

LE MONDE *diplomatique*

INSTITUTIONS

> Janvier 2023, pages 4 et 5

LES BONNES AFFAIRES DE L'ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE

Groupe SOS, l'ogre qui dévore le monde associatif

En trente ans, le Groupe SOS s'est imposé comme la figure majeure de l'entrepreneuriat social en France. Avec des méthodes inspirées du privé, il dévore de nombreuses structures dans les champs de l'exclusion, de la protection de l'enfance ou des résidences pour personnes âgées. Proche du pouvoir, son patron Jean-Marc Borello s'érige en modèle et inquiète le monde associatif.

PAR MARGOT HEMMERICH & CLÉMENTINE MÉTENNIER

Le 5 mai 2015, dans la bourgade de Magny-Cours, au sud de Nevers, les maires de cinq communes votent à l'unanimité le transfert de l'établissement d'hébergement pour personnes âgées dépendantes (Ehpad) Les Feuillantines au Groupe SOS. Deux ans plus tard, le village d'enfants de Châtillon-en-Bazois entame sa filialisation au sein du même groupe qui, la même année, reprend la gestion du nouvel Ehpad privé associatif Le Clos, à Saint-Saulge. Depuis, plusieurs structures de la Nièvre sont tombées dans son escarcelle : service social d'aide à domicile et lycée professionnel agricole de Saint-Saulge, Ehpad de Nevers, etc. Une « maison éducative à caractère social » doit voir le jour d'ici à 2024.

Le bourgeonnement nivernais illustre la croissance dans l'Hexagone d'un groupe présenté souvent comme « *la plus grande entreprise sociale en Europe* ». Né à Marseille en 1984 sous le nom de SOS Drogue International, il connaît un développement fulgurant ces dernières années : il est passé de 4 000 salariés et 220 établissements en 2010 à 22 000 salariés dans 650 structures en 2022. Les activités du Groupe SOS se sont étendues : protection judiciaire de la jeunesse, petite enfance, transition écologique, insertion par l'activité économique, solidarité internationale, santé, vieillesse et même culture — comme en témoigne la récente tentative, avortée, de reprise du cinéma La Clef, à Paris.

Avec une croissance annuelle moyenne de 17% depuis 2007 et de 11,5% en 2021, le chiffre d'affaires de l'entreprise s'élève aujourd'hui à 1,26 milliard d'euros. La dernière feuille de route interne ambitionne de le multiplier par deux d'ici à 2025. Aux sources de cette expansion, on ne trouve aucun actionnaire, mais beaucoup d'argent public : l'État, les collectivités locales et la Caisse primaire d'assurance-maladie représentent plus de 75% de ses financements. Un homme incarne ce succès : M. Jean-Marc Borello, 65 ans, figure aussi charismatique que controversée. Éducateur spécialisé dans la délinquance juvénile à ses débuts, il fut tour à tour conseiller technique dans des cabinets ministériels socialistes, patron du groupe de boîtes de nuit de Régine, puis délégué général adjoint d'En Marche ! après avoir été le professeur de M. Emmanuel Macron à Sciences Po.

« *S'il existe depuis les années 1980, c'est un groupe qui s'est réellement structuré et a explosé ces quinze dernières années* », note Gwenola Le Naour, maîtresse de conférences à Sciences Po Lyon, spécialisée dans les politiques publiques de santé. La stratégie de développement de SOS tient en deux volets : la réponse à des appels d'offres publics et la reprise d'associations en difficulté. Le groupe cible les structures en mal de financement, mais aussi des associations vieillissantes, en manque de bénévoles, avec des problèmes de personnel et de gestion, ou qui souhaitent grandir sans en avoir les moyens. « *Dans un premier temps, sa stratégie a été d'absorber et de remettre sur pied des associations en difficulté, y compris à la demande des pouvoirs publics locaux. Puis il est allé capter des marchés associatifs sur d'autres thématiques, même lorsqu'il s'agissait de structures en bonne santé économique* », poursuit la chercheuse. Les prises de contrôle de 2021 témoignent de ces interventions tous

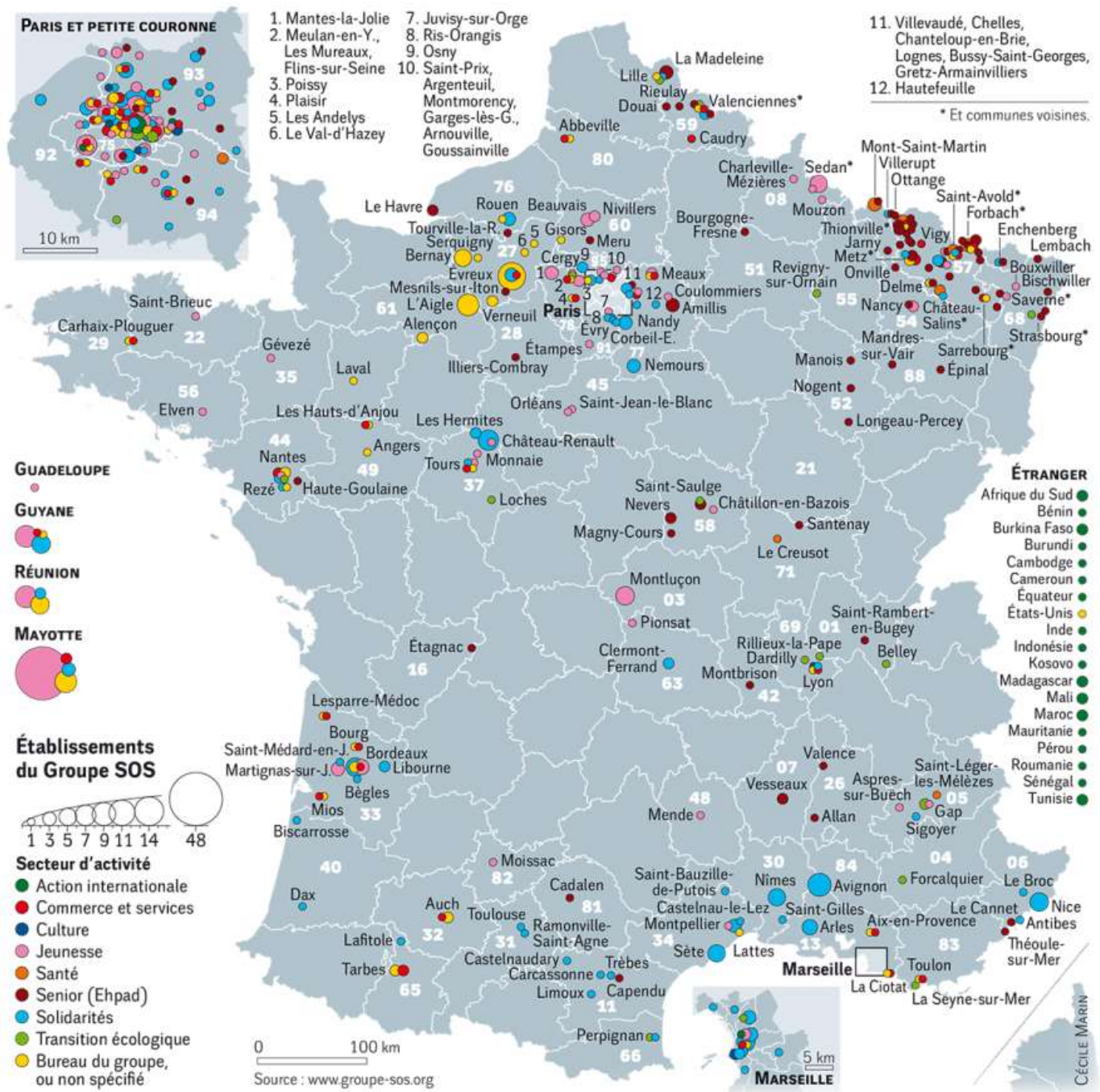
azimuts : Wings of the Ocean (dépollution plastique), Aéré (inclusion dans l'emploi pour les réfugiés), Asmavire (résidence autonomie dans l'Eure) ou l'École internationale Mae C. Jemison (école Montessori de Seine-Saint-Denis).

Veille auprès des tribunaux administratifs

Association de droit local alsacien-mosellan, le groupe vante son système de filialisation, baptisé « *stratégie du banc de poissons* » : un ensemble d'associations « *qui grandit et évolue vers un cap clair* ». Avec M. Borello à sa tête, un directoire de dix personnes pilote les huit associations mères qui disposent chacune de leur conseil d'administration, majoritairement composé de hauts fonctionnaires, de directeurs de fonds de gestion et de grands groupes privés ou de médecins. Lorsqu'une structure rejoint SOS, elle perd dans le même temps ses administrateurs et ses bénévoles pour adopter les statuts du groupe. Progressivement, le recrutement de nouveaux directeurs dans chaque structure permet de verrouiller leur contrôle. « *Le Groupe SOS a mis en place un mode de gestion qui lui assure le pouvoir dans la durée alors que d'ordinaire le principe d'un gros groupe associatif est un fonctionnement ascendant, où les acteurs se fédèrent pour construire une plus vaste structure mutualisée* », analyse Michel Abhervé, ancien professeur associé à l'université Paris-Est Marne-la-Vallée.

Pour faire fonctionner l'ensemble tout en faisant des économies d'échelle, le directoire s'appuie sur un groupement d'intérêt économique (GIE) rassemblant les services comptable, administratif, juridique et financier. Chaque association paie des frais de siège : « *Une autonomie fonctionnelle et décisionnelle très limitée*, relevait en 2021 un rapport de la chambre des comptes de Bourgogne-Franche-Comté sur le village d'enfants de Châtillon-en-Bazois, *le directoire prenant les décisions les plus importantes, concernant notamment la gestion financière, les emprunts, les investissements, la stratégie ou le développement des activités.* »

« *Il n'y a aucune ambiguïté autour du fait qu'ils perdent totalement leur indépendance en entrant dans le Groupe SOS* », assume le patron, M. Borello, qui nous reçoit au siège parisien de son entreprise. Chemise à fleurs, le dirigeant n'a pas perdu son accent marseillais ni son franc-parler : « *Personne n'est contraint. Chaque filialisation est votée à l'unanimité par les membres de l'association qui nous rejoint* », ajoute, entre deux cigarettes, celui qui clame préférer au terme de « *collaborateur* » celui de « *camarade* ». Agacé, il rappelle que le groupe reçoit davantage de sollicitations d'associations en difficulté qu'il ne réalise de reprises effectives. Pour beaucoup, c'est SOS ou la liquidation judiciaire ! « *Lors de la crise sanitaire liée au Covid, ils sont allés voir toutes les structures qui mettaient la clé sous la porte ou qui étaient à bout de souffle* », raconte une responsable des partenariats au sein du groupe. « *On nous fixe des objectifs sur le nombre de structures qu'on ramène*, poursuit cette salariée qui préfère conserver l'anonymat. *Une personne a été recrutée uniquement pour faire de la veille auprès des tribunaux administratifs ou du côté des associations qui cherchent à se structurer pour changer d'échelle* ». À la clé, des primes qui peuvent s'élever à 5 000 euros par structure acquise. « *La reprise d'une association implique la réalisation d'un audit et d'un travail d'accompagnement de plusieurs mois. Si on demande à un directeur de le faire, on doit bien le payer pour cela* », se justifie M. Borello, qui nous indique par ailleurs que l'échelle des salaires est de un à quinze.



Établissements du groupe SOS

CÉCILE MARIN

Ancien éducateur spécialisé aujourd'hui à la retraite, M. Didier Bertrand a dirigé pendant huit ans un service de placement familial. À l'opposé du discours officiel prônant l'« horizontalité », il témoigne d'une forme de brutalité dans le management mis en place quand il a rejoint le Groupe SOS en 2011 : « Vous avez un sentiment d'autonomie, car personne ne vous dit quoi faire au quotidien, reconnaît-il. Mais en cas de désaccord avec une décision du directoire, notre avis n'est pas pris en compte. Dans le même temps, il y a une mise en concurrence avec une évaluation interne entre directeurs. On pouvait recevoir des courriels de la directrice générale adressés à l'ensemble des salariés, pointant les mauvais élèves. »

Chargée de mission sociale au sein d'une fondation française (et préférant garder l'anonymat), Mme G. va plus loin : « Ces reprises peuvent induire de la souffrance pour les salariés qui viennent de petites structures avec une culture associative propre qui se retrouve annihilée. Le groupe est dans une recherche d'efficacité qui pourrait faire admettre que la brutalité est légitime. » À la tête du plus gros chantier d'insertion du département du Rhône, les Brigades Nature Rhône, Mme Michèle Lorillon se réjouit, elle, d'avoir pu sauver la structure,

placée en redressement judiciaire avant son affiliation à SOS en 2019. Fin 2021, elle embauchait cent cinquante salariés en insertion (en équivalent temps plein) et cinquante-cinq salariés permanents. *« Ce n'est pas l'arrivée du groupe qui a changé le fonctionnement de l'association, assure-t-elle. C'est la nécessité de gérer notre structure comme une entreprise et d'avoir des résultats équilibrés. »*

Les jeunes recrues montent rapidement en grade. Ainsi Mme Clara R. a vite gravi les échelons, trop vite à son sens. *« J'ai changé trois fois de poste en quelques mois : c'est une façon de récompenser par le titre, plus que par le salaire d'ailleurs. On peut vraiment partir de tout en bas et monter jusqu'en haut de l'échelle, c'est comme cela que les gens s'épanouissent, comme dans une entreprise du CAC 40, résume l'ancienne salariée après trois ans de bons et loyaux services. Mais quand on vient là pour trouver du sens, la désillusion est d'autant plus grande. Moi, je retiens d'avoir énormément appris, mais dans la douleur. (...) Je dis souvent qu'on ne changera pas le Groupe SOS : soit le modèle nous convient et on accepte de devenir un pur produit SOS, soit on s'en va. »*

À côté des reprises, le groupe grossit en répondant à des appels d'offres sur de nouveaux marchés : ouverture de crèches, prise en charge des femmes victimes de violences conjugales, relogement des migrants de la « jungle » de Calais ou des réfugiés ukrainiens. Dans son dernier ouvrage, intitulé *Mon bonheur, c'est les autres*, M. Borello semble atteint du syndrome du sauveur : *« Comme personne ne voulait de nos populations en difficulté, il a fallu créer des dispositifs multiples pour leur permettre d'accéder au logement, à l'emploi, aux soins. (...) Je n'ignore pas que la croissance du Groupe SOS est parfois vécue de l'extérieur comme de l'impérialisme. En réalité, elle est seulement la conséquence de notre capacité à capter des signaux faibles. »*

« De temps en temps, ils affirment qu'ils évitent certains marchés pour des raisons éthiques, mais en réalité ils s'intéressent à tout », lâche M. Cédric T., un ancien salarié ayant travaillé plusieurs années dans des centres d'accueil de demandeurs d'asile gérés par SOS. M. Borello affirme que son groupe refuse certains dossiers, mais il revendique un savoir-faire : « Il existe des domaines dans lesquels nous avons une vraie expertise depuis toujours, comme la toxicomanie, le sida, et d'autres dans lesquels on a innové. C'est par exemple le cas de la prise en charge des personnes condamnées pour faits de terrorisme : aujourd'hui, c'est SOS, point. » Pourtant, lors du premier appel d'offres sur le sujet en août 2016, une seule structure répond et remporte le marché : l'Association de politique criminelle appliquée et de réinsertion sociale (Apcars). Deux ans plus tard, le programme est considéré comme un « réel succès » par le ministère de la justice, qui confirme la volonté d'ouvrir d'autres centres en province. *« Nous n'avions alors pas les épaules assez solides pour nous implanter dans plusieurs territoires. Le Groupe SOS, lui, a postulé pour l'ensemble des sites », explique Frédéric Lauféron, l'ancien directeur de l'Apcars, contraint de licencier son équipe du jour au lendemain (1). D'après lui, le Groupe SOS, qui avait fait une proposition financière inférieure, a ensuite cherché à reprendre ses effectifs et à racheter sa méthodologie.*

Car la soif de croissance à un prix. En 2021, alors qu'il n'a jamais entendu parler du Groupe SOS, M. Nathan M. répond à une offre d'emploi de coordinateur numérique pour lutter contre la fracture digitale. *« En réunion, on passait notre temps à entendre qu'il fallait aller chercher de l'argent à tout prix pour financer des projets... Même quand on n'avait pas de projets. »* Un an plus tard, il quitte le groupe. Des témoignages comme le sien sont légion au sein des anciens salariés. Travailleuse sociale dans un centre d'hébergement d'urgence à Paris, Mme Sophie Souvignet s'est elle aussi retrouvée en désaccord avec certaines orientations : *« Le groupe avait réussi à obtenir des financements publics pour loger des migrants en appartements "diffus", mais il s'agissait d'un financement pour six mois, sans certitude de renouvellement. On avait alors pour consigne de faire basculer nos résidents "longs" dans ces appartements tout en sachant qu'ils pourraient se retrouver sans rien. Et quand j'ai voulu informer les personnes des risques, on m'a imposé de ne rien dire. »*

Une solide stratégie immobilière

Sos affiche une image de rigueur, teintée de modernité. Assainir les finances, mesurer l'impact social, ne plus dépenser un « pognon de dingue (2) » dans des dispositifs qui ne font pas leurs preuves : c'est toute la vitrine SOS pour plaire aux financeurs et aux pouvoirs publics. Dans un contexte où la dépense est de plus en plus surveillée, les grosses structures ont la technicité requise. *« L'action publique fonctionne aujourd'hui par des appels à projets. Or pour répondre, il faut des équipes capables de structurer un dossier. Cette professionnalisation*

conduit à une situation oligopolistique», analyse Gwenola Le Naour. «*Tant mieux !, assume le président de SOS. On ne file pas à trois zozos qui ont une idée rigolote un bâtiment à 15 millions et des salariés à gérer.*»

Le groupe a très vite bâti sa réputation sur une solide stratégie immobilière. Dès la fin des années 1980, SOS Drogue International devient propriétaire d'appartements au cœur de Marseille dans le but de loger des toxicomanes. «*À cette époque, personne ne voulait nous louer de locaux pour accueillir un tel public*», se souvient M. Borello, qui avait su compter sur quelques amis banquiers. Peu de temps avant, en 1981, il travaillait au sein du cabinet du maire de Marseille et ministre de l'intérieur, Gaston Defferre, avant de prendre la tête de la mission interministérielle de lutte contre la toxicomanie l'année suivante.

En 1995, le groupe crée Alterna — anciennement Alliance immobilière —, une société coopérative chargée de réaliser «*toutes opérations susceptibles de favoriser le développement du patrimoine social des associations*». Quand une structure rejoint SOS, elle apporte avec elle l'ensemble de son patrimoine immobilier, en échange de parts sociales. Aujourd'hui, l'entreprise est ainsi propriétaire de 650 000 mètres carrés de locaux divers, valorisés à près de 800 millions d'euros.

Tous les acteurs associatifs s'accordent sur l'habileté de cette politique foncière. «*Il a compris ce que beaucoup d'associations n'ont pas compris : il a fait des ressources à long terme et notamment du patrimoine une stratégie à part entière. Et quand vous avez du patrimoine, vous pouvez emprunter auprès des banques pour vous développer*», témoigne discrètement la responsable des missions sociales d'une grande fondation. Car, en complément de son assise financière, le groupe maîtrise le langage et les codes des affaires. Il se trouve alors en capacité de réaliser des opérations juteuses comme les contrats de cession-bail : un montage de refinancement qui consiste à vendre un bien à une société de crédit-bail qui le remet à sa disposition par un contrat de location ; l'entreprise se reconstitue ainsi une trésorerie et peut, à terme, récupérer le bien. Grâce à la cession-bail des murs de l'hôpital Jean-Jaurès à Paris, le Groupe SOS a dégagé 9 millions d'euros de trésorerie en 2019.

Lorsqu'une association n'est plus viable, le groupe n'est pas contraint de vendre l'immobilier pour rembourser les dettes. Il n'a qu'à déposer le bilan et fermer la structure. Les associations acceptent cet accord tacite, car l'opération les libère de la charge foncière tout en garantissant la réhabilitation et la remise aux normes des locaux. Les dirigeants du Groupe SOS se défendent toutefois de s'intéresser à certaines structures pour leur patrimoine : «*La majorité de nos surfaces, ce sont des hôpitaux, des Ehpad et des maisons d'accueil spécialisées, autrement dit, des dispositifs adaptés à une activité spécifique*», assure M. Guy Sebbah, membre du directoire chargé de la santé et des seniors. En 2022, SOS gérait soixante-dix Ehpad en France, dont plus de la moitié dans le Grand Est.

La solidité financière du Groupe SOS conforte son image de gestionnaire crédible auprès des collectivités locales et des institutions sanitaires et sociales. En avril 2021, lorsque le centre communal d'action sociale (CCAS) de Nevers décide de transférer son pôle seniors au privé, le maire Denis Thuriot (parti Renaissance) se justifie : «*Nous souhaitons recentrer le CCAS sur l'action sociale, d'autant que nous n'avions pas les moyens financiers d'investir dans les équipements pour personnes âgées.*» En janvier 2022, quand, malgré la résistance de plusieurs familles de résidents et de salariés attachés au service public, l'Ehpad Daniel-Benoist et le foyer-logement La Roseraie sont à leur tour repris par le Groupe SOS, M. Thuriot assume encore : «*Il y avait des travaux à faire, donc nous cherchions un repreneur avec de l'expertise.*» Maire d'une commune de 1 300 habitants pendant vingt ans récemment élu président du département de la Nièvre, M. Fabien Bazin (Parti socialiste) redoute, lui, la tendance hégémonique du groupe : «*Le risque serait de ne plus être en capacité de négocier à la fois sur les tarifs et sur les services proposés.*»

Cette solidité apparente comporte pourtant une face cachée : la dépendance du groupe aux deniers publics. Dès 1998, un rapport de la Cour des comptes relatif à la lutte contre la toxicomanie estimait que, l'association n'ayant que très peu de ressources propres, «*seule la poursuite du financement de ses activités par l'État était en mesure d'assurer la pérennité du dispositif immobilier et financier mis en place*». Depuis, les fonds propres ont augmenté, mais la stratégie semble inchangée. Avec cette question : le groupe serait-il pris au piège d'une croissance rapide ?

Branches lucratives

Une majorité des financements provient de la gestion d'établissements dans les champs du sanitaire, du social, de la jeunesse et du handicap. Mais une partie non négligeable du chiffre d'affaires annuel vient d'activités lucratives dans des secteurs concurrentiels. *« Avec la notion d'entreprise sociale, analyse le sociologue Clément Gérôme (3), les spécificités statutaires des différentes structures de l'économie sociale – la non-lucrativité de l'association, le principe “une personne, une voix”... – sont remplacées par un ensemble de critères “souples” et donc peu contraignants : la poursuite d'une “finalité sociale, sociétale ou environnementale”, le principe de “lucrativité limitée” (...). 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 mêlant financements publics et recettes commerciales. »*

SOS revendique l'absence d'actionnaires, mais cela ne doit pas occulter l'existence de ses nombreuses branches lucratives : par exemple, Event It, une entreprise d'insertion composée de L'Usine, lieu événementiel au cœur du quartier d'affaires de La Plaine Saint-Denis, et de son traiteur bio dont une grande partie du personnel est en parcours d'insertion ; ou Alter Mundi et son réseau de onze boutiques de commerce équitable. Dans un autre domaine, SOS a repris en 2005 le cabinet de conseil Auxilia, expert en développement durable auprès des collectivités. Le groupe lance par ailleurs des filiales dédiées à l'investissement solidaire. En 2010, il crée une société spécialiste en capital-risque appelée Le Comptoir de l'innovation pour financer à travers un fonds d'investissement des entreprises à impact social et environnemental. En 2018, Le Comptoir de l'innovation devient SOS Pulse, un réseau d'incubateurs destiné à soutenir des entrepreneurs dans quarante-quatre pays. Dans le même temps, le groupe lance SOS Participation, sa filiale d'investissements en fonds propres, avec un portefeuille de dix entreprises, et SOS Consulting, sa branche de conseil auprès des acteurs publics, des entreprises et des organisations non gouvernementales (ONG).

Le Groupe SOS s'appuie par ailleurs sur un système de redistribution et des flux intragroupes qui interrogent. Quelle est la solidarité financière entre les structures ? L'argent public bénéficie-t-il toujours à ce pour quoi il a été versé ? En 1999, un rapport de l'Inspection générale des affaires sociales (IGAS) soulignait l'opacité de l'organisation et le difficile suivi des opérations financières menées par les différentes entités (4). *« Lorsqu'on va chercher des financements publics dans le cadre d'appels à projets, on arrive toujours à justifier la dépense de la totalité du financement, même si dans le calcul on intègre systématiquement une petite marge, confirme une salariée chargée des partenariats dans la transition écologique, un secteur intégré dans le giron de SOS depuis 2017. De cette façon, l'association principale qui fait du chiffre d'affaires positif va venir combler le déficit des autres, afin d'être à l'équilibre au sein du pôle. »*

M. Borello confirme ce mécanisme : *« Il y a des secteurs sous contrôle, comme le handicap ou la protection judiciaire de la jeunesse, avec pas un euro qui sort d'un établissement pour aller dans un autre. Dans les secteurs en gestion dite “libre”, comme Seniors, Santé, Transition écologique, si le groupe Seniors gagne 3 millions, il peut les investir pour faire des travaux ou les filer à Transition écologique pour soutenir les Marais [du Vigueirat]... C'est une décision du conseil d'administration de SOS Seniors. »*

Avec les Brigades Nature, l'ambition d'un nouveau pôle entraîne la reprise de plusieurs structures, comme les Marais du Vigueirat à Arles, un espace naturel sensible qui accueille chaque année 30 000 visiteurs. *« Nous étions en difficulté financière depuis 2015 à la suite du basculement à droite de la région Provence-Alpes-Côte d'Azur puis dans la commune de Mas-Thibert »,* explique le président des Marais du Vigueirat, M. Jean-Laurent Lucchesi. *« Nous recherchions des partenaires avec la Ligue de protection des oiseaux (LPO) ou le parc national de Camargue, mais le Groupe SOS est venu nous faire une proposition. »* Cette filialisation s'avérait stratégique pour le groupe, dont le pôle SOS Transition écologique a connu l'une des plus fortes croissances internes (+ 43 % en 2021). L'intégration des Brigades Nature a à elle seule rapporté 6,9 millions d'euros de chiffre d'affaires et celle du réseau des épiceries solidaires Andes, 8,4 millions. D'ici à 2025, l'ambition est d'atteindre 6 000 salariés contre 1 100 aujourd'hui et un volume d'affaires d'environ 360 millions d'euros (5).

L'ascension fulgurante du Groupe SOS ne semble pas près de s'arrêter. M. Borello ne cache pas son amitié avec M. Macron, mais se dit révolté que cela puisse suggérer une forme de conflit d'intérêts : *« En moyenne, sous Nicolas Sarkozy, nous avons fait 16% de croissance, 34% sous la présidence de François Hollande et*

seulement 11 % sous celle d'Emmanuel Macron », détaille-t-il. La proximité avec le pouvoir s'éclaire par de nombreuses trajectoires. L'ancien vice-président du groupe, M. Nicolas Hazard, a ainsi été nommé en 2020 conseiller spécial pour l'économie sociale et solidaire auprès de Mme Ursula von der Leyen, la présidente de la Commission européenne. M. Nicolas Goudy, le directeur « impact et engagement » de SOS de 2015 à 2018, a dirigé de 2018 à 2020 Génération, une association créée par le cabinet de conseil McKinsey, avant de devenir conseiller au ministère du travail. Le nouveau responsable de l'action internationale au sein du groupe depuis fin 2021, M. Alexandre Lourié, a quant à lui fait ses armes en 2015 sur la réforme de l'État au sein du cabinet du premier ministre Manuel Valls. Après un premier passage à SOS dans le pôle culture, il avait rejoint le Boston Consulting Group à Stockholm tout en continuant à servir le groupe en tant qu'administrateur.

Au-delà du directoire, le conseil d'administration du Groupe SOS regorge lui aussi de proches du pouvoir. Mme Sophie Ferracci, cheffe de cabinet de M. Macron, alors ministre de l'économie (2015), puis cheffe de cabinet de Mme Agnès Buzyn, alors ministre des solidarités et de la santé (2017), est désormais directrice régionale de la Banque des territoires... et présidente de SOS Jeunesse. Enfin, comment ne pas s'interroger sur le parcours de Mme Anne de Bayser, qui a rejoint le navire ? L'ancienne secrétaire générale adjointe de la présidence de la République auprès de M. Macron est devenue en juillet 2021 « pilote de la stratégie de développement Horizon 2025 » du Groupe SOS.

Cette intrication traduit une proximité de pensée au sein d'une génération de dirigeants de l'économie sociale et solidaire (ESS). En 2010, le fondateur du Mouvement des entrepreneurs sociaux (Mouves) n'était autre que M. Borello, surnommé tour à tour le « Bill Gates de l'ESS » et le « Bernard Tapie du social » (6). Son credo : « l'efficacité de l'action sociale ». Autrement dit : faire mieux avec moins d'argent public. Cette croyance est largement répandue par les cabinets de conseil, dont le désormais célèbre cabinet McKinsey, à l'origine d'une étude commandée par le Groupe SOS sur les « coûts évités » par dix entrepreneurs sociaux (7). Pour de nombreux jeunes diplômés d'écoles de commerce désireux de concilier leur carrière avec un terrain supposé être « porteur de sens », SOS offre une voie royale de promotions rapides et de responsabilités. D'autres recrues sont directement issues de la formation diplômante « Business management entrepreneur social » cofondée par le groupe et l'université Paris-Dauphine.

Et si le discours attire tout un pan de l'ESS, il séduit aussi à la tête de l'État. En 2014, la loi relative à l'économie sociale et solidaire, portée par M. Benoît Hamon, suivie de l'introduction des contrats à impact social en 2016, entérinait cette vision libérale de la solidarité (8). « Emmanuel Macron est l'expression politique de ce nouveau capitalisme dont l'entrepreneur social est la figure héroïque », analyse Jean-François Draperi, maître de conférences en sociologie et spécialiste de l'ESS. L'influence du patron de SOS se fait toutefois discrète. Peu se souviennent qu'il fut à l'origine du rapport sur la fin des contrats aidés en 2018, commandé par la ministre du travail Muriel Pénicaud. Au même moment, le gouvernement lançait le programme d'accompagnement de projets « d'innovation sociale » French Impact. Parmi les vingt-deux sélectionnés, deux font partie du Groupe SOS et la moitié ont été financés par le groupe ou sont en partenariat avec lui.

Forte de l'implantation du groupe dans l'Hexagone, la stratégie d'expansion se tourne désormais vers l'international. Fin 2017 à Pékin, SOS, représenté par M. Frédéric Bailly, signait un partenariat avec le groupe chinois Universe Cloud Health Management pour réaliser une mission de conseil et d'accompagnement de la filière gérontologique. Début 2018, Mme Maryse Duval, la directrice de SOS Seniors et ancienne directrice opérationnelle de DomusVi (troisième groupe privé du secteur après Korian et Orpéa), actait le soutien à la création de 5 600 places d'accompagnement en Ehpad et 4 500 places d'aide et de soins à domicile dans plusieurs régions de Chine. Cet accord fut validé sous l'égide de la ministre de la santé Agnès Buzyn lors d'un voyage ministériel. Jusqu'aux confins de l'Asie et avec le soutien à la tête de l'État, le modèle SOS séduit et prospère. D'autant que les récentes révélations liées au scandale Orpéa pourraient lui profiter. « De plus en plus de structures veulent désormais nous rejoindre pour éviter le privé lucratif », assure M. Sebbah.

MARGOT HEMMERICH & CLÉMENTINE MÉTÉNIER
Journalistes, membres du Collectif Singulier.

- (1) Marc Hecker, « Jihadistes un jour, djihadistes toujours ? Un programme de déradicalisation vu de l'intérieur [https://www.ifri.org/sites/default/files/atoms/files/hecker_djihadistes_un_jour_toujours_2021.pdf] », *Focus stratégique*, n° 102, IFRI, Paris, février 2021 (PDF).
- (2) Expression de M. Emmanuel Macron le 12 juin 2018 dans une vidéo diffusée par l'Élysée.
- (3) « Les entrepreneurs sociaux à l'assaut du monde associatif [<https://www.cairn.info/revue-mouvements-2015-1-page-51.htm#:~:text=Cette%20strat%C3%A9gie%20de%20distinction%20mobilis%C3%A9e,les%20grandes%20%C3%A9coles%20de%20commerce.>] », *Mouvement*, n° 81, Paris, 2015.
- (4) « SOS Drogue International [https://bdoc.ofdt.fr/index.php?lvl=notice_display&id=64713] », enquête conjointe de l'inspection générale des finances et de l'inspection générale des affaires sociales, 1999.
- (5) « Orientations stratégiques du Groupe SOS à Horizon 2025 », rapport du Groupe SOS.
- (6) Laure Bretton et Gurvan Kristanadjaja, « Jean-Marc Borello, itinéraire d'un patron, du milieu de la nuit à la macronie [https://www.liberation.fr/france/2018/12/20/jean-marc-borello-itineraire-d-un-patron-du-milieu-de-la-nuit-a-la-macronie_1699062/] », *Libération*, Paris, 20 décembre 2018.
- (7) « Étude d'impact de l'entrepreneuriat social [https://base.socioeco.org/docs/etude_d_impact_de_l_entrepreneuriat_social_-_synthese.pdf] », McKinsey, 2012 (PDF).
- (8) Lire « Solidarité à but hautement lucratif [<https://www.monde-diplomatique.fr/2019/10/HEMMERICH/60476>] », *Le Monde diplomatique*, septembre 2019.

Mot clés: [Associations](#) [Entreprise](#) [Exclusion sociale](#) [Service public](#) [Services](#) [Société](#) [Économie](#)