

En tête

A la tête de Groupe SOS, l'ancien éducateur de rue, un temps patron de boîte de nuit, tire parti de ce parcours atypique pour stimuler le secteur associatif avec les méthodes du privé.

Jean-Marc Borello

Entrepreneur de l'urgence sociale

Stefano Lupieri. slupieri@lesechos.fr

SON ENJEU

- Professionnaliser le secteur associatif en lui appliquant les méthodes du privé.
- Promouvoir l'entrepreneuriat social à travers des dispositifs d'insertion à grande échelle.
- Structurer le secteur du commerce équitable en France.

Dans son bureau, à ce moment-là en face du Stade de France, Jean-Marc Borello fulmine. Il a encore à l'esprit la lettre incendiaire qu'il vient de rédiger à l'encontre de la Dass de Guyane, trop peu emballée à son goût par son projet de création d'un centre d'accueil pour SDF. « J'ai failli prendre l'avion sur le champ pour aller dire leur fait à ces fonctionnaires ! » tempête avec son accent du Sud ce robuste quinquagénaire, ancien éducateur de rue. L'homme est ainsi fait. Sincère, direct et pas consensuel pour un sou. Tellement sûr du bien-fondé de sa mission d'aide à tous les damnés de la Terre qu'il peut fâcher ceux qui ne suivent pas son rythme. Mais c'est aussi ce caractère bien trempé qui lui a permis de bâtir une structure un peu étrange, mélange d'associations et d'entreprises (commerce, restauration, import-export).

Un groupe hors norme, en avance sur son temps, dans le champ de l'urgence sociale. Par sa taille d'abord. Géant

dans un secteur éparpillé, Groupe SOS – 125 millions d'euros – gère 144 établissements d'accueil ou de soins et emploie 2 137 personnes. Par son profil ensuite : à l'inverse des pratiques qui tendent à cloisonner les types d'exclusions, il intervient dans l'accueil des toxicomanes et des SDF, des handicapés et des jeunes en difficulté, gère des crèches, bientôt des maisons de retraite... Par sa culture du résultat, enfin : bien que bénéficiant de subventions publiques, le groupe est astreint par son délégué général à une gestion efficace. Les frais ne devraient pas dépasser 3,6% en 2008, bien loin de ceux de nombreuses associations plutôt proches des 10%. « Jean-Marc Borello est le prototype même de l'entrepreneur social », assure Hugues Sibille, directeur général délégué du Crédit coopératif. « J'essaye simplement de servir le public avec les moyens du privé », répond l'intéressé.

Pour se forger cette double culture, ce gaillard de 1,92 m au tutoiement facile



PHOTO : MICHEL LABELLE POUR ENJEUX



SON ACTIF

- Son énergie, son charisme et son pouvoir de conviction.
- La volonté de faire bouger les lignes de l'insertion.
- Sa capacité à s'entourer, à faire confiance aux jeunes et à révéler leur potentiel.
- Son réseau très diversifié.

SON PASSIF

- Un passé qui le dérange.
- Un bagage en économie limité.
- Un caractère qui n'est pas toujours apprécié.

EN TÊTE. JEAN-MARC BORELLO

Pas question pour lui d'accepter des centres éducatifs fermés – comme l'y incitait le gouvernement –, de loger des SDF dans des wagons ni de leur donner des draps en papier.

a dû faire converger deux vies. A 20 ans, diplômé d'éducateur en poche, il est embauché par un centre d'accueil pour jeunes délinquants aux Ulis, dans l'Essonne. « J'ai toujours voulu m'occuper d'adolescents en souffrance », explique-t-il. Tout jeune, élevé dans la petite ville de Gardanne, entre Aix et Marseille, Jean-Marc Borello s'est senti une vocation de redresseur de torts, contestant les valeurs « droite catho » de la famille – un père militaire, une mère cheftaine d'une troupe de scout – et, durant ses études secondaires, l'attitude de certains professeurs. « L'injustice m'a toujours mis en colère ! » s'insurge l'ancien délégué de classe. A peine entré dans la vie active, il bataillera pour se faire confier la garde d'un adolescent réputé par tous inassimilable, même en milieu carcéral.

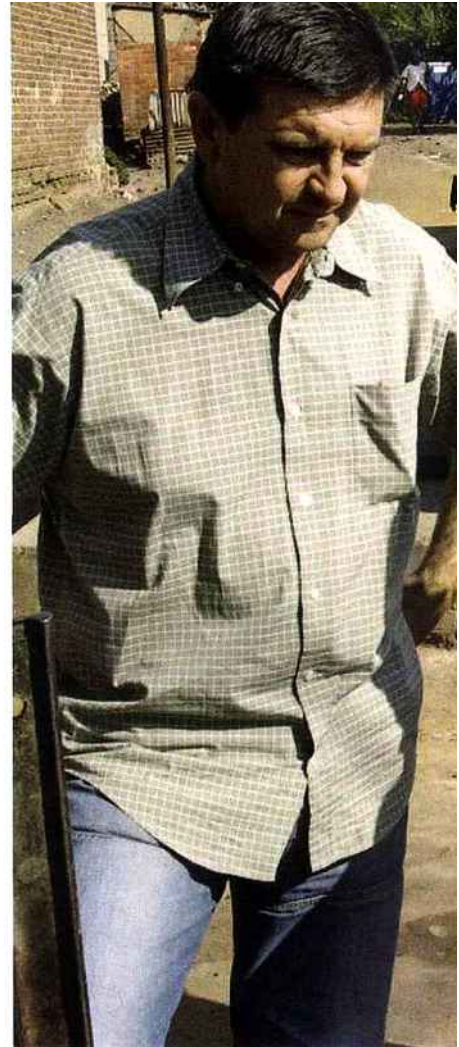
PROTECTION DE LA JEUNESSE

Par ce fait d'arme, il devient la vedette de la Protection judiciaire de la jeunesse de l'époque. La gauche arrivée au pouvoir, il intègre la Mission interministérielle de lutte contre la toxicomanie, la Milt. « Ecorché vif, déterminé, foncéur, il tranchait dans ma petite équipe », se souvient Franck Perriez, le haut fonctionnaire qui dirigeait alors la mission. C'est à cette époque qu'il rencontre Régine, la reine des nuits parisiennes. Le ferment d'un changement radical à venir : elle veut s'impliquer dans la prise en charge des toxicomanes, il souffre de ne pas avoir la main sur les projets qu'il soutient. Ensemble, en 1984, ils créent SOS drogue international, embryon du futur Groupe SOS. Jean-Marc Borello avoue être fasciné par les fortes personnalités... qui le lui rendent bien : Régine mais aussi Gaston Defferre, avec lequel il va travailler un temps à la mairie de Marseille, ou Gilbert Trigano, qu'il côtoie à la Délégation auprès du Premier ministre chargé des nouvelles formations. Jusqu'au jour où, en 1987, Régine le convainc de diriger... son petit groupe d'hôtels et de restaurants ! La proposition séduit ce fonceur qui révèle à cette occasion une autre facette de sa personnalité : « Je deviens entrepreneur et je réalise que je suis fait pour ça ! »

Au début des années 90, le groupe s'offre le restaurant Ledoyen puis le

Palace, la célèbre boîte de nuit parisienne. Mais il suffira d'un client trouvé en possession de pilules d'ecstasy lors d'une descente de police pour que la machine s'enraye. La fermeture administrative aura raison du Palace. Mais il y a pire. Comme président de la société, Jean-Marc Borello sera condamné en appel à six mois avec sursis pour avoir « facilité l'usage de drogue par mise à disposition de locaux ». Une tache dans le parcours de celui qui s'est fait spécialité de la prise en charge des toxicomanes... Le sujet est encore douloureux. « J'étais furieux contre l'hypocrisie de l'institution judiciaire car nous n'avions ni le droit ni les moyens de fouiller nos milliers de clients. Du coup lorsqu'on m'a proposé la Légion d'honneur peu de temps après, j'ai décidé de l'accepter », souligne-t-il, un brin provocateur.

Entre-temps, Jean-Marc Borello n'a jamais cessé de gérer SOS drogue. Et la parenthèse Régine refermée, devenu délégué général et salarié à plein temps de l'association, il entend en faire une machine performante et innovante de prise en charge de toutes les formes d'exclusion. L'homme, il le reconnaît lui-



Des activités tous azimuts. En Afrique du Sud, ci-dessus, en 2004. A gauche, au Vietnam, en 2006, dans une usine de meubles. A droite, avec Michel Lalande, de la préfecture de police de Paris, et Bertrand Delanoë, pour soutenir SOS drogue.

même, est plus un organisateur qu'un gestionnaire. Pour gérer les restaurants de Régine, il avait potassé en accéléré les Que Sais-Je ! Pour SOS, il a préféré recruter des centraliens et des polytechniciens. A chacun son métier. Et, efficacité oblige, toutes les fonctions centrales (finance, RH, communication...) sont regroupées dans un GIE. Cette gestion digne du privé attire les donneurs d'ordre publics, qui affluent pour lui proposer la reprise de structures en difficulté. Parallèlement, grâce à son épais

carnet d'adresses, au savoir-faire du groupe en ingénierie sociale et à sa filiale immobilière, Jean-Marc Borello et le Groupe SOS inventent de nouvelles formules d'accueil. Et la culture client acquise dans le privé fait merveille. Pendant la période Régine, déjà, il avait soutenu la distribution de seringues et de méthadone, au grand dam des milieux académiques. Avec Groupe SOS, il crée des « Sleeping » qui offrent un hébergement aux toxicomanes avec soins facultatifs, des communautés théra-



peutiques, un numéro vert d'orientation. Des centres éducatifs renforcés accueillent les jeunes en difficulté à toute heure du jour et de la nuit. Ses crèches sont les seules à réserver des places aux mères sans emploi. En digne émule des entreprises privées, le groupe vient de créer une direction du développement. 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. Enfin le groupe, qui se diversifie dans le grand âge, travaille à la construction de maisons de retraite 100% « aide sociale ».

DES VALEURS LAÏQUES

Fidèle à lui-même, l'homme est sans concession et les valeurs laïques sacrées. Les centres ne séparent pas les couples. « Chez nous, ils peuvent faire l'amour », souligne-t-il. Il n'a pas non plus hésité à « virer » un salarié qui, une fois converti à l'islam, refusait de serrer la main aux femmes. Pas question non plus d'accepter des centres éducatifs fermés – comme l'y incitait le gouvernement –,

de loger des SDF dans des wagons ou de leur donner des draps en papier !

Ce mélange d'intransigeance et de profond respect de l'individu, de provocation et de réussite, souligné par un passé de patron de boîte de nuit, détonne dans le milieu associatif. Et agace beaucoup. Tout comme la médiatisation accélérée du personnage, objet d'un livre et d'un film en préparation, qui fraye à la table des grands patrons du privé. Jean-Marc Borello s'amuse autant qu'il s'inquiète de cette gloire naissante. Il sait que rien ne lui sera pardonné et s'attache à être irréprochable : il ne fait pas mystère de son salaire – 5 000 euros nets mensuels – en soulignant que l'échelle des rémunérations du groupe va de un à cinq et rappelle que la holding associative mise en place empêche toute forme d'enrichissement personnel.

Jean-Marc Borello a fait de l'insertion l'un de ses chevaux de bataille, à travers des activités de commerce équitable et de restauration, une « autre façon d'entreprendre », dont il cherche à pousser le modèle. A l'Usine, l'espace événe-

EN TÊTE. JEAN-MARC BORELLO

mentiel, lancé avec succès à La Plaine Saint-Denis, viendra s'ajouter la concession du Châlet de la croix Catelan, en plein bois de Boulogne, emportée par la filiale Alterna. Pendant ce temps, l'enseigne de distribution Altermundi, développée en franchise, compte déjà 30 boutiques servies par la centrale d'achat maison. De son côté, depuis 2001, Alterna a signé près de 300 contrats d'insertion et ne compte pas s'arrêter là, comme en témoigne la joint-venture conclue avec quatre anciens de Spie Bati-gnolles, résolus à faire de l'insertion à grande échelle. « Rien ne sert de soigner les exclus si on les lâche à deux mètres de la rive », insiste Jean-Marc Borello.

« Il déteste les objectifs étriqués », témoigne aussi Alexandre Jost, nouveau directeur du développement. « Il fait confiance aux jeunes en leur confiant de vraies responsabilités mais ensuite, pas question d'être médiocre », ajoute David Giffard, président d'Alterna. « Il n'en



reste pas moins très ouvert au débat contradictoire », précise Antoine Rouillé d'Orfeuill, le responsable du pôle protection de la jeunesse, éducation et formation. Bien plus qu'un « patron », Jean-Marc Borello est la figure tutélaire du groupe. Et pour parer à tout risque d'autoritarisme, il vient de modifier la gouvernance en créant un directoire de quatre personnes qui peut le mettre en minorité. Une occasion de prendre du champ avec la gestion quotidienne. Le proche avenir est assuré : les contrats déjà engrangés assurent le groupe de passer à 4 000 salariés dans les trois ans. Lui se recentrerait vers le développement et la communication. Une forme de préretraite, une fois son grand œuvre sur les rails ? Peu crédible pour un homme qui ne prend quasiment jamais de vacances. Sans charge de famille, à 52 ans, ce pessimiste actif comme le qualifie le préfet Alain Régnier n'a pas dit son dernier mot. « J'ai toujours su que je ne finirais pas ma vie dans un pays occidental. » Discrètement, il prend des cours de pilotage. ●