'honneur à la boutonnière, le fondateur du Groupe SOS, confortablement installé dans son vaste bureau du 11^e arrondissement de Paris, n'a pas exactement l'allure du type qui œuvre dans le social.

Bâtisseur iconoclaste. Jean-Marc Borello, 53 ans, est une sorte d'ovni. A l'image de son groupe. Dans un univers où les petites structures pullulent, SOS, avec ses 7 000 salariés et un chiffre d'affaires supérieur à 300 millions d'euros en 2011, fait figure de mastodonte. Sa forme hybride détonne, elle aussi. D'un côté, le groupe chapeaute une trentaine d'associations intervenant dans l'accueil de toxicomanes, de SDF, de jeunes en difficulté et dans la gestion de crèches et de maisons de retraite. De l'autre, il regroupe une dizaine d'entreprises privées comme Altermundi, l'enseigne de distribution de produits équitables, L'Usine, un espace événementiel situé face au Stade de France et employant des personnes en réinsertion, ou encore La Manufacture durable, le numéro 2 des cabinets de conseil en développement durable, avec plus de 100 collaborateurs. Le capital de toutes ces entreprises appartient entièrement aux associations.

«L'aide publique représente seulement 5% de nos revenus», souligne celui dont la devise est «ni Dieu, ni maître, ni actionnaire». Du jamais-vu dans le secteur. Le secret de Jean-Marc Borello ? Appliquer les méthodes du privé au social : gestion des coûts serrée, professionnels diplômés aux postes clés et objectifs annuels ambitieux. Cette réussite passe mal auprès de certains associatifs grincheux, qui l'ont surnommé le «Tapie du social». D'autres, en revanche, le portent aux nues.

“
Mon job, c'est
d'emmerder
les ministres
pour faire
avancer
nos projets.”
”

Philippe Lemoine, le coprésident du groupe Galeries Lafayette, qui envoie ses cadres former gracieusement les salariés de SOS, se dit ainsi «frappé par le nombre de structures que Jean-Marc a reprises sans jamais se planter». Aujourd'hui, notre homme est consulté par des patrons de grands groupes comme Danone ou Veolia, qui sont persuadés que le positionnement social sera demain un avantage concurrentiel.

Ce colosse de 1,92 mètre originaire de Gardanne, en Provence, a suivi un parcours atypique. Fils d'un militaire de carrière et d'une mère ouvrière, il explique s'être construit en opposition aux valeurs «droite catho» familiales. A 20 ans, diplômé d'éducateur en poche, il est embauché dans un centre pour jeunes délinquants de la région parisienne. «C'est là que j'ai pris la détestable habitude de travailler soixante heures par semaine», se souvient-il. Là aussi qu'il a adopté le tutoiement, de rigueur quel que soit l'interlocuteur. A l'arrivée de la gauche au pouvoir, en 1981, on lui propose d'intégrer la Mission interministérielle de lutte contre la drogue et la toxicomanie, où il est vite remarqué par Gaston Defferre, alors ministre de l'Intérieur, qui en fait son conseiller technique sur le sujet.

Ephémère roi de la nuit. En 1987, la gauche perd les législatives. La cohabitation s'installe, Borello s'en va : «J'ai préféré démissionner plutôt que de travailler pour la droite.» Régine, la reine des nuits parisiennes (avec qui il a fondé SOS Drogue en 1984), le convainc de présider son groupe, propriétaire, entre autres, du Palace. «J'ai englouti tous les "Que sais-je ?" sur l'entreprise», confie-t-il aujourd'hui. L'homme se révèle doué pour les affaires. Mais quelques pilules d'ecstasy trouvées sur un client mettent fin à l'aventure. Le Palace est fermé, Jean-Marc Borello, responsable de l'établissement, condamné à six mois de prison avec sursis. Un épisode toujours douloureux pour l'ex-éducateur, qui a secouru de nombreux toxicomanes.



Du siège, situé dans le 11^e arrondissement de Paris, Jean-Marc Borello pilote un groupe qui ne tire que 5% de ses revenus des aides publiques.

Une page se tourne. Jean-Marc Borello décide de se consacrer à plein temps à SOS Drogue, qu'il n'avait pas lâché. Au passage, il divise son salaire par sept. Il touche 6000 euros net aujourd'hui, dix fois moins que ce qu'il pourrait gagner dans le privé. «A la base, nous voulions juste aider les toxicomanes à s'en sortir, souligne-t-il. Mais ils sont devenus séropositifs en masse, donc on a créé des centres de dépistage. Après, il a fallu leur trouver un logement, un emploi...» Entre créations et fusions avec de petites associations, le Groupe SOS prend forme. Conscient de ses lacunes, Jean-Marc Borello s'entoure de jeunes diplômés, qui, malgré des salaires inférieurs de 30% à ceux du privé, se pressent pour le rejoindre. «Au-delà de la quête de sens, nos recrues savent qu'elles auront rapidement des responsabilités», commente-t-il, citant l'exemple de son directeur financier, diplômé d'une école de commerce et... âgé de 26 ans. Ces centraliens, HEC et Essec mettent de l'ordre dans la gestion. Résultat, les frais de fonctionnement de SOS sont inférieurs à 4% du chiffre d'affaires, quand les bons élèves du milieu associatif tournent plutôt autour de 10%.

Il faut dire que Jean-Marc Borello veille au grain. «C'est un patron accessible, qui peut être ferme, voire dur quand cela n'avance pas comme il veut», souffle Mathieu Taugourdeau, qui, à 31 ans, dirige La Manu-

facture durable. S'il demande beaucoup à ses collaborateurs, Jean-Marc Borello leur laisse carte blanche pour gérer les structures au quotidien. Car la moitié de son temps est désormais consacrée au lobbying. «Mon job, c'est d'emmerder les ministres pour faire avancer nos projets», s'amuse-t-il. Depuis quelque temps, ce sont plutôt les politiques qui viennent à lui. Le social étant l'un des grands enjeux de la prochaine présidentielle, nombre de candidats lui ont demandé de prendre parti en leur faveur. «Disons que j'ai pas mal de prétendants», glisse-t-il, l'œil malicieux. Pour l'instant, aucun n'a trouvé grâce à ses yeux.

Promoteur de l'actionnariat social. L'homme préfère se concentrer sur l'avenir de son groupe. En juin 2011, il a créé un fonds visant à financer des projets sociaux à travers le monde, qui offre une rentabilité d'environ 2% aux investisseurs. C'est peu par rapport aux fonds classiques, mais, dans l'univers du solidaire, c'est une petite révolution que de parler d'actionnaires et de bénéficiaires. Enfin, SOS vient de lancer une sorte d'appel du 18 juin du social, invitant les associations qui le souhaitent à le rejoindre. «Plutôt que de se débattre de leur côté, elles bénéficieront de notre solidarité financière et de nos experts», explique Jean-Marc Borello... qui pourrait bien hériter un jour du surnom de «Warren Buffett du social». ■

Emmanuel Botta

BIO EXPRESS

1977
Educateur de jeunes délinquants.

1982
Chargé de mission à la Mission interministérielle de lutte contre la drogue et la toxicomanie (Mildt).

1986
Directeur du Groupe Régine.

1998
Délégué général du Groupe SOS.

2010
Elu président du Mouvement des entrepreneurs sociaux (plus de 250 adhérents).

PHOTO: STEPHANE GRANIER POUR MANAGEMENT