

# Economie solidaire : Jean-Marc Borello, l'homme qui fait du social un business

Ce proche d'Emmanuel Macron préside aux destinées du groupe SOS d'économie solidaire dont le chiffre d'affaires frôle le milliard d'euros.



Jean Marc Borello à son arrivée pour une réunion avec les candidats du mouvement « En marche ! », à Paris, le 13 mai 2017. VINCENT ISORE / IP3 PRESS / MAXPPP

Et un hôpital de plus ! Le neuvième à tomber dans l'escarcelle de SOS. Le groupe français d'économie sociale a annoncé, début novembre, la reprise du centre

médical La Source, à Saint-Léger-les-Mélèzes (Hautes-Alpes). Au même moment, à Marseille, il a été choisi par la ville pour restaurer et exploiter durant quarante ans le fort d'Entrecasteaux, un site militaire du XVII<sup>e</sup> siècle fermé depuis des années. Dans un ou deux ans, il devrait être transformé en lieu d'innovation culturelle. A la clé, 300 emplois, notamment pour des jeunes en difficulté.

C'est encore le Groupe SOS qui a été désigné, en septembre, par le gouvernement pour prendre en charge des personnes radicalisées, notamment celles de retour de Syrie. Objectif : les sortir de leur parcours extrémiste et les réinsérer. Un centre a ouvert à Paris fin septembre, un deuxième est prévu à Marseille.

Lire aussi [Jean-Marc Borello : « La société civile, essentielle à la prévention de la radicalisation »](#)

Plus discrètement, SOS a été retenu par le groupe parlementaire La République en marche (LRM) pour apprendre à une partie de ses députés à s'exprimer dans les médias. Et dans quelques jours, il devrait reprendre Les Brigades vertes, une grosse association de Dardilly (Rhône) chargée d'aider des personnes au revenu de solidarité active (RSA) à trouver un avenir, elle-même en grand péril.

Un hôpital à redresser, un monument historique à restaurer, des islamistes radicalisés à remettre dans le droit chemin, des élus à former, des réfugiés à héberger...

De mois en mois, SOS n'en finit pas de remporter les appels d'offres les plus divers, et de grandir, grandir.

Au total, le groupe associatif affirme employer à présent près de 18 000 salariés dans 500 établissements, et table, pour 2018, sur un chiffre d'affaires de 948 millions d'euros. Le cap du milliard est en vue. « *Cela fera une croissance de 10 % à 15 %, comme les années précédentes* », évalue Jean-Marc Borello, installé dans son bureau du 11<sup>e</sup> arrondissement de Paris. En France, jamais une entreprise de l'économie sociale et solidaire n'avait atteint pareille taille.

## **Association milliardaire**

Soudain, le patron de 60 ans se lève et ouvre la fenêtre, histoire de fumer une cigarette en mesurant le chemin accompli depuis la création des premières associations fondatrices de SOS, en 1984. « *La valeur liquidative du groupe est désormais voisine de 1 milliard d'euros, notamment parce que notre "truc associatif" est propriétaire de ses murs, glisse-t-il avec satisfaction. Cela veut dire que, si demain on arrêta tout, on se retrouverait avec 1 milliard. Mais qu'est-ce qu'on en ferait ?* »

Une association milliardaire ! Joli succès pour cet ancien éducateur spécialisé, devenu gestionnaire de boîtes de nuit aux côtés de Régine, puis figure de proue de l'économie sociale, et désormais l'un des patrons les plus proches d'Emmanuel Macron. Après l'avoir eu comme

élève à Sciences Po, le dirigeant de SOS s'est mis à son service durant la campagne présidentielle. Dans la foulée, deux anciens du groupe, Pacôme Rupin et Aurélien Taché, ont été élus à l'Assemblée.

Quatre mois après l'élection, le président-fondateur lui-même s'est vu confier par le gouvernement une mission sur « l'innovation sociale au service de la lutte contre l'exclusion ». Membre du bureau exécutif de LRM, l'homme fort de SOS préside aujourd'hui la commission chargée de choisir les candidats pour les élections européennes, un poste de confiance. Dans certaines réunions, « *il arrive que M. Borello surplombe les ministres, leur coupe la parole* », constate Louis Gallois, ancien patron de la SNCF et actuel président de la Fédération des acteurs de la solidarité.

Lire aussi [Jean-Marc Borello, l'atout social d'Emmanuel Macron](#)

Mais ce succès ne va pas sans susciter des critiques. M. Borello s'est vu qualifier de « Bernard Tapie », d'« industriel du social ». Certains l'accusent de reproduire dans le monde associatif les logiques prédatrices du capitalisme classique. Et d'avoir constitué, avec SOS, un petit empire géré de façon clanique.

## **Pouvoir concentré**

De fait, l'association est verrouillée. Pas de bénévoles, pas

d'adhérents hormis une centaine de membres triés sur le volet : magistrats, hauts fonctionnaires, professeurs de médecine qui doivent être parrainés par les trente membres du conseil d'administration... qu'ils ont élus. Le circuit est ainsi bouclé, ce qu'admet le patron. *« Bien sûr, il ne suffit pas de payer sa cotisation pour entrer : il faut avoir rendu des services éminents ou être ancien responsable des associations passées dans le groupe. »* Le conseil, réuni trois ou quatre fois l'an, a d'ailleurs un rôle mineur, affirme un administrateur des premiers jours.

*« Cette absence de contrôle démocratique, de contre-pouvoir, pose problème dans un domaine comme l'action sociale »,* juge Patrick Doutreligne, président de l'Union nationale interfédérale des œuvres et organismes privés non lucratifs sanitaires et sociaux. M. Borello se défend : *« C'est une association de gestion, elle reste fermée et à l'abri d'une OPA associative. »*

En pratique, le pouvoir paraît concentré entre les mains du président et de quelques dirigeants, liés pour certains d'entre eux par des relations affectives ou familiales.

*« Oui, il y a autour de Jean-Marc une forme de cour, dont j'ai fait partie, et qui bénéficie parfois de privilèges, notamment d'appartements rachetés au groupe »,* reconnaît, un peu gêné, un ancien responsable.

## **Un château avec piscine et kangourous dans le parc**

Le patron se déplace en voiture avec chauffeur. Il passe des week-ends dans une propriété du groupe, Les Tournelles, à Hautefeuille (Seine-et-Marne), un château avec piscine, jacuzzi, salle de projection, et même des kangourous dans le parc.

Des signes qui passent mal dans le milieu de l'action sociale et qui contrastent avec le sort des salariés de base. « *En fin d'année 2017, j'ai voulu remercier mon équipe qui s'est démenée pour remettre sur pied notre accueil, témoigne une directrice. La hiérarchie a royalement proposé une prime humiliante de 50 euros...* »

Et puis, il y a la façon dont Jean-Marc Borello se comporte avec certains hommes. La scène s'est répétée à de nombreuses reprises. « *C'est une sorte de tradition* », racontent des habitués. Lors des grandes fêtes qui ponctuent la vie du groupe, M. Borello ouvre le bal sur *Gigi L'Amoroso*, de Dalida. Lorsque résonnent les premières notes de piano et de mandoline, le patron de SOS choisit dans l'assemblée un des membres du personnel, un beau jeune homme en général, l'entraîne sur la piste et danse avec lui. Quand la chanson s'arrête, il embrasse son partenaire. Parfois sur la bouche.

« *Moi, il m'a même roulé une pelle en public, par surprise, alors que je n'avais rien demandé* », témoigne un de ceux passés entre ses bras, encore sidéré. « *Il a essayé, mais j'ai tourné la tête à temps pour éviter son baiser* », confie un autre. « *Comme ses habitudes sont connues dans le*

*groupe, les garçons qui ne veulent pas être pris pour cible sortent de la salle à ce moment-là, ajoutent trois anciens cadres. Mais tous ne sont pas avertis. »*

## **« Je ne force personne »**

*Des baisers ? Jean-Marc Borello assume. « Cela peut choquer, mais nous savons d'où nous venons, c'est-à-dire d'Arcat, du Kiosque, des premières associations de lutte contre le sida. » Du baiser sur la bouche conçu comme un acte militant, et de la fête antidote à la mort. En revanche, il dément tout harcèlement. « Je ne force personne, se défend-il. Cette maison a été fondée sur la protection des plus faibles, et nous avons des procédures très rigoureuses contre ce genre de choses. » Aucune plainte n'a d'ailleurs été déposée.*

*« Tous les garçons ne sont pas consentants, corrige un de ceux qui ont assisté à ce type de scène. Mais comment voulez-vous qu'ils se rebellent ? Ils ont face à eux le patron du groupe, un homme imposant, charismatique, qui pourrait être leur père. Le pape de l'économie sociale et solidaire ! S'ils veulent faire carrière dans le secteur, ils n'ont aucun intérêt à ruer dans les brancards. »*

*« Je me suis senti agressé, mais je ne voulais pas être à l'origine d'une crise dans notre petit milieu », confirme un des hommes concernés, qui souhaite rester anonyme, comme les neuf témoins qui nous ont décrit ces situations. Et puis, autour d'eux, personne ne semble*

choqué. « *Tu connais Jean-Marc, il est comme ça, avec ses excès...* »

Quant à la stratégie tous azimuts du groupe, elle peut dérouter, elle aussi. Le patron assume. « *Certains groupes veulent se concentrer sur leur "core business". Nous, on en a soixante, de corps, et quand on en a marre, on en change !* », s'exclame-t-il en riant.

## **« Dans le domaine social au sens large »**

Aux centres de soin pour les drogués ou les personnes handicapées, aux maisons pour les enfants de la Ddass, se sont ajoutés au fil des ans des hôpitaux, des crèches, des maisons de retraite, des chantiers d'insertion, des boutiques de produits équitables, deux journaux (*Respect Mag, Up le mag*), une radio (Raje), une agence de média training, un restaurant à Saint-Denis, ou encore le Pavillon Elysée, un lieu de réception ultrachic qui vient de rouvrir après un an de travaux, en bas des Champs-Élysées.

Derrière cet empilement, il y a une logique, plaide M. Borello : « *inventer la société de demain* » en multipliant les initiatives « *dans le domaine social au sens large* ».

De même, l'ex-patron du Palace revendique l'efficacité économique. « *Dans de nombreux secteurs, nous sommes en concurrence directe avec le privé, par exemple dans les maisons de retraite, et on ne peut pas*



*se loucher* », souligne-t-il. A ses yeux, gagner de l'argent est la clé pour continuer à assurer ses missions au profit d'un public toujours plus large.

Pour y parvenir, le groupe emploie une méthode bien rodée. D'abord, il dépense moins que d'autres pour payer son personnel, même si les écarts de salaires, initialement limités de 1 à 4, vont désormais de 1 à 15, en comptant certains chirurgiens. *« Comme on donne du sens à leur job, on attire les meilleurs élèves des meilleures écoles, sourit le président du directoire. Ils viennent ici travailler plus et gagner moins ! »*

Ensuite, parmi toutes les structures mal en point qui frappent à la porte, il ne reprend que celles qui bénéficient de subventions sûres ou, surtout, disposent d'un patrimoine immobilier. *« C'est le critère numéro un »*, assurent des anciens. Une fois dans le giron du groupe, les structures font l'objet d'une reprise en main vigoureuse. Les dirigeants sont remplacés par de jeunes diplômés des meilleures écoles.

## **Gestion par courriel**

Pour Maxime de Rostolan, fondateur de Fermes d'avenir, association qui prône une agriculture biologique, cela s'est bien passé, même s'il a dû lâcher la direction : *« Nous avons longuement réfléchi avant d'adhérer à SOS, nous avons eu toutes les réponses à nos questions et, surtout, des moyens financiers pour un tour de France qui*

*a permis de développer le concept », raconte-t-il.*

Une autre association de producteurs, Bio Normandie, a, elle, renoncé au mariage malgré une mauvaise passe financière : *« Nous avons tout de suite senti que la seule chose qui intéressait les émissaires de SOS était notre réseau de producteurs et transformateurs, bâti en vingt ans d'activité, mais pas notre fonctionnement ni nos valeurs, et que nous y perdriions notre identité »*, confie Grégory Tierce, responsable du pôle production.

Pour l'association bordelaise Mana, spécialisée dans les soins aux réfugiés les plus traumatisés, l'intégration, depuis juillet 2017, se révèle douloureuse. Les traducteurs du bulgare, du roumain, de l'albanais, de l'afghan, qui viennent à l'appui des médecins lors de consultations, ont été priés, pour certains, de devenir auto-entrepreneurs, d'accepter des missions facturées à la minute, sans prise en charge de leurs déplacements, sans rétribution si le rendez-vous est annulé, sans protection s'ils doivent se rendre dans des squats où peuvent sévir tuberculose, gale et rougeole... La gestion se passe désormais par courriel et plate-forme informatique, sans contacts humains, ce qui heurte ces travailleurs sociaux très impliqués dans leur tâche.

## **Economies d'échelle**

Face aux tensions, Guy Sebbah, le directeur de SOS Solidarités est venu de Paris fin octobre en réunion de

crise pour « *écouter les salariés* », constitués en collectif. Quatre jours plus tard, celle qui avait pris la parole au nom des autres, la psychologue Zineb Mantrach, était remerciée et son contrat non renouvelé à quatre jours de son échéance : « *J'ai dû interrompre toutes mes séances et ateliers qui s'adressent à des réfugiés en grande souffrance, traumatisés par des viols, des tortures.* »

Durant notre entretien, elle reçoit un texto : « *J'ai besoin de vous. Quand revenez-vous ?* », demande une ancienne patiente, enceinte à la suite d'un viol. « *Je reçois plein de messages de ce type* », explique en pleurant la psychologue.

Autre levier, le groupe joue la carte des économies d'échelle, en particulier au niveau des achats. A Douai (Nord), où SOS a repris en 2015 un établissement pour personnes âgées dépendantes (Ehpad), « *on a pu économiser 70 000 euros par an grâce aux tarifs négociés par le groupe* », relate ainsi M. Borello. La même mécanique devrait permettre d'améliorer les comptes des quatre Ehpad que la SNCF doit transférer à SOS au 1<sup>er</sup> janvier.

Lire aussi [Groupe SOS : un trésor immobilier évalué à 500 millions d'euros](#)