

**ENQUÊTE** Pour la première fois en France, une structure de l'économie sociale emploie près de 10 000 salariés. Une réussite qui bouleverse les habitudes du secteur

# Le Groupe SOS, géant assumé de l'économie sociale



JÉRÔME CHATIN/EXPANSION-REA

Jean-Marc Borello, délégué général du Groupe SOS, dans une boutique Altermundi, entreprise privée parmi la dizaine que compte le groupe.

**L**a nouvelle est passée inaperçue auprès du grand public. Pas dans le secteur de l'économie sociale. À la mi-mars, le Groupe SOS a officiellement repris Alpha Santé, une association de 2 100 salariés qui gère deux hôpitaux et une quinzaine d'établissements pour personnes âgées dépendantes en Lorraine. Plongée dans une situation financière catastrophique, sa direction n'avait pas d'autres solutions pour poursuivre l'activité.

Si ce rapprochement fait date, c'est parce qu'il porte à près de 10 000 les effectifs du Groupe SOS. « Nous étions 2 700 il y a trois ans, s'amuse Jean-Marc Borello, son fondateur et délégué général. Nous sommes aujourd'hui 9 500 et devrions franchir le seuil des 10 000 salariés au cours de l'année. »

Autant le dire : jamais une entreprise de l'économie sociale n'avait atteint une telle envergure et une telle croissance. Cela n'a rien d'anecdotique. « Notre parcours montre qu'il n'y a pas de fatalité, souligne Nicolas Hazard, le brillant bras droit de Jean-Marc Borello. Les entreprises sociales peuvent aussi se développer et changer d'échelle, à condition d'oser entreprendre et de ne pas avoir honte de réussir. »

De fait, avec le million de personnes accompagnées en 2011 et ses 560 millions

d'euros de chiffre d'affaires, SOS fait aujourd'hui figure de géant de l'économie sociale. Le groupe compte 283 établissements, notamment des centres d'hébergement pour toxicomanes, pour SDF ou jeunes en difficulté, des associations d'aide aux malades du sida, des crèches et des maisons de retraite.

Il regroupe aussi une dizaine d'entreprises privées comme Alterauto - un service de location de voitures hybrides -, Altermundi - une enseigne de distribution de produits équitables -, ou L'Usine - un espace événementiel situé en face du Stade de France qui emploie des personnes en difficulté. « Toutes ces structures sont contrôlées par les trois associations fondatrices, précise Jean-Marc Borello. On ne cherche pas à tirer profit des activités commerciales, et les résultats dégagés sont systématiquement placés en réserve ou réinjectés dans le groupe. »

Ni entreprise classique, ni établissement de l'économie sociale et solidaire traditionnelle, le Groupe SOS a bâti un modèle économique audacieux, construit autour d'idées novatrices. D'un côté, il a adopté une échelle de salaire limitée, allant de 1 à 10 au maximum - ce qui n'est pas

**« C'est leur force : ils sont capables de redresser les finances des établissements qu'ils reprennent et de les maintenir sous pression. »**

sans poser des problèmes avec certains médecins hospitaliers. De l'autre, sa direction revendique le droit de parler performance économique. Elle affiche sa volonté de concurrencer les entreprises du secteur privé lucratif. « *Nous sommes meilleurs qu'eux, affirme Jean-Marc Borello, notamment parce que nous n'avons pas d'actionnaires et pas de dividendes à verser. Nous faisons mieux, également, que le secteur public, car nos associations sont plus souples et plus efficaces. En tant qu'employeur de droit privé, nous sommes capables de développer des dispositifs aussi performants, mais avec moins de moyens.* »

Son développement, le Groupe SOS le doit essentiellement à la reprise d'associations en difficulté. En novembre, peu avant Alpha Santé, SOS s'était porté au secours d'Hospitalor, un groupe de plus grande envergure encore, qui gère notamment trois centres hospitaliers, quatre établissements pour personnes handicapées, 32 maisons de retraite et qui emploie 2 700 personnes. « *Il faudrait plus de structures de ce genre, reconnaît un bon connaisseur du secteur. Dans le champ sanitaire et social, ils sont les seuls à faire preuve d'une ambition aussi grande. Heureusement, d'ailleurs, car, sinon, les associations en difficulté tomberaient toujours dans l'escarcelle des structures privées lucratives.* »

Aux yeux d'autres acteurs de l'économie sociale, cette stratégie est pourtant critiquable. Le Groupe SOS a plusieurs fois été qualifié de « *Vivendi du social* » et son fondateur de « *Bernard Tapie* ». « *C'est un groupe tentaculaire, à l'organisation peu lisible* », confie l'un d'eux sous le couvert de l'anonymat.

Il est vrai que, pour remettre à l'équilibre les comptes des structures déficitaires et pour tenir le groupe sous contrôle dans la durée, SOS s'est doté d'une structure centrale très puissante, un groupement d'intérêt économique appelé Alliance Gestion. Chargé de piloter la stratégie du groupe, il est basé à Paris et a la haute main sur les finances, les ressources humaines et la communication des structures. Il compte environ 110 salariés, le plus souvent âgés de moins de 35 ans et diplômés des écoles les plus prestigieuses : Sciences-Po, HEC, London School of Economics...

Beaucoup de ses salariés ont fait leurs premières armes dans des cabinets d'audit, puis rejoint le Groupe SOS « *pour donner du sens* » à leur travail. « *Nous appliquons les techniques de gestion du privé, avec, s'il le faut, des plans de licenciements* », reconnaît Nicolas Hazard, 30 ans, vice-président du Groupe SOS et ex-HEC. Pour Hospitalor, par exemple, le plan de sauvegarde de l'emploi concerne 86 personnes. À Saint-Avold (Moselle), une structure hospitalière a déjà fermé ses portes. « *C'est leur force : ils sont capables de redresser les finances des établissements qu'ils reprennent et de les maintenir sous pression*, affirme un financeur important de l'économie sociale. *Au fond, ce qui dérange, c'est qu'ils appliquent les techniques modernes de gestion à l'économie sociale et solidaire. Mais c'est agréable de travailler avec ce genre de structures, car elles tiennent leurs engagements.* »

Le Groupe SOS semble être l'une des rares entreprises en France à pousser aussi loin l'alliance du « social » et du

**« Nous sommes  
issus des meilleures  
écoles  
et nous connaissons  
les codes. »**

« business ». Sans doute parce qu'il parvient aussi à faire cohabiter deux générations différentes : celle de Jean-Marc Borello, 55 ans, responsable associatif militant et proche du terrain, et celle des trentenaires surdiplômés qui aspirent à changer le système de l'intérieur. « *Je ne lutte pas contre le capitalisme, je n'essaie pas d'en sortir pour créer un autre modèle économique*, affirme par exemple Nicolas Hazard. *Je pense que des entreprises classiques peuvent être plus puissantes que l'État ou les associations. C'est en cela que les changements qui se préparent vont être puissants : nous sommes issus des meilleures écoles et nous connaissons les codes.* »

SÉVERIN HUSSON

À lire : *L'entreprise du XXI<sup>e</sup> siècle sera sociale (ou ne sera pas)*, de Jean-Marc Borello, François Bottollier-Depois et Nicolas Hazard, Éditions Rue de l'Échiquier, mars 2012, 315 p., 20 €.

## REPERES

### UN GROUPE CRÉÉ IL Y A VINGT-HUIT ANS

- **1977.** Après un diplôme d'éducateur, Jean-Marc Borello entre à la Mission interministérielle de lutte contre la drogue et la toxicomanie (Mildt).
- **1984.** Création, avec la chanteuse Régine, de SOS Drogue International, première association du Groupe SOS. Jean-Marc Borello sur l'un des clients de ses établissements, Jean-Marc Borello est condamné à six mois de prison avec sursis. Il quitte le groupe Régine et devient délégué général salarié du Groupe SOS.
- **1987.** Après la victoire de la droite aux élections législatives, Jean-Marc Borello quitte la fonction publique. Il devient président du groupe Régine et dirige des restaurants, des discothèques et des hôtels à Paris.
- **1998.** Après une judiciaire affaire de drogue retrouvée sur l'un des clients de ses établissements, Jean-Marc Borello est condamné à six mois de prison avec sursis. Il quitte le groupe Régine et devient délégué général salarié du Groupe SOS.
- **2001.** Création de L'Usine, première entreprise d'insertion du groupe.
- **2010.** Jean-Marc Borello est élu président du Mouvement des entrepreneurs sociaux.
- **2012.** Le Groupe SOS compte 9 500 salariés, pour un chiffre d'affaires de 560 millions d'euros.

## REPORTAGE En 2008, le Groupe SOS a relancé un hôpital pour en faire un lieu accessible à tous

### À Paris, un hôpital transformé

**L**e ravalement attendra. Repris il y a quatre ans par Habitat et Soins, une association membre du Groupe SOS, l'hôpital Jean-Jaurès, à la périphérie de Paris, a déjà tout le confort requis pour ses patients : des chambres lumineuses, des salles de soin adaptées, des espaces pour la rééducation ou pour les loisirs. Mais pour que l'hôpital ouvre ses portes début 2010, il a fallu avancer à marche forcée.

En 2008, le Groupe SOS a été sollicité par l'Agence régionale de santé (ARS) pour faire redémarrer le centre médico-chirurgical de la Porte de Pantin, menacé de faillite. « *Nous avons préparé un nouveau projet d'hôpital ouvert sur la ville*, précise Thibaut Tenailleau, son jeune directeur. *Avec plusieurs objectifs : transformer les activités chirurgicales en accueil pour des soins gériatriques, palliatifs ou de réadaptation ; être accessible aux quartiers populaires du XIX<sup>e</sup> arrondissement ; répondre à des besoins de santé publique mal remplis par les autres acteurs.* » Des ascenseurs au chauffage, plus grand-chose ne fonctionnait et l'ARS a validé le projet du Groupe SOS.

Dès lors, la force de frappe du Groupe SOS s'est mise en route. Œuvrant sur le projet de nouvel hôpital, Thibaut Tenailleau s'est appuyé sur les diverses compétences, juridiques, sociales ou financières, du GIE Alliance Gestion. « *Nous insistons sur notre statut d'établissement privé non lucratif*, poursuit Thibaut Tenailleau. *Nous ne faisons pas surpayer aux patients le coût de leurs soins, comme dans le secteur privé. Nous accueillons les bénéficiaires de la Couverture maladie universelle (CMU) et de l'Aide médicale de l'État (AME). Nous cherchons simplement à nous autofinancer pour équilibrer notre budget.* »

Si la restructuration de l'hôpital tout entier a coûté 12 millions d'euros, son financement s'est fait par l'endettement. Alliance Gestion a emprunté auprès des banques à hauteur de la valeur immobilière

de l'hôpital, ce qui crée un effet de levier. Mais avec la disparition des activités chirurgicales, un plan social n'a pas pu être évité. « *Sur les 250 salariés, 80 ont été licenciés et un certain nombre a changé de poste* », concède Thibaut Tenailleau. Depuis, le personnel est remonté à plus de 200 personnes, médecins, infirmiers, techniciens et cadres administratifs.

Daffa Keita, médecin chef à l'hôpital Jean-Jaurès, est une des rares à avoir connu les deux périodes. Elle se félicite du nouveau projet d'établissement et de son intégration dans le Groupe SOS. « *L'appartenance à un réseau nous permet de suivre les patients dans de meilleures conditions*, explique-t-elle. *On peut proposer un vrai parcours de soins, en amont dans des services d'accueil santé, comme en aval dans des établissements d'hébergement pour personnes âgées dépendantes (Ehpad).* »

C'est à des petits détails que le docteur Keita a compris que l'établissement serait de qualité, attentif à des personnes qui peuvent être en fin de vie ou dans la grande précarité : « *Ne pas les laisser seules dans une chambre, leur offrir la télévision gratuitement, pouvoir accueillir des sans-papiers.* » Aujourd'hui, l'hôpital Jean-Jaurès compte 150 lits et des services sont venus s'ajouter aux prestations médicales : soins infirmiers à domicile, crèche intégrée à l'hôpital, maison de garde.

« *L'hôpital Jean-Jaurès est une vitrine de notre savoir-faire*, affirme le docteur Guy Sebbah, délégué général adjoint du pôle santé du Groupe SOS. *L'an dernier, nous avons repris l'association Hospitalor et cette année Alpha santé, soit plusieurs hôpitaux, et Ehpad. Comme pour Jean-Jaurès, nous allons y développer un projet médical de territoire, viable financièrement et ouvert à tous. Le tiers secteur, entre le privé et le public, a un rôle à jouer pour la santé et les patients.* » En Moselle aussi, la peinture des façades attendra.

ÉRIC LARPIN

## Les entreprises sociales en France



### Les principales entreprises



Mais aussi Bretagne ateliers, La Varappe, Altereos, Groupe Archer...

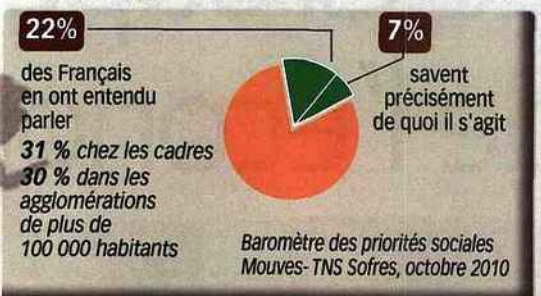


Ce sont des entreprises à finalité sociale, sociétale et à lucrativité limitée (profits réinvestis dans le projet, rémunération limitée du capital, échelle des salaires encadrée)

Elles évoluent dans le champ de l'économie sociale et solidaire (associations, coopératives, mutuelles...)



### La notoriété des entrepreneurs sociaux



Source : Mouvement des entrepreneurs sociaux