

**Séminaire
Vies Collectives**

*organisé grâce aux parrains
de l'École de Paris :*

Algoé²
Alstom
ANRT
AREVA²
Cabinet Regimbeau¹
CEA
Chaire "management de l'innovation"
de l'École polytechnique
Chaire "management multiculturel
et performances de l'entreprise"
(Renault-X-HEC)
Chambre de Commerce
et d'Industrie de Paris
CNES
Conseil Supérieur de l'Ordre
des Experts Comptables
Crédit Agricole SA
Danone
Deloitte
École des mines de Paris
ESCP Europe
Fondation Charles Léopold Mayer
pour le Progrès de l'Homme
Fondation Crédit Coopératif
Fondation Roger Godino
France Télécom
FVA Management
Groupe ESSEC
HRA Pharma
IBM
IDRH
IdVectoR¹
La Poste
Lafarge
Ministère de l'Industrie,
direction générale de la compétitivité,
de l'industrie et des services
OCP SA
Paris-Ile de France Capitale Economique
PSA Peugeot Citroën
Reims Management School
Renault
Saint-Gobain
Schneider Electric Industries
Thales
Total
Wight Consulting²
Ylios

¹ pour le séminaire
Ressources Technologiques et Innovation
² pour le séminaire Vie des Affaires

(liste au 1^{er} novembre 2010)

**LES ENTREPRISES SOCIALES :
L'EXEMPLE DU GROUPE SOS**

par

Jean-Marc BORELLO
Président du directoire du Groupe SOS
Président du Mouvement des entrepreneurs sociaux

Séance du 20 mai 2010
Compte rendu rédigé par Élisabeth Bourguinat

En bref

Selon un récent sondage, deux tiers des Français choisiraient prioritairement de postuler dans une entreprise sociale et ce taux est de 75 % chez les jeunes ! Mais qu'est-ce qu'une entreprise sociale ? Un remake de l'entreprise citoyenne ? Un alibi altruiste pour de grandes entreprises en mal de reconnaissance ? Derrière le succès d'estime de cette terminologie assez récente, plusieurs dizaines d'entrepreneurs sociaux viennent de créer le Mouvement des entrepreneurs sociaux et rêvent d'une économie sociale, solidaire, décomplexée vis-à-vis des entreprises capitalistes et dont les initiatives permettent de changer le monde. Jean-Marc Borello en fait partie. Ancien éducateur de rue, il a construit un groupement diversifié d'associations et d'entreprises à vocation sociale, avec trois milles salariés et un budget de deux cents millions d'euros. Il défend des notions inattendues dans ce secteur, comme la viabilité économique, la culture de l'évaluation, ou encore des opérations de fusion qui permettent plus de synergie et d'adaptabilité, tout en réduisant les coûts.

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse
des comptes rendus ; les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs.
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

EXPOSÉ de Jean-Marc BORELLO

Après avoir été fonctionnaire pendant dix ans en tant qu'éducateur, j'ai participé à quelques cabinets ministériels jusqu'en 1987. Puis j'ai quitté la fonction publique et présidé pendant dix ans un groupe de PME. En parallèle, j'ai créé une association qui s'appelait SOS Drogue International. Vingt-cinq ans plus tard, cette association est devenue le Groupe SOS, qui compte 3 000 salariés (et bientôt 5 000). Son chiffre d'affaires – j'emploie ce terme à dessein – est de 200 millions d'euros et connaît une croissance de 25 % par an.

La diversification des activités

Cette évolution s'est faite très naturellement, en cherchant à répondre aux besoins de nos usagers.

L'aide aux toxicomanes

La première association SOS a été créée pour venir en aide aux personnes qui consommaient des drogues dures par voie intraveineuse. À l'époque, il n'existait pratiquement pas de lieu pour sortir de la toxicomanie, à l'exception de l'hôpital Marmottan. Aujourd'hui, après avoir ouvert divers lieux d'accueil en métropole, nous sommes en train de développer cette activité dans les départements d'Outre-mer, et notamment en Guyane et à Mayotte.

Les soins palliatifs

Nous avons été très vite confrontés à un deuxième problème, l'apparition du sida. Un grand nombre des consommateurs de drogue par voie intraveineuse se sont retrouvés contaminés par le VIH (virus de l'immunodéficience humaine). Aucun traitement n'existant dans les premières années de la pandémie, nous devons généralement nous contenter d'accompagner ces personnes vers la mort. Nous avons ainsi développé une petite activité de soins palliatifs pour suppléer à l'absence de toute prise en charge convenable dans les hôpitaux à cette époque.

Récemment, nous avons retrouvé ce qui a été l'une de nos premières activités en rachetant l'hôpital Jean Jaurès, à Paris, et en y créant, entre autres, un service de 60 lits de soins palliatifs. Nous avons complété cette offre par des services de soins infirmiers à domicile et par une "maison médicale" où interviennent les médecins de quartier.

SOS Habitat et Soins

Avec l'apparition des trithérapies, nous avons fait évoluer notre activité vers la prise en charge de personnes cumulant des difficultés sanitaires et sociales. L'une des caractéristiques du VIH est que les personnes commencent par rencontrer des problèmes de santé, puis perdent leur emploi et ne tardent pas à perdre également leur logement. Même si leur santé s'améliore, elles se retrouvent à la rue. Or, jusqu'à une date récente, dans notre pays, les personnes malades étaient supposées n'avoir aucune difficulté sociale, et les personnes en difficulté sociale étaient censées ne pas être malades. Nous nous sommes donc attaqués à la question du relogement des personnes malades et sans domicile, et pour cela nous avons créé une deuxième association, SOS Habitat et Soins, dédiée aux personnes qui passent leur vie entre l'hôpital, la rue et les établissements psychiatriques.

Les personnes âgées dépendantes

Nous recevons, dans nos services d'accueil d'urgence, des personnes d'un âge parfois avancé, par exemple une vieille dame de 81 ans : a-t-elle vraiment sa place dans un service d'urgence ? Nous nous sommes rendu compte qu'en réalité, certaines personnes âgées n'ont

pas accès aux maisons de retraite médicalisées, en raison de la faiblesse de leurs moyens. Ces dernières années, la France s'est couverte de maisons de retraite pour personnes âgées dépendantes construites par de grandes sociétés privées. Le "reste à charge" des usagers de ces institutions est généralement compris entre 15 et 50 euros par jour. Ce tarif est inaccessible pour les personnes en situation d'exclusion et sans doute, demain, pour une grande partie des personnes âgées. En conséquence, ces établissements qui se sont multipliés de façon anarchique, avec la bénédiction des pouvoirs publics, peinent à trouver des clients solvables.

Nous avons décidé de créer des établissements fonctionnant selon les tarifs de l'aide sociale, ce qui nous permet d'y accueillir des personnes n'ayant strictement aucun revenu. C'est un véritable défi, car ces maisons de retraite sont médicalisées et donc coûteuses. Notre dispositif repose sur la participation des collectivités territoriales, pour la mise à disposition du foncier, et sur la construction des bâtiments par des sociétés HLM, qui bénéficient de taux d'emprunt sur 30 ou 40 ans auxquels nous n'aurions pas accès nous-mêmes. Nous en sommes actuellement à six établissements en cours de construction.

Protection de l'enfance

Sachant que les problèmes sociaux s'enracinent généralement dans des difficultés vécues pendant l'enfance et l'adolescence, nous avons également assez vite été amenés à nous intéresser aux mineurs.

La prise en charge institutionnelle des enfants en difficulté prend deux formes. La première est l'aide sociale à l'enfance (ASE), assurée par la DDASS (Direction départementale des affaires sanitaires et sociales). La seconde est l'application de l'ordonnance de 1945 sur les mineurs délinquants, qui est révisée tous les deux ans au gré des tendances plus ou moins répressives des différents ministres de la Justice. Dans les deux cas, il s'agit des mêmes enfants, qui ont été abandonnés un peu trop tôt sur le bord de la route. Nous avons créé une structure spécialisée dans la prise en charge de ces enfants et adolescents.

Les crèches

Nous avons également étendu nos activités vers la petite enfance, en prenant en charge une quarantaine de crèches associatives. Nous avons réussi à imposer l'idée d'accueillir dans ces crèches des enfants de mamans sans emploi. Les crèches sont, en principe, réservées aux parents qui travaillent, mais si une maman au chômage part chercher un emploi avec son enfant dans les bras, elle a peu de chance d'en trouver...

Nous avons par ailleurs été sollicités pour créer des crèches pour enfants handicapés. La commande consistait à ouvrir des crèches spécifiques pour ces enfants, car les mesures d'accessibilité coûtent cher. Nous avons refusé de séparer les enfants handicapés des enfants valides et nous avons réalisé des crèches mixtes.

L'insertion par l'emploi

Sachant que l'autonomie des personnes et leur citoyenneté passent souvent par le fait de travailler, nous avons monté des entreprises d'insertion par l'activité économique. Ces structures ont pour caractéristique de fonctionner avec 95 % de chiffre d'affaires et 5 % de subvention. Il s'agit donc d'une démarche entrepreneuriale et non d'une prestation pour le compte de services publics, comme dans la plupart des autres initiatives que j'ai évoquées.

Les entreprises d'insertion embauchent des personnes très éloignées de l'emploi (chômeurs de longue durée, bénéficiaires du RMI – revenu minimum d'insertion – et aujourd'hui du RSA – revenu de solidarité active). Leur contrat de travail est tout à fait normal, à ceci près qu'il ne peut porter que sur une période de deux ans. L'objectif est de leur offrir un tremplin vers un emploi dans une entreprise classique.

Pour pouvoir accueillir des gens de profils variés, nous avons diversifié les activités de nos entreprises d'insertion. L'une d'entre elles, appelée L'Usine, est un grand lieu événementiel situé en Seine-Saint-Denis, face au stade de France. Elle accueille entre 80 et 100 000 personnes par an, pour des manifestations de type conventions d'entreprises.

Nous avons également construit une filière assez complète autour du commerce équitable. Notre société Altermundi assure l'importation des produits, la gestion d'entrepôts et la logistique. Elle gère également une série de boutiques, qui peuvent soit appartenir au Groupe, soit être franchisées. Avec cette activité, nous avons voulu montrer que l'organisation actuelle du commerce international peut être un facteur de pauvreté au Sud mais aussi au Nord, et proposer une formule de commerce équitable qui permette d'être solidaire à la fois avec les fournisseurs du sud et avec des vendeurs en insertion au nord.

Le développement durable

Étant sensibles aux problématiques du développement durable, nous nous sommes dotés d'un pôle spécialisé qui propose du conseil aux collectivités territoriales et aux grandes entreprises sur ces questions.

Un pôle média

Enfin nous avons décidé d'accueillir au sein d'un petit pôle presse quelques titres de presse qui rencontraient des difficultés économiques mais défendaient des valeurs importantes à nos yeux : *Interdépendance*, un trimestriel spécialisé dans l'économie sociale et solidaire ; *Respect magazine*, qui fait la promotion de la diversité et de la lutte contre les discriminations ; et enfin *Le Nouveau Consommateur*, qui essaie d'imaginer des modes de consommation plus respectueux des parties prenantes, des salariés et de l'environnement.

Le fonctionnement du Groupe SOS

Le Groupe SOS relève de l'économie sociale et solidaire. Il est détenu à 100 % par les trois associations fondatrices : SOS Drogue International, SOS Habitat et Soins et SOS Insertion et Alternatives.

La gouvernance

Les assemblées générales de ces trois associations principales définissent en commun les grandes orientations pour l'ensemble des associations et des entreprises du Groupe. Les trois conseils d'administration nomment un directoire composé d'un délégué général du Groupe – moi-même – et de délégués généraux sectoriels. Le directoire décide collégialement des stratégies transverses aux différentes composantes du Groupe, et chacun des délégués généraux a par ailleurs la responsabilité d'un pôle d'activité. Comme dans toute entreprise, le rôle de contrôle du pouvoir est exercé par les comités d'entreprise, les comités centraux, les délégués du personnel et les délégués syndicaux.

La mesure de l'impact social

L'avantage de cette structure est que nous n'avons pas d'actionnaires à qui le directoire devrait rendre des comptes. Les résultats dégagés par les entreprises du Groupe sont systématiquement placés en réserve pour assurer l'avenir ou réinjectés dans l'activité pour permettre le développement de nouveaux projets.

Le directoire doit, en revanche, rendre compte aux administrateurs de l'impact social des actions du Groupe, ce qui n'est guère plus simple. Nous devons mesurer, le plus précisément possible, le résultat de nos activités dans le secteur sanitaire et social : combien de personnes ont été relogées, combien ont quitté nos entreprises d'insertion pour retrouver un emploi pérenne, combien ont réussi, grâce à un séjour dans nos centres de soins, à devenir

indépendantes des drogues qu'elles avaient l'habitude de prendre, etc. Comme pour les entreprises du CAC40, les résultats ne dépendent pas toujours uniquement de notre bon vouloir. En ce moment, par exemple, les personnes travaillant dans les entreprises d'insertion ont du mal à retrouver des emplois pérennes à la sortie, compte tenu du contexte économique.

La gestion des ressources humaines

Sur ma proposition, les conseils d'administration ont décidé de limiter les écarts de salaire à un ratio de 1 à 10, 1 étant le niveau du SMIC. Ceci provoque quelques débats en interne. Les administrateurs venus du monde de la fonction publique jugent leur rémunération très correcte, alors que ceux issus du monde de l'entreprise la trouvent un peu légère. Peut-être l'écart évoluera-t-il donc de 1 à 15. Mais il est clair qu'un écart de 1 à 400 ne paraîtrait pas très légitime dans ce type d'organisation. Pour que le Groupe fonctionne, nous devons rester fidèles aux valeurs sur lesquelles il a été fondé et qui incitent les gens à venir travailler chez nous.

Des établissements autonomes

Au total, le Groupe compte 200 établissements : hôpitaux, entreprises d'insertion, crèches, centres sociaux... Il serait inimaginable pour nous de gérer ces structures de façon pyramidale, avec l'obligation de consulter le siège avant toute décision. Nous préférons considérer chacun de nos établissements comme une PME indépendante et former nos directeurs aux principes de l'entrepreneuriat social. Ils doivent se préoccuper de la qualité des services qu'ils proposent comme si leurs différentes parties prenantes (usagers, financeurs, assurance maladie, État, collectivités locales, Caisse d'allocations familiales, etc.) étaient des "clients". Ils doivent également savoir gérer leur équipe, ce qui n'a rien de spontané et doit faire l'objet d'une formation : un médecin, un assistant social ou un ingénieur n'a pas forcément d'emblée les compétences d'un manager. Enfin, ils ont le devoir d'assurer l'équilibre économique de leur structure. La règle est simple – « *On ne peut pas dépenser plus que ce qu'on a* » – mais elle est loin de faire l'unanimité dans le monde associatif... Certains responsables associatifs semblent considérer que se mettre en déficit est "un acte politique".

C'est pourquoi je reçois de plus en plus d'appels à l'aide de très belles associations qui n'ont pas su ou pas voulu gérer convenablement les questions économiques. D'interminables conseils d'administration ont discuté des valeurs et de l'éthique de l'association, mais personne ne s'est demandé pourquoi les comptes n'étaient plus équilibrés depuis des années. Après avoir vécu sur les réserves, l'association se retrouve un jour dans l'incapacité de payer les salaires. Le plus magnifique projet associatif au monde se termine alors au tribunal de grande instance, avec une procédure de liquidation. C'est parce que nous voulons que nos structures soient pérennes que nous imposons à nos directeurs d'établissement une gestion rigoureuse.

Le Mouvement des entrepreneurs sociaux

Le Mouvement des entrepreneurs sociaux est né de la volonté de cesser d'opposer les entreprises à capitaux et les entreprises de l'économie sociale. Nous, entreprises de l'économie sociale, avons sans doute beaucoup à apprendre des grandes entreprises en termes de management, de professionnalisation, de *process*, d'internationalisation. Inversement, nous pouvons leur apporter notre expérience en matière de gestion des ressources humaines, par exemple pour faire face aux problèmes de stress et de *burnout* qui font des ravages dans les grandes sociétés depuis quelques années.

L'exemple de Danone

C'est de la volonté de croiser ces différents savoirs qu'est née l'expérience menée en commun au Bangladesh par le PDG de Danone, Franck Riboud, et le fondateur de la Grameen Bank, Muhammad Yunus. Ils ont créé ensemble une joint-venture à 50-50 qui distribue des yaourts

enrichis en vitamines à un prix accessible pour les enfants pauvres. Les yaourts sont produits avec du lait collecté par une coopérative, ce qui permet d'améliorer les conditions de travail et de rémunération des producteurs. Ils sont vendus par des marchandes ambulantes qui se rendent avec leurs glacières dans les quartiers les plus reculés.

Une forte attente chez les jeunes

La "vieille garde" de l'économie sociale est un peu réticente à ces nouvelles formules. En revanche, beaucoup de jeunes créateurs d'entreprises ont envie de se lancer dans l'économie sociale et débordent de projets. Cette année, un quart de la nouvelle promotion de HEC a postulé pour suivre les cours de la chaire d'entrepreneuriat social pilotée par Muhammad Yunus et Emmanuel Hirsch, et mon ami Thierry Sibieude, titulaire de la chaire d'entrepreneuriat social à l'ESSEC, reçoit lui aussi énormément de candidatures. Les "historiques", dont je fais partie, ne vont pas tarder à être rejoints et dépassés par ces jeunes gens qui ont envie de faire du *social business*, c'est-à-dire de construire une économie à visage humain qui ne réponde pas seulement à des intérêts financiers.

Le mouvement n'est pas nouveau : il date du début du XX^e siècle. Mais il est devenu plus réaliste et moins idéologique. La lutte contre l'économie de marché est un peu derrière nous. On peut, en revanche, imaginer des approches différentes du marché et, par exemple, imaginer de nouvelles manières de répondre à des besoins primordiaux non satisfaits, comme l'accès à l'eau ou la lutte contre le paludisme.

Des filiales communes avec de grandes entreprises

Je fais partie du petit nombre de responsables associatifs qui travaillent plutôt bien avec les grandes entreprises. Nous sommes en train de monter des filiales communes avec de grands groupes sur des sujets où, seuls, nous ne serions pas très performants et où, seuls, ils risqueraient de déraiser. Pour cela, nous imaginons des dispositifs juridiques qui ne prennent pas en compte uniquement les aspects financiers. L'objectif est d'aller vers une économie où, chaque jour et à chaque minute, on recherche un équilibre entre les trois piliers du développement durable : l'aspect économique, car sans pérennité économique, on ne peut rien construire ; l'aspect social, car il est difficile de parler des valeurs d'une entreprise qui recrute des caissières à 32 heures par semaine, et où le PDG gagne 800 fois le revenu du salarié de base ; l'aspect environnemental, pour lequel les entreprises doivent également être exemplaires.

Trouver une viabilité économique

Il est clair que les dépenses sociales de notre pays ne pourront pas augmenter indéfiniment et il faut donc que nos structures se préoccupent de leur viabilité économique.

Lorsque l'on veut créer une structure sanitaire ou sociale, on commence généralement par faire agréer son projet par le ministère des Affaires Sociales. La plupart du temps, celui-ci est d'accord, sauf si le projet est vraiment mauvais. Ensuite, on se tourne vers Bercy, et on comprend très vite que, même avec le soutien des Affaires Sociales, le projet ne sera pas financé.

Ma démarche est différente. Une idée très répandue dans le monde associatif est que plus le coût d'un service est élevé, et plus le service est de qualité. À l'usage, on s'aperçoit que c'est totalement faux. On peut très bien proposer des services très performants à moindre prix que certains services inefficients. Quand je veux faire subventionner un projet, je m'adresse donc directement au ministère des Finances : « *Dans tel domaine social, existe un dispositif qui coûte très cher et qui ne donne pas réellement de résultats. Je vous propose de supprimer ce dispositif pour le remplacer par une autre formule, beaucoup plus économique, qui apportera réellement un mieux-vivre aux usagers.* »

Ce raisonnement “économique” peut s’appliquer à d’innombrables domaines. Prenons l’exemple du logement. Lorsque l’on expulse une famille de six enfants qui ne paie pas son loyer, on commence par placer les enfants les plus grands, ce qui coûte au bas mot 120 euros par jour et par enfant, soit 600 euros par jour pour 4 enfants. Puis, on place la maman et les deux plus jeunes dans un foyer maternel, ce qui représente 80 euros par jour. Quant au père, il est envoyé dans un foyer pour hommes seuls. On arrive ainsi assez vite à 800 euros par jour, soit environ 24 000 euros par mois, pour prendre en charge une famille qui ne parvenait pas à payer 300 euros de loyer mensuel – sans parler du coût social que représente l’éclatement de la famille...

Nous appliquons aussi cette règle à nos propres institutions : lorsque nous constatons qu’un dispositif n’est plus adapté à la situation, nous le faisons évoluer vers autre chose.

Un inéluctable mouvement de concentration

Longtemps, le monde de l’économie sociale a vécu sur le mythe du « *small is beautiful* » : on crée un petit projet pour un petit quartier et on pense que l’on ne peut pas l’étendre au-delà sans le dénaturer. Aujourd’hui, de nombreuses associations sont en train de s’inspirer de notre modèle d’organisation : elles reprennent des associations en difficulté et créent des synergies pour réaliser des économies d’échelle. Une association peut avoir un conseil d’administration très dynamique et manquer de fonds, alors qu’une autre, plus ancienne, peut avoir accumulé un patrimoine immobilier et des fonds propres considérables, mais avoir du mal à recruter des administrateurs de qualité. Par ailleurs, une association trop petite n’a pas accès, par exemple, aux subventions des fonds européens. Elle doit en effet être capable de préfinancer son projet pendant 18 ou 24 mois, car les fonds structurels comme le FEDER (Fonds européen de développement régional) ou le FSE (Fonds social européen) exigent que l’association rende compte de son action avant de lui verser le premier euro.

Le mouvement de concentration auquel on assiste va dans le sens de ce que souhaitent les pouvoirs publics. J’ai entendu il y a peu de temps l’ancien directeur général de l’action sociale, Jean-Jacques Trégoat, expliquer aux préfets qu’il fallait impérativement réduire le nombre de gestionnaires d’établissements de 35 000 à 5 000, d’ici cinq ans.

Les associations doivent donc faire preuve d’initiative et se rassembler pour se renforcer mutuellement. Celles qui ne le feront pas risquent de souffrir et, à terme, de ne pas s’en relever.

DÉBAT

La gestion des ressources humaines

Un intervenant : *Les petites structures ne sont pas fragiles seulement sur le plan financier, mais également sur le plan des ressources humaines. Je suis administrateur d'une association œuvrant dans la lutte contre la toxicomanie, et je n'imagine pas que nos éducateurs puissent continuer à faire le même travail à 50 ans : on ne peut pas rester très longtemps dans un secteur aussi difficile.*

Jean-Marc Borello : La question des carrières est essentielle. Il y a 35 ans, j'étais éducateur et je prenais beaucoup de plaisir à travailler avec des ados perturbés en banlieue. Aujourd'hui, quand il m'arrive d'en accueillir un chez moi, j'ai assez vite du mal à le supporter. On ne peut pas non plus s'occuper de toxicomanes toute sa vie. Quand on se rend compte qu'on a envie d'étrangler son interlocuteur, il faut passer à autre chose ! Il en va de même pour l'accompagnement des personnes en fin de vie. Dans les débuts de la pandémie du sida, la même équipe enterrait 300 personnes par an...

L'intérêt d'un groupe comme le nôtre est de permettre de passer facilement d'une activité à l'autre, sachant que le même diplôme d'éducateur permet de travailler auprès d'enfants confiés par l'ASE, auprès de toxicomanes dans un centre d'accueil, ou encore de SDF dans une structure d'hébergement. Les gens peuvent également changer de région s'ils le souhaitent. Enfin, ils ont des possibilités de promotion. Notre site Internet propose en permanence des postes de chef de service et de directeur. Cela fait une différence par rapport aux petites associations où l'équipe se compose de quelques salariés et où, en gros, le poste de directeur ne se libère que le jour où il prend sa retraite.

La question des ressources humaines se pose aussi pour les bénévoles. Dans une petite structure, le conseil d'administration compte souvent 20 personnes, même lorsque la structure n'emploie que 10 salariés. Dans le Groupe SOS, le ratio est d'environ 10 administrateurs bénévoles pour 1 000 salariés.

Int. : *Les pouvoirs publics poussent les associations à se regrouper mais diriger une association de 10 ou de 500 salariés n'est pas la même chose, et les dirigeants associatifs n'ont pas forcément les compétences nécessaires.*

J.-M. B. : La taille importante de notre Groupe nous permet de faire appel à des dirigeants extrêmement compétents. Le jeune homme qui gère notre trésorerie a un niveau de bac + 7. Mon directeur de cabinet a fait Sciences Po et HEC et parle cinq langues.

Int. : *L'intérêt des petites structures est d'être très valorisantes pour les personnes qui s'impliquent dans leur gestion. Comment gérez-vous les "ego" dans un aussi grand groupe ?*

J.-M. B. : Il suffit de laisser les personnes être les "patrons" sur leur secteur. C'est la raison pour laquelle nous avons structuré le Groupe comme une constellation de PME. Chaque salarié me reconnaît la responsabilité d'aller discuter avec les ministres. En revanche, si je m'avisais de donner des consignes à nos centres de soins sur la façon de traiter les usagers, je serais mal reçu.

La motivation des diplômés de grandes écoles

Int. : *Qu'est-ce qui motive les diplômés des grandes écoles à travailler dans l'économie sociale ?*

J.-M. B. : Personnellement, ce qui me motive dans mon travail, c'est le plaisir que j'y prends. Sans cela, je changerais de métier. Je pense que c'est également vrai pour un diplômé de HEC. Objectivement, se battre pour un projet qui change la vie, c'est plus excitant que de faire gagner des parts de marché à une marque de lessive. Je pense qu'ils apprécient aussi les

responsabilités qui leur sont offertes, très tôt : mon directeur de cabinet n'a que 26 ans. Autre avantage, ils peuvent aller très facilement sur le terrain, par exemple pour diriger un établissement ou être chefs de projet, alors que beaucoup de grandes entreprises deviennent des sortes d'administrations où l'on n'a pas tellement l'occasion de mettre les mains dans le cambouis. Les rapports sociaux sont également beaucoup plus sympathiques.

J'ai des amis, dirigeants d'entreprise, qui passent leur temps à essayer d'inculquer le sentiment d'appartenance à leurs salariés. Chez nous, c'est beaucoup plus simple. L'entreprise n'appartient à personne, les salariés non plus.

Int. : *Vous-mêmes, comment vous êtes-vous formé à la gestion ?*

J.-M. B. : J'ai acquis quelques rudiments de gestion, mais je crois que ma principale qualité est d'être conscient de mes lacunes. Je n'ai pas le quart des compétences de mon directeur de cabinet. Cela fait 30 ans que j'embauche des gens qui sont plus brillants que moi : si je savais faire ce qu'ils font, je n'aurais pas besoin d'eux. En revanche, je suis un homme raisonnable et je continue à penser que c'est la raison qui doit trancher une fois que tous les experts se sont exprimés. C'est leur responsabilité de réussir à m'expliquer les aspects financiers ou juridiques qui m'échappent – et parfois je sens bien qu'ils piaffent un peu devant ma lenteur à comprendre – mais ensuite je prends la décision en m'appuyant sur mon bon sens.

La place des bénévoles

Int. : *Quelle est la place des bénévoles dans vos associations ? Comment se passe la cohabitation avec les salariés ?*

J.-M. B. : La plupart de nos métiers sont relativement techniques et difficiles. Pour l'aide au relogement, nous faisons appel à des assistants sociaux à la retraite, qui savent parfaitement monter les dossiers. D'autres tâches sont plus accessibles, comme le fait d'assurer une présence auprès d'une personne en fin de vie. Dans tous les cas, nous ne traitons jamais en direct avec les bénévoles : nous passons par des associations qui assurent leur recrutement, leur suivi, leur formation. Nous avons pris cette décision car nous ne voulions pas envoyer des personnes au "casse-pipe" : quand on doit faire face à des problèmes de toxicomanie, de prostitution, ou encore à des situations de fin de vie, la bonne volonté ne suffit pas.

L'évaluation

Int. : *Avez-vous des procédures d'évaluation interne et/ou externe ?*

J.-M. B. : Dans le domaine de la santé, tous les établissements doivent procéder à une évaluation interne tous les 18 mois et à une évaluation externe réalisée par un organisme accrédité tous les cinq ans. Nous essayons de promouvoir à l'intérieur du Groupe une culture du *reporting*, ce qui n'est pas toujours très facile. Les travailleurs sociaux ont tendance à confondre le *reporting* avec le contrôle social, et donc à le rejeter. Je leur réponds que notre but est de savoir si nous atteignons ou non nos objectifs, et que ce n'est pas en cassant le thermomètre que l'on fait baisser la température. Nous devons mesurer à la fois l'efficacité et l'efficience de nos dispositifs, de façon à pouvoir corriger le tir si l'un des services offerts ne répond plus à la demande.

Par ailleurs, nous demandons chaque année à nos salariés les nouveaux services qu'ils aimeraient proposer à leurs usagers dans le cadre de leur institution : la dimension de l'innovation est un vrai aiguillon pour la qualité de nos établissements. Elle permet de s'assurer que l'institution répond bien aux besoins.

Il y a vingt ans, quand nous avons créé SOS Drogues, nous avions affaire à 98 % d'héroïnomanes. Aujourd'hui, ils ne sont plus que 10 %, et les autres sont généralement polytoxicomanes : ils prennent de la méthadone, du Subutex, de l'héroïne quand ils en trouvent, de la cocaïne, du crack, de l'ecstasy... À l'époque, nous avons créé un centre de post-cure à la campagne, en Lozère, avec un élevage de chèvres. Il y a dix ans, nous avons fait le constat que cette structure, destinée à accueillir 10 toxicomanes par an, était désormais

totalelement inadaptée. Nous l'avons fermée et nous avons ouvert à Montpellier un centre qui peut recevoir 300 personnes par jour pour leur donner des seringues propres et leur délivrer de la méthadone.

Ici encore, on retrouve l'intérêt pour les associations de se rassembler. Si une association ne gère qu'un sanatorium, elle s'accrochera coûte que coûte à la survie de son sanatorium et défendra son modèle, alors que le traitement de la pathologie a beaucoup évolué et que ce genre d'établissement ne sert plus à rien.

Une concentration inéluctable

Int. : *L'Agence nationale de l'évaluation et de la qualité des établissements et services sociaux et médico-sociaux (ANESM) impose désormais des évaluations externes et le renouvellement des autorisations en dépendra. Or, elle ne cesse de publier de nouvelles recommandations. Quel sera l'impact de son action, selon vous ?*

J.-M. B. : On ne peut qu'approuver tout ce qui va dans le sens de l'amélioration de la vie des usagers. Le problème est qu'au moment où la qualité des prestations est censée augmenter, les finances publiques se font de plus en plus rares. Ces mesures vont donc probablement conduire à la fermeture des institutions qui n'auront pas les moyens de se mettre en conformité avec les nouvelles règles, et donc contribuer également à une plus grande concentration.

La Fondation des Caisses d'épargne, qui n'existait pas il y a quatre ans, gère aujourd'hui 110 maisons de retraite. Elle a beaucoup investi, rénové les bâtiments, éduqué les personnels à la bienveillance. Pour les usagers de ces établissements, c'est certainement un progrès par rapport à l'époque où ils étaient gérés par de petites associations communales désargentées, qui ne pouvaient pas envisager de travaux de réhabilitation. Pour les petites associations en question, en revanche, la transition a sans doute parfois été pénible. Je ne peux que recommander aux petites structures, plutôt que de se retrouver "mariées de force", de choisir leur "conjoint" et de faire un mariage "d'amour". Statistiquement, cela ne marche pas nécessairement mieux, mais c'est plus agréable, au moins au début, qu'un mariage forcé...

Dans quelques jours je vais rendre visite à une association qui existe depuis près d'un siècle et qui est menacée de disparaître en raison d'un trou de 200 000 euros dans sa trésorerie. Elle a beau dater du temps d'Anatole France et d'Émile Zola, cela ne la dispense pas de faire la différence entre un compte d'exploitation et un plan de trésorerie... Je vais voir si je peux la conseiller, l'aider à trouver une solution, passer un coup de fil à son banquier. Cela fait partie de la solidarité entre associations. Mais si nous ne trouvons pas d'issue, je lui proposerai peut-être de rejoindre le Groupe SOS pour que nous puissions la renflouer.

Le rôle du siège

Int. : *J'imagine que vos 200 structures ne négocient pas individuellement avec Bercy. C'est sans doute vous qui vous chargez des relations avec les pouvoirs publics ?*

J.-M. B. : Effectivement, je suis le spécialiste de l'antichambre de ministre et du dîner en ville ! Nos relations avec les pouvoirs publics sont du type : « *Je t'aime, moi non plus* ». Ils ont régulièrement besoin de faire appel à nous, et en même temps ils n'apprécient pas beaucoup notre indépendance, par exemple sur les questions touchant aux personnes sans domicile fixe ou aux personnes sans papiers. Nos relations passent souvent par des rapports de force. Il m'est arrivé à deux reprises de m'opposer à l'application de circulaires ministérielles, l'une de Pasqua et l'autre de Besson.

Int. : *Je suppose que vous centralisez également la gestion financière.*

J.-M. B. : Nos statuts nous permettent de consolider nos comptes, ce qui est indispensable car certaines activités sont très consommatrices de trésorerie, et d'autres beaucoup moins. L'État nous verse ce qu'il nous doit avec parfois un an de retard, alors que l'assurance maladie nous rembourse mois par mois. Il est donc très précieux de pouvoir centraliser la trésorerie.

Le privé associatif et le privé lucratif

Int. : *Vous gérez vos associations comme des PME, mais vous relevez néanmoins du secteur associatif non lucratif. Y a-t-il une place, dans les secteurs où vous intervenez, pour le privé lucratif ?*

J.-M. B. : Dans les trois quarts de nos dispositifs, nous sommes aujourd'hui en concurrence avec du privé lucratif. En ce moment, par exemple, nous sommes candidats à la reprise d'une clinique en difficulté, et notre concurrent est une société privée. De même, les crèches peuvent indifféremment être gérées par des associations ou par des sociétés commerciales. Dans le secteur des personnes âgées dépendantes, l'immense majorité des acteurs sont des groupes cotés, et les investisseurs sont des fonds de pension australiens. Sur 10 appels d'offres auxquels nous avons participé, l'an dernier, à Paris, nous en avons gagné 9, mais dans 8 cas sur 10, nous étions la seule association candidate.

On peut déplorer cette situation et regretter le temps où les associations jouissaient d'un quasi-monopole pour toutes ces activités. Pour ma part, je trouve que c'est plutôt stimulant. J'aime bien me retrouver dans la position de David contre Goliath. Il nous arrive de gagner un appel d'offres contre des sociétés qui ont dix fois plus de moyens et cent fois plus de savoir-faire que nous. Cette compétition nous oblige à améliorer sans cesse nos compétences.

Cela n'empêche pas que du point de vue de mes convictions personnelles, j'estime que dans certains domaines comme la santé, l'éducation, la sécurité, l'État devrait rester maître d'œuvre, car il s'agit de fonctions régaliennes. Or, on constate qu'un peu partout, le secteur lucratif et le secteur non lucratif sont en concurrence. Pour ma part, j'ai choisi mon camp, celui du non lucratif. À nous d'être les meilleurs et d'emporter les marchés.

Int. : *Ne risque-t-on pas de voir se développer un marché du service social à deux vitesses, l'un pour les gens solvables, l'autre pour les gens non solvables ?*

J.-M. B. : Que l'hôpital soit géré par le Groupe SOS ou par une structure privée lucrative, il recevra exactement la même somme pour le même acte médical. En revanche, une structure lucrative essaiera de gagner de l'argent, par exemple, en demandant des suppléments pour les chambres individuelles. Pour notre part, nous offrons systématiquement des chambres individuelles à tous les patients. Une société commerciale se doit de distribuer des dividendes, alors que, pour le même prix, nous essayons d'apporter plutôt davantage de confort à nos usagers. Et lorsque nous réalisons des bénéfices, nous les affectons à des missions d'intérêt général.

Cela dit, il nous arrive aussi de racheter des structures dont le privé lucratif ne veut pas. La clinique en difficulté dont je parlais à l'instant ne dégage que 5 % de bénéfice, alors que les fonds de pension réclament des marges de 12 %. Située en Seine-Saint-Denis, elle réalise 2 000 accouchements par an et assure le service de chirurgie générale pour toute la partie nord du département. Si elle ferme, les patients devront se rendre à 80 kilomètres de là, dans des services d'obstétriques ou de chirurgie générale déjà surchargés. Pour nous, un résultat de 5 % est très acceptable. Si nous parvenons à 6 %, ce sera mieux ; si nous n'atteignons que 4 %, tant pis. L'important est que cette clinique puisse rester ouverte. C'est un objectif d'intérêt général.

Présentation de l'orateur :

Jean-Marc Borello : est président du directoire du Groupe SOS et président du Mouvement des entrepreneurs sociaux.

Diffusion novembre 2010