

Date : 06/02/13

Créer de la richesse et en utiliser les revenus

«Le fait que dans ce Groupe personne n'est propriétaire est un atout. Je l'ai créé, je le quitterai un jour, un autre prendra ma place, sûrement pas un héritier», affirme Jean-Marc Borello, Président du groupe français SOS

Pour attirer les meilleurs talents, le **groupe SOS**, qui compte 10.000 salariés, mise avant tout sur la qualité de son projet. Selon Jean-Marc Borello, Président du groupe français, les jeunes ont envie de faire de l'économie différemment. L'absence d'actionnariat et l'intrapreneuriat sont également un atout majeur.

- L'Economiste : Quel a été le montage financier adopté pour la création du **groupe SOS** ?
- Jean-Marc Borello: A l'époque, comme toutes les associations, nous avons démarré avec des dons, cotisations, organisations d'événements caritatifs, subventions publiques... Ce dispositif a permis de commencer des actions, au fil du temps nous avons vu que l'Etat avait de plus en plus de difficultés à nous accompagner. Nous avons donc envisagé d'autres dispositifs économiques. L'entrepreneuriat social est basé sur l'idée de créer de la richesse et d'en utiliser les revenus pour venir en aide aux plus démunis.

- Sous quel régime juridique exercez-vous ?
- La loi 1901. En France, nous sommes en train de travailler avec le ministre de l'Economie sociale et solidaire sur une loi cadre qui verra le jour au printemps prochain. L'objectif est de renforcer l'existence de groupes associatifs comme le nôtre. Nous avons construit ce groupe sur un principe simple. Nous avons imaginé une grande entreprise dont la holding sera une association, en développant des filiales commerciales, immobilières ... ayant le même régime fiscal que des entreprises classiques. La différence est qu'il n'y a pas d'actionnaires, pas de dividendes, l'ensemble des revenus est utilisé pour se développer, s'améliorer, grandir et innover ... Donc, il s'agit d'un dispositif économique classique au service de l'intérêt général. La loi est un peu étroite pour nous, mais nous participons activement à l'élaboration de la

Évaluation du site

Site du journal marocain papier "l'Économiste". Il met en ligne l'intégralité de son édition papier couvrant ainsi l'actualité macro et micro économique nationale et internationale, ainsi que l'actualité politique marocaine.

Cible
Spécialisée

Dynamisme* : 90

* pages nouvelles en moyenne sur une semaine

nouvelle législation. D'autant plus qu'au fil des ans d'autres groupes associatifs sont en train de se créer. L'idée est de faciliter leur développement et leur installation. Nous avons la chance inouïe d'avoir dans le groupe des jeunes extrêmement compétents, bien formés, qui ont envie de faire de l'économie différemment. Donc, on se retrouve aujourd'hui avec des dispositifs qui atteignent la taille des entreprises ayant les mêmes méthodes, mêmes cadres dirigeants ... Mais avec une différence essentielle : pas de propriétaire, ni d'actionnaires. Le but unique étant l'intérêt général. Une obligation de veiller à l'équilibre économique avec un impact social et environnemental.

- Quelle est votre recette pour attirer les meilleures compétences?

- Lorsqu'on me demande souvent pourquoi les jeunes diplômés des grandes écoles se précipitent au **Groupe SOS** pour travailler plus et gagner moins, j'explique que c'est sans doute, parce que les modèles de management y sont fondamentalement différents. D'abord, je crois beaucoup à l'intrapreneuriat, c'est-à-dire que dans une entreprise on doit encourager les jeunes entrepreneurs, en leur laissant une marge de manœuvre et en déléguant suffisamment. Le fait aussi que dans ce Groupe personne n'est propriétaire est un atout. Je l'ai créé, je le quitterai un jour, un autre prendra ma place, sûrement pas un héritier.

C'est aussi un système dans lequel l'entreprise est un outil collectif, il n'y a pas d'appropriation privée, et c'est une entreprise qui se construit en permanence.

Evidemment, quand on 20 à 25 % de croissance, ce qui est le cas du groupe, c'est enthousiasmant pour les jeunes d'y démarrer une carrière professionnelle. Nous avons un système de reporting financier que nous envient beaucoup de multinationales. Nous avons des salariés éparpillés dans le monde : 300 en Guyane, 200 à la Réunion, 200 à Mayotte... Il faut donc un système bien rôdé de contrôle, mais aussi une mesure permanente de l'impact social. Nous avons développé des indicateurs. Nos managers ont même inventé des systèmes d'évaluation semblables à ceux des agences de notation internationales (triple A ...). Nous avons aussi décidé depuis longtemps de limiter l'écart des salaires, le meilleur salaire ne dépasse jamais 10 fois le Smig. Evidemment, un jeune de HEC ou toutes autres grandes écoles de commerce gagnera moins chez nous que s'il intègre une multinationale, mais il pourra quand même payer son loyer. Ce qui attire ces jeunes, c'est la qualité du projet. Ce n'est pas la taille du projet qui compte, c'est sa finalité. Cela donne du sens à leur vie.

- Comment faites-vous pour ne pas perdre de vue vos objectifs? Etes-vous, un chef charismatique, un gourou ...

- L'idée c'est de former, passer beaucoup de temps à expliquer aux cadres, les pousser à réfléchir, rencontrer d'autres spécialités. Le **Groupe SOS** a 20 ou 30 métiers différents. Je crois que l'expérience internationale est un atout majeur. Je suis parti voir les favelas du Brésil pour mieux réfléchir à la manière dont on peut intervenir en banlieue parisienne. Approche communautaire, prévention par les pairs... ce sont des choses que fait Rio et qu'en France on ne faisait plus. Donc, il s'agit d'une vraie richesse entre des métiers différents, dans des pays différents. Nos métiers sont en évolution permanente. Il faut être agile en permanence.

L'exemple de Séoul

Le **groupe SOS** intervient dans une trentaine de pays à travers le monde. En dehors des pays en développement, ils sont aussi sollicités par les pays émergents. Nous avons reçu

récemment le maire de Séoul. Avec ses 25 millions d'habitants, cette ville est une mégapole, qui a un taux de croissance de 8 à 10 % par an et qui se pose des questions sur la solidarité. Le maire de Séoul est d'ailleurs un ancien travailleur social, explique Jean-Marc Borello. Son idée est que si l'Etat providence est en train de disparaître à l'Ouest, il est donc inutile de commencer à construire un modèle qui a déjà atteint ses limites. Aujourd'hui SOS est partenaire avec eux sur pratiquement tous les métiers du groupe (logement, accès au travail ...)

Propos recueillis par Aziza EL AFFAS