

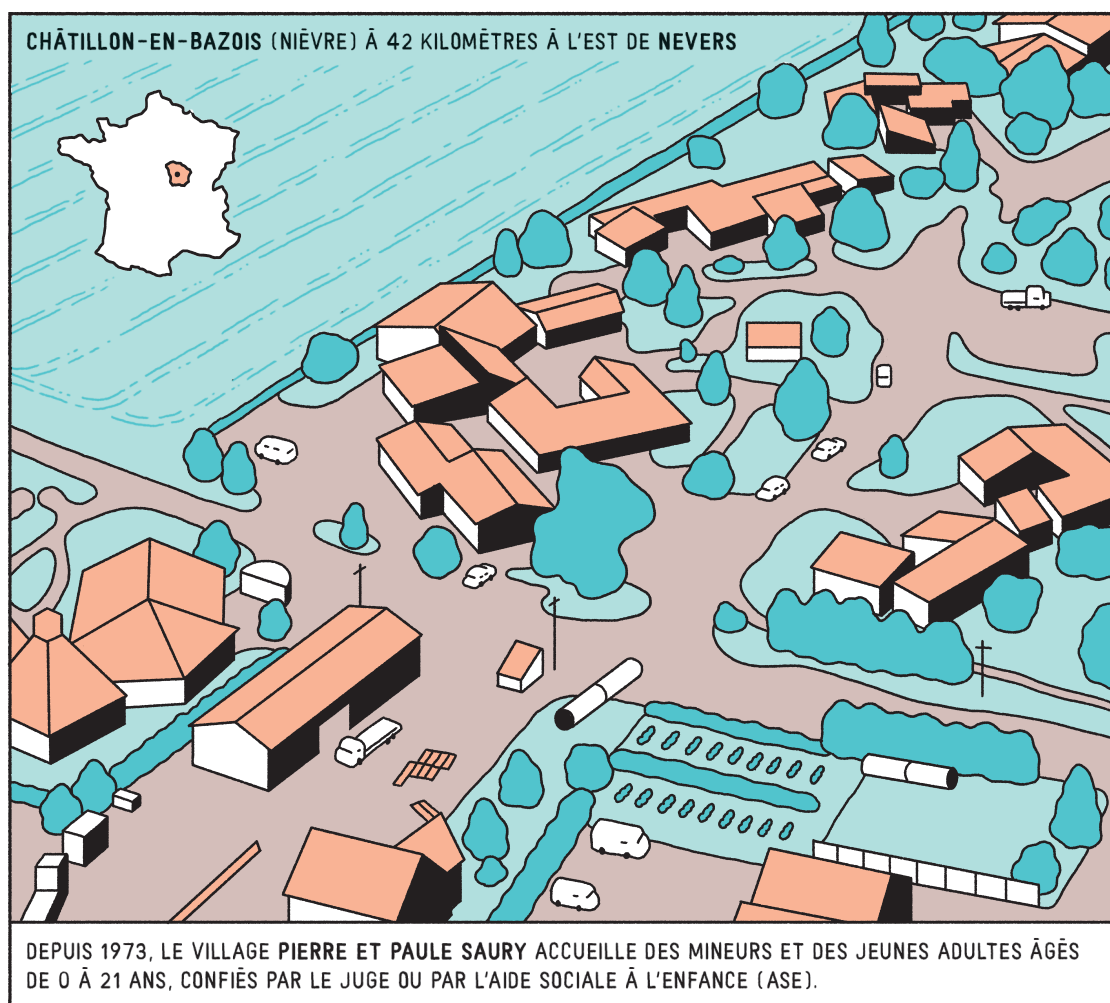
SOCIAL

# La méthode SOS



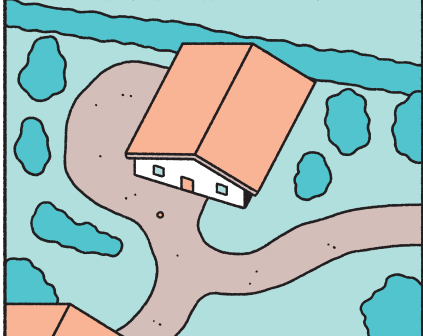
Ne dites plus « associations » mais « entrepreneurs sociaux ». Des foyers d'hébergement aux Ehpad, de plus en plus d'acteurs de la solidarité s'inspirent ouvertement du secteur marchand. « Efficience », « lucrativité », « gestion des collaborateurs » ne sont plus des gros mots pour les adeptes du « social business ». En France, le Groupe SOS et son influent fondateur, Jean-Marc Borello, incarnent à eux seuls cette révolution. À la tête de 750 établissements, ce petit poisson devenu trop grand dévore tout sur son passage, dans une quête effrénée de rentabilité. Au risque de malmener ses salariés et ses usagers.

🗨️ **MARGOT HEMMERICH ET CLÉMENTINE MÉTÉNIER** ❖ **FABIEN ROCHÉ**





EN 2013, DES ALERTES SONT DONNÉES PAR LES SYNDICATS, LE CHSCT\* ET LE COMITÉ D'ENTREPRISE POUR DÉNONCER UN CLIMAT DÉLÉTÈRE ET DES DYSFONCTIONNEMENTS.



EN 2014, L'ANCIEN DIRECTEUR EST CONDAMNÉ À SIX MOIS DE PRISON AVEC SURSIS POUR VIOLENCES SUR DEUX MINEURS.



FIN 2016, UN NOUVEAU PRÉSIDENT EST ÉLU AVEC POUR MISSION « D'INTÉGRER L'ASSOCIATION DANS UN GROUPE PLUS IMPORTANT INTERVENANT DANS LE SECTEUR SOCIAL ».

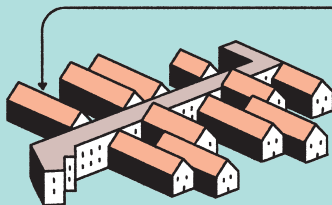


LE 25 JANVIER 2017, FACE À TROIS AUTRES CANDIDATS, LE GROUPE SOS EST CHOISI.



DANS LA NIÈVRE, CELUI-CI N'EN EST PAS À SON COUP D'ESSAI : ENTRE JUILLET 2016 ET JANVIER 2017, IL S'ÉTAIT DÉJÀ EMPARÉ DE DEUX EHPAD.

DANS LE BÂTIMENT VOISIN, IL REPREND LE SERVICE SOCIAL D'AIDE ET D'ACCOMPAGNEMENT À DOMICILE, LE 1<sup>ER</sup> JANVIER 2021...



... PUIS UN TROISIÈME EHPAD CÉDÉ PAR LE CCAS\*\* DE NEVERS, EN 2022.

ET AVANT CELA, EN 2020, À CENT MÈTRES DE LÀ, LE LYCÉE PROFESSIONNEL AGRICOLE IPERMA.



C'EST SOUVENT AINSI QUE FONCTIONNE LE GROUPE : IL S'IMPLANTE PROGRESSIVEMENT SUR TOUT UN TERRITOIRE.

\* COMITÉ D'HYGIÈNE, DE SÉCURITÉ, ET DES CONDITIONS DE TRAVAIL. \*\* CENTRE COMMUNAL D'ACTION SOCIALE.

LE GROUPE SOS EST CRÉÉ  
À MARSEILLE EN 1984.  
À L'ORIGINE, IL PORTE LE NOM  
DE SOS DROGUE  
INTERNATIONAL.



À L'ÉPOQUE, AU CŒUR DES ANNÉES SIDA, L'ASSOCIATION N'A QU'UNE  
SEULE MISSION : LUTTER CONTRE LES ADDICTIONS PAR LA MISE EN  
PLACE DE DISPOSITIFS DE SOINS POUR LES PERSONNES TOXICOMANES.



PETIT À PETIT, LE GROUPE SE DIVERSIFIE :



INSERTION PAR  
L'ACTIVITÉ ÉCONOMIQUE



PROTECTION  
DE LA JEUNESSE



PETITE ENFANCE



TRANSITION  
ÉCOLOGIQUE



SOLIDARITÉ  
INTERNATIONALE



SANTÉ



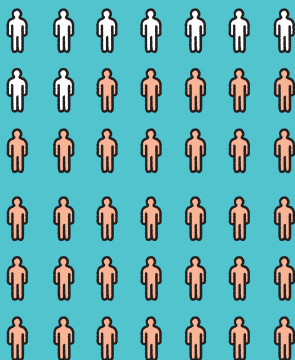
VIEILLESSE

ET MÊME DANS LA CULTURE  
- COMME EN TÉMOIGNE LA RÉCENTE  
TENTATIVE DE REPRISE DU CINÉMA  
LA CLEF, À PARIS.

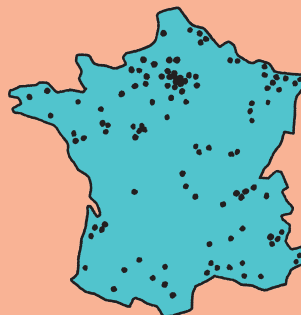


LE GÉANT GROSSIT.

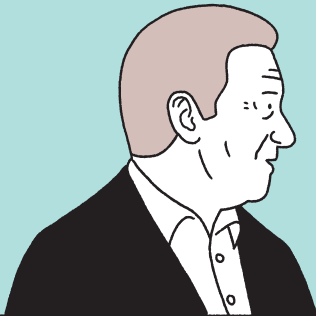
ALORS QU'EN 2010 LE GROUPE  
COMPTAIT 4 000 SALARIÉS, EN  
2022, IL EN COMPTE 22 000



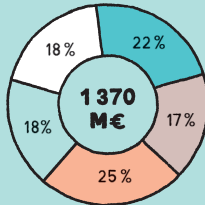
ET 750 ASSOCIATIONS,  
ENTREPRISES SOCIALES ET  
ÉTABLISSEMENTS, EN FRANCE  
PRINCIPALEMENT.



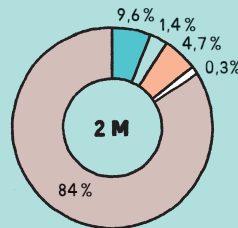
LE GROUPE SOS, PREMIÈRE ENTREPRISE SOCIALE D'EUROPE, OFFRE DES SERVICES D'EXCELLENCE À PRÈS DE 2 MILLIONS DE BÉNÉFICIAIRES.



CHIFFRE D'AFFAIRES DU GROUPE



NOMBRE DE BÉNÉFICIAIRES



SOLIDARITÉS  
SANTÉ  
SENIORS  
EMPLOI  
JEUNESSE  
INTERNATIONAL  
CULTURE  
ÉCOLOGIE

- JEUNESSE
- SANTÉ
- SENIORS
- SOLIDARITÉ
- AUTRES SECTEURS ET IMMOBILIER

AVEC UNE CROISSANCE ANNUELLE MOYENNE DE

**17%**



DEPUIS 2007

ET DE **15%** EN 2022



BIEN QUE LE GROUPE SOIT DÉFINI PAR UN STATUT ASSOCIATIF ET NE COMPTE AUCUN ACTIONNAIRE, SON EXPANSION TOUT AZIMUTS INQUIÈTE LES ACTEURS DU SECTEUR SOCIAL.

LE CHIFFRE D'AFFAIRES DU GROUPE S'ÉLÈVE AUJOURD'HUI À

**1,37**

MILLIARD D'EUROS.

LA DERNIÈRE FEUILLE DE ROUTE INTERNE AMBITIONNE DE LE MULTIPLIER PAR

**2**

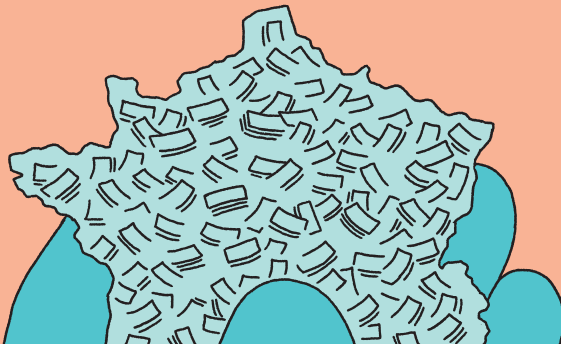
D'ICI À 2025.



CAR EN GROSSISSANT, LE MASTODONTE VA PROGRESSIVEMENT IMPOSER SON MODÈLE : CELUI D'UN ACTEUR PRIVÉ MÛ PAR UNE VISION LIBÉRALE DE LA SOCIÉTÉ.

ET POUR CAUSE : À LA TÊTE DE SOS ON TROUVE UN CERTAIN JEAN-MARC BORELLO.

OH, BONJOUR !



## JEAN-MARC BORELLO



AUJOURD'HUI ÂGÉ DE 65 ANS, IL A DÉMARRÉ SA CARRIÈRE EN 1977 EN TANT QU'ÉDUCATEUR SPÉCIALISÉ DANS UN CENTRE D'ACCUEIL POUR JEUNES DÉLINQUANTS.



EN 1982, IL EST NOMMÉ CHARGÉ DE MISSION À LA MISSION INTERMINISTÉRIELLE DE LUTTE CONTRE LA DROGUE ET LA TOXICOMANIE (MILDT)\*,



AVANT DE FONDER DES CENTRES POUR LES USAGERS DE DROGUE : C'EST LA NAISSANCE EN 1984 DE

ALORS QUE LE GROUPE SOS S'ÉTEND, JEAN-MARC BORELLO ENSEIGNE À

EN 2001, IL PRÉPARE SON ÉTUDIANT EMMANUEL MACRON À L'ÉPREUVE DE « QUESTIONS SOCIALES » DU CONCOURS D'ENTRÉE DE L'ENA.

**SOS  
DROGUE**  
INTERNATIONAL.

SciencesPo.



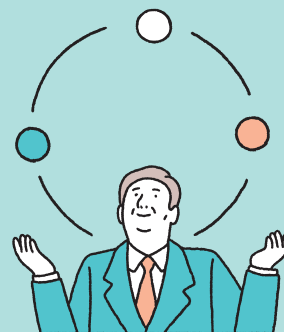
PARIS



EN 2016, IL DEVIENT L'UN DES NEUF DÉLÉGUÉS NATIONAUX POUR L'ACCOMPAGNER DANS LA CAMPAGNE PRÉSIDENTIELLE,

AVANT DE DEVENIR, EN 2020, DÉLÉGUÉ GÉNÉRAL ADJOINT DE

**En  
Marche !**

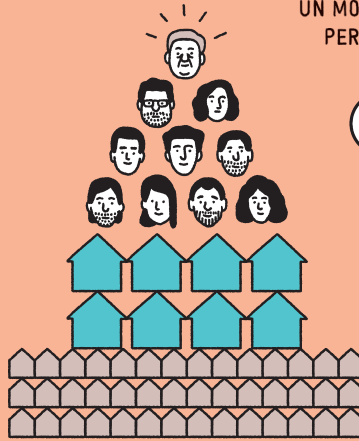


LE TOUT, SANS JAMAIS CESSER DE PILOTER LE GROUPE SOS.

C'EST QU'EN QUARANTE ANS, JEAN-MARC BORELLO A FAIT DE SOS UN EMPIRE.

\* DEVENUE MISSION INTERMINISTÉRIELLE DE LUTTE CONTRE LES DROGUES ET LES CONDUITES ADDICTIVES EN 2014 (MILDECA).

POUR CE FAIRE, IL A CRÉÉ  
UNE ORGANISATION UNIQUE :  
UNE STRUCTURE PYRAMIDALE  
QUI REPOSE SUR HUIT  
ASSOCIATIONS « MÈRES »  
PILOTANT LES GRANDS  
SECTEURS D'ACTIVITÉS  
DU GROUPE. TOUT EN HAUT :  
UN DIRECTOIRE COMPOSÉ  
DE DIX PERSONNES  
ET DIRIGÉ PAR LUI-MÊME.



UN MODÈLE DANS LEQUEL LES ASSOCIATIONS  
PERDENT PEU À PEU LEUR AUTONOMIE.

EH, J'AI UNE IDÉE...

NON, C'EST NUL !

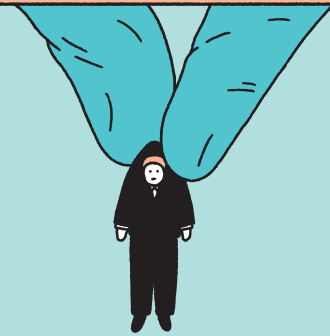
AH BON.



CETTE PERTE SE FAIT  
EN PLUSIEURS ÉTAPES :



LORSQU'UNE ASSOCIATION EST  
REPRISE, LES MEMBRES DE SON  
CONSEIL D'ADMINISTRATION DOIVENT  
DÉMISSIONNER ET ADOPTER LES  
STATUTS DU GROUPE SOS.

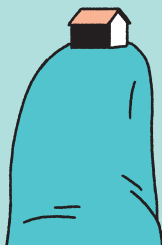


DANS LES DEUX ANS QUI SUIVENT,  
UNE NOUVELLE DIRECTION EST  
GÉNÉRALEMENT PLACÉE PAR  
LE GROUPE À LA TÊTE DE  
L'ASSOCIATION.

CELLE-CI PAIE ENSUITE DES FRAIS  
DE SIÈGE POUR DEVENIR MEMBRE DU  
GIE\*, QUI REGROUPE LES SERVICES  
COMPTABLE, ADMINISTRATIF,  
JURIDIQUE ET FINANCIER DU GROUPE.



DANS LES FAITS, LES STRUCTURES  
NE CONSERVENT LE PLUS SOUVENT  
« QU'UNE AUTONOMIE TRÈS LIMITÉE,  
(...) LE DIRECTOIRE PRENANT LES  
DÉCISIONS LES PLUS IMPORTANTES,



CONCERNANT NOTAMMENT  
LA GESTION FINANCIÈRE,  
LA STRATÉGIE OU  
LE DÉVELOPPEMENT  
DES ACTIVITÉS\*\*».



SI LES ASSOCIATIONS ACCEPTENT  
D'ÊTRE ABSORBÉES PAR LE GROUPE,  
C'EST SOUVENT FAUTE DE CHOIX.

IL Y A DEUX POSSIBILITÉS :  
SOIT LE TRUC DYSFONCTIONNAIT  
ET IL VAUT MIEUX QUE ÇA CHANGE,  
SOIT ILS VOULAIENT GRANDIR  
ET IL FAUT QUE ÇA CHANGE.



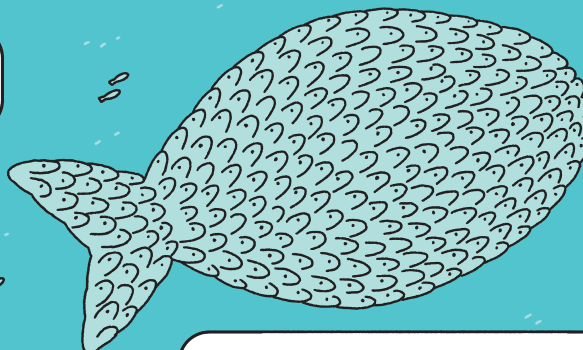
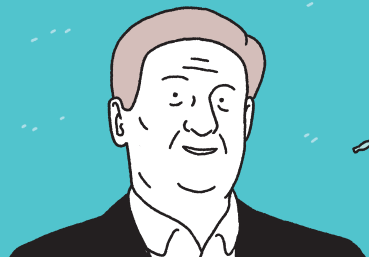
JEAN-MARC BORELLO

\* GROUPEMENT D'INTÉRÊT ÉCONOMIQUE.

\*\* D'APRÈS LE RAPPORT DE LA CHAMBRE RÉGIONALE DES COMPTES SUR LE VILLAGE D'ENFANTS DE CHÂTILLON-EN-BAZOIS, EN 2021.

LE GROUPE UTILISE TOUJOURS LA MÊME MÉTAPHORE : LES FILIALISATIONS S'OPÈRENT À TRAVERS

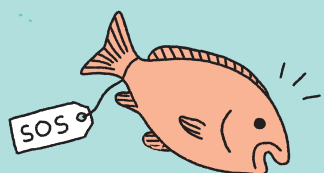
LA STRATÉGIE DU BANC DE POISSONS !



UN ENSEMBLE D'ASSOCIATIONS QUI GRANDIT ET ÉVOLUE VERS UN CAP CLAIR.

AU SEIN DU GROUPE, DES SALARIÉS SONT CHARGÉS DE FAIRE DE LA VEILLE AUPRÈS DES TRIBUNAUX ADMINISTRATIFS, DÉPARTEMENT PAR DÉPARTEMENT, OU D'ÊTRE À L'AFFÛT DES ASSOCIATIONS EN RECHERCHE DE FINANCEMENT.

À LA CLÉ, DES PRIMES QUI PEUVENT S'ÉLEVER À



5 000 000

EUROS

PAR SALARIÉ ET PAR STRUCTURE REPRISE.

MAIS LE GROUPE NE SE CONTENTE PAS DE REPRENDRE DES STRUCTURES EN DIFFICULTÉ.

SA DEUXIÈME STRATÉGIE CONSISTE À RÉCUPÉRER DE NOUVEAUX MARCHÉS SUR DES PROBLÉMATIQUES SPÉCIFIQUES :



OUVERTURES DE CRÈCHES,



DE CENTRES ÉDUCATIFS FERMÉS,



ET DE CENTRES DE PRISE EN CHARGE DES FEMMES VICTIMES DE VIOLENCES CONJUGALES;



RELOGEMENT DES MIGRANTS DE LA « JUNGLE » DE CALAIS,

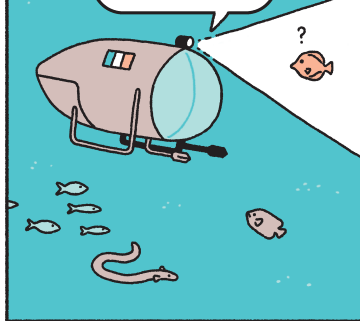


OU, PLUS RÉCEMMENT, CELUI DES RÉFUGIÉS UKRAINIENS.



DANS UN CONTEXTE OÙ  
LA DÉPENSE PUBLIQUE EST  
DE PLUS EN PLUS SURVEILLÉE

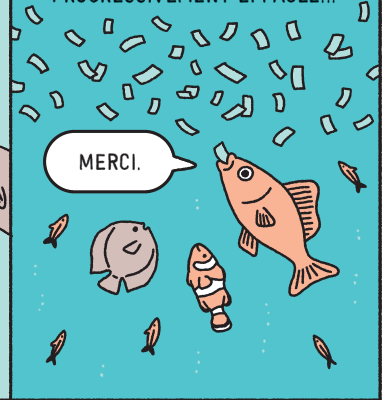
PAPIERS, SVP.



L'ÉTAT MET EN CONCURRENCE  
LES ASSOCIATIONS.

CES DERNIÈRES ANNÉES,  
LA SUBVENTION S'EST  
PROGRESSIVEMENT EFFACÉE...

MERCI.



... AU PROFIT DE CE QU'ON APPELLE  
LA COMMANDE PUBLIQUE.



IL S'AGIT DÉSORMAIS POUR LES ASSOCIATIONS D'ÊTRE LES MIEUX PLACÉES  
DANS LA COURSE AUX MARCHÉS PUBLICS, DÉLÉGATIONS DE SERVICES  
PUBLICS, EN RÉPONDANT À DES APPELS D'OFFRES OU À DES APPELS À  
PROJETS. CES DERNIERS DEVIENNENT LEUR PRINCIPAL MODE DE FINANCEMENT.

J'ARRIVE PAS  
À LE MÂCHER...

DÉGAGE !

NAN, C'EST  
POUR MOI !

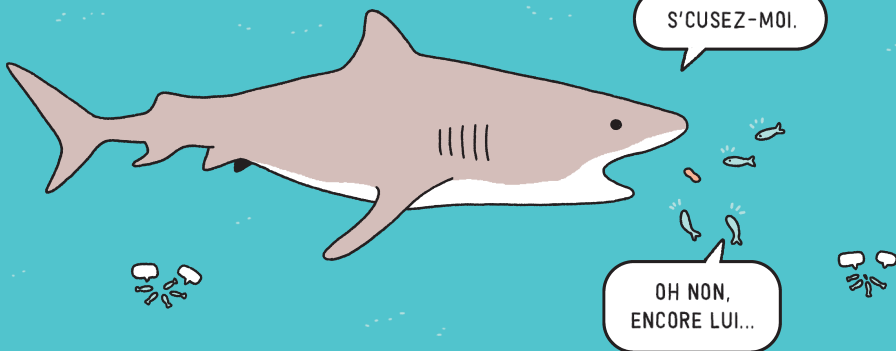
MÉÉÉ !



CETTE MISE EN CONCURRENCE FAVORISE LES GROS ACTEURS.

S'CUSEZ-MOI.

OH NON,  
ENCORE LUI...



ON LIMITE LES ASSOCIATIONS À UN RÔLE DE PRESTATAIRE ET D'OPÉRATEUR.



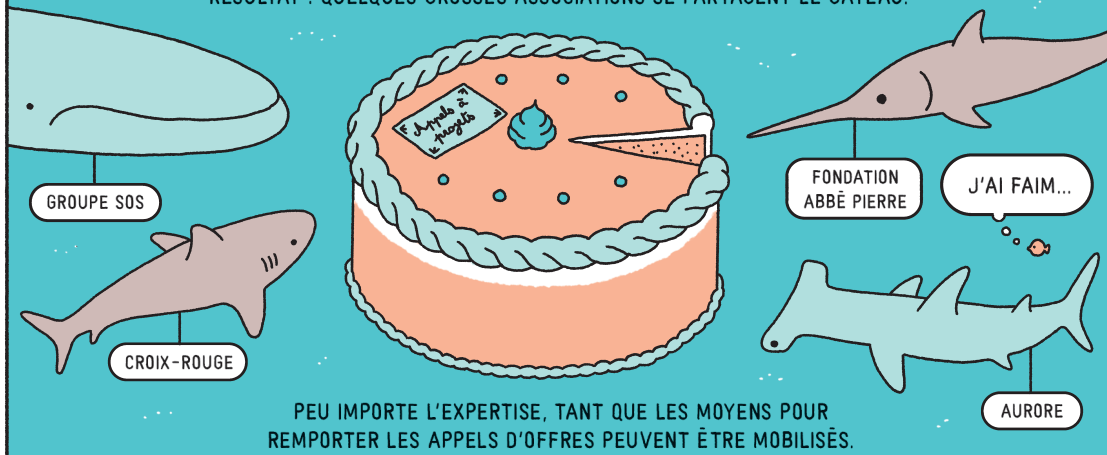
FRANCIS SILVENTE, ÉDUCATEUR DE FORMATION, DIRECTEUR DU GROUPEMENT DES POSSIBLES

POUR RÉPONDRE, IL FAUT DES ÉQUIPES CAPABLES DE STRUCTURER UN DOSSIER.

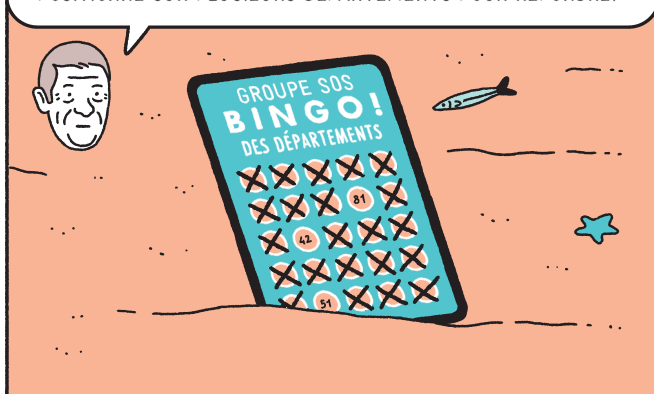


GWENOLA LE NAOUR, MAÎTRESSE DE CONFÉRENCES À SCIENCES PO LYON

RÉSULTAT : QUELQUES GROSSES ASSOCIATIONS SE PARTAGENT LE GÂTEAU.



RÉCEMMENT SONT APPARUS DES APPELS À PROJETS SOUS FORME DE CONSORTIUM OÙ IL FAUT OBLIGATOIREMENT ÊTRE POSITIONNÉ SUR PLUSIEURS DÉPARTEMENTS POUR RÉPONDRE.



C'EST AINSI QUE LE GROUPE SOS VA SE POSITIONNER SUR LE SUJET DE LA DÉRADICALISATION.



LE 9 AOÛT 2016, LA DIRECTION DE L'ADMINISTRATION PÉNITENTIAIRE (DAP) PUBLIE UN AVIS D'APPEL PUBLIC À LA CONCURRENCE.

Concernant la prise en charge de la radicalisation de personnes sous main de justice.

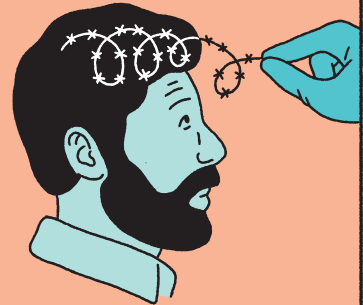


SEULE L'APCARS\* POSTULE ET REMPORTE LE MARCHÉ.

FACILE !



ELLE LANCE LE PROGRAMME RIVE,



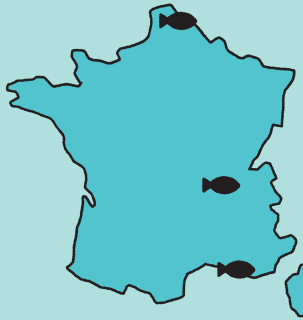
BASÉ SUR LE TUTORAT ET LE SUIVI PLURIDISCIPLINAIRE DES PERSONNES.

FIN MAI 2018, NICOLE BELLOUBET, ALORS MINISTRE DE LA JUSTICE, PRÉSENTE RIVE COMME UN

RÉEL SUCCÈS



ET CONFIRME LA VOLONTÉ GOUVERNEMENTALE D'OUVRIRE D'AUTRES CENTRES EN FRANCE, À LYON, À LILLE ET À MARSEILLE.

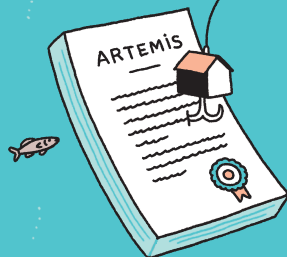


MAIS AU LIEU DE RECONDUIRE L'APCARS, UN NOUVEL APPEL D'OFFRES EST LANCÉ.



IL COMPORTE DÈSORMAIS DES BESOINS EN MATIÈRE D'HÉBERGEMENT.

L'OFFRE DÉPOSÉE PAR LE PÔLE SOLIDARITÉS DU GROUPE SOS ET L'ASSOCIATION ARTEMIS EST RETENUE.



L'ADMINISTRATION PÉNITENTIAIRE MET ALORS EN AVANT LA « MEILLEURE QUALITÉ DU DOSSIER ».

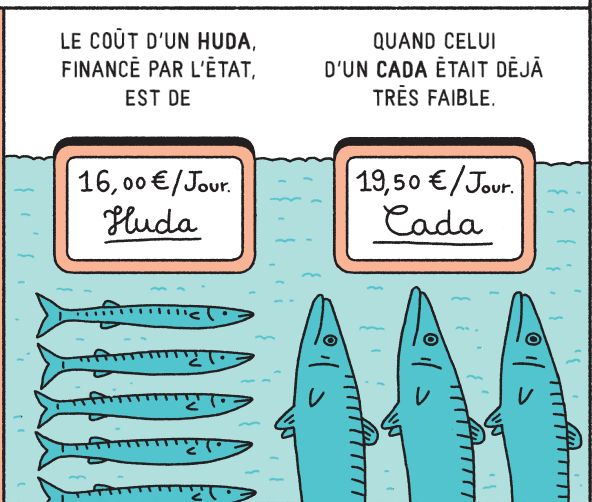
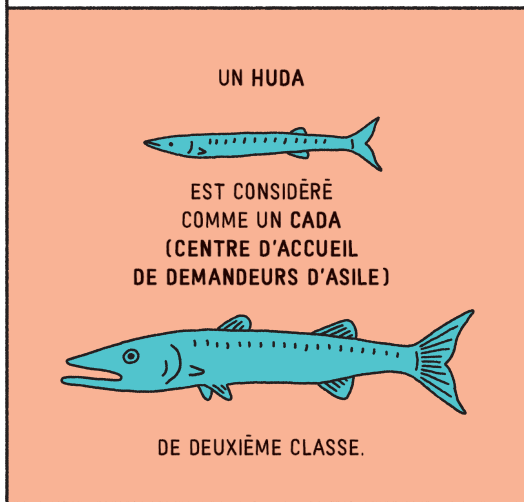
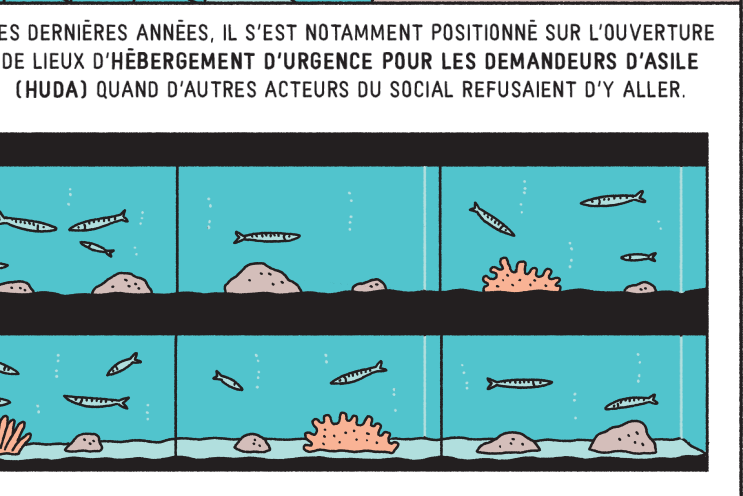
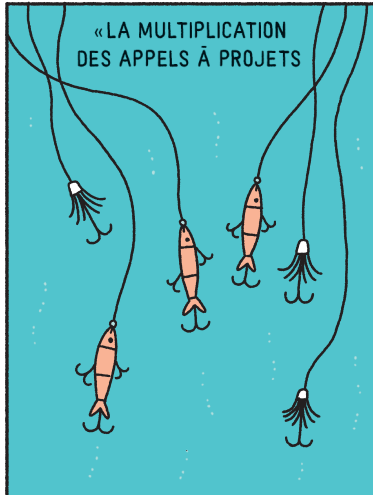


PLUS CHÈRE, CELLE DE L'APCARS A ÉTÉ ÉCARTÉE.



\* ASSOCIATION DE POLITIQUE CRIMINELLE APPLIQUÉE ET DE RÉINSERTION SOCIALE.





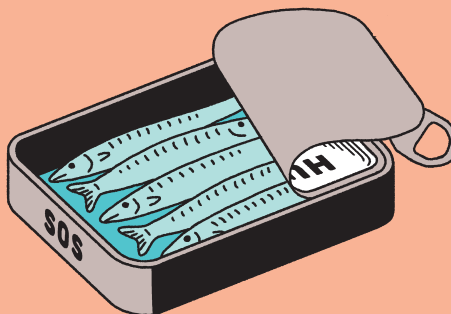


SAFIA\* A TRAVILLÉ PENDANT PRESQUE UN AN DANS UN HUDA GÉRÉ PAR LE GROUPE SOS À PARIS.

DES DEMANDEURS D'ASILE VIVAIENT À PLUSIEURS DANS DE TOUTES PETITES CHAMBRES D'UN ANCIEN HÔTEL.



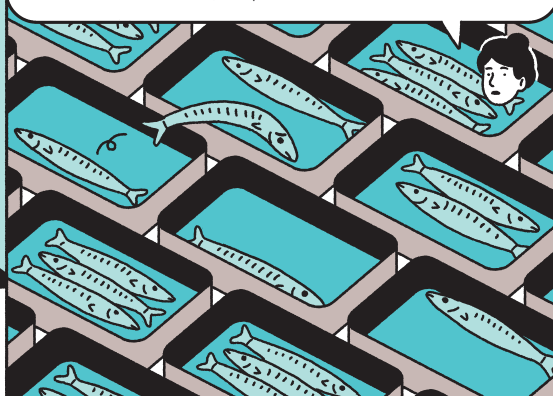
ON A L'IMPRESSION QUE C'EST LA COURSE AU MOINS-DISANT POUR SÉDUIRE L'ÉTAT.



ON NE S'EMBARRASSE PAS DE SAVOIR SI LES GENS SONT BIEN OU PAS.

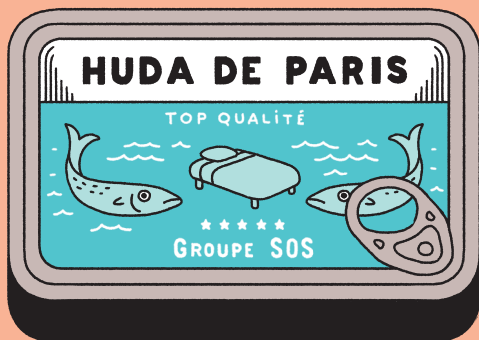


ON OUVRE DE NOUVELLES STRUCTURES, ON BALADE LES GENS DE L'UNE À L'AUTRE, SANS SE PRÉOCCUPER DE L'IMPACT QUE ÇA PEUT AVOIR SUR EUX.



SOPHIE SOUVIGNET, ANCIENNE TRAVAILLEUSE SOCIALE DANS UN CENTRE D'HÉBERGEMENT D'URGENCE À PARIS, GÉRÉ PAR LE GROUPE SOS

CE QUI COMPTE, C'EST L'IMAGE.



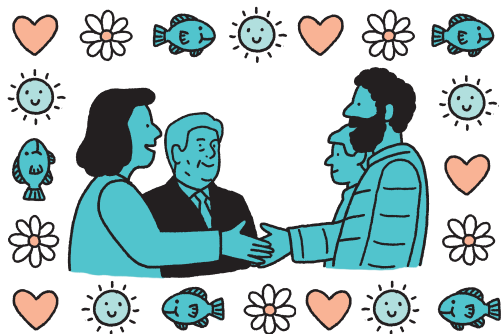
LE CENTRE D'HÉBERGEMENT OÙ JE BOSSAIS ÉTAIT EN FACE DU SIÈGE DE SOS, ET ON RECEVAIT TOUT LE TEMPS DES VISITES DE MINISTRES OU D'ÉLUS LOCAUX, AVEC JEAN-MARC BORELLO.



\* LE PRÉNOM A ÉTÉ MODIFIÉ.



IL FALLAIT ALORS QU'ON FASSE LA SÉLECTION DES RÉSIDENTS LES MOINS PROBLÉMATIQUES, POUR FAIRE LA PROMOTION DU CENTRE D'HÉBERGEMENT.



UNE VITRINE QUI CACHE MAL LA RÉALITÉ VÉCUE PAR LES SALARIÉS LORS DE LA REPRISSE.



EN 2019, UNE ASSOCIATION EXPRIME PUBLIQUEMENT SON OPPOSITION AUX MÉTHODES DU GROUPE.

FONDÉE EN 1998, MANA EST UNE ASSOCIATION BORDELAISE,



PIONNIÈRE DANS LA MÉDECINE TRANSCULTURELLE AUPRÈS DES PERSONNES MIGRANTES ET DES DEMANDEURS D'ASILE.

EN 2015, LA HAUSSE DE L'ACTIVITÉ ENGENDRÉE PAR LA CRISE MIGRATOIRE ENTRAÎNE UN RAPPROCHEMENT AVEC LE GROUPE SOS.



ELLE EST REPRISSE EN 2018.

ON NOUS A ATTRIBUÉ UNE DIRECTRICE QUI PROGRESSIVEMENT A EU PLUSIEURS STRUCTURES À GÉRER.



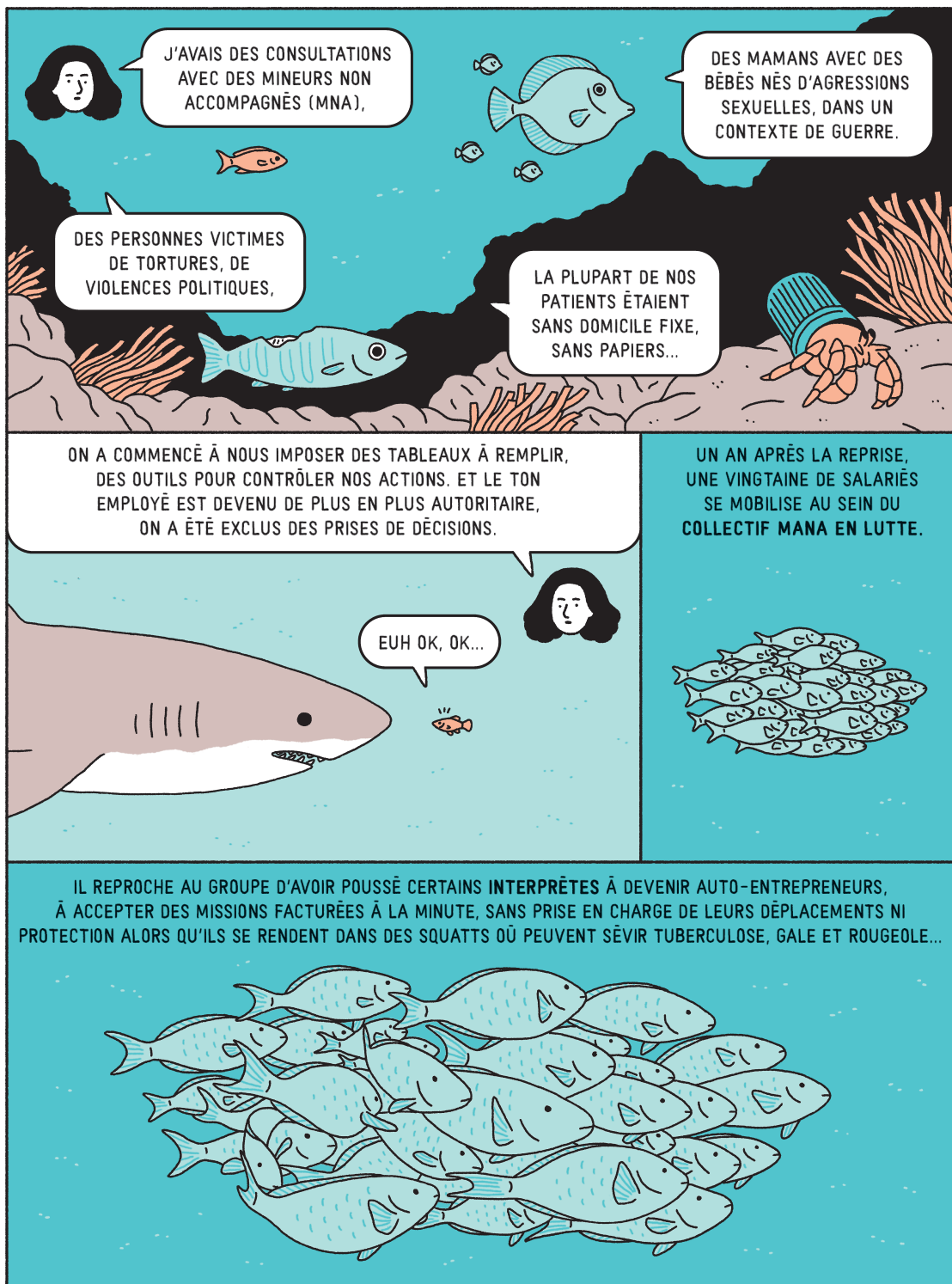
EUH, JE SUIS UN PEU SERRÉ...

LE GROUPE NE COMPRENAIT PAS LA NÉCESSITÉ D'AVOIR UNE CERTAINE SOUPLESSE AVEC LE PUBLIC QUE NOUS SUIVIONS.



COMMENT ÇA, JE NE SUIS PAS SOUPLE ?

ZINEB, PSYCHOMOTRICIENNE ET PSYCHOLOGUE, A TRAVILLÉ À MANA PENDANT SEPT ANS.



ON A EU L'IMPRESSION QUE SOS VOULAIT GAGNER DE L'ARGENT AVEC L'ACTIVITÉ D'INTERPRÉTARIAT, LA PLUS RENTABLE DE L'ASSOCIATION. MAIS C'ÉTAIT UNE ACTIVITÉ FRAGILE ET ON ATTENDAIT DU GROUPE QU'IL LA RENFORCE.

DANS UN COMMUNIQUÉ, CELUI-CI RÉFUTE POINT PAR POINT ET AFFIRME :

Le Groupe SOS a été approché à l'initiative de l'ancien Conseil d'administration ; l'association devait faire face à une situation de fragilité financière, et des problématiques graves en matière de gestion des ressources humaines.



EN 2019, LA PRÉSIDENTE HISTORIQUE EST RÉVOQUÉE ET LES SALARIÉS DES PÔLES CONSULTATION ET INTERPRÉTARIAT SONT LICENCIÉS « POUR RAISONS ÉCONOMIQUES ».

TOUTES CES ACTIVITÉS-LÀ SE SONT ARRÊTÉES DU JOUR AU LENDEMAIN. C'ÉTAIT CATASTROPHIQUE POUR LES PATIENTS.



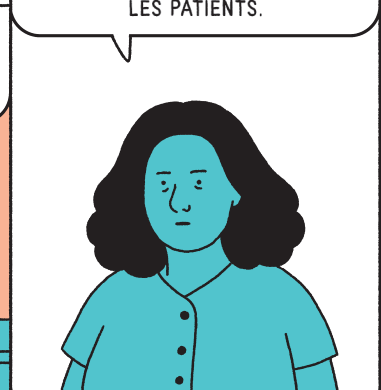
UN SOIR, JE TERMINE MA JOURNÉE DE TRAVAIL. JE DIS AUX PATIENTS :

À DEMAIN !



ET LE LENDEMAIN JE REÇOIS UN MAIL ME FAISANT COMPRENDRE QUE J'ALLAIS ÊTRE VIRÉE.

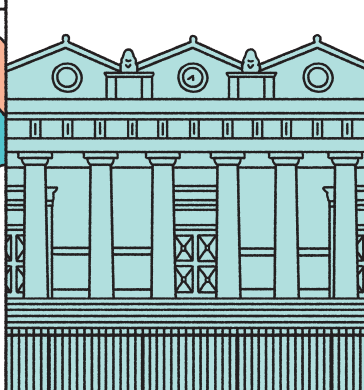
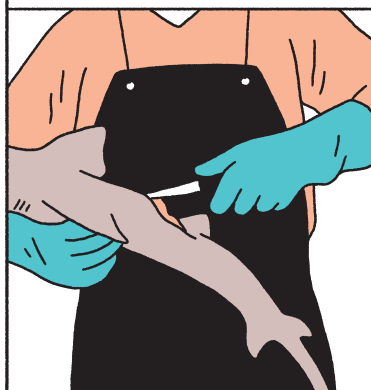
QUOI !?

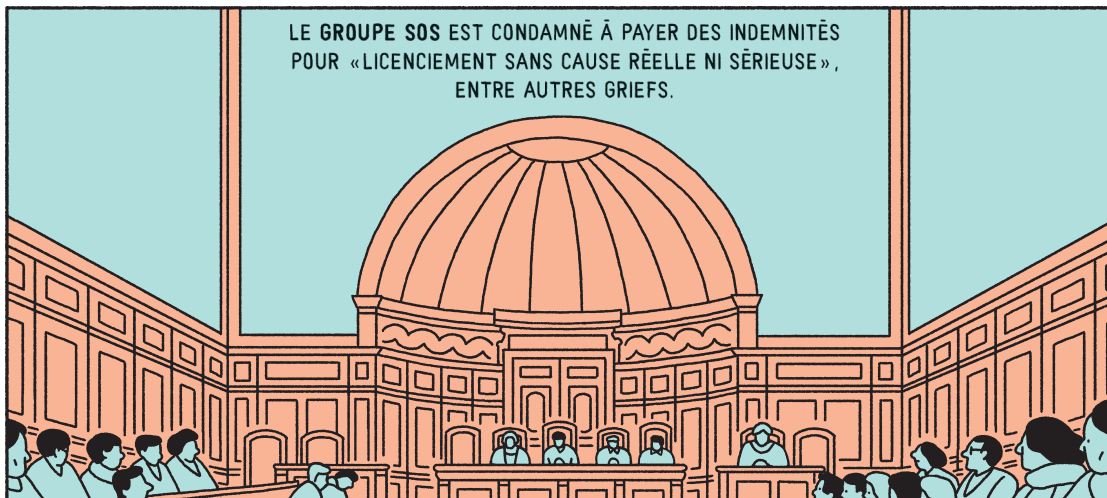


LA MÊME ANNÉE, LE SERVICE D'INTERPRÉTARIAT ET L'ACTIVITÉ DE SOINS DISPARAISSENT.

ZINEB FAIT PARTIE DES RARES SALARIÉS À POURSUIVRE LE GROUPE AUX PRUD'HOMMES.

LE 4 OCTOBRE 2019, À BORDEAUX



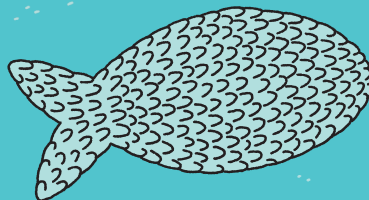


GUY SEBBAH, MEMBRE DU DIRECTOIRE DU GROUPE SOS  
CHARGÉ DE LA SANTÉ ET DES SENIORS :

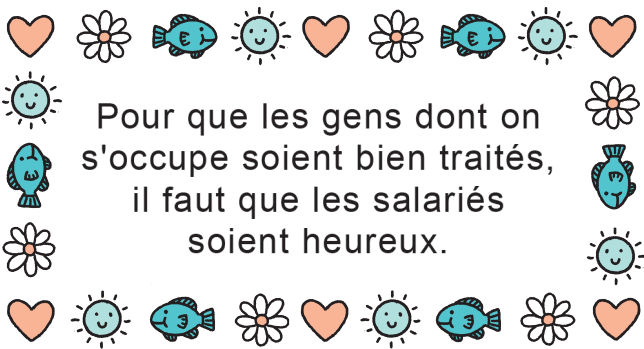
SI L'ON EN CROIT LE GROUPE SOS,  
LE CAS DE MANA SERAIT ISOLÉ.



SUR 22 000 SALARIÉS, VOUS  
TROUVEREZ TOUJOURS DES  
MÉCONTENTS, MAIS DANS LA  
GRANDE MAJORITÉ DES CAS,  
LES SALARIÉS DES STRUCTURES  
REPRISES SONT HYPER  
CONTENTS QU'ON ARRIVE.



JE BOUDE !



Pour que les gens dont on  
s'occupe soient bien traités,  
il faut que les salariés  
soient heureux.



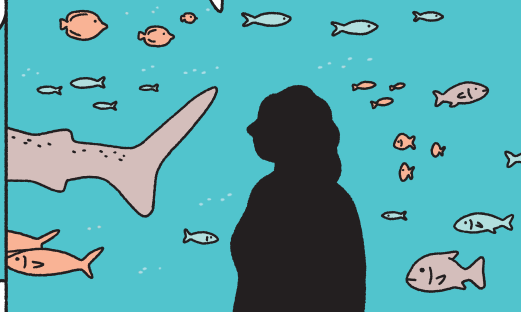
JEAN-MARC BORELLO DANS SON LIVRE  
« MON BONHEUR, C'EST LES AUTRES »

JE N'AI JAMAIS CONNU UN TEL SENTIMENT DE SOLITUDE ET AUSSI PEU D'AUTONOMIE. TOUT EST TRÈS HIÉRARCHISÉ, MAIS IL Y A UNE VOLONTÉ D'ÉVITER À TOUT PRIX LES CONFLITS, LES DÉSACCORDS, ET SURTOUT LES PRUD'HOMMES\*.



**DIDIER BERTRAND**, ANCIEN DIRECTEUR D'UNE STRUCTURE DE PLACEMENT FAMILIAL (JCLT), ÎLE-DE-FRANCE

J'EXERCE CE MÉTIER DEPUIS 2008, MAIS ON N'ÉCOUTE PAS MON EXPÉRIENCE. MOI, MA PRIORITÉ, C'EST LE SOIN. EUX, ILS VEULENT DES CHIFFRES.



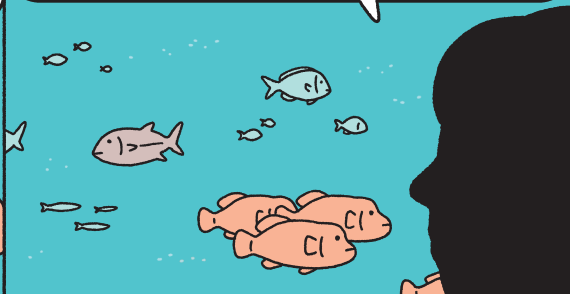
**PATRICIA**, AIDE-SOIGNANTE, LOIRE

J'AI DÛ ME BATTRE POUR OBTENIR DES INDEMNITÉS. ET APRÈS AVOIR MIS FIN À MON CONTRAT DU JOUR AU LENDEMAIN, ILS M'ONT FAIT SIGNER UNE CLAUSE DE CONFIDENTIALITÉ AVEC INTERDICTION DE DÉNIGRER LE GROUPE.



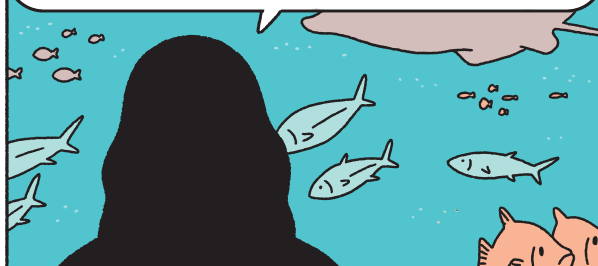
**FERAS HAMWI**, SERVICE CIVIQUE AU LAB'ESS, TUNIS

ILS SONT ALLÉS JUSQU'À CHRONOMÉTRER UNE AIDE-SOIGNANTE. ON SE SENT INFANTILISÉS. CE N'EST PAS NORMAL, À 50 ANS, D'ALLER TRAVAILLER AVEC LA BOULE AU VENTRE.



**SOPHIE**, AIDE-SOIGNANTE DANS UN EHPAD REPRIS PAR SOS

J'AI ÉNORMÉMENT APPRIS, MAIS DANS LA DOULEUR. EN MOINS DE TROIS ANS, IL Y A EU QUATRE BURN-OUT DANS MON ÉQUIPE DE QUARANTE PERSONNES. MAIS ON NOUS FAIT SENTIR QUE PERSONNE N'EST IRREMPLAÇABLE.



**CLARA\*\***, RESPONSABLE DES PARTENARIATS, PÔLE TRANSITION ÉCOLOGIQUE

JE NE ME VANTE PAS DE FAIRE PARTIE DU GROUPE SOS. J'AI L'IMPRESSION QU'ON EST TOUS UN PEU CRITIQUES, MAIS PERSONNE NE LE DIT.



**SAFIA\*\***, ÉDUCATRICE SPÉCIALISÉE, CHRS\*\*\*, PARIS

\* JEAN-MARC BORELLO RÉPOND EN CONTESTANT CES TÉMOIGNAGES (LIRE NOTAMMENT PAGE 30). \*\* LES PRÉNOMS ONT ÉTÉ MODIFIÉS. \*\*\* CENTRE D'HÉBERGEMENT ET DE RÉINSERTION SOCIALE.





L'ARRIVÉE DU GROUPE A ENGENDRÉ PLUSIEURS VAGUES DE DÉPARTS. DES CADRES DE SANTÉ, TROIS MÉDECINS... IL NE RESTE PLUS QU'UNE INFIRMIÈRE DE L'ÉQUIPE AVEC QUI J'AI DÉMARRÉ IL Y A QUINZE ANS.

ON NOUS DEMANDE D'ATTEINDRE LE «REPLISSAGE» DES LITS POUR QUE LA STRUCTURE SOIT VIABLE, MÊME SI ON EST EN SOUS-EFFECTIFS.

ON TOURNE SANS ARRÊT AVEC DES «FAISANT-FONCTION», DES PERSONNES NON DIPLÔMÉES QUI OCCUPENT LES POSTES VACANTS.

DELPHINE, ANCIENNE AIDE-SOIGNANTE, SSR\*, HAUTES-ALPES

LE GROUPE EST FORT SUR LE PLAN SALARIAL, CAR IL PERMET DE FAIRE DES HEURES SUPPLÉMENTAIRES DANS D'AUTRES STRUCTURES : C'EST UNE MANIÈRE POUR UN TRAVAILLEUR SOCIAL DE GAGNER UN PEU PLUS.

ET PUIS, C'EST L'ESPRIT «START-UP NATION», ILS TE MOTIVENT TOUT LE TEMPS À MONTER LES ÉCHELONS POUR DEVENIR CHEF DE SERVICE ET MANAGER DES ÉQUIPES.

CÉDRIC\*\*, ASSISTANT SOCIAL

ON AVAIT CONSTRUIT UN PROJET DE SERVICE, ON A FONCTIONNÉ AVEC PENDANT DES ANNÉES, ET ILS ONT TOUT DÉBOULONNÉ.

LES QUATRE DERNIÈRES ANNÉES AVANT MON DÉPART ONT ÉTÉ UN CALVAIRE. ILS ONT SCINDÉ LES ÉQUIPES ET CASSÉ TOUS CEUX QUI RÉSISTAIENT.

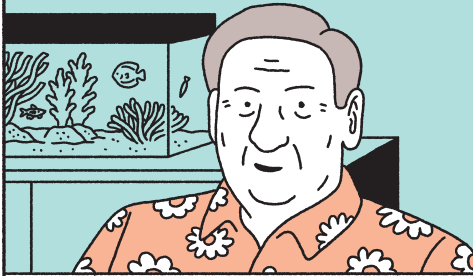
LUCIEN GIULIANI, MÉDECIN À LA RETRAITE, HÔPITAL DE MONT-SAINT-MARTIN, GRAND-EST

\* SOINS DE SUITE ET DE RÉADAPTATION. \*\* LE PRÉNOM A ÉTÉ MODIFIÉ.

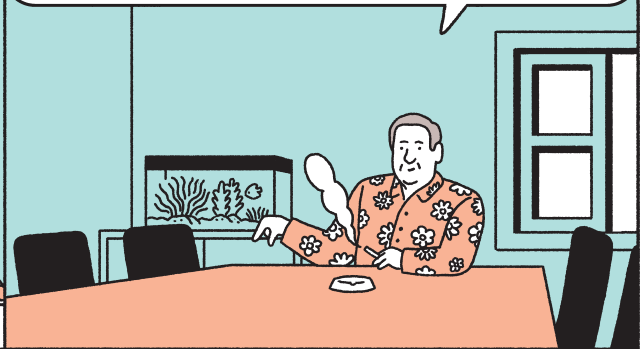


IL Y A UNE RÈGLE ABSOLUE. POUR QUE ÇA MARCHE, IL FAUT QUE LES GENS QUI GÈRENT LA STRUCTURE NOUS LA CONFIENT.

S'ILS NE SONT PAS D'ACCORD ENTRE EUX, SOIT PARCE QUE C'EST UN RAMASSIS DE CLODOS QUI VIVENT DANS UN CINÉMA POURRI, SOIT PARCE QUE Y A MIMI DE LA CGT QUI FAIT BLOCAGE, QU'ILS NE VIENNENT PAS, ON NE LES OBLIGE À RIEN !



JEAN-MARC BORELLO



LEUR DOCTRINE EST DE GÉRER L'ARGENT PUBLIC COMME UNE ENTREPRISE PRIVÉE POUR LE COMPTE DU SERVICE PUBLIC.

CE QU'ILS ONT ACCOMPLI EST UNE VRAIE PERFORMANCE DU POINT DE VUE COMPTABLE, ET ILS Y SONT ARRIVÉS RAPIDEMENT.



Y A QUE ÇA À MANGER ?...

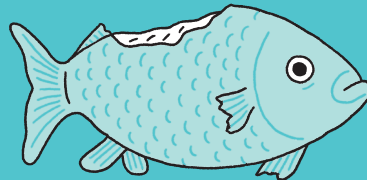
UN EXPERT MANDATÉ POUR UN AUDIT DANS UN HÔPITAL REPRIS PAR LE GROUPE

J'AI DISCUTÉ AVEC LA DIRECTRICE D'UNE STRUCTURE QUI REDOUTAIT LA FERMETURE. JE ME SOUVIENS DE LUI AVOIR RÉPONDU :



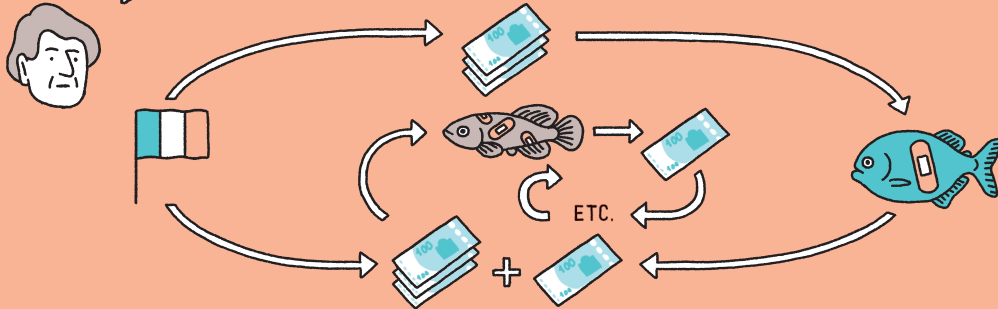
LE GROUPE A REPRIS DES ÉTABLISSEMENTS PROCHES DE LA FAILLITE.

VOUS NE FERMEREZ PAS, MAIS CE QUE VOUS FAITES À DIX AUJOURD'HUI, VOUS LE FEREZ À SEPT DEMAIN.



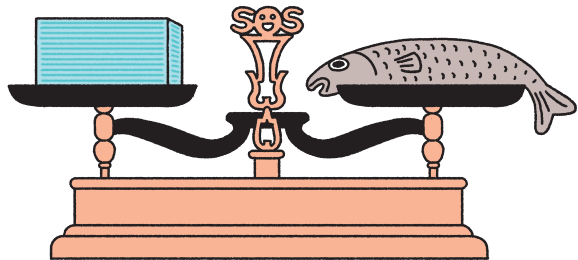
LEUR STRATÉGIE CONSISTE MÊME À DÉPENSER UN PEU MOINS QUE CE QU'ILS TOUCHENT DE L'ÉTAT\* POUR RÉSERVER UNE PETITE MARGE AU SERVICE DU PROCHAIN ÉTABLISSEMENT REPRIS.

C'EST COMME ÇA QU'ILS ONT LES REINS SUFFISAMMENT SOLIDES. ILS REPRENENT DES PUIXS SANS FOND QU'ILS ARRIVENT À REDRESSER POUR ENSUITE ABSORBER DE NOUVELLES STRUCTURES EN DIFFICULTÉ.



LE GROUPE BRANDIT UNE IMAGE DE RIGUEUR TEINTÉE DE MODERNITÉ ET SE DONNE UNE MISSION :

ET C'EST UN DISCOURS TRÈS PLAISANT POUR LE POLITIQUE.



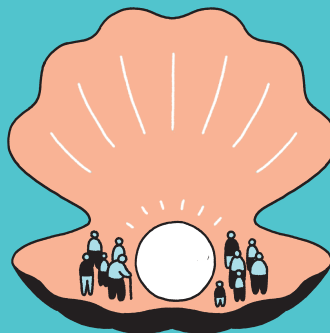
ASSAINIR  
LES  
FINANCES

REMETTRE  
LES STRUCTURES  
À L'ÉQUILIBRE

LE DISCOURS SÉDUIT D'AUTANT PLUS À LA TÊTE DE L'ÉTAT QUE LE GROUPE SOS INCARNE LA TENDANCE LIBÉRALE DE L'ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE (ESS) : LA BRANCHE DE L'ENTREPRENEURIAT SOCIAL.



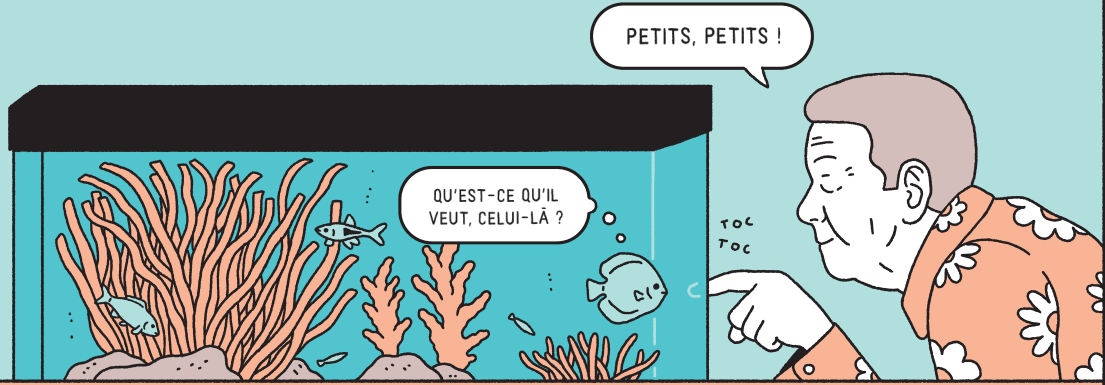
ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE



ENTREPRENEURIAT SOCIAL

\* NOTAMMENT PAR LA TARIFICATION À L'ACTIVITÉ (T2A), QUI FINANCE LES ÉTABLISSEMENTS DE SANTÉ PUBLICS ET PRIVÉS.

VENU TOUT DROIT DES ÉTATS-UNIS SOUS LE TERME DE **SOCIAL ENTREPRENEURSHIP**, CE CONCEPT EST INTRODUIT EN FRANCE PAR UNE GÉNÉRATION DE DIRIGEANTS ASSOCIATIFS DÉSIREUX DE MODERNISER L'ESS. LE MOUVEMENT DES ENTREPRENEURS SOCIAUX EST FONDÉ EN 2010 PAR... JEAN-MARC BORELLO.



IL S'AGIT DE DEVENIR UN ACTEUR D'UN CAPITALISME NOUVEAU QUI ALLIE OBJECTIFS ÉCONOMIQUES ET PROGRÈS SOCIAL :

DU

CAPITALISME INCLUSIF !



BRANDI PAR NICOLAS HAZARD (ALORS VICE-PRÉSIDENT DU GROUPE SOS).

AU

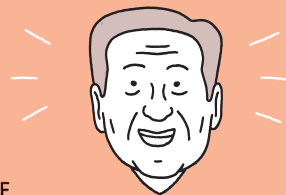
CAPITALISME CITOYEN !



PROMU PAR OLIVIA GRÉGOIRE, LA MINISTRE DÉLÉGUÉE CHARGÉE DES PME, DU COMMERCE, DE L'ARTISANAT ET DU TOURISME.

EN PASSANT PAR LE

CAPITALISME D'INTÉRÊT GÉNÉRAL !



DE JEAN-MARC BORELLO.

"CAUTION DE GAUCHE" D'EMMANUEL MACRON, QU'IL CONSEILLE DANS L'OMBRE,



JEAN-MARC BORELLO A SON CREDO :

L'EFFICIENCE DE L'ACTION SOCIALE !

IL EST SURNOMMÉ TOUR À TOUR LE "BILL GATES DE L'ESS"



AUTREMENT DIT : FAIRE MIEUX

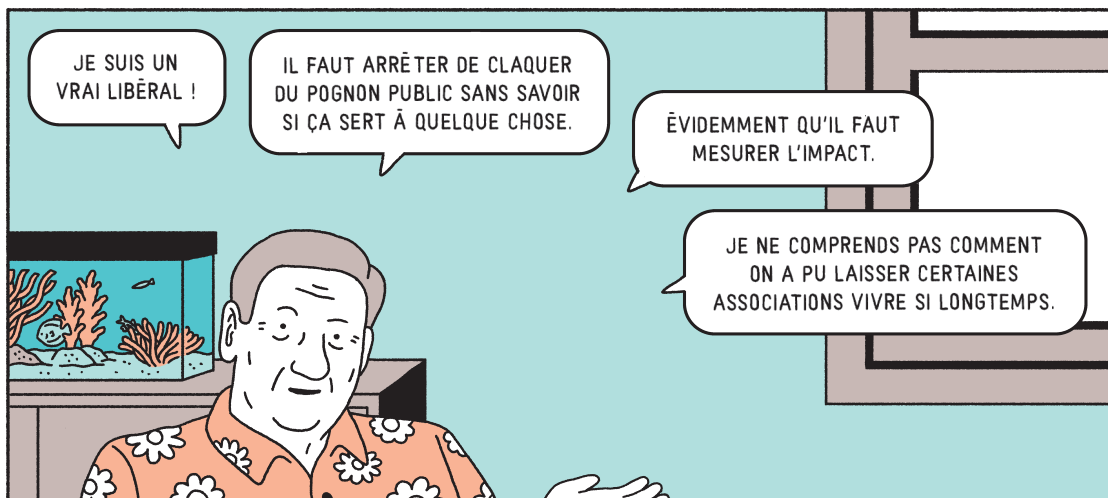


OU LE "BERNARD TAPIE DU SOCIAL".

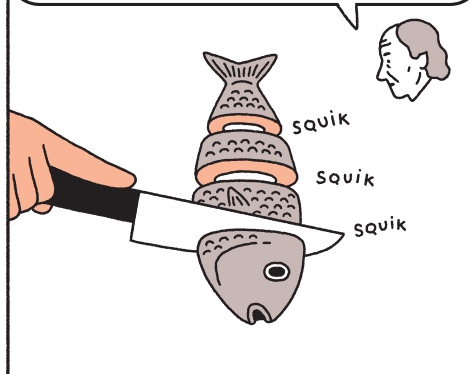
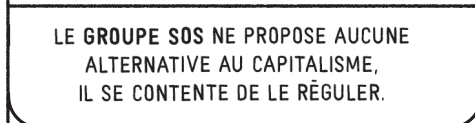


AVEC MOINS D'ARGENT PUBLIC.






JEAN-FRANÇOIS DRAPERI, MAÎTRE DE CONFÉRENCES EN SOCIOLOGIE, SPÉCIALISTE DE L'ESS




LA PROXIMITÉ AVEC LE POUVOIR SE TRADUIT PAR UN EFFET DE PANTOUFLAGE ET DE TRAJECTOIRES CROISÉES.

**À TITRE D'EXEMPLE, NICOLAS HAZARD**




**GroupeSOS**  
ANCIEN VICE-PRÉSIDENT



NOMMÉ EN 2020 CONSEILLER SPÉCIAL CHARGÉ DE L'ESS PAR LA PRÉSIDENTE DE LA COMMISSION EUROPÉENNE, URSULA VON DER LEYEN

**NICOLAS GOUDY**



**GroupeSOS**  
DIRECTEUR « IMPACT ET ENGAGEMENT SOCIÉTAL » DE 2015 À 2018


AVANT D'ÊTRE CONSEILLER AU MINISTÈRE DU TRAVAIL.

*Generation*  
FRANCE

ENSUITE DIRECTEUR GÉNÉRAL DE « GÉNÉRATION FRANCE » (FONDATION MCKINSEY)

AU-DELÀ DU DIRECTOIRE, LE CONSEIL D'ADMINISTRATION DU GROUPE SOS REGORGE LUI AUSSI DE PROCHES DU POUVOIR.

**SOPHIE FERRACCI**




**GroupeSOS**  
PRÉSIDENTE DE SOS JEUNESSE

CHEFFE DE CABINET D'EMMANUEL MACRON MINISTRE DE L'ÉCONOMIE EN 2015

ET CHEFFE DE CABINET D'AGNÈS BUZYN, MINISTRE DES SOLIDARITÉS ET DE LA SANTÉ EN 2017

**ET PARI MI LES DERNIÈRES PERSONNALITÉS À AVOIR REJOINT LE NAVIRE, ANNE DE BAYSER**



**GroupeSOS**  
PILOTE DE LA « STRATÉGIE DE DÉVELOPPEMENT HORIZON 2025 » DU GROUPE SOS DEPUIS JUILLET 2021

SECRÉTAIRE GÉNÉRALE ADJOINTE DE L'ÉLYSÉE AUPRÈS D'EMMANUEL MACRON DE 2017 À 2020

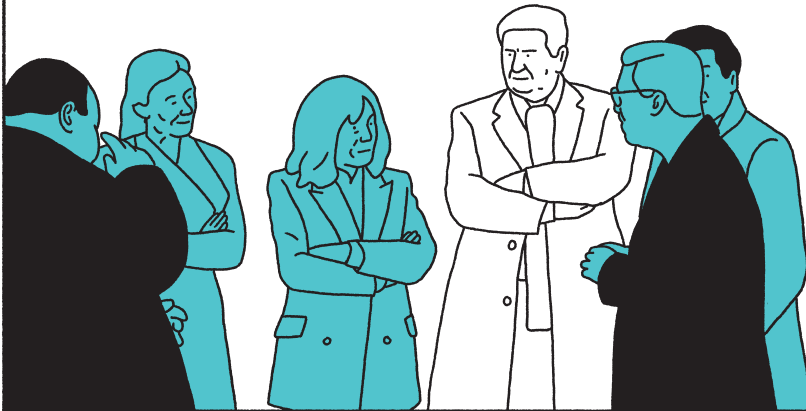
LE DIRIGEANT SE DÉFEND DE TOUT CONFLIT D'INTÉRÊT...

EN MOYENNE, SOUS NICOLAS SARKOZY NOUS AVONS FAIT 16% DE CROISSANCE, 34% SOUS LA PRÉSIDENTE DE FRANÇOIS HOLLANDE ET SEULEMENT 11% SOUS LE PREMIER MANDAT D'EMMANUEL MACRON.



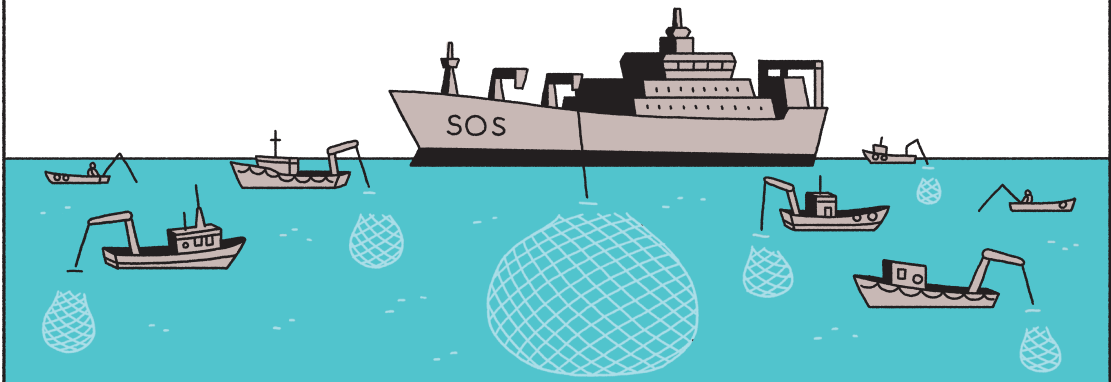


... MAIS IL NE CACHE PAS SES LIENS AVEC LE POUVOIR.



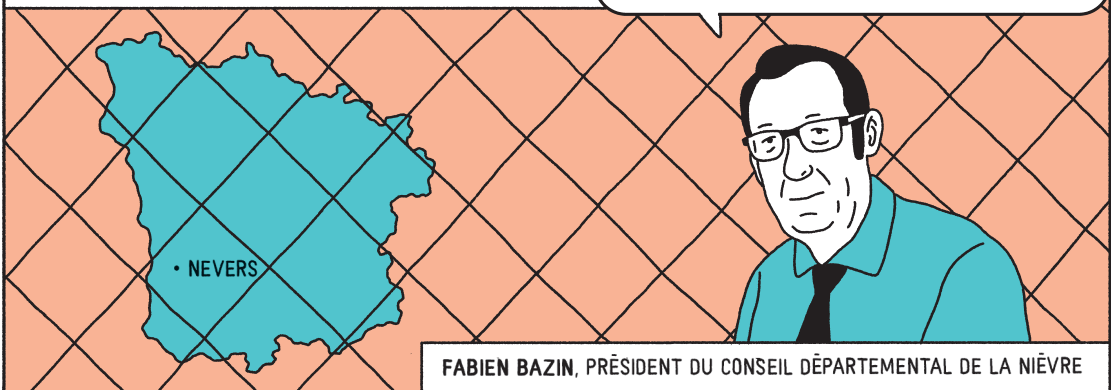
LE 21 FÉVRIER 2023, IL POSE À CÔTÉ DE **BRIGITTE MACRON** ET DE **CHARLOTTE CAUBEL**, SECRÉTAIRE D'ÉTAT CHARGÉE DE L'ENFANCE, EN VISITE À LA MAISON D'ENFANTS À CARACTÈRE SOCIAL (MECS) BOIS RENARD, UN ÉTABLISSEMENT GÉRÉ PAR LE GROUPE SOS.

EN DEVENANT LE PRINCIPAL EMPLOYEUR DE L'ESS ET L'UN DES PRINCIPAUX GESTIONNAIRES DE STRUCTURES DU SOCIAL ET DU MÉDICO-SOCIAL, LE GROUPE SE RETROUVE EN POSITION DE FORCE.



SURTOUT QUAND IL S'IMPLANTE DANS DES TERRITOIRES RURAUX, ENCLAVÉS OU DÉSINDUSTRIALISÉS, OÙ L'EMPLOI EST UN ARGUMENT POLITIQUE.

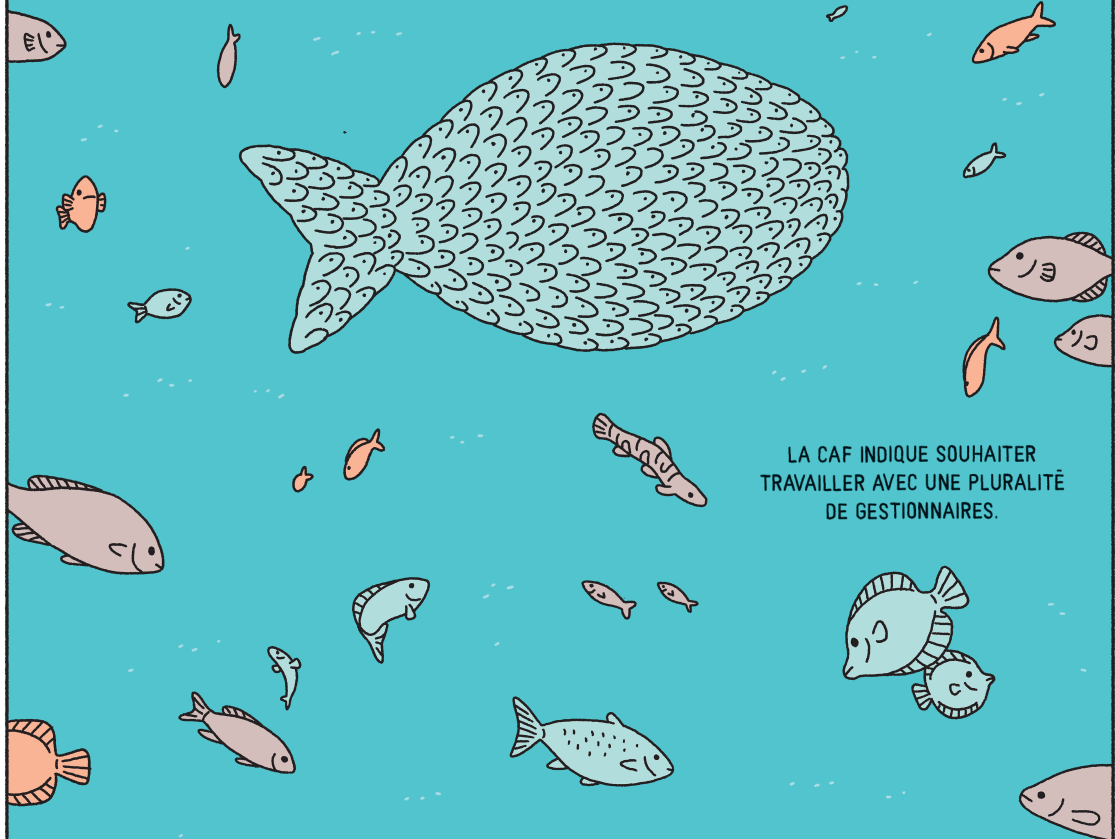
LE RISQUE EST DE NE PLUS ÊTRE EN CAPACITÉ DE NÉGOCIER À LA FOIS SUR LES TARIFS ET SUR LES SERVICES PROPOSÉS.



FABIEN BAZIN, PRÉSIDENT DU CONSEIL DÉPARTEMENTAL DE LA NIÈVRE



LES SERVICES CENTRAUX DE LA DIRECTION DES FAMILLES ET DE LA PETITE ENFANCE (DFPE)  
ET DE LA CAISSE D'ALLOCATION FAMILIALE (CAF), LES PRINCIPAUX FINANCEURS,  
S'INQUIÈTENT DE LA TENDANCE HÉGÉMONIQUE DES GRANDES ASSOCIATIONS.



LA CAF INDIQUE SOUHAITER  
TRAVAILLER AVEC UNE PLURALITÉ  
DE GESTIONNAIRES.

POUR RASSURER,  
LE GROUPE DÉFEND SON MODÈLE :



**NON LUCRATIF  
ET  
SANS ACTIONNAIRES**

JEAN-MARC BORELLO L'ASSÈNE  
PARTOUT DANS LA PRESSE :

LE SCANDALE ORPEA EST  
IMPOSSIBLE AU GROUPE SOS !



L'ÉTAT, LES COLLECTIVITÉS LOCALES, ET LA CPAM

REPRÉSENTENT PLUS DE

75%

DES FINANCEMENTS DU GROUPE.

AINSI LARGEMENT IRRIGUÉ PAR L'ARGENT PUBLIC, SES SEMBLE JOUER SUR LE FLOU QUI ENTOURE LA NOTION DE LUCRATIVITÉ.

EN EUROPE, DEUX DÉFINITIONS S'AFFRONTENT.

BRUNO LASNIER, MOUVEMENT POUR L'ÉCONOMIE SOLIDAIRE\*

LA PREMIÈRE PARLE DE **NON-LUCRATIVITÉ** QUAND LE SERVICE RENDU EST GRATUIT.

UNE AUTRE LA DÉFINIT QUAND TOUS LES BÉNÉFICES GÉNÉRÉS SONT RÉINVESTIS DANS LE PROJET.

NON-LUCRATIVITÉ

LUCRATIVITÉ LIMITÉE

L'ENTREPRENEURIAT SOCIAL Pousse vers une plus grande reconnaissance de la notion de **LUCRATIVITÉ LIMITÉE**.

LA NOTION EST D'AILLEURS INTRODUITE EN FRANCE PAR LA LOI HAMON EN 2014 POUR DÉSIGNER TOUTE ENTREPRISE RÉALISANT DES BÉNÉFICES SI CEUX-CI :

SERVENT À MAINTENIR ET À DÉVELOPPER LE PROJET SOCIAL ET NON À ENRICHIR SES MEMBRES.

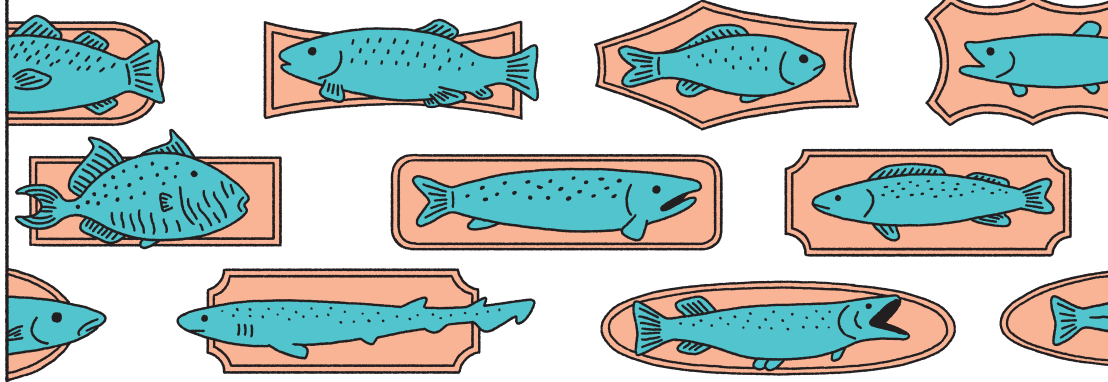
AINSI, UNE ENTREPRISE SOCIALE PEUT AUSSI BIEN ÊTRE UN FOYER D'HÉBERGEMENT POUR SANS-ABRI FINANCÉ PAR L'ÉTAT, UNE BOUTIQUE VENDANT DES PRODUITS ESTAMPILLÉS COMMERCE ÉQUITABLE, UN EHPAD MÉLANT FINANCEMENTS PUBLICS ET RECETTES COMMERCIALES.

CLÉMENT GÉROME, SOCIOLOGUE, DANS SON ARTICLE « LES ENTREPRENEURS SOCIAUX À L'ASSAUT DU MONDE ASSOCIATIF », EN 2015

\* SES PROPOS SONT ISSUS DU PREMIER RAPPORT DE L'OBSERVATOIRE CITOYEN DE LA MARCHANDISATION DES ASSOCIATIONS, PARU EN 2023.

OUTRE SON PATRIMOINE, L'EXPANSION  
DU GROUPE DÉPEND JUSTEMENT DE NOMBREUSES  
BRANCHES LUCRATIVES.

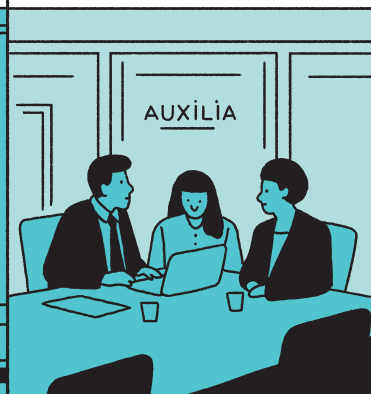
PLUS DE LA MOITIÉ DU CHIFFRE D'AFFAIRES ANNUEL  
EST RÉALISÉ SUR DES SECTEURS CONCURRENTIELS.



EVENT IT, UNE ENTREPRISE  
D'INSERTION ET L'USINE,  
SON LIEU ÉVÉNEMENTIEL

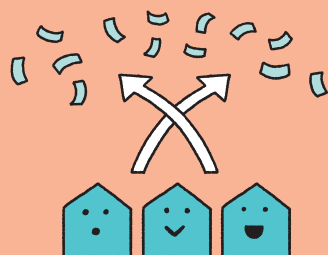
ALTER MUNDI ET SON RÉSEAU  
DE 11 BOUTIQUES DE COMMERCE  
ÉQUITABLE

AUXILIA, CABINET DE CONSEIL  
EN TRANSITION ÉCOLOGIQUE AUPRÈS  
DES COLLECTIVITÉS



LE GROUPE A ÉGALEMENT DÉVELOPPÉ

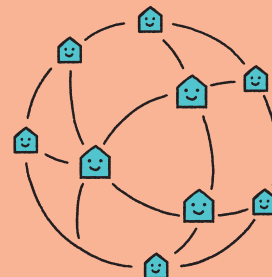
DES ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT :  
SOS PARTICIPATION

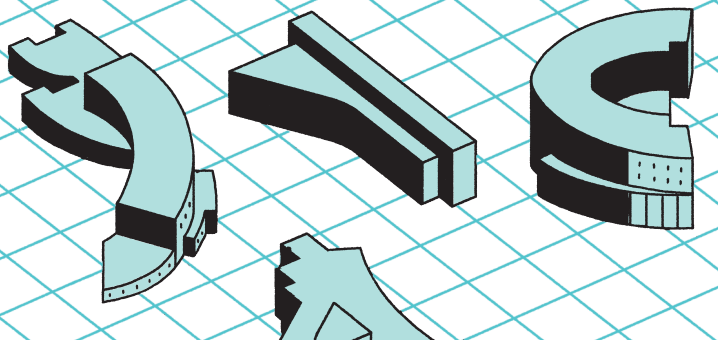
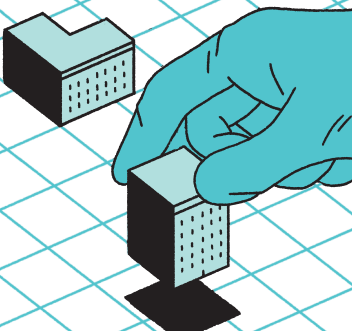

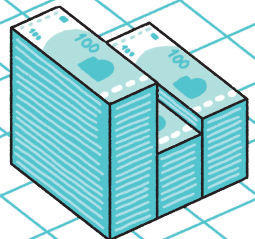
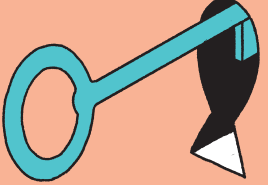
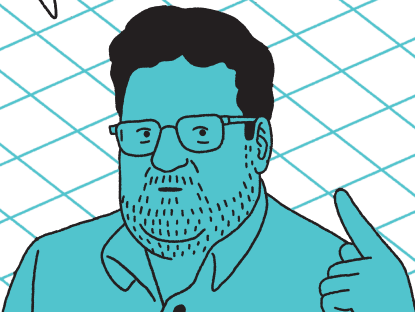


DE CONSEIL :  
SOS CONSULTING



AINSI QU'UN RÉSEAU D'INCUBATEURS :  
SOS PULSE.

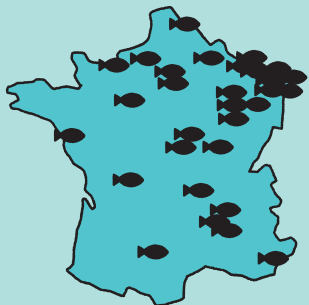


<p>LA QUESTION DE SON ENRICHISSEMENT FAIT DÉBAT. EN TRENTE ANS, LE GROUPE S'EST CONSTITUÉ UN VÉRITABLE TRÉSOR IMMOBILIER EN REPRENANT LES BÂTIMENTS DES STRUCTURES EN DIFFICULTÉ.</p>	<p>SI CELLES-CI POSSÈDENT DU PATRIMOINE IMMOBILIER, IL EST RÉCUPÉRÉ PAR LE GROUPE EN ÉCHANGE DE PARTS SOCIALES...</p>	
		
<p>... ET ENSUITE GÉRÉ PAR UNE COOPÉRATIVE DU GROUPE SOS : ALTERNA.</p>	<p>AUJOURD'HUI, L'ENTREPRISE EST AINSI PROPRIÉTAIRE DE</p>	<p>SI UNE ASSOCIATION N'EST PLUS VIABLE, LE GROUPE N'EST PAS CONTRAINT DE VENDRE L'IMMOBILIER POUR REMBOURSER LES DETTES.</p>
	<p><b>650 000 M<sup>2</sup></b></p> <p>VALORISÉS À PRÈS DE <b>800 M€.</b></p>	
 <p>IL N'A QU'À DÉPOSER LE BILAN ET FERMER LA STRUCTURE.</p>	<p>C'EST COMPLÈTEMENT FAUX DE PENSER QUE NOUS REPRENONS DES STRUCTURES POUR LEUR PATRIMOINE. QUAND ON VOIT LES TRAVAUX NÉCESSAIRES... ET PUIS, LA PLUPART DE NOS SURFACES SONT DES HÔPITAUX, DES EHPAD ET DES MAISONS D'ACCUEIL SPÉCIALISÉES, AUTREMENT DIT, DES DISPOSITIFS ADAPTÉS À UNE ACTIVITÉ SPÉCIFIQUE.</p>  <p>GUY SEBBAH</p>	

EN 2022, SOS GÈRE EN EFFET

**70**

EHPAD EN FRANCE



DONT PLUS DE LA MOITIÉ DANS LE GRAND-EST<sup>1</sup>.

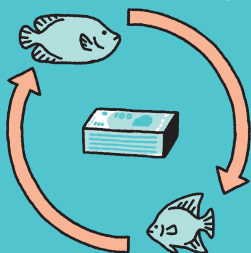
EN TANT QU'ACTIFS IMMOBILIERS, CES STRUCTURES PERMETTENT AU GROUPE DE VALORISER EN MOYENNE

**65 000€**

PAR LIT.



POUR GROSSIR ET SE CONSOLIDER, LE GROUPE SOS S'APPUIE SUR UN SYSTÈME DE REDISTRIBUTION ENTRE LES ASSOCIATIONS.



1999, RAPPORT DE L'INSPECTION GÉNÉRALE DES AFFAIRES SOCIALES (IGAS) :

Il est permis de se demander si ce système complexe n'est pas de nature à rendre plus difficilement lisibles les différentes opérations, et à fragiliser les différentes entités qui se trouvent, de fait, être solidaires en cas de défaillance de l'une d'elles.

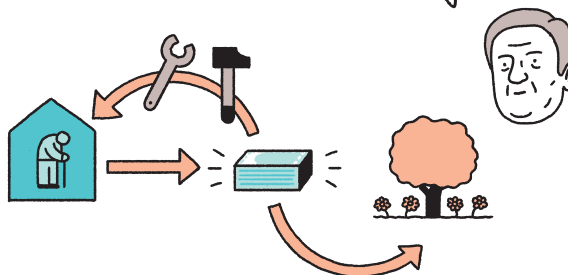


L'IGAS ALERTE AUSSI SUR LES RISQUES QUE CE MÉLANGE DES GENRES FAIT PESER, VIA LES STRUCTURES SUBVENTIONNÉES, SUR LES FINANCES PUBLIQUES.

IL Y A DES SECTEURS SOUS CONTRÔLE, COMME LE HANDICAP OU LA PROTECTION JUDICIAIRE DE LA JEUNESSE, DANS LESQUELS AUCUN EURO NE SORT POUR ALLER DANS L'ÉTABLISSEMENT VOISIN.



ET PUIS, IL Y A DES SECTEURS EN GESTION « LIBRE », COMME SENIORS, SANTÉ, TRANSITION ÉCOLOGIQUE... SI LE GROUPE SENIORS GAGNE 3 MILLIONS, IL PEUT LES INVESTIR POUR FAIRE DES TRAVAUX OU LES FILER AU GROUPE TRANSITION ÉCOLOGIQUE.



1. RAPPORT D'ACTIVITÉ 2022, GROUPE SOS SENIORS.



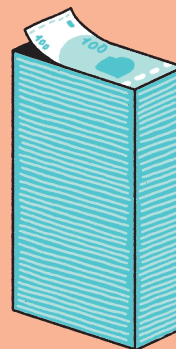
EN INTERNE, L'ARGENT CIRCULE ÉGALEMENT EN REMONTANT VERS LA MAISON MÈRE, LE GIE.



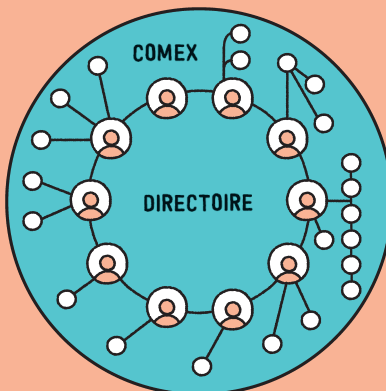
LES FRAIS DE SIÈGE REPRÉSENTENT EN MOYENNE ENTRE 2 ET 7% DES CHARGES DE FONCTIONNEMENT DE L'ASSOCIATION, AVEC LA MAJEURE PARTIE CONSACRÉE À LA COMPTABILITÉ ET À L'AUDIT INTERNE.



ILS COMPRENNENT EN OUTRE LES RÉMUNÉRATIONS DES DIRECTEURS.

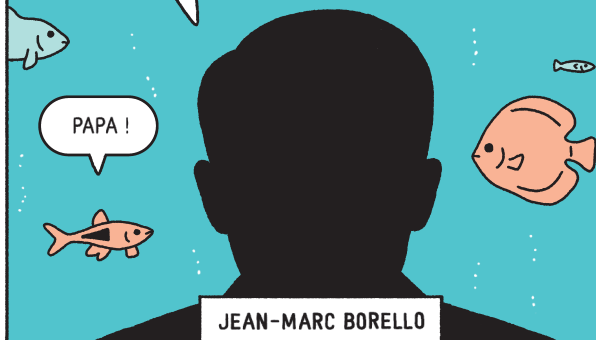


DES DIRECTEURS DE PLUS EN PLUS NOMBREUX AU SEIN DU COMEX\* ET DU DIRECTOIRE.



HEUREUSEMENT, À LA TÊTE DU GROUPE, ON AIME RAPPELER « UN PRINCIPE FORT » : L'ÉCART DES SALAIRES EST PLAFONNÉ À 1... POUR 10 !

J'AI CRÉÉ UN GROUPE QUI VAUT 1 MILLIARD D'EUROS, ET JE SUIS TOUJOURS COMPLÈTEMENT INDIFFÉRENT À L'ARGENT ET LOCATAIRE DE MON APPARTEMENT À PARIS.



JEAN-MARC BORELLO

J'AI ESSAYÉ DE CONSTRUIRE LE GROUPE PENDANT DE NOMBREUSES ANNÉES EN DEMEURANT DANS L'OMBRE.



\* COMITÉ EXÉCUTIF.

SAUF CERTAINS SOIRS...

WEEE ARE THE CHAMPIONS

LES SOIRÉES DU PERSONNEL, DÉJÀ, TOUT LE MONDE T'EN PARLE. C'EST VRAIMENT UN MOMENT FORT DU GROUPE. QUAND T'ES DANS LE SOCIAL, T'ES TROP CONTENT PARCE QUE TU TE DIS QUE C'EST LE SEUL TRUC DE RICHES QUE TU VAS FAIRE DE TA VIE.

Y A UN BAR À HUITRES QUAND MÊME !

ET DU CHAMPAGNE À VOLONTÉ.

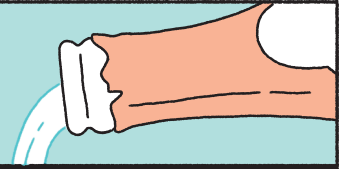
MORGAN : EX-SALARÉE D'UN CENTRE D'ACCUEIL POUR DEMANDEURS D'ASILE DU GROUPE

ET BORELLO QUI ARRIVE SUR « WE ARE THE CHAMPIONS », SYSTÉMATIQUEMENT, TOUS LES ANS.

Groupesos

NO TIME FOR LOSERS 'CAUSE WE ARE THE CHAMPIONS

IL ENCHAÎNE PAR UN DISCOURS  
D'UNE HEURE SUR LE GROUPE SOS.  
PUIS LE BAR OUVRE AU MOMENT  
OÙ IL FINIT SON DISCOURS.



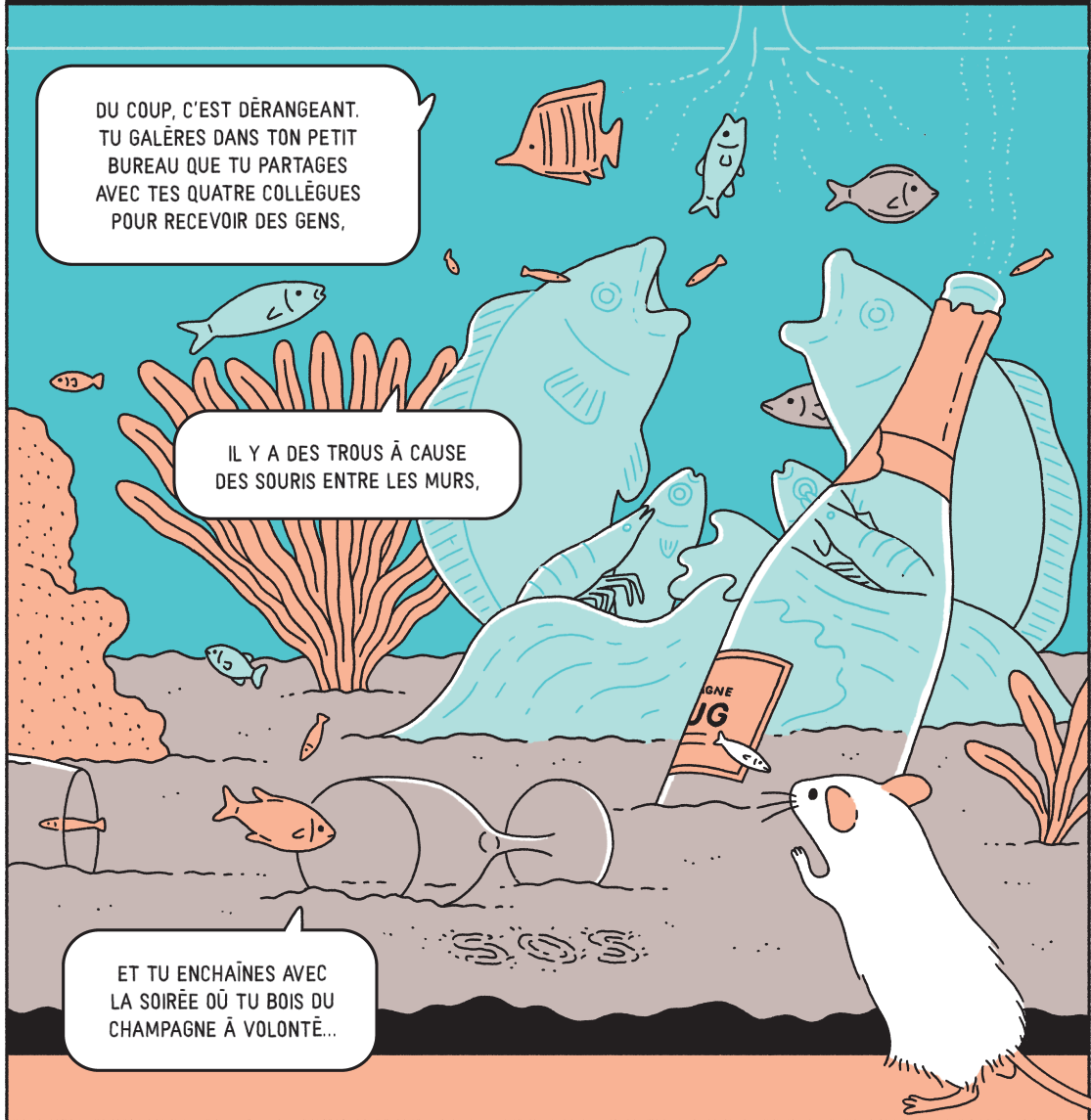
NAYIWAD : TRAVAILLEUSE  
SOCIALE D'UN CHRS GÉRÉ  
PAR LE GROUPE

UNE ANNÉE, IL Y AVAIT MÊME UNE  
ESPÈCE DE SCULPTURE EN GLACE  
AVEC DES FRUITS DE MER.

DU COUP, C'EST DÉRANGEANT.  
TU GALÈRES DANS TON PETIT  
BUREAU QUE TU PARTAGES  
AVEC TES QUATRE COLLÈGUES  
POUR RECEVOIR DES GENS,

IL Y A DES TROUS À CAUSE  
DES SOURIS ENTRE LES MURS,

ET TU ENCHAÎNES AVEC  
LA SOIRÉE OÙ TU BOIS DU  
CHAMPAGNE À VOLONTÉ...



## La CARTE VERTE DU GROUPE SOS

Connue pour sa boulimie d'acquisitions dans les secteurs de l'insertion, du vieillissement ou de l'enfance, la plus grande entreprise sociale d'Europe a encore trouvé un nouveau terrain de chasse : la transition écologique.



Ce sont 1200 hectares de verdure où cohabitent plus de 2000 espèces animales et végétales. Un écrin de nature classé réserve naturelle nationale, lié à une association créée en 2001. Les marais du Vigueirat, à 20 kilomètres d'Arles, accueillent 30 000 visiteurs par an et assurent la protection de l'environnement, tout en développant des chantiers d'insertion. *« Depuis son origine, ce patrimoine national est géré localement et financé à 80 % par de l'argent public : Ville d'Arles, Région, Département, Agence de l'eau, Union européenne... »*, liste Jean-Laurent Lucchesi, qui fut le premier salarié des lieux.

### ÉPICERIES SOLIDAIRES ET ESPACES NATURELS

*« En 2015, à la suite de changements politiques à la Région (Provence-Alpes-Côte d'Azur), la situation financière s'est aggravée, poursuit celui qui est aujourd'hui président de l'association. Nous avons cherché des partenaires comme la Ligue pour la protection des oiseaux (LPO) ou le parc naturel régional de Camargue, mais c'est finalement le Groupe SOS qui est venu nous faire une proposition en septembre 2019. Ils n'avaient aucune compétence dans le secteur, mais nous avions*



besoin de 375 000 euros, et eux ont dit : « On les apporte. » » Dès 2017, le groupe a en effet saisi l'opportunité de s'implanter dans le champ de la transition écologique. Aux côtés de SOS Seniors, ce pôle est aujourd'hui le plus ambitieux du groupe, avec 43% de croissance interne en 2021.

**Le pôle Transition Écologique est aujourd'hui le plus ambitieux du groupe**

L'acquisition du réseau des épiceries solidaires Andes, en 2019, lui a rapporté 8,4 millions d'euros de chiffre d'affaires et celle des Brigades Nature, réseau de chantiers d'insertion par les espaces verts, 6,9 millions d'euros. Pour continuer le développement du pôle, dont l'ambition est d'atteindre 6 000 salariés en 2025 (contre 1100, aujourd'hui) et un volume d'affaires de 360 millions d'euros, le groupe vise de nouvelles reprises stratégiques. Comme celle de l'association Wings of the ocean, fondée en 2018 et qui réalise des opérations de dépollution des littoraux – notamment avec son navire le *Kraken* –, ou de Territoires du vivant, une association spécialisée dans l'alimentation responsable.

## DES ASSOCIATIONS HISTORIQUES ÉCARTÉES

Dernière prise en date, le Groupe SOS a été le seul candidat à se positionner, en mars 2023, pour reprendre la structure d'insertion Avenir, dans le Puy-de-Dôme. Alors qu'elles souhaitent constituer un dossier, plusieurs associations historiques de Clermont-Ferrand et de Riom n'ont pas été informées, puis ont été écartées de l'appel d'offres devant le tribunal de commerce. Six mois après la reprise d'Avenir, les acteurs associatifs et de l'insertion s'inquiètent. Lors du rachat, le Groupe SOS s'est engagé à poursuivre l'ensemble des activités, mais en ne conservant que 38 salariés sur 93, dont huit permanents et trente contrats à durée déterminée d'insertion (CDDI).

TEXTE MARGOT HEMMERICH ET CLÉMENTINE MÉTÉNIER  
DESSIN JULIEN BILLAUDEAU



## MAKING-OF

« Notre article de janvier 2023, dans *Le Monde diplomatique*, a ouvert les vannes : les mois suivants, des salariés de toute la France, surtout issus de structures sociales et médico-sociales, ont voulu nous raconter leurs conditions de travail au sein du Groupe SOS. Et nous partager leur plus grande crainte : « un nouvel Orpea ». » Margot Hemmerich et Clémentine Méténier



## À LIRE

**Souffrance en milieu engagé. Enquête sur des entreprises sociales**, de Pascale-Dominique Russo. La première enquête sur le mal-être des salariés de l'économie sociale. Éd. du Faubourg (2020).



## À LIRE

**Ruses des riches. Pourquoi les riches veulent maintenant aider les pauvres et sauver le monde**, de Jean-François Draperi. Plongée dans le capitalisme financier appliqué aux activités sociales. Éd. Payot (2020).