

Il fut éducateur spécialisé et homme d'affaires dans le show-biz. Jean-Marc Borello use aujourd'hui de ses compétences multiples pour développer Groupe SOS, une entreprise en forte croissance qui œuvre dans le social

## Un patron sans but lucratif



**C**arrure de rugbyman, accent chantant du sud de la France, Jean Marc Borello sait repérer les occasions, foncer et transformer tous ses essais. Tout en jouant collectif. Jeudi 4 juin, il était l'une des vedettes du colloque Entrepreneurs d'avenir, à l'Assemblée nationale. Son Groupe SOS connaît un développement digne des start-up de la belle époque de la Silicon Valley. De 300 salariés fin 2001, il est passé à 2 500 aujourd'hui. Les jeunes les plus diplômés rêvent de se faire embaucher chez lui.

L'innovation est au cœur de sa réussite. Alors que la crise affecte la plupart des secteurs d'activité, elle est pour lui un accélérateur. « Nous risquons de passer de 25 % à 35 % de croissance », dit-il sans ostentation dans les vastes combles d'un immeuble du 11<sup>e</sup> arrondissement, siège du Groupe SOS. A la différence des autres entrepreneurs, Jean-Marc Borello, 52 ans, a choisi le secteur social. Or la crise réduit, certes, le pouvoir d'achat des consommateurs, mais pas « les besoins fondamentaux » des habitants les plus démunis, des sans-abri, des jeunes sans diplôme et sans emploi, sans papiers parfois. Des détenus malades, qui n'ont nulle part où aller quand ils sortent de prison.

« La charité, j'exècre »

Plutôt que de maximiser le profit pour ses actionnaires, il maximise le service rendu. Le Groupe appartient à des associations sans but lucratif. Lui-même se contente d'un train de vie modeste, disent ses proches. Quand il est devenu salarié du Groupe SOS, il a divisé son salaire par sept.

C'était en 1998. Avant, il dirigeait bénévolement SOS Drogue international, une association créée en 1984 avec Régine

Choukroun, connue pour ses boîtes de nuit, ses restaurants et ses hôtels. Parallèlement, pour gagner sa vie, il dirige le Groupe Régine. Il reprend, à ce titre, le Pavillon Ledoyen, un grand restaurant situé sur les Champs-Élysées, à Paris. Cette expérience s'avère un excellent moyen d'apprendre la direction d'entreprise. Sur le tas et en potassant le « Que sais-je ? » sur les sociétés commerciales, explique-t-il. « Régine n'y comprenait rien non plus. On avait tout pour réussir ! », s'amuse-t-il. « J'étais sur deux univers border line : les exclus et le show biz », ajoute-t-il. Soucieux de donner une certaine cohérence à un parcours des plus atypiques.

Sa formation d'éducateur spécialisé ne l'avait pas préparé à la gestion d'entreprises. Mais, au lycée d'Aix-en-Provence, ce fils d'un père « militaire de carrière » et d'une mère « catholique, cheftaine scout et ouvrière » avait développé ses talents d'organisateur. « Pensionnaire, j'ai été renvoyé pour avoir organisé une grève. J'étais de toute façon chef de classe, forcément en première ligne des comités d'action lycéens et tout le temps en bagarre contre le modèle établi », raconte-t-il dans le livre-entretien *SOS contre toute attente* (Rue de l'Échiquier, 160 p., 14 euros).

Educateur, Jean-Marc Borello s'intéresse aux cas extrêmes, et en particulier à un jeune déclaré « massumable en milieu carcéral ». Ses résultats le font remarquer. En 1982, il est nommé chargé de mission à la Mission interministérielle de lutte contre la drogue et la toxicomanie (Mildt). Il y apprend comment fonctionne l'administration, ses besoins et ses rouages. Comment s'y tissent des relations à haut niveau, rencontre Régine, venue offrir ses services et ses moyens pour aider les toxicomanes. Elle lui propose, quelques années plus tard, en 1986, de l'embaucher, alors que la droite revient au pouvoir et qu'il sait ses jours comptés dans un gouvernement de gauche. Mais, dix ans plus tard, en 1996, il échappe de six mois de prison avec sursis, en tant que président

## Parcours

**1957** Naissance, le 7 décembre, à Aix-en-Provence (Bouches-du-Rhône)

**1977** Educateur spécialisé à Bures-sur-Yvette

**1982** Chargé de mission à la Mission interministérielle de lutte contre la drogue et la toxicomanie (Mildt).

**1986** Directeur du Groupe Régine

**1998** Délégué général du Groupe SOS

**2009** Publie « SOS contre toute attente ».

du Palais. Un réseau de jeunes vendait de l'ecstasy dans son établissement. Le Palais est fermé. Le Groupe Régine ne s'en remet pas.

C'est l'occasion pour Jean-Marc Borello de se consacrer à plein-temps au Groupe SOS et de s'ouvrir à tous les secteurs de l'économie sociale. Il crée des sociétés d'insertion, un traiteur éthique, un restaurant, L'Usine, une société de location de voitures avec chauffeur, entre autres. « Il casse le stéréotype du demandeur d'emploi perdu pour la société en employant des personnes en insertion dans un groupe événementiel haut de gamme », apprécie Adèle Haentjens, responsable de la Fondation d'entreprise de la Société générale. Il remporte des appels d'offres face à d'autres associations, mais aussi à des groupes privés ayant pignon sur rue.

Ses sociétés d'insertion se financent à 95 %. En revanche, les associations de service public vivent à 80 % de contrats avec l'administration ou les collectivités locales. Pas de la générosité du public. « La charité, j'exècre », explique Jean-Marc Borello. « C'est une tête chercheuse tous

jours en avance », estime-t-on dans l'entourage de Christine Boutin, ministre du logement et de la ville. « Il donne de son temps pour aider les autres entrepreneurs sociaux à réussir », constate Arnaud Mourrot, de l'organisation internationale Ashoka.

En revanche, les associations plus traditionnelles critiquent « ses visées hegemoniques ». Les rumeurs circulent. « En 2001, quand j'ai dit que je rejoignais SOS, on m'a dit de me méfier, que j'allais chez le Bernard Tapie du social », raconte Guy Sebbah, médecin, délégué général Ile-de-France du Groupe SOS. « Le personnage alimente tous les fantasmes. C'est la soutane qui s'émue des paillettes », résume un bon connaisseur du milieu associatif.

Les inspections administratives de ses associations se multiplient. Sans que jamais aucune irrégularité n'ait pu être constatée. « Depuis quinze ans que j'entends parler de lui, je n'ai jamais douté de sa profonde honnêteté. C'est un être profondément altruiste », affirme avec force Alain Regnier, préfet et délégué général pour la coordination de l'hébergement des sans-abri auprès du premier ministre.

Le professionnalisme de ses équipes incite élus et administrations à leur confier de plus en plus de missions. A droite comme à gauche. « Ce n'est pas la politique qui l'intéresse, mais ce qu'on peut en faire », analyse Guy Sebbah. Jean-Marc Borello dit néanmoins qu'il s'engagerait bien à nouveau, mais seulement pour « un sarkozyste de gauche ». Autre provocation.

Sans attendre cet événement improbable, il continue d'ouvrir de nouvelles pistes. Comme la création d'une holding pour reprendre des PME en difficulté et les transformer en entreprises d'insertion. Pour maintenir l'emploi, le moyen de lutter le plus efficace contre l'exclusion. ■

Annie Kahn  
Photo Camille Millerand pour « Le Monde »