



JEAN-MARC BORELLO

TRACE SA ROUTE

Révolté par nécessité, éducateur par conviction, cet homme de terrain dirige aujourd'hui le groupe SOS, géant de l'économie sociale.

PAR FRÉDÉRIC BRILLET PHOTO STEVEN WASSENAAR

Si on n'est pas d'extrême gauche à 20 ans, on n'a pas de cœur et, si on l'est encore à 40, on n'a pas de tête», lâche Jean-Marc Borello. Voix grave teintée d'un léger accent méridional, stature impressionnante, look inclassable avec son costume et ses baskets, le fondateur du groupe SOS est un patron atypique. Rien ne le prédestinait à diriger un géant de l'économie sociale qui brasse quelque 800 millions d'euros par an et emploie 15 000 personnes. Adolescent issu d'une famille de la classe moyenne établie dans les Bouches-du-Rhône, Jean-Marc Borello se rebelle contre un père autoritaire. Épris de justice, il milite à l'extrême gauche et devient éducateur après avoir lu *Chiens perdus sans collier* de Gilbert Cesbron. Vivant alors son métier comme un sacerdoce sans limites, il privilégie la prise en charge des cas désespérés. Ses premières années passées auprès de jeunes à la dérive ont finalement été les plus éprouvantes de sa carrière. «*Je n'ai jamais eu de décisions plus stressantes et difficiles à prendre dans ma vie que celles concernant des adolescents suicidaires ou toxicomanes.*» Son appétence pour la révolution s'amenuise et il rejoint en 1982 la gauche de gouvernement en intégrant la Mission interministérielle de lutte contre la drogue et la

toxicomanie (MILDT). Il fonde deux ans plus tard l'association SOS Drogue internationale avec Régine et se forme en parallèle à la gestion en dirigeant les clubs et restaurants de cette dernière. Il aurait pu poursuivre dans la sphère politico-administrative ou le monde de la nuit, mais finalement l'entrepreneuriat social le happe. En 1997, il fonde le groupe SOS, qu'il fait grandir en y agrégeant des maisons de retraite, crèches, centres de santé et d'hébergement (pour SDF, migrants ou toxicomanes), des services traiteur et de restauration...

Le point commun de ces activités hétéroclites? Leur rattachement à l'économie sociale, qui se traduit ici par le recrutement de salariés jugés ailleurs inemployables, là par des prestations dédiées à des publics difficiles et parfois tout simplement par une offre accessible aux plus modestes. «*Par exemple dans nos maisons de retraite, les résidents paient en fonction de leurs revenus, ce qui n'est pas le cas dans le secteur privé marchand. Cette péréquation contribue à la fois à équilibrer les comptes, à maintenir la qualité des prestations et à un bon taux de remplissage dans nos établissements*», explique-t-il. Ce souci de conjuguer croissance, efficacité sociale et efficacité économique est assurément sa marque de fabrique et ce qui l'a longtemps singularisé dans l'univers de l'économie sociale. Dans ses livres, il critique d'ailleurs le culte du «*small is beautiful*» et d'un certain amateurisme qui y a longtemps prévalu. Lui considère au contraire que la taille et le professionnalisme bénéficient aux usagers. Dans son dernier ouvrage¹, il va jusqu'à prôner pour mieux y parvenir le rapprochement des économies capitaliste et sociale. Ainsi, la première progressera sur le plan de l'éthique et la seconde sur celui de la gestion et de l'innovation. ■

1. *Pour un capitalisme d'intérêt général*, Jean-Marc Borello, Débats Publics.

“Ce souci de conjuguer croissance, efficacité sociale et efficacité économique est assurément sa marque de fabrique.”