

L'ENTRETIEN DU DIMANCHE

L'entreprise autrement

Jean-Marc Borello, président-fondateur de SOS, groupe de 12 000 personnes, plaide pour une troisième voie entre l'étatisme et le capitalisme sans freins



Jean-Marc Borello. « L'opinion publique est de plus en plus sensible aux inégalités salariales trop criantes. » PHOTO STÉPHANE LARTIGUE/«SUD OUEST»

**RECUEILLI PAR
BERNARD BROUSTET**

b.broustet@sudouest.fr

Jean-Marc Borello est le président-fondateur du groupe SOS, vaste rassemblement d'établissements et d'entreprises employant aujourd'hui quelque 12 000 salariés dans le domaine de la santé, de l'insertion, de l'accès au logement, de la lutte contre la toxicomanie, etc. Il préside aussi le Mouvement des entrepreneurs sociaux (Mouves), qui rassemble 400 adhérents partageant une vision de l'économie axée sur le respect d'indicateurs sociaux et sur le développement durable.

Auteur entre autres de « L'entreprise du XXI^e siècle sera sociale ou ne sera pas », il explique pourquoi cette économie qui récuse le capitalisme débridé, sans s'affranchir des impératifs de bonne gestion, est appelée, selon lui, à prendre de plus en plus d'importance.

« Sud Ouest Dimanche ». Qu'est-ce que l'économie sociale ?

Jean-Marc Borello. Si l'on se place dans un cadre franco-français et si l'on s'en tient à une définition strictement juridique, l'économie sociale désigne les associations, les mutuelles, les coopératives et les fondations. Soit environ 10 % du PIB et 12 % de l'emploi.

Suffit-il d'avoir ce type de statut pour s'inscrire dans la mouvance de « l'entrepreneuriat social » ?

Non, les statuts ne font pas la vertu. On le constate chez certaines coopératives agricoles, ainsi que, par exemple, au Crédit agricole, qui, tout en ayant pour l'essentiel une organisation mutualiste, a englouti 5 milliards dans des opérations en Europe du Sud. L'entrepreneuriat social, c'est autre chose. C'est un mouvement qui est en train d'envahir le monde et dans le cadre duquel les entreprises et les associa-

tions doivent s'assigner, outre des objectifs économiques, le respect d'impératifs sociaux, sociétaux et environnementaux. Elles doivent être évaluées en fonction de leurs impacts dans ces divers domaines, de leurs externalités, comme disent les économistes. Et celles qui respectent sur ces plans des objectifs exigeants devraient obtenir des avantages fiscaux. Nous nous battons pour cela tant auprès du gouvernement français que de Bruxelles.

Mais que pèse la prise en compte de ces objectifs face au rouleau compresseur du capitalisme ?

Je pense que l'opinion publique est de plus en plus sensible aux inégalités salariales trop criantes, aux atteintes au développement durable, aux discriminations. Et l'obligation pour les grandes entreprises de publier chaque année un rapport RSE - responsabilité sociale et environnementale - constitue de la part du législateur une reconnaissance de cette évolution.

Pour de grands groupes qui disposent d'une puissance de communication considérable, ces rapports ne permettent-ils pas de se doter à peu de frais d'une image flatteuse et souvent fautive ?

Ces rapports ont pu souvent relever surtout du marketing, et c'est encore régulièrement le cas. Mais une partie croissante de l'opinion se montre de moins en moins dupe. Depuis le début de la crise, le public s'intéresse davantage à l'économie et cherche à comprendre les choses. Il devient plus difficile de le bernier. Les jeunes sont particulièrement sensibles à la dimension éthique des comportements.

« De jeunes diplômés ont compris que se consacrer à l'aide aux plus démunis a plus de sens que de contribuer aux profits d'une multinationale »

Y compris dans les grandes écoles ?

Mais oui, et notamment dans les écoles de management. Vous seriez surpris par le nombre de CV que notre groupe reçoit de la part de jeunes diplômés d'écoles comme HEC, et au surplus ayant parfois une expérience de plusieurs années dans de grands cabinets de consultants. Après s'être ainsi rodés à la gestion, ils ont envie de mettre leur savoir-faire au profit d'activités ayant du sens. Et ça a tout de même plus de sens de se consacrer au logement des plus démunis ou à l'insertion de jeunes en très grande difficulté que de contribuer à augmenter les profits et les dividendes d'une multinationale.

Comment éviter une trop grande disparité de salaires si l'on embauche des jeunes très diplômés ?

Il ne faut pas se voiler la face. Dans un groupe comme SOS, qui a entre autres plusieurs hôpitaux, il n'est pas concevable de pratiquer des écarts de salaires de 1 à 2 ou de 1 à 3. Nos chirurgiens, nous les payons 9 000 à 10 000 euros, sinon nous n'en trouverions pas de bons. Et les jeunes très diplômés ne sont évidemment pas embauchés au smic. Mais si l'éventail des salaires peut aller de 1 à 10, on n'est pas dans le 1 à 140 qui s'observe parfois dans les grands groupes. Et certains cadres hautement qualifiés acceptent de travailler pour des salaires très inférieurs à ce qu'ils gagnaient dans le privé.

Nous venons, par exemple, d'embaucher l'ancien directeur pour l'Île-de-France de la Générale

« Nos entreprises sociales appliquent une gestion rigoureuse et n'ont pas de dividendes à verser à leurs actionnaires »

de santé, premier groupe d'hospitalisation privée opérant dans l'Hexagone.

Une bonne partie des activités des entreprises sociales repose sur des financements de l'État, des collectivités locales ou de la Sécurité sociale. Ne serait-il pas plus logique que la puissance publique assure elle-même ces missions ?

Nous sommes mieux à même d'assurer certaines missions que l'État lui-même ou des collectivités. Nous avons de la souplesse et de l'imagination pour sortir des sentiers battus. Ainsi, par exemple, la Ville de Paris et l'État ont-ils confié à une des structures de SOS la mis-

sion de trouver de nouvelles formes d'hébergement pour les familles en grande difficulté. Traditionnellement, on les héberge dans des hôtels, ce qui coûte cher et n'est pas idéal pour la vie familiale. Nous nous efforçons de trouver des logements qui ne sont pas mis en location pour diverses raisons. Et nous aidons les propriétaires à les louer à ces familles en difficulté. Tout en offrant un meilleur cadre de vie à celles-ci, ces solutions vont permettre de réduire une facture d'argent public évaluée à 100 millions.

Avec la crise et la raréfaction des ressources, on va de plus en plus avoir recours à des solutions de ce type. Nos entreprises sociales y sont d'autant plus aptes qu'elles appliquent pour la plupart des règles de gestion rigoureuses. Et dans le même temps, elles n'ont pas de dividendes à verser à leurs actionnaires, ce qui limite leurs frais.

L'échec de la négociation de la convention collective de la Fédé-

ration des établissements hospitaliers et d'aide à la personne (Fehap), qui regroupe les établissements sanitaires du secteur privé non lucratif, n'est-il pas la preuve que cette absence de but lucratif ne constitue pas forcément une garantie de dialogue social ?

Concernant la Fehap, je crois que les négociateurs de la Fédération et des syndicats ont commis des erreurs.

Mais, de toute façon, nous ne vivons pas dans un monde de Bisounours où les conflits seraient évacués par magie. Dans un groupe comme SOS, il y a des bas salaires, proches du smic. Mais l'important, c'est qu'ils aient des perspectives, qu'ils puissent progresser, se former.

Une femme de ménage peut devenir aide-soignante en recevant une formation adaptée. Ensuite, quand avec l'âge ce métier devient trop pénible pour elle, elle peut se reconvertir dans l'accueil. C'est l'avantage d'un grand groupe comme le nôtre que d'offrir des opportunités de monter l'escalier social, terme que je préfère à celui d'ascenseur social. Certains, qui ont commencé à travailler jeunes comme éducateurs, ont reçu une formation qui leur a permis de devenir directeurs d'établissement. Souvent, ils sont issus de l'immigration, car on sait que le métier d'éducateur recrute beaucoup parmi les grands frères et les grandes sœurs.

Cette diversité d'origines constitue une immense richesse de notre société. Et une des missions fondamentales de l'entreprise sociale, c'est de la valoriser au maximum.

BIO EXPRESS

Un parcours atypique

Jean-Marc Borello, Marseillais d'origine, est né il y a 56 ans. Il a été éducateur, mais aussi gestionnaire de discothèque. Il a fondé en 1984 le groupe SOS, qui se consacrait pour l'essentiel au départ à la lutte contre la toxicomanie. Au fil des années, la structure s'est diversifiée dans l'accueil des personnes âgées, l'aide au logement des plus démunis, les acti-

tivités sanitaires, etc. Il exploite l'hôpital Jean-Jaurès à Paris et a racheté l'ancien parc hospitalier des Houillères de Lorraine. Dans le cadre de ses activités d'insertion, une de ses filiales exerce une importante activité de traiteur. Et il va prendre la concession, à Paris, d'une nouvelle brasserie créée dans le cadre de l'aménagement de la place de la République.