



Jérôme Cordelier ; « *Ceux qui s'engagent* ». Editions Perrin, 2007.

Un livre sur les hommes et les femmes qui s'engagent pour les autres, que ce soit dans leur profession ou en marge de leur métier.

L'auteur, Jérôme Cordelier, y consacre quelques pages à Jean Marc Borello, délégué général du Groupe SOS.

La force de frappe associative

intervient dans soixante-cinq pays, emploie treize mille personnes et engage chaque année sur ses opérations plus de 600 millions de dollars. Quant à World Vision, d'obédience chrétienne (elle a été créée par un pasteur protestant en 1950), elle soutient cent millions de personnes dans quatre-vingt-dix-sept pays en y parrainant nombre d'enfants orphelins, emploie vingt-trois mille personnes et a collecté en 2006, sous forme d'argent et de biens, plus de 2 milliards de dollars !

Au nord de Paris, dans un îlot de bâtiments de la Plaine-Saint-Denis, une ancienne usine de chocolat, une organisation se développe à l'échelle hexagonale dans cet esprit anglo-saxon. Discrètement, le Groupe SOS est en train d'inventer une nouvelle manière de gérer le social en France. Il rassemble sous sa bannière une cascade d'associations, de sociétés anonymes, de SARL, de coopératives, qui gèrent des logements sociaux pour des locataires en situation de grande précarité, des centres de soins, des maisons de retraite, des entreprises d'insertion – dont un vaste espace événementiel L'Usine –, un bistrot et une société de presse et d'édition. Cet agrégat hétéroclite est coiffé par un groupement d'intérêt économique (GIE) qui s'occupe de la comptabilité, des finances, des ressources humaines et de la communication... Le Groupe SOS compte deux mille salariés et annonce un chiffre d'affaires de 110 millions d'euros en 2006, contre 23 millions d'euros en 1999 – soit un résultat multiplié par cinq.

Derrière une porte accessible par un code chiffré, dans un bureau austère à la vue imprenable sur l'auto-route A1 et le Stade de France, avec pour seule décora-

Ceux qui s'engagent

tions d'anciennes cartes scolaires de géographie, Jean-Marie Borello, quinquagénaire en jean et baskets, expose le credo maison d'une voix grave à l'accent du Sud. Cet autodidacte un peu fort en gueule a été tour à tour éducateur de justice en banlieue, chargé de mission à la Délégation interministérielle de lutte contre la toxicomanie (sous Laurent Fabius), conseiller technique à la mairie de Marseille (sous Gaston Defferre), gestionnaire d'une petite holding rassemblant un restaurant sur les Champs-Élysées, une boîte de nuit, une société de production de spectacles, et aussi fondateur de SOS Drogue international avec la chanteuse et femme d'affaires Régine. C'est à partir de cette association que Borello a créé, par agrégation d'initiatives éparées, ce Groupe SOS.

Fondateur, patron, catalyseur, Borello ne possède, pourtant, aucune des structures qui fonctionnent sous son autorité. « Je n'ai aucune part en portefeuille, personne n'est propriétaire de rien, toutes les actions des sociétés appartiennent à 100 % aux associations dont elles dépendent », précise-t-il.

SOS est piloté par un conseil d'administration composé de haut fonctionnaires – magistrats, préfets – et de cadres d'entreprises qui, comme dans une grande entreprise, définit la politique, échafaude la stratégie et contrôle les dirigeants. Chaque administrateur possède un code informatique spécial pour suivre l'évolution de l'entreprise *via* l'intranet.

Si nombre d'associations se débattent entre valeurs du bénévolat et rationalité économique, ici la couleur est affichée : professionnalisme à tous les étages.

Ce conglomérat est peut-être associatif, mais il ne

La force de frappe associative

souffre d'aucun complexe vis-à-vis du monde économique.

« Nous fonctionnons comme une entreprise, sans aucune ambiguïté, souligne Jean-Marie Borello. La trésorerie de SOS doit être gérée avec la même rigueur que celle de la Banque Rothschild. Nous appliquons des procédures cadrées, définies dans un manuel de trois cents pages, où tous les cas sont abordés, de la gestion de la comptabilité aux atouchements sur mineurs. Nous licencions quand il le faut, sans tabous. Depuis longtemps ici nous parlons d'optimiser le fonctionnement et d'améliorer la rentabilité. »

Dans le milieu associatif français, ces pratiques détonnent, et l'expansion de cette organisation peu connue intrigue. Le discret Groupe SOS étend sa toile à l'ombre des mastodontes institutionnels du secteur, sans recours à des bénévoles ni à des collectes de fonds. Et si vous prononcez devant son fondateur le mot « subventions », celui-ci rétorque aussitôt : « Nous considérons que nous sommes prestataires de services pour l'Etat. » Que cette nouvelle manière de faire du social heurte les habitudes classiques, le patron du Groupe SOS n'en tient pas compte. « Ceux qui refusent de se professionnaliser disparaîtront, pronostique Jean-Marie Borello. Il subsistera des petites associations locales, de grands mouvements comme celui des Restos du cœur, mais si des structures comme la nôtre veulent survivre, le choix qui s'offre à elles n'est pas étendu : soit elles intègrent des méthodes de fonctionnement hyperprofessionnelles, soit elles n'ont plus qu'à mettre la clé sous la porte. »

Avis excessif ou réaliste ?



Virginie Seghers, Sylvain Allemand ; « *L'audace des entrepreneurs sociaux* ». Editions Autrement, 2007.

Les entrepreneurs sociaux sont ces gens qui ont choisi de concilier efficacité économique et utilité sociale dans leur projet d'entreprise. Les auteurs se penchent sur l'exemple du Groupe SOS, au travers le portrait de Jean Marc Borello, son délégué général.

**CETTE ENTREPRISE
NOUS PERMET D'ATTEINDRE
LES OBJECTIFS
DU SERVICE PUBLIC
AVEC LES MOYENS
DU PRIVÉ.**

Jean-Marc Borello
Délégué général
du groupe SOS

SOS COMME SEREINS-OBSTINÉS-SOLIDAIRES

Éducateur spécialisé dans les années 1980, Jean-Marc Borello est aujourd'hui à la tête du groupe SOS, qui ne compte pas moins de 2 000 salariés répartis dans 130 établissements à travers la France. La clé de sa réussite ? Un savant mariage entre des valeurs de solidarité et les méthodes managériales des entreprises privées, grâce notamment au recours à des diplômés d'écoles de commerce. Un pari qui, selon les termes du fondateur, permet de rivaliser avec le secteur concurrentiel tout en apportant un mieux-disant social.

La colère. C'est ce que Jean-Marc Borello dit avoir été son principal moteur. Aujourd'hui encore. La colère contre les dysfonctionnements de la société et le discours ambiant selon lequel on ne pourrait rien faire. Devant aussi les signes de jalousie qu'on lui inflige en réaction à la réussite du groupe SOS. La colère donc, « mais aussi la ténacité et le plaisir », corrige-t-il. C'est d'ailleurs un homme affable qui nous reçoit dans son bureau, à peine fatigué par le vol long-courrier qui l'a ramené durant la nuit de la Guyane, où il a accompagné des jeunes dans le cadre d'un programme d'insertion. Le bureau évoque le décor d'un film d'aventure américain des années 1950, dont l'intrigue se déroulerait dans un pays exotique. Il est en fait installé dans un vieux bâtiment du XIX^e siècle, situé au bord du périphérique, à hauteur du Stade de France. Sous ses allures modestes, il abrite la délégation générale du groupe SOS que Jean-Marc Borello a constitué au fil du temps, à partir des années 1980.

Si on avait dit à cet ancien éducateur de justice qu'il serait un jour patron d'une grosse PME, il ne l'aurait pas cru, prétend-il. « Dans ma vie, je n'ai réussi que des concours de circonstances, qui sont d'ailleurs les seuls que j'ai présentés. » En revanche, éducateur spécialisé, il l'est devenu par choix. « Accepter d'embrasser ce genre de métier à une époque, les années 1980, où d'autres plus rémunérateurs s'offraient à moi, demandait un minimum de convictions. » Pendant dix ans, Jean-Marc Borello travaille auprès de jeunes adolescents. « Dix années d'aventures invraisemblables. Nous avions affaire à des gamins *border-line* dont personne ne voulait. » Déjà Jean-Marc Borello imagine avec

des collègues des structures de prise en charge pour les cas les plus difficiles. L'énergie qu'il met dans cet engagement ajouté à son entêtement le fait vite remarquer des hautes sphères du pouvoir où il finit par être enrôlé comme conseiller de ministre en charge des questions sociales.

Sereins, obstinés, solidaires

Une autre aventure à l'occasion de laquelle il fait connaissance de Régine, la célèbre chanteuse et animatrice de nuits parisiennes. Ensemble, ils créent en octobre 1984 la première association du futur groupe, SOS Drogue international. Le choix du code morse ne devant rien à l'association antiraciste créée peu auparavant. « Il s'imposait de lui-même, vu la gravité de la situation où se trouvaient les toxicomanes. » « À l'époque, ajoute Jean-Marc Borello, je pensais qu'il signifiait *save our souls* (sauvez nos âmes). Récemment, on m'a repris en m'indiquant qu'il signifiait *save our sailors* (sauvez nos marins). À moins, s'amuse-t-il, que cela ne signifie "sereins, obstinés et solidaires"... » C'est en tout cas ainsi que lui et ses collègues l'entendent désormais.

De la sérénité, de l'obstination et de la solidarité, il en aura fallu pour parvenir à créer de nouvelles institutions à même de prendre en charge les problèmes de toxicomanie. « À l'époque, on parlait de rien. » SOS Drogue international crée donc des établissements d'accueil tout en initiant de nouvelles prises en charge par les pouvoirs publics. Vingt ans plus tard, non seulement l'association existe encore, mais elle a inspiré d'autres structures pour répondre aux besoins de ses usagers successifs. « Dans les années 1960, les toxicomanes étaient des junkies qui brûlaient leur passeport sur la route des Indes. Aujourd'hui, ce sont des gamins qui se défoncent sans avoir quitté leur cité ou qui consomment de l'ecstasy en soirée. Face à ces changements, il a fallu inventer de nouveaux dispositifs. Les institutions se doivent d'évoluer : elles ne sont pas faites pour les instituteurs mais les instituteurs ! »

Deux ans après la création de SOS Drogue international, en 1986, la gauche perd les législatives. Jean-Marc Borello quitte la fonction publique pour prendre la tête d'un conglomérat de petites sociétés en forme d'inventaire à la Prévert : un restaurant sur les Champs-Élysées, une boîte de nuit, une société de production de spectacles, etc. C'est à cette occasion que Jean-Marc Borello dit avoir appris à faire la différence entre TVA et Urssaf et, au-delà, à gérer du personnel et des banquiers. En un mot, « le lot ordinaire des emmerdements d'un chef d'entreprise ». Parallèlement, il poursuit son engagement dans SOS Drogue international, bénévolement.

La drogue, le sida, la délinquance, et quoi encore ?

L'association est rapidement confrontée au sida apparu quelques années plus tôt et qui frappe particulièrement les toxicomanes. Une des premières associations d'accueil des personnes atteintes de la maladie se retrouve proche du redressement judiciaire. La Dass de Paris se tourne alors vers Jean-Marc Borello et lui confie la mission de la sauver. Elle devait devenir la deuxième structure du futur groupe SOS : SOS Habitat et Soins, qui s'est depuis imposée comme une référence pour la prise en charge des personnes atteintes du sida.

De là à appliquer la même recette aux enfants délinquants, il n'y a qu'un pas, que Jean-Marc franchit volontiers. C'était peu avant les élections présidentielles de 2002. « Nous étions en plein débat entre partisans de centres fermés et partisans de centres ouverts. On s'est dit qu'il fallait démontrer que nous pouvions trouver des solutions éducatives pour des jeunes délinquants, que l'enfermement n'était pas la solution. » La troisième association du groupe, SOS Insertion et Alternatives, qui existait depuis 1994 et gérait jusqu'alors deux services d'insertion professionnelle, se lance alors pleinement dans la prise en charge des mineurs délinquants, en leur proposant des actions éducatives. « Dès lors qu'on avait démontré notre capacité à faire face à des situations de précarité extrême, tant sur le plan sanitaire que social, explique Jean-Marc Borello, nous pouvions également nous engager sur le terrain de la prévention. »

Concilier la responsabilité sociale et une logique d'entrepreneur

Chemin faisant, Jean-Marc Borello imagine un mode de gestion alternatif pour concilier responsabilité sociale et logique entrepreneuriale. Au sein du groupe SOS, les notions de rentabilité et de contrôle de gestion font ainsi partie du vocabulaire ordinaire. Au siège du groupe SOS, les collaborateurs sont d'ailleurs recrutés parmi les diplômés d'écoles de commerce plutôt que parmi les travailleurs sociaux. Un pari qui n'a pas été sans provoquer des grincements de dents dans le monde social. « La notion d'entreprise y pâtit encore d'une mauvaise image. Qui dit entreprise pense aussitôt au patron au corps spongieux gorgé du sang des travailleurs. » Jean-Marc Borello justifie son mode de gestion alternatif par ses... « multiples incompétences » : « Je n'étais pas gestionnaire. Le recours à des spécialistes a permis de prendre un peu d'avance sur les entrepreneurs sociaux autodidactes. »

En 2001, le groupe SOS acquiert une ancienne usine de la Plaine-Saint-Denis, située à deux pas du siège, pour en faire un lieu dédié à la restauration et à l'accueil d'événements (colloques, congrès, séminaires, etc.). Originalité : le service est assuré par des jeunes en réinsertion. Cinq autres entreprises d'insertion ont été créées depuis, regroupées au

sein du groupe Alterna Développement. Afin de réaliser des économies d'échelle, un GIE (groupement d'intérêt économique) est constitué dès 1996. Concrètement, chaque entité du groupe SOS peut, moyennant facturation, disposer des ressources et compétences techniques en matière de ressources humaines, de comptabilité, de communication.

Cent clients et une farouche indépendance

Toutes les entités évitent au maximum le recours aux subventions : leurs prestations sont financées dans le cadre de conventions signées avec l'État, les caisses primaires d'assurance-maladie, les conseils généraux. Au total : une centaine de « clients », comme aime à les appeler Jean-Marc Borello, qui pèsent chacun 1% du chiffre d'affaires. Un gage d'indépendance, mais qui a valu au groupe d'être qualifié, dans un rapport de la Cour des comptes, d'« influent et de puissant », non sans susciter la colère de l'intéressé. « La structure doit exister en tant que telle, disposer de moyens techniques et financiers, sans quoi elle ne parviendrait ni à remplir la mission qu'elle s'est fixée ni à conserver son indépendance. »

Aujourd'hui, le groupe SOS compte 2 000 salariés, dont 80 au sein du GIE, les autres répartis dans les 130 établissements qu'il gère. Moyenne d'âge des cadres : moins de 30 ans. Profil : jeunes diplômés de HEC, de l'Essec, de Sciences Po et de quelques autres grandes écoles. Certains ont déjà une expérience dans les services DRH d'une grande entreprise et ont accepté des salaires moindres pour participer à l'aventure dans le secteur à but non lucratif.

Le groupe reçoit 640 candidatures spontanées par an via une candidature ouverte sur le site Internet. Pourtant, ici, nulle prime ni stock-option, ni même de fonctionnement démocratique à la façon d'une coopérative. « Mon poste de délégué général, je l'assume ! » s'amuse Jean-Marc Borello. En contrepartie de leur moindre rémunération, les jeunes recrues occupent rapidement des postes à responsabilités. « Le fait de les recruter jeunes permet de surcroît d'éviter des esprits formatés par une culture d'entreprise. »

LE GROUPE SOS ET SES MEMBRES

Le groupe SOS regroupe plusieurs structures (associations, entreprises d'insertion constituées en sociétés commerciales ; coopératives ; GIE) :

- Les associations
- SOS Drogue international : à l'origine du groupe, elle est spécialisée dans l'aide et les soins aux usagers de drogue (40 établissements).
- SOS Habitat et Soins : intégrée au groupe depuis 1986, elle héberge, soigne, conseille et oriente les personnes mal logées ou sans domicile (20 établissements).

- SOS Insertion et Alternatives : créée en 1994, elle propose des actions éducatives, de prévention et de réinsertion professionnelle pour jeunes mineurs (12 établissements).

Et aussi : Arcat qui, depuis 1984, accueille des personnes atteintes du sida ou d'hépatites (8 services) ; Crescendo : crèches et haltes-garderies (11 établissements) ; JCLT : créée en 1960, cette structure accueille des enfants et adolescents confrontés à des problèmes familiaux, éducatifs, etc., et contribue à l'insertion professionnelle de RMIstes (30 établissements) ; le Collège coopératif de Paris, organisme de formation supérieure pour adultes.

• Les entreprises d'insertion et sociétés commerciales regroupées au sein du groupe Alterna Développement :

- L'Usine (La Plaine-Saint-Denis) : un ancien site industriel dédié à l'événementiel et à la restauration (www.usine-evenements.com) ;

- L'Auberge (Paris 11^e) : un restaurant employant des jeunes en insertion (www.lauberge.com) ;

- Alter Mondé (Paris 11^e) : boutique et espace culturel (www.altermundi.com) ;

- La Compagnie du commerce équitable (La Plaine-Saint-Denis) ;

- Presscode (Marseille) : entreprise de presse, d'édition et de création graphique (www.presscode.fr) ;

- Altercom (La Plaine-Saint-Denis) : agence de communication spécialisée dans l'organisation d'événements professionnels (www.groupe-alterna.fr) ;

- Alliance immobilière : coopérative créée avec la Caisse des dépôts et consignations pour soutenir l'effort de construction de logements sociaux et d'urgence, faciliter l'accès au logement des usagers du groupe SOS, etc.

• Alliance gestion : groupement d'intérêt économique (GIE) qui conseille et contrôle les différentes entités du groupe en mettant à disposition compétences juridiques, techniques, etc.

Le virus d'entreprendre

Et la dimension internationale affichée par la première entité du groupe, SOS Drogue international ? « La France étant en retard dans l'accueil des toxicomanes, nous n'avions pas d'autre choix que de nous inspirer de ce qui se faisait ailleurs. » Depuis, le groupe exporte son savoir-faire en fonction des opportunités. En Argentine, SOS Drogue international a ainsi participé à la création de la première structure d'accueil de familles à Buenos Aires. D'autres partenariats ont été noués au Liban et au Maroc. Désormais SOS Drogue international jouit d'un statut consultatif aux Nations unies dans le cadre du programme de lutte contre la toxicomanie.

Aujourd'hui, la dimension internationale s'exprime davantage dans le commerce équitable. Une diversification qui a débuté en 2005 avec la création de la Compagnie du commerce équitable, centrale d'achats et plateforme logistique installée à Saint-Denis. Intégrée au sein du groupe Alterna

Développement, la Compagnie accueille des jeunes en insertion. Un succès : elle a pu équilibrer ses comptes dès sa deuxième année d'exploitation.

Autre diversification récente, plus locale celle-ci : les crèches et haltes-garderies. Elle fait suite à la décision de la ville de Paris de se lancer dans un vaste programme de création de crèches. « Quelle ne fut pas notre surprise de constater que les entreprises privées étaient trois fois plus nombreuses que les associations à répondre aux appels d'offres ! Aussi avons-nous décidé de nous mettre sur les rangs. » Soucieux de gérer les associations du groupe comme des entreprises, Jean-Marc Borello ne s'en montre pas moins attaché à défendre les couleurs de l'économie sociale.

Entrepreneur social, Jean-Marc Borello se reconnaît volontiers comme tel. Pour autant il ne renie pas ses origines. « Le mieux placé pour créer de nouveaux services, juge-t-il, reste le travailleur social. Parce qu'il est sur le terrain, il peut percevoir les changements de comportement. » Pourquoi, cependant, ne pas avoir cherché, quand il était conseiller, à mobiliser les ministères et leurs administrations ? « Le plaisir d'entreprise est un virus que l'on peut attraper dans n'importe quel secteur. C'est une manière de lutter contre l'angoisse existentielle. Mais, ajoute-t-il, structurellement, l'administration n'est pas adaptée à la conduite de projets de terrain. » À un État qui fait, il dit préférer un État qui « fait faire ».

« J'ai toujours compris ce que je faisais après l'avoir fait ! » dit encore, non sans humour, Jean-Marc Borello. C'est le cas de son modèle de gestion alternatif qui permet d'« atteindre des objectifs de service public avec les moyens du privé ». Un modèle qu'il reste cependant à faire mieux connaître. « Longtemps, nous avons fait nôtre l'adage "Pour vivre heureux, vivons cachés" ... Aujourd'hui, il importe de faire savoir non seulement que des modèles de gestion alternatifs sont souhaitables, mais aussi qu'ils existent. »

LE GROUPE SOS EN CHIFFRES (2005)

Budget annuel : 102 millions d'euros (49% pour l'éducation, la formation, la protection de l'enfance et la petite enfance ; 20% pour les dépendances et les toxicomanies ; 19% pour la santé et la précarité ; 7% pour le logement social ; 4,5% pour l'insertion par l'économique)

Nombre de permanents : 2 000

Nombre d'établissements d'accueil : 130

CONTACT

Groupe SOS | délégation générale |

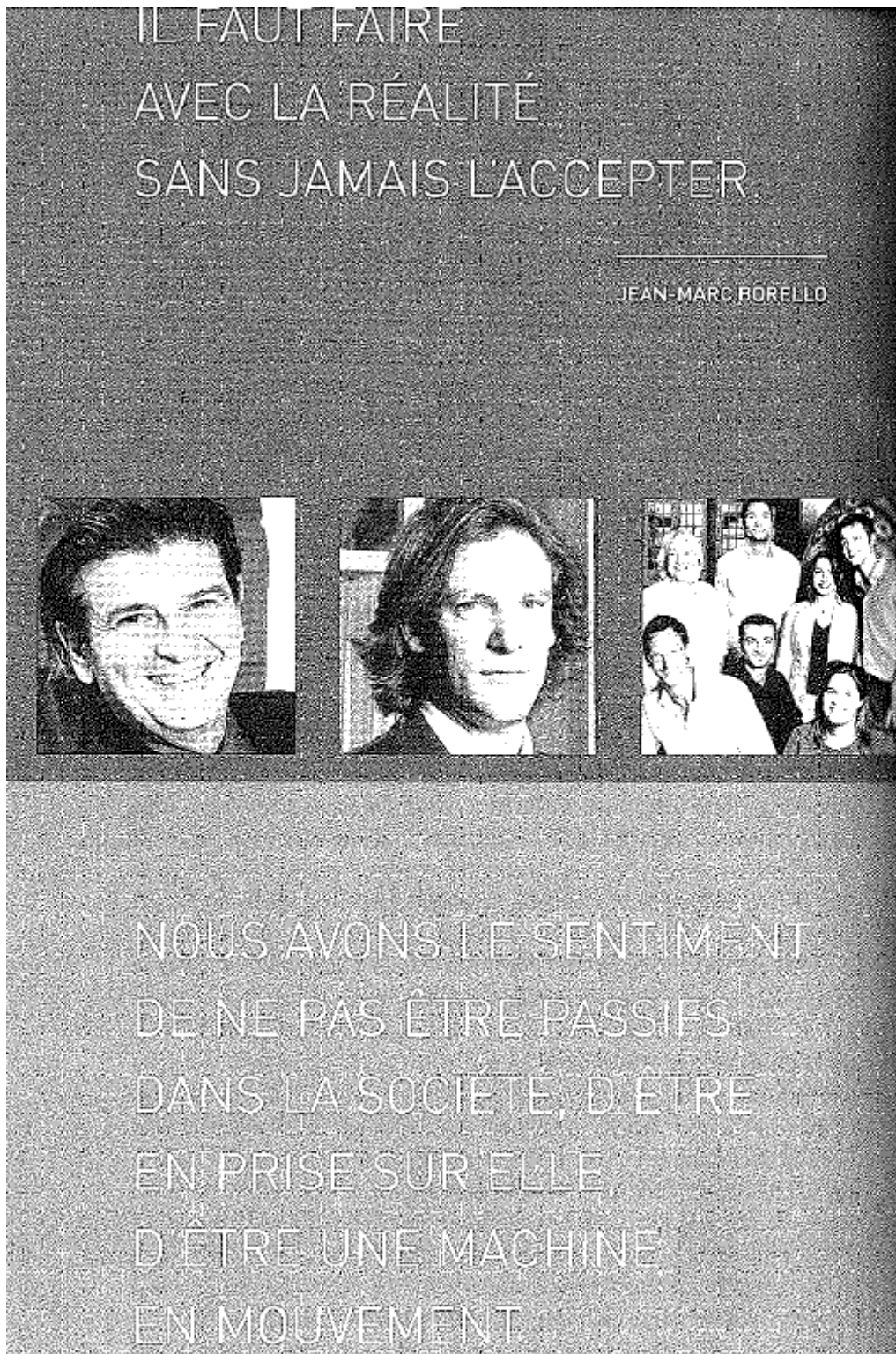
379, avenue du Président-Wilson - 93210 La Plaine-Saint-Denis

TÉL : 01 55 87 55 55

www.groupe-sos.org

Amandine Barthélémy et Corinne Douenel ; « Vivre l'entreprise responsable : salariés et dirigeants face aux défis de la responsabilité sociale ». Editions Autrement, 2008.

A l'heure où l'on parle beaucoup de développement durable, de responsabilité sociétale des entreprises, comment se concrétise cette réalité au sein des organisations. L'exemple du Groupe SOS est analysé au travers d'une description des ses structures, et des hommes et femmes qui les composent.



JEAN-MARC BORELLO

Président du Groupe SOS

Le Groupe SOS est un groupe... Pour vous, quelle est la mission de l'entreprise dans la société ? En quoi cette entreprise, quelle que soit sa forme, est-elle responsable vis-à-vis de cette société ?

Permettez-moi, pour répondre à votre question, de vous retracer l'histoire et la posture du Groupe SOS.

Le Groupe SOS s'est construit avant tout sur des associations, avec, en 1984, la création de SOS Drogue International puis de SOS Habitat et Soins autour du VIH. À l'époque, les pouvoirs publics étaient mal équipés pour traiter de la question de l'accompagnement des usagers de drogues et de la réduction des risques. La première « révolution » du Groupe SOS a été de se positionner sur ce sujet autrement qu'au travers des approches habituelles – auparavant, on demandait aux gens d'arrêter de se droguer avant de les prendre en charge... Notre approche a alimenté le développement d'une politique de mise à disposition de produits de substitution.

Par la suite, SOS Habitat et Soins a été créé pour prendre en charge les personnes ayant des difficultés sanitaires et sociales : les problèmes d'exclusion et d'impact sur l'alimentation, le logement et l'accès aux soins. Pour cela, nous avons adopté une deuxième posture originale, en refusant de nous concentrer sur les seuls malades du VIH, mais au contraire en partant du principe que les évolutions permises par les nouvelles approches développées pour le VIH devaient servir tous les malades. Nous avons mis l'accent par exemple sur la démocratie sanitaire, l'écoute de l'utilisateur... Les associations ont milité dès le début pour rejoindre le droit commun, en traitant plus globalement cette situation de double précarité : les pathologies chroniques invalidantes et les difficultés sociales.

Dans la continuité, nous avons aussi apporté notre contribution à l'univers des soins palliatifs et des dispositifs habituels en créant un lieu de petite taille, avec des modalités d'accueil très ouvertes pour les familles et un vrai traitement de la douleur. Il a fallu se battre contre les institutions pour sortir de l'approche comptable qui veut que « plus c'est grand, mieux c'est, parce que plus rentable ».

En 1994, on a créé SOS Insertion et Alternatives sur l'idée que l'éducation doit primer sur la répression. En effet, quand on s'occupe des personnes en situation de précarité, on se dit que bien souvent quelque chose a été loupé au moment de l'enfance et de l'adolescence. Ces



ces entreprises réussissent, c'est-à-dire qu'elles puissent payer tout le monde, équilibrer leurs comptes et se développer.

Nous avons volontairement choisi des métiers moins « évidents » que ceux répandus dans l'insertion par l'activité économique classique (le bâtiment, l'entretien d'espaces verts), parce que nous pensons qu'on peut faire des choses bien avec tout le monde. Les prestations sont donc positionnées sur le haut de gamme. Nos objectifs sont de faire fonctionner des entreprises correctement, de réinsérer professionnellement des personnes et les ramener dans le « droit commun », et de soutenir le développement durable et le commerce équitable. Depuis quatre ans, nous avons ainsi développé une activité de commerce équitable qui soutient le développement des savoir-faire et des richesses économiques au Sud... Nous avons créé des entreprises d'insertion comme Alter Mundi ou la Compagnie du commerce équitable qui commercialisent des produits issus du commerce équitable et qui font la preuve que l'on peut imaginer et faire vivre un autre modèle économique. Cet intérêt est aussi lié au fait que les personnes que nous accueillons dans le monde associatif sont souvent des migrants économiques.

Nous avons franchi le pas du social dans le cœur de l'économie avec cette idée qu'il doit y avoir une alternative : là encore, il s'agit de faire avec le marché, sans l'accepter complètement ! Nos entreprises n'affichent pas leur statut d'entreprise d'insertion, c'est porteur d'une image qui peut être stigmatisante ; on préfère dire aux gens qu'on a l'exigence d'une entreprise normale, ça renforce la responsabilisation.

Concrètement, comment l'économie aide-t-elle le social ?

Le passé d'entrepreneur permet de ne pas commettre les mêmes erreurs aujourd'hui. L'économie apporte au Groupe Alterna Développement et au Groupe SOS dans son ensemble l'exigence et la culture du résultat. Le monde du social pense souvent en termes d'obligation de moyens... Il faut dépasser cette posture quand on est amené à gérer d'importants fonds publics. Certes les actions sont difficiles à évaluer, et les pouvoirs publics ont longtemps encouragé la confusion entre solidarité et charité : il fallait avant tout dire qu'on faisait quelque chose, sans volonté claire de mesurer le résultat. Le monde sanitaire et social était donc un monde très fermé, dans lequel on partait souvent avec l'idée selon laquelle « ça va être long, ça va être cher, et ça ne marchera pas forcément »... Au sein du Groupe SOS, nous avons fait le choix de faire venir des gens différents, qui savaient parler d'objectifs et de résultats pour contrebalancer les habitudes du monde associatif qui était moins à l'aise pour compter, gérer, voire manager correctement.

Comment se traduit concrètement cette culture du résultat ?

Cette culture se traduit par le fait que les associations doivent être équilibrées. Le GIE est là pour contrôler et accompagner les directeurs sur les aspects financiers, budgétaires, RH.

Sur les entreprises d'insertion, les objectifs sont de 5 % de rentabilité, pour couvrir l'aide publique et démontrer la pertinence du modèle sans cette aide. Le Groupe Alterna Développement est une holding fiscalement intégrée, ce qui permet de trouver l'équilibre entre toutes les activités. Les actionnaires sont les associations du groupe – elles investissent au capital mais ont renoncé à toucher les dividendes pour permettre le développement du groupe.

Donc, nous suivons les résultats, mais nous ne fixons pas d'objectifs qui remettent en cause l'approche sociale. Par exemple, pour les entreprises d'Alterna Développement, si on fixait des objectifs sur le retour à l'emploi, on pourrait vite choisir de sélectionner des profils sans trop de problèmes. De même, les personnes en charge du suivi d'insertion des personnels d'Alterna Développement ne sont pas salariées par ce dernier mais par une autre association du groupe pour que leurs objectifs restent l'insertion des personnes et qu'ils ne rentrent pas dans la logique de l'entreprise. On différencie les rôles, chacun devant assumer sa part. L'économie reste au service du social : on mesure, on émet des alertes... mais on ne limite pas pour des considérations comptables l'investissement nécessaire pour aider une personne !

Comment encouragez-vous le rayonnement de cette approche ?

Avant, on voulait changer le monde au cas par cas... Maintenant, ce qui est aussi important, c'est de diffuser les idées. Quelles peuvent être les bonnes pratiques transférables ? On se pose la même question à propos du marché et des politiques : comment faire passer auprès d'eux notre vision et ces bonnes pratiques ? C'est vrai que les approches legalistes sont nécessaires : on a tellement de mauvaises habitudes qu'il faut savoir dire stop à un moment donné, quitte à revenir après sur des pratiques plus souples. Même un trader analyse le climat social d'une boîte, c'est bien la preuve que la RSE alimente la valeur. Notre richesse, ce n'est pas notre capital, mais les hommes et les femmes qui composent le groupe. Une entreprise RSE, c'est celle qui continue à investir, à respecter les richesses humaines parce qu'elle sait que c'est bon pour sa pérennité. Nos modes d'organisation ont des impacts sur le développement durable. Le capitalisme se remet en cause... et certains commencent à s'ouvrir sur ces démarches RSE, à se rendre compte que donner du sens à son travail est un axe énorme. Travailler sur l'engagement des salariés, sur le sens de leur travail est un axe de motivation et de réussite fort. Ici, les personnes ont des responsabilités

fortes, donc on n'a pas besoin d'inventer des programmes pour développer le sentiment d'appartenance !

Comment traduisez-vous l'engagement de l'entreprise dans votre politique de gestion des ressources humaines ?

Nous payons les gens selon les conventions collectives des secteurs concernés. Les jeunes ont des responsabilités qu'ils n'auraient pas ailleurs et un salaire correct, qui flirte avec les prix du marché. Le groupe offre surtout des perspectives en termes de responsabilités et de carrière. Nous n'avons aucune difficulté à recruter, avec en permanence une candidathèque de 300 personnes ! Chacun cherche à atteindre l'équilibre entre vivre correctement ou gagner toujours plus, mais en se demandant pourquoi et après quoi il court ! Chez nous, les collaborateurs savent pourquoi et pour qui ils travaillent.

Sur les aspects sociaux, il existe des comités d'entreprise et d'établissement, des délégués du personnel dans tous les établissements. Tous ces mécanismes sont des plus et pas des moins pour une entreprise, même dans une entreprise sociale. Même s'il y a des rapports sociaux dans cette entreprise qui ne sont pas les mêmes qu'ailleurs. D'ailleurs, moi, si je m'ennuyais, je ne viendrais plus... Je suis content d'arriver ici le matin, et cette joie tient au fait que je retrouve ici des gens avec qui je partage des valeurs, un mode de vie, des gens que j'aime et respecte. On s'enrichit avec l'arrivée de nouvelles personnes, qui font avancer la réflexion collective : même si 80 % des questions auront déjà été posées, les quelques nouvelles feront avancer le débat !

Quels sont les limites et les freins au développement du groupe aujourd'hui ?

Une première limite est la capacité de financement : dans une entreprise, il faut mettre du capital. Une des faiblesses de l'économie sociale est de ne pas lever d'argent sur le marché, donc on risque d'aller moins vite... Mais ce qui est difficile est aussi ce qui fait notre richesse : par exemple, si Alter Mundi, notre boutique de commerce équitable, ne fait pas de chiffre d'affaires, on est obligé de réagir vite !

En interne, la confrontation entre les gestionnaires et les travailleurs sociaux est facilitée dès que l'on met en place des mécanismes qui permettent d'échanger et d'assumer qu'on est tous différents. Il faut faire en sorte que les choses soient possibles, mais on n'est pas magicien pour autant. Parfois ce n'est pas simple, parce qu'il existe des conflits, entre l'intérêt des usagers et les intérêts des salariés, par exemple sur les horaires d'accueil. Mais en général, si on ne se trompe pas, lors d'un recrutement, sur les valeurs du candidat, le reste se passera bien : la technique, ça s'apprend ! Au-delà, il y a aussi des différences de géné-

ration – j'ai le double de l'âge des plus jeunes –, mais fondamentalement l'âge ne fait rien à l'affaire : je ne sens pas de bénéfice ou de tare particulière liés à l'âge. Je trouve cette diversité plutôt riche ! Nous les plus vieux n'avons pas le monopole de la sagesse et les jeunes celui du dynamisme, il y a une vraie richesse liée à ces mélanges. Et ici tout le monde a l'impression d'apprendre des autres.

Vous pensez être une entreprise « socialement responsable » ?

La RSE de cette entreprise, c'est l'entreprise elle-même : son objet, son mode d'organisation. Il s'agit d'être exemplaires sur certains sujets et de faire la preuve de la réalité de nos convictions. Pour certains, la RSE, c'est un mode de communication, un affichage, quelques pages dans le rapport annuel, mais ça doit aller jusqu'à une profonde remise en cause de l'entreprise et former la trame même de ce rapport annuel ! Pour nous, c'est plus simple : il y a notre objet social, les conventions collectives qui limitent fortement les écarts salariaux, etc. Pour de grandes entreprises, c'est devenu essentiel. Je crois qu'on passe d'une mode à une lame de fond, on est en train de basculer ! Il faut donc faire un effort pour ne pas être « excluant » par rapport à ce mouvement qui se fait dans les grandes entreprises, en pensant qu'on est les meilleurs et en voyant le mal ailleurs.

Le fait d'être une entreprise sociale ne nous dispense pas de réfléchir à nos progrès, au contraire ! Concrètement, c'est central dans nos objectifs d'aller vers toujours plus de responsabilité. Nous avons repris Auxilia, un cabinet qui travaille sur le développement durable, et ça fait bouger les choses même en interne, car ce qui est nouveau pour nous, c'est l'environnement : la consommation de papier, d'énergie... Nous travaillons aussi sur l'axe RH avec une forte action sur la formation tout au long de la vie, notamment à travers le Collège coopératif de Paris. En interne, nous avons aussi une politique importante de formation des salariés.

Nous nous fixons des objectifs, et surtout nous allons toujours trouver un œil extérieur pour les évaluer : par exemple l'intervention d'un cabinet externe sur la mise en place d'une démarche qualité pour les établissements et structures, la certification ISO 9001 pour le GIE, l'audit de la Plate-forme française du commerce équitable et l'appui sur le label Max Havelaar... Il s'agit de permettre l'évaluation par un œil extérieur pour éviter l'autosatisfaction.

personnes ont pu connaître des parcours de placements successifs, en institution, ont un manque de culture, de critique, de formation ; entre dix-huit et vingt-cinq ans, ces jeunes sont laissés sans filet, ils n'ont pas le droit au RMI et pourtant, on demande aux adolescents les plus en difficulté et les moins soutenus d'être à dix-huit ans et un jour les plus responsables. SOS insertion et Alternatives prend en charge des jeunes, souvent délinquants, qui connaissent des situations compliquées. Pour favoriser la résilience et assurer de meilleures chances d'intégration, nous nous sommes appuyés sur trois leviers : des expériences fortes qui combinent plaisir et contraintes, le développement du sentiment d'utilité à l'autre, la rencontre avec l'adulte. Donc nous avons réfléchi à des interventions possibles pour éviter les peines privatives de liberté, afin d'apporter de vraies réponses en proposant des structures qui les acceptent vraiment.

Ces trois structures constituent le socle de notre engagement associatif, avec une approche qui refuse l'idée de charité, qui ne se veut pas caritative, mais qui s'appuie sur la conviction qu'il faut faire avec la réalité sans jamais l'accepter, qu'il faut savoir remettre en cause la machine à exclure plutôt que la soutenir. « Faire avec », c'est trouver des solutions concrètes d'une part, mais également faire évoluer la situation en participant à la réflexion collective et politique, au sens noble du terme. Et c'est cela, la mission du Groupe SOS et sa responsabilité sociale. Cela se traduit par l'inventivité et la créativité qui visent à trouver de nouvelles réponses contribuant à traiter de ces questions et savoir également les mettre en œuvre concrètement, avec initiative et détermination.

Comment en êtes-vous arrivé à créer cette structure ?

Personnellement, j'ai commencé en étant éducateur, après quoi j'ai travaillé de 1981 à 1988 dans divers cabinets ministériels ou assimilés. Passionné par la « chose publique », au sens du « service pour le public », j'ai vite été insatisfait face à la lourdeur administrative et à la difficulté de passer à l'action. Puis j'ai été « chef d'entreprise » pendant dix ans, dans la gestion d'entreprises de loisirs et de restauration. En tant que chef d'entreprise, j'ai apprécié la rapidité d'exécution, mais se lever juste pour gagner de l'argent restait insatisfaisant ; j'ai donc toujours eu deux vies, en restant en même temps président de sociétés commerciales et dirigeant d'associations.

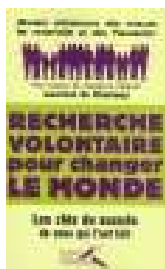
La création du Groupe SOS m'a permis de « servir le public » avec les moyens du privé. Comme j'avais d'immenses lacunes en termes de gestion et de financement, j'ai très vite cherché à professionnaliser le Groupe SOS en recrutant de bons gestionnaires : l'une des caractéristiques fortes du groupe est de vouloir attirer les jeunes talents et de leur confier des responsabilités.

En quoi le Groupe SOS est-il différent des autres associations ? Comment a-t-il évolué vers une conception plus « entrepreneuriale » ?

Fort de mon expérience de chef d'entreprise et de ma volonté de professionnalisation, il m'est apparu cohérent de doter le groupe d'une organisation performante : il est organisé comme un ensemble d'entreprises avec une direction commune. Très vite, nous avons constaté qu'il y a des sujets sur lesquels le statut associatif n'est pas adapté, comme, par exemple, les questions immobilières pour la création d'établissements : une structure associative n'a pas accès aux financements pour ce genre de grands programmes. Les trois associations ont donc créé une union économique et sociale (UES), Alliance immobilière, détenue à 100 % par ces associations, et pouvant répondre à la fois aux besoins de locaux des associations et assurer le développement et la gestion d'un parc de logements très sociaux. Avant cela, nous avions mis en place Alliance Gestion, un groupement d'intérêt économique (GIE) créé il y a douze ans pour concentrer les fonctions supports et soutenir les efforts des associations dans leur responsabilité d'employeur : il fallait une structure qui nous garantisse le respect des réglementations et qui, ce faisant, protège les projets associatifs des lourdeurs administratives. Les responsables associatifs restaient ainsi seulement responsables et garants de leur projet pédagogique. Ce fut aussi une façon de lutter contre l'approche « comptable » qui a pu se répandre dans le monde associatif. Ce mode de gestion permet aujourd'hui de fonctionner correctement avec 2 000 salariés et de développer de réelles innovations sociales.

La création d'Alterna Développement correspond à un approfondissement de cette recherche d'efficacité économique au service d'objectifs d'intérêt général ?

Comme le groupe s'occupe de personnes exclues par un système économique dont la finalité est davantage financière qu'humaine, interpellés, nous nous sommes intéressés à l'« économie solidaire » : l'approche, englobant un double objectif de développement économique et social, nous semblait être intéressante. Convaincus que chaque individu est socialement fécond, et qu'en conséquence il n'existe pas de gens inemployables mais seulement des entreprises qui ne savent pas les employer, nous avons décidé de passer à l'action et de créer le groupe Alterna Développement, un ensemble d'entreprises d'insertion. Le groupe est financé aujourd'hui à 95 % par son propre chiffre d'affaires. Nous y recrutons des personnes éloignées de l'emploi (selon les critères de l'ANPE), nous les intégrons dans l'entreprise, grâce à un double encadrement professionnel et social. Notre objectif est que



Laurent de Cherisey ; « Recherche volontaires pour changer le monde : les clés du succès de ceux qui l'on fait ». Presses de la Renaissance, 2008.

L'auteur enquête sur de nombreux exemples qui témoignent qu'un projet peut être à la fois durable et rentable autant socialement qu'économiquement. Parmi ces exemples, le Groupe SOS, au travers notamment de l'histoire de son délégué général, Jean Marc Borello.

L'envie d'agir

fort : l'obsession du pire cache une fuite devant le moindre risque. C'est le fantasme du « risque zéro ». Toutes ces phobies dopent le commerce florissant des marchands d'assurances. Mais la meilleure assurance-vie ne consiste-t-elle pas à prendre des risques ? Le risque de rencontrer l'autre, de partager ses problèmes, de cheminer avec lui. De cette rencontre jaillit la vie : c'est ce dont témoigne l'histoire de Jean-Marc Borello.

Jean-Marc Borello : les business plans de la solidarité

La Plaine Saint-Denis est le nouveau quartier des affaires de la région parisienne. Là-bas, tout près du Stade de France (et pas loin du périphérique), on trouve un endroit déconcertant. Ce sont les anciens bâtiments de Menier, firme chocolatière qui, sous Napoléon III, faisait aussi de la pharmacie. Voilà l'ancienne usine et sa grande cheminée¹ de briques roses et grises, où le M de Menier se répète de bas en haut. Et voici la vaste maison de trois étages qui logeait les cadres de la Pharmacie centrale de France, dans les années 1860.

Elle loge aujourd'hui l'état-major de SOS², un groupe d'économie solidaire qui s'occupe d'action sanitaire et sociale, d'éducation, de logement, de développement durable et de solidarité internationale. Le vestibule et l'escalier donnent sur des bureaux clairs. Les gens qui travaillent aux ordinateurs n'ont pas plus de 30 ans. Atmosphère de jeune entreprise, efficace et organisée. Jean-Marc Borello, délégué général, nous accueille au premier étage. Son bureau est petit, très simple, meublé sobrement par l'artisanat équitable – les fauteuils viennent du Honduras, la lampe du Salvador. C'est le lieu de travail de l'homme qui a construit le groupe SOS : 102 millions d'euros de budget annuel, plus de 2 000 permanents, 10

1. Classée à l'inventaire du patrimoine industriel.

2. Site : www.groupe-sos.org

entreprises d'insertion, 9 associations, 130 établissements d'accueil social. Son mot d'ordre : « Atteindre les objectifs du secteur public avec les moyens du privé. » Borello prouve, par les faits, qu'une activité économique peut être rentable tout en ajoutant d'autres valeurs à celle de la *rentabilité*.

C'était un défi. Il a été remporté par ce personnage qui vaut le déplacement. Quinquagénaire en baskets, visionnaire mais gestionnaire, discret mais communicant, Borello est un leader – qui minimise sa propre importance mais à coups de formules ciselées : « Dans ma vie, je n'ai réussi que des concours de circonstance. » Il dit aussi : « J'ai toujours compris ce que je faisais après l'avoir fait. » Jean-Marc Borello a fait beaucoup, et ce n'est pas fini.

En 1977, il a 20 ans et il est éducateur judiciaire : son premier métier, c'est le reclassement des jeunes délinquants. En s'occupant de cas impossibles (il nous racontera l'histoire du Gitan de 14 ans qui avait volé trois cents voitures), Borello découvre que « personne n'est au bout de son histoire ». En 1981, il devient l'adjoint du patron de la mission interministérielle de lutte contre la toxicomanie. S'ensuit une série de postes officiels : auprès de Gilbert Trigano¹, de Gaston Defferre, de Laurent Fabius. Réinsertion, banlieues, jeunes en difficulté : « De quoi mesurer l'inefficacité de la lourdeur administrative devant ces problèmes. » Les moyens de la fonction publique sont inadaptés, constate Borello. Pour être efficace sur le terrain économique et social, il faudrait pouvoir « recruter, licencier, récompenser ». Ce sont les ressorts de l'action humaine. Mais ce ne sont pas ceux de l'État... Il quitte donc le public, en 1986 ; de toute façon la gauche vient de perdre les élections. Que devient alors Jean-Marc Borello ? Le bras droit de Régine, reine de la nuit !

1. Délégué du Premier ministre chargé des nouvelles formations, 1984 (cabinet Fabius).

Elle et lui travaillaient ensemble depuis deux ans : ils avaient lancé en 1984 l'association SOS Drogue International, avec Claude Olievenstein. Maintenant, Régine va faire de Jean-Marc Borello un chef d'entreprise. « Elle détestait autant les coulisses que moi la lumière : donc c'était parfait, elle était dans la lumière, moi dans les coulisses. » Et dans les domaines les plus inattendus... Voilà Borello patron du restaurant Ledoyen, sur les Champs-Élysées, patron du Palace, patron d'une société de production. « Dix ans de paillettes ! » ironise-t-il. Le jour, il dirige des boîtes de nuit ; la nuit, il dirige bénévolement SOS Drogue. « Ce que j'avais appris dans la journée, nous dit-il, je l'appliquais à SOS le soir. Le groupe Régine m'apportait les meilleurs conseils juridiques et financiers. Ce fut ma formation économique sur le tas. Ceci explique qu'aujourd'hui, SOS soit cité en exemple pour sa qualité de gestion... »

Et SOS Drogue avait fort à faire, en cette fin des années 1980. « La France était très mauvaise quant au problème de la toxicomanie », souligne Borello. Du retard sur tous les moyens de prévention. Et le plus fort taux de contamination par le virus VIH. Le patron de boîtes de nuit était en première ligne pour s'en apercevoir : « Dans la semaine j'enterrais mes salariés et le week-end j'enterrais des usagers. » SOS Drogue entend ce que les pouvoirs publics n'arrivaient pas à faire : offrir une prise en charge à tous les toxicomanes, notamment les plus fragiles. Aller au-devant des usagers de drogues dans leurs lieux de consommation, pour leur ouvrir des solutions d'accompagnement sanitaire et social. Agir pour la réduction des risques... En quelques années, l'association de Borello devient le premier intervenant français du secteur de la toxicomanie : quarante établissements.

C'est à partir de là que vont se ramifier de nouvelles associations SOS, qui vont constituer progressivement le groupe. En 1985, Jean-Marc Borello crée l'association

médicale Arcat¹. En 1986, il reprend une association hébergeant soixante malades, qui était en redressement judiciaire : « Il y avait 7 millions de chiffre d'affaires et 7 millions de dettes ! Le président du tribunal de grande instance de Paris me demande : "Vous allez apurer comment ? Vous avez des garanties ?" Je lui réponds : "Ma caution personnelle." Mes camarades me disent : "Tu es fou." Je leur réponds : "Je n'ai rien. Que voulez-vous qu'ils me prennent ?" Borello a son idée. Elle part d'un constat : les personnes en situation précaire ont du mal à se soigner. Un SDF sortant de l'hôpital, comment vivra-t-il sa convalescence ? Quelqu'un qui a perdu son job et son logement à cause du VIH, où ira-t-il ? Les centres sociaux² ne font pas de sanitaire ; les structures sanitaires ne font pas de social.

Il faut créer des lieux d'urgence où le social et le sanitaire seront liés. Borello lance alors SOS Habitat et Soins, les Lits-Halte Soins Santé (ouverts 24 heures sur 24), créés avec Xavier Emmanuelli pour permettre à des SDF de bénéficier de l'équivalent de soins à domicile ; le Point-Solidarité de l'Arcat, pour le bilan social et l'accompagnement d'urgence des précaires sidéens ; Envol-Insertion, contre le chômage des séropositifs ; les Appartements de coordination thérapeutique, pour la prise en charge des précaires atteints du sida, de l'hépatite, du cancer ou de la sclérose en plaque³ ; la Maison sur Seine, une unité de soins palliatifs réservée aux précaires... – vingt-six établissements au total, en 2007.

1. Association de recherche, communication et action pour l'accès aux traitements. Arcat regroupe des professionnels « unissant leurs compétences au service de la lutte contre le sida et les pathologies associées ».

2. CHRS, Centres d'hébergement et de réinsertion sociale.

3. SOS Habitat et Soins est aujourd'hui, en nombre de places, la première des associations d'appartements de coordination thérapeutique.

En 1994, naît SOS Insertion et Alternatives. Elle se lance dans l'éducatif, d'un côté, et dans les actions de réinsertion professionnelle de l'autre. Côté éducatif, Jean-Marc Borello n'oublie pas qu'il a commencé par la délinquance des mineurs et la Protection judiciaire de la jeunesse ; le moins qu'on puisse dire est que le problème n'a pas diminué depuis les années 1980 ! Les menaces qui pèsent sur l'ordonnance de 1945 le préoccupent particulièrement. Ainsi que le manque de structures d'accueil, en France, pour les mineurs délinquants... Insertion et Alternatives va devenir la seule association à gérer dans toute la France des centres éducatifs renforcés : en Guyane, en Lozère, dans le Morbihan, en Seine-Saint-Denis... Principe de ces centres : « Éloignement, déconditionnement, rupture », explique Danielle Berton, qui dirige l'association. En cinq mois, par l'accompagnement intensif, le sport et le travail (les chantiers d'utilité sociale ou dans la nature), il s'agit de « permettre aux jeunes de commencer une réinsertion dans la société et briser l'engrenage de la délinquance ». Insertion et Alternatives et ses filiales proposent aussi des structures de réadaptation individuelle, pour aider le jeune à apprendre l'autonomie. Et des services d'accueil d'urgence de mineurs, placés par un magistrat pour leur éviter l'incarcération provisoire.

Maintenant, l'économique. Comment réintégrer dans le circuit professionnel les RMIstes, les chômeurs de longue durée, les personnes handicapées, les gens qui relèvent de maladie, les jeunes sans qualification ou placés par la justice ? En les embauchant dans des entreprises sociales qui les mettront à flot. Mais pas pour un travail au rabais, ni en traitant les gens comme un « public d'insertion » indifférencié, explique Borello : « Notre philosophie, c'est de valoriser l'individu et de refuser le misérabilisme. Nos entreprises misent donc sur le haut de gamme. Ainsi les salariés prennent conscience qu'ils peuvent viser haut, malgré un passé difficile. Plus le niveau de qualité sera

élevé, plus cette exigence sera un moteur pour l'individu. L'orienter vers des métiers à forte valeur ajoutée, qui manquent de main-d'œuvre, c'est lui donner les meilleures chances de se réinsérer en sortant de chez nous. De plus, notre approche est résolument professionnelle : le projet économique doit être performant, pour que le projet d'insertion soit efficace.

Depuis 2000, cette philosophie est passée à l'action. Les entreprises SOS se multiplient. D'abord, L'Usine¹. Pourquoi ce nom ? Parce que Borello l'installe à la Plaine Saint-Denis dans l'ex-usine Menier, l'ancienne « plus grande fabrique pharmaceutique de France » : un bâtiment modèle construit en 1862 par l'architecte Saulnier, tout en bois brut, métal et verre. Dans ce décor lumineux de super-loft sur 1 500 mètres carrés, SOS loge un « pôle multi-actif spécialisé dans l'organisation d'événements en tous genres » : trois espaces, cinq salles à l'étage, un lieu rêvé pour les congrès, les soirées, les lancements de produits, les concerts, les salons et les défilés. L'Usine a aussi un restaurant d'affaires. C'est là qu'ont lieu les soirées officielles du Stade de France, les soirs de match. Ces dîners de prestige sont servis par des jeunes en réinsertion. « L'Usine était conventionnée pour quarante ETP d'insertion en 2006² », précise Jean-Marc Borello.

Ensuite, SOS lance Té, le « traiteur éthique », un traiteur « événementiel proposant des prestations bio-équitables³ ».

1. Site : www.lusine-evenements.com

2. ETP : l'insertion par l'activité économique se calcule, non en nombre de salariés, mais en Équivalent temps plein. Si un salarié en insertion travaille à mi-temps, il comptera pour 0,5 ETP. Plusieurs salariés peuvent être nécessaires pour faire 1 ETP. Si un salarié travaille à temps complet mais n'est resté que 6 mois dans l'entreprise d'insertion (EI), il sera comptabilisé comme 0,5 ETP sur l'année. Dans une EI par la production, 1 ETP = 1 505 heures/an. Dans une EI par le travail temporaire, 1 ETP = 1 600 heures/an (depuis le 1^{er} juillet 2005).

3. Site : www.traiteur-ethique.com

Puis Alter Mundi Café¹, « le premier resto-bar-épicerie issu du commerce équitable », tapas à la française et « consommation responsable » à deux pas de la République : tout pour plaire au bobo, mais quatre ETP d'insertion en 2006... À deux pas de la Bastille, il y aura Altermundi Boutique² (de la déco « ethnique, éthique et chic », mobilier et galerie d'art) : sur 500 mètres carrés, « le plus grand espace de vente entièrement voué au commerce équitable »... À l'entrée de la rue de Rivoli, il y aura Altermundi Mode³ : on y trouve les baskets écolos brésiliennes de chez Veja, les robes et les T-shirts éthiques de chez Tudo Bom, le sportswear péruvien de chez Misericordia, les collections bio de chez Ideo... et 3 ETP en insertion. Sans oublier la Compagnie du commerce équitable, structure formée par le groupe SOS pour développer de nouvelles filières d'importation de mobilier et de décoration ; avec son show-room Fairplace⁴ – et ses 6 ETP. Alterauto⁵, société de location automobile, vous propose ses voitures « hybrides » (écologiques) – avec des chauffeurs qui sont eux aussi des salariés en insertion. L'entreprise Alternacom⁶ est spécialisée dans la communication, l'organisation d'événements, la commercialisation d'espaces et de services. Presscode⁷, à Marseille, fait dans l'édition et la création graphique : magazines, brochures et dépliants, logos. Etc.

Les entreprises du groupe SOS, dit Jean-Marc Borello, « c'est 95 % de chiffre d'affaires et 5 % de subven-

1. 4, rue Jean-Pierre-Timbaud, 75011 Paris. Du mardi au samedi, 17 heures-2 heures.

2. 41, rue du Chemin-Vert, 75011 Paris.

3. 9, rue de Rivoli, 75004 Paris.

4. 70, bd Anatole-France, 93200 Saint-Denis. Site : www.fair-place.fr

5. Site : www.alterauto.com

6. Site : www.alterna-com.com

7. Site : www.presscode.fr

tions » : « Nous n'affichons pas "entreprise d'insertion". Au contraire. La logique de nos entreprises est simple et naturelle : il y a le client à satisfaire, point final. La société de marché exclut les non-performants, et les jeunes le savent. Prenez l'exemple de Té : nous avons voulu d'emblée faire un traiteur haut de gamme, parce que les traiteurs pas chers se cassent la gueule – pour des raisons économiques évidentes. Le résultat est là : nos entreprises gagnent de l'argent. Nous sommes en train de démontrer qu'on peut à la fois insérer au Nord, et aider équitablement le Sud, sans financement public. »

Managé par une équipe de jeunes diplômés des grandes écoles de commerce, le groupe SOS est un chef-d'œuvre économique et commercial. Une croissance forte et maîtrisée, un développement contrebalancé par la garantie du maintien de l'emploi, des activités non délocalisables, des mécanismes de solidarité financière entre les entités du groupe ; un contrôle financier exercé par un groupement d'intérêt économique (Alliance gestion) qui est un pôle d'expertise. Le tout selon un mode de gouvernance original, qui garantit l'identité morale de l'ensemble, car les orientations de toutes les associations et entreprises du groupe, ainsi que de leurs filiales, dépendent juridiquement des trois associations fondatrices : SOS Drogue International, SOS Habitat et Soins, SOS Insertion et Alternatives. L'actionnariat est composé uniquement des associations du groupe, et elles ont renoncé à percevoir les dividendes. La totalité des bénéfices est consacrée au développement de nouveaux projets créateurs d'emplois... Même si le risque reste toujours présent, pour le groupe SOS, peut-être celui d'un rythme de croissance trop soutenu ; l'histoire de Jean-Marc témoigne de l'importance qu'il y a à refuser de se laisser bloquer par le spectre du pire.

Jean-Marc Borello oublie la fausse modestie : « Ce que le groupe SOS a su développer, c'est un modèle économique alternatif. Il démontre qu'on peut bâtir une organisa-

tion solide, capable de créer et de pérenniser des activités sociales ou commerciales sans recourir à une logique de rentabilité du capital. En unissant des valeurs de solidarité nettes à des méthodes managériales strictes, nous rivalisons avec le secteur capitaliste sur le plan de la performance économique. Et nous faisons mieux que lui en termes de responsabilité sociale. » Une autre façon d'entreprendre ? Exactement : « Et nous allons continuer à le prouver dans de nouveaux domaines. » Puisque le pire n'est jamais sûr nulle part.

La peur du pire est peut-être... la pire des peurs, celle qui nous paralyse radicalement. Lorsque les médias braquent trop puissamment leurs projecteurs sur les drames, ils entretiennent cette peur du pire, confortée par les expertises, les analyses, les statistiques qui nous assurent que le pire est une évidence certaine.

Mais le pire n'est jamais sûr. À la fin du XIX^e siècle, New York érigeait des gratte-ciel toujours plus vertigineux, les habitants s'entassaient à la verticale ; dans les quartiers aisés, chaque famille disposait d'une voiture à cheval... « À la vitesse où vont les choses, proclamaient les analystes-statisticiens, voici la catastrophe qui va inéluctablement se passer : dans moins de dix ans, les rues de Manhattan seront recouvertes de couches de crottin pouvant aller jusqu'à deux mètres d'épaisseur. S'ensuivront une odeur pestilentielle et de dramatiques épidémies. » Quelques années plus tard apparaissait la voiture à moteur !

Les entrepreneurs sociaux nous invitent à un combat salutaire contre ce syndrome d'Astérix : avoir peur, lorsqu'il pleut, que le ciel nous tombe sur la tête. Cette peur du pire qui paralyse notre désir d'agir et notre capacité de nous engager. Le plus grand des risques est de ne pas en prendre ! En développant son groupe performant avec ceux que la vie semble vouloir abandonner, Jean-Marc Borello prouve que le risque de la vie – la sienne et celle des autres – mérite d'être pris. Vérité à redécouvrir,

à une époque où l'hypermédiatisation des risques diffuse une obsession sécuritaire...

Comme disait Gandhi : « Le monde n'est pas tel qu'il est. Il est tel que nous le faisons. Soyons le changement que nous voulons voir dans le monde. »

11. Vous n'êtes ni Gandhi ni mère Teresa ? Mais si

Quand les sondages demandent : « Parmi les grandes figures du XX^e siècle, à qui aimeriez-vous ressembler ? », les Français d'aujourd'hui répondent : « À Gandhi. » Ou bien : « À mère Teresa. » Presque un réflexe. Il doit exprimer quelque chose de profond au-delà des apparences. Parce que entre nous et Gandhi, ou mère Teresa, on a du mal à voir d'emblée les points communs !

Beaucoup ont vu *Gandhi*¹, le film de Richard Attenborough avec Ben Kingsley : des millions d'êtres humains en marche sur les routes de l'Inde, une épreuve de force titanessque avec l'Occident... Le spectateur se dit : « Grandiose, mais rien à voir avec moi. » Tout le monde se souvient de mère Teresa à Calcutta² : la toute petite femme âgée en sari blanc qui a construit des dispensaires et des écoles par centaines, et qui a créé un réseau international de volontaires pour soigner la souffrance du tiers-monde. Son mot d'ordre était : « Nous vivons dans une mer de pauvreté. On peut réduire cette mer. » Vaste programme ! Mais au-dessus de nos moyens. Nous avons aussi en tête le dicton né dans les années 1990 : « Sur mon front, il n'y a pas écrit mère Teresa ! »

Gandhi et mère Teresa nous font l'effet de géants. Pourtant ils détestaient tous les deux qu'on les idéalise.

1. Sorti en 1982.

2. Morte le 5 septembre 1997, béatifiée par Jean-Paul II le 19 octobre 2003.

Pourquoi ? Parce qu'ils considéraient que leur chemin devait être simple, évident : donc accessible à tout être humain. Est-ce que nous nous en rendrions compte inconsciemment ? Ne serait-ce pas pour cette raison que mère Teresa et Gandhi – dans nos sondages – sont en tête des « modèles » auxquels, malgré tout, nous aimerions ressembler ? Derrière le mur des apparences impressionnantes, nous sentons que Gandhi et mère Teresa (l'un et l'autre) ont simplement développé au maximum une fibre qui est présente en chacun de nous, du fait que nous sommes des humains. Vous n'êtes pas Gandhi ou mère Teresa ? Mais si.

Gandhi nous parle à tous aujourd'hui

Bien sûr, l'épopée de Mohandas Karamchand Gandhi est une histoire de foules énormes et d'enjeux colossaux : sa « désobéissance civile », ses grèves de la faim qui subjuguèrent toute l'Inde, les deux millions de personnes à ses funérailles... Ce sont des images qui dépassent nos mesures, et même notre logique. Quand les lycéens apprennent que Churchill (futur héros de la lutte antitotalitaire) voulait la mort de Gandhi (héros de la libération des peuples¹), ils sont abasourdis. Tout ça paraît surhumain à force d'être surdimensionné. Mais observons de plus près.

Gandhi nous apparaît comme « la principale figure morale des temps modernes » ? Il aurait haï cette idée. Il détestait qu'on l'appelle « grande âme » (*mahatma*). S'il est devenu le levier de 400 millions d'Indiens, c'est à force d'humilité. À ses yeux, son chemin était le plus petit, le plus humble, celui qu'il conseillait aux masses du sous-continent, en leur disant : « Je ne suis que l'un des vôtres. »

1. « Ce fakir à moitié nu », disait sir Winston. En 1931, il déclare : « Le gandhisme et tout ce qu'il implique devront être tôt ou tard combattus et écrasés. »