



« Œil pour œil »

Michel Henochsberg¹ décrypte le groupe SOS à travers la personnalité de Jean-Marc Borello, qui était l'invité du groupe Economie le 9 décembre 2009.

La structure du groupe SOS est indissociable du parcours de cette forte personnalité qu'est Jean-Marc Borello. "Travailleur social" à 20 ans en banlieue, s'occupant particulièrement de jeunes en difficulté ("J'ai toujours voulu m'occuper d'adolescents en souffrance"), il est déjà remarqué et il intègre la mission interministérielle de lutte contre la toxicomanie avec l'arrivée de la gauche en 1981. Il fonde avec de proches amis en 1984 sa première association, SOS Drogue International qui sera suivie plus tard de SOS Habitat et Soins et de SOS Insertion Alternatives, ces 3 entités constituant le socle associatif du groupe, auquel se joindront 5 nouvelles associations et une douzaine d'entreprises opérant dans des domaines variés, le tout étant désormais piloté par un GIE qui rassemble Alliance Gestion et Alliance Immobilière. Cet organigramme complexe et inattendu fait voisiner des associations qui opèrent dans les domaines de la santé de la réinsertion, de l'habitat social, et des entreprises aussi diverses que celles de la restauration ou de la location automobile de prestige avec chauffeurs.

Tout cela est clairement à l'image de l'entrepreneur social inclassable qu'est cet homme de grande taille (1,92m). Devenu proche, voire ami, de grands décideurs de la société civile, il ne s'est cependant jamais détourné de son objectif social de soigner et d'insérer ceux qui en avaient besoin. Sa réussite prodigieuse repose, dit-il, sur "le seul souci de répondre aux vrais besoins de ces gens", et pour cela "il faut apprendre à les écouter", ce qui finalement est rarement accompli dans un monde gagné par la "médiocrité associative".

Son secret est clair : "J'essaie simplement de servir le public avec les moyens du privé" et il a longuement développé cet aspect qui correspond aux interrogations du Groupe qui l'interrogeait. Il a revendiqué une certaine culture du "client" qu'il a acquise dans le secteur privé où il a passé une dizaine d'années entre 85 et 95, tout en esquivant le terme pour utiliser celui d'usager. Mais l'esprit du client est dans le Groupe, et c'est en ce sens qu'il revendique et réclame la nécessaire "professionnalisation" des associations. Jean-Marc Borello veut que les entités qu'il a créées, associations ou entreprises, soient préoccupées par le "résultat" et c'est pour cela qu'elles sont "gérées" bien qu'elles demeurent la propriété du socle associatif qui n'a donc aucun but lucratif et patrimonial.

Son discours tranchant révèle une autorité naturelle mise au service du profond respect de l'individu qui visiblement l'anime. Ce mélange est bien séduisant, fait de buts louables et de pratiques efficaces, et cette attirance lui vaut désormais une notoriété grandissante : "Je suis en effet de mode" nous a-t-il confié avec une modestie calculée. Mais cet entrepreneur vedette du « Social Business » fait désormais partie intégrante d'une société française en quête d'une autre façon d'entreprendre qu'il incarne avec succès puisque le Groupe SOS rengorge de projets enthousiasmants – comme celui de la concession du Palais Brongniart, en partenariat avec le Forum d'Action Modernités – et qu'il comptera bientôt 5,000 salariés.

La question centrale et toujours indéfinie des débats aura été celle de la possible modélisation de l'expérience Borello. Est-ce l'affaire d'un homme généreux, inspiré et talentueux, ou bien une orientation devenue importante du monde capitaliste à la recherche de variantes adaptées à une nécessaire évolution plus humaine ?

Michel Henochsberg

¹ Michel Henochsberg est professeur d'économie à Nanterre, Paris X. Il anime le groupe de travail Economie du Forum d'Action Modernités depuis 3 ans.