

# La singulière aventure de Siel Bleu

par

■ **Jean-Michel Ricard** ■

Cofondateur du Groupe Associatif Siel Bleu

## En bref

À contre-courant de la société, qui considère la vieillesse comme triste et ennuyeuse, Jean-Michel Ricard et Jean-Daniel Muller, jeunes diplômés de la Faculté des sciences du sport de Strasbourg, ont décidé en 1997 de créer l'association Siel Bleu pour aider les personnes âgées de leur région à retrouver et à maintenir leurs capacités physiques. Ils proposent une nouvelle forme d'accompagnement santé basée sur l'activité physique adaptée et défendent un modèle non lucratif tourné vers le bien commun. Le lien de confiance qu'ils ont créé avec leurs bénéficiaires leur a permis de franchir bien des obstacles. Aujourd'hui, Siel Bleu intervient dans toute la France pour un public élargi. L'association est devenue un groupe associatif de quatre cent cinquante salariés. Les activités de Siel Bleu, dont les bienfaits thérapeutiques font désormais l'objet de programmes de recherche, finiront-elles un jour par être remboursées par la Sécurité sociale ?

Compte rendu rédigé par Élixa Révah

*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.*

Séminaire organisé en collaboration avec le Collège des Bernardins et Le RAMEAU, avec l'appui de la Fondation Crédit Coopératif et grâce aux parrains de l'École de Paris (liste au 1<sup>er</sup> février 2016) :

• Airbus Group • Algoé<sup>1</sup> • ANRT • Be Angels • Cap Digital • Carewan<sup>2</sup> • CEA • Chaire "management de l'innovation" de l'École polytechnique • Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris Île-de-France • CNES • Conseil Supérieur de l'Ordre des Experts Comptables • Crédit Agricole S.A. • Danone • EDF • ESCP Europe • FaberNovel • Fondation Charles Léopold Mayer pour le Progrès de l'Homme • Fondation Crédit Coopératif • Fondation Roger Godino • Groupe BPCE • HRA Pharma<sup>2</sup> • IdVectoR<sup>1</sup> • La Fabrique de l'Industrie • La Poste • Mairie de Paris • MINES ParisTech • Ministère de l'Économie, de l'Industrie et du Numérique, DGE • NEOMA Business School • Orange • PSA Peugeot Citroën • Renault • SNCF • Thales • Total • UIMM • Ylios

1. pour le séminaire Ressources technologiques et innovation
2. pour le séminaire Vie des affaires

L'association Siel Bleu vient de fêter ses 18 ans. Nous serions, paraît-il, entrés dans l'âge adulte! Ce sont les rencontres qui nous ont construits. La première, à l'origine de tout, a eu lieu entre Jean-Daniel Muller et moi en 1997, sur les bancs de la Faculté des sciences du sport (STAPS) de Strasbourg.

### La naissance de Siel Bleu

À l'époque, nous souhaitions tous deux devenir professeur de sport à l'Éducation nationale, mais notre stage de fin d'étude à l'Association bas-rhinoise d'aide aux personnes âgées (Abrapa) nous a fait changer d'avis.

#### *Ce stage qui a tout changé*

Le stage, qui se déroulait dans plusieurs maisons de retraite du département et qui était initialement prévu pour trois semaines, a finalement duré toute l'année. Il consistait à proposer à des personnes âgées en grande dépendance, quel que soit leur âge, une activité physique adaptée (APA) pour les aider à retrouver et à maintenir leurs capacités physiques. Nous voulions également leur redonner confiance en elles et leur permettre de conserver une certaine autonomie. Bien souvent, les proches des personnes âgées, inquiets de leurs fragilités, leur déconseillent de sortir. Nous les incitons, au contraire, à prendre des risques et à rester libres.

Nous avons rapidement compris que l'activité physique adaptée représentait un outil d'une grande richesse sur le plan social, fortement créateur de liens. Loin des discours négatifs sur le coût des seniors pour la société, nous qui étions à peine plus âgés que 20 ans, avons noué, pendant le stage, des relations incroyablement fortes et enrichissantes avec les retraités. En juin 1997, lorsque les dernières séances sont arrivées, c'est tout naturellement qu'ils ont exprimé le souhait de nous revoir l'année suivante. Nous avons su à ce moment-là, avec Jean-Daniel, que nous avons trouvé notre voie.

Le stage avait été médiatisé par les *Dernières Nouvelles d'Alsace*. Grâce à différents soutiens, nous avons créé l'association Siel Bleu. Pourquoi *Siel Bleu*, pourriez-vous demander? Comme nous aimons à le répéter, ce n'est pas parce que nous sommes professeurs de sport et que nous avons une mauvaise orthographe! Siel Bleu signifie tout simplement Sport Initiative Et Loisirs Bleu.

#### *Des débuts fastidieux*

C'est comme bénévoles que nous avons commencé au sein de l'association. Pendant six mois, nous avons travaillé la nuit tout en multipliant les rencontres le jour pour faire connaître l'activité physique adaptée. Notre objectif était de garantir son accessibilité géographique et financière à un maximum de personnes. Avec Siel Bleu, nous proposons des activités qui changent la vie des gens au quotidien. Nous sommes convaincus que rester en bonne santé est un droit et non un luxe.

Bien sûr, nous avons eu beaucoup de mal à nous faire entendre au début. Que des jeunes gens s'intéressent aux retraités paraissait louche. En outre, les directeurs d'établissement ne voyaient pas l'intérêt d'investir dans une nouvelle forme d'accompagnement santé pour des octogénaires auxquels il reste à vivre en moyenne entre dix-huit et vingt-quatre mois.

Deux rencontres nous ont permis de faire nos preuves sur le terrain : la première avec l'ancien directeur adjoint de la direction départementale du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle du Bas-Rhin, et la seconde avec l'ancien président du conseil général, maire d'une petite commune, qui a accepté, à partir de mars 1998 et pour une durée de six mois, de cofinancer nos activités dans douze maisons de retraite du département. Le coût restant était pris en charge par les établissements eux-mêmes. Nous y tenions symboliquement, pour être pris au sérieux.

Certes, les chefs d'établissement et le personnel soignant se sont montrés réticents lorsque nous avons commencé nos activités, mais, au bout des six mois, onze maisons de retraite sur douze signaient sans hésiter une convention avec notre association. Quant à la dernière, l'histoire que nous avons connue avec elle a joué un rôle fondamental dans la construction de Siel Bleu. Le directeur de l'établissement nous avait informés qu'il ne souhaitait pas reconduire notre collaboration, mais il nous a appelés un matin complètement paniqué. Non seulement un journaliste des *Dernières Nouvelles d'Alsace* insistait pour obtenir des explications sur l'interruption de nos activités, mais les retraités, leurs familles et le personnel soignant avaient fait circuler une pétition protestant contre cette décision. Plus encore, les résidents faisaient le siège de son bureau en exigeant le retour de Siel Bleu. La signature de la convention a eu lieu l'après-midi même!

Parce que nous prenions soin d'elles et parce que nous étions très jeunes, ces personnes âgées nous ont apporté, ce jour-là, la plus grande preuve de leur confiance et de notre utilité. Elles ont beaucoup moins de préjugés qu'on ne le pense souvent. Les bénéficiaires de notre action, directs et indirects, sont nos meilleurs ambassadeurs.

### *Siel Bleu emporte le Bas-Rhin*

Après cette première étape, le soutien du corps médical a été décisif. À la demande de médecins du département, nous avons même lancé des programmes spécifiques pour les malades d'Alzheimer basés sur la communication non verbale, le toucher et le regard. Les réactions étonnantes de certains malades ont convaincu plusieurs établissements.

Outre les maisons de retraite, nous souhaitions aussi toucher les personnes isolées et fragilisées à domicile, notamment en zone rurale. Nous avons donc mis en place avec la caisse primaire d'assurance maladie du Bas-Rhin un programme sur la prévention des chutes, ciblé sur un public précis (décès du conjoint, hospitalisation récente, etc.). Les personnes concernées étaient regroupées dans des salles qui nous étaient prêtées ou louées à proximité de chez elles. Au bout des quinze séances, elles retrouvaient généralement l'envie de sortir et de reprendre une activité physique régulière.

Nous avons pu, avec ce programme, mesurer l'impact économique de nos activités. Notre principal indicateur de réussite était le nombre de personnes qui devenaient membres de Siel Bleu après les quinze séances du programme. En l'occurrence, plus de 95 % des personnes qui ont suivi le cycle de prévention des chutes ont adhéré à notre association.

Nous avons construit notre méthodologie avec le corps médical, les salariés de Siel Bleu et les bénéficiaires, au cours de nombreuses réunions de réflexion en commun. C'est par ce processus interactif et participatif que nous avons lancé les nombreux programmes de gymnastique prévention santé, de gymnastique aquatique et d'activités de plein air par lesquels nous nous sommes fait connaître progressivement dans le Bas-Rhin.

## **À la conquête de la France**

Après plusieurs articles sur Siel Bleu parus dans la presse nationale, notamment dans *Le Figaro* et *L'Obs*, nous avons reçu des demandes de toute la France. De toute évidence, nous n'étions pas encore prêts à y répondre, mais nous nous sommes lancés en 2001 dans un tour de France de dix-huit mois pour rencontrer tous ceux que notre aventure intéressait – particuliers, kinésithérapeutes, médecins, caisses de retraite, mutuelles – et créer de nouvelles antennes Siel Bleu dans d'autres départements. Notre discours était souvent mal reçu. On pensait que notre réussite dans le Bas-Rhin n'était pas reproductible dans le reste du territoire.

### *Un nouveau métier voit le jour*

Finalement, un médecin qui gérait plusieurs maisons de retraite du côté de Thionville nous a appelés. Pour que Siel Bleu intervienne dans ses établissements, nous n'avions d'autre choix que de recruter. Jean-Daniel et moi venions d'une filière universitaire très demandée, mais dont le taux de réussite était faible. Nous avons vu dans ce nouveau partenariat l'occasion de répondre à la demande d'autres étudiants de notre âge, qui sortaient de la "fac de sport". Les recrutements auxquels nous avons procédé jusqu'en 2007 se sont déroulés de manière

totale­ment inorganisée, mais sur un socle péda­gogique très fort de savoir-faire et de savoir-être. Les personnalités qui nous ont rejoints alors, exceptionnelles, profondément humaines, font aujourd'hui toute la richesse de Siel Bleu.

La nécessité de créer un nouveau diplôme au sein de la filière universitaire STAPS (sciences et techniques des activités physiques et sportives) s'imposait toutefois. Si l'Éducation nationale a d'abord refusé de nous écouter, nous avons eu plus de chance auprès du président de la faculté de Strasbourg, qui a soutenu la création de la licence professionnelle Santé, vieillissement et activités physiques adaptées. Nous avons activement participé à l'élaboration des contenus péda­gogiques de cette nouvelle filière, soit une aventure tout à fait passionnante.

En 2007, 10% des maisons de retraite françaises faisaient appel à notre association et un nouveau métier était né, celui de chargé de prévention en activité physique adaptée. Avec l'ensemble des membres et des salariés de Siel Bleu, nous avons pris la décision de poursuivre notre développement et d'élargir le nombre de nos bénéficiaires tout en garantissant l'accessibilité géographique et financière de nos activités. Cette volonté impliquait un certain nombre de choix, que nous avons faits collectivement et en connaissance de cause.

### *Des choix fondateurs*

Le premier d'entre eux a été de protéger notre modèle, celui d'une aventure collective et non lucrative, tournée vers le bien commun. Plutôt que de céder Siel Bleu à des acteurs privés de la gérontologie, nous avons donc créé la Fondation Siel Bleu, il y a tout juste deux ans. De même, plutôt que d'augmenter nos tarifs, ce qui nous aurait conduits à perdre nos adhérents du monde rural, nous avons fait le choix de tenter de convaincre les assurances de rembourser nos activités de prévention, en inclusion et non en option. Nous avons également recherché des personnes morales, privées ou non, avec lesquelles nous pourrions collaborer, telles que Danone, dans le cadre du programme Manger Bouger, ou l'Institut Curie, pour la prise en charge des femmes à la suite d'un cancer du sein.

Dernier choix essentiel, celui des publics visés. L'activité physique adaptée pouvait-elle intéresser des publics fragilisés plus fortunés qui nous permettraient de cofinancer notre mission associative historique? Les diverses récompenses que nous avons reçues en France et en Europe dans le champ de l'innovation et de l'entrepreneuriat social nous ont ouvert un nouveau réseau. En 2011, notamment, Siel Bleu a remporté le prix national de l'Entrepreneur de l'année dans la catégorie Engagement sociétal. Nous avons compris que l'identité de Siel Bleu reposait avant tout sur son outil, l'activité physique adaptée. Au terme d'une longue réflexion collective, nous avons pris la décision de faire évoluer Siel Bleu en groupe associatif, autour de trois impondérables: un parcours de prévention tout au long de la vie, un outil unique et une mission prioritaire, l'accessibilité géographique et financière de nos activités.

## **Siel Bleu sur le terrain**

Nous possédons désormais trois grandes structures opérationnelles. La première, notre association d'origine, se consacre exclusivement aux activités collectives pour les personnes âgées. Chaque semaine, nous intervenons dans plus d'une maison de retraite sur trois en France, soit plus de trois mille au total, mais aussi hors établissements, pour des retraités à domicile regroupés dans des salles proches de chez eux.

### *Les programmes de recherche*

À la demande d'un certain nombre de médecins et d'associations, nous avons réfléchi à des activités spécifiques pour les personnes en situation de handicap mental ou physique, en partenariat avec la Croix-Rouge, et pour celles atteintes de maladies chroniques. Nous souhaitons créer avec le corps médical un véritable parcours de vie et de santé, et pas seulement de soins, pour les malades du diabète, de la maladie d'Alzheimer, de la maladie de Parkinson, du VIH et de la sclérose en plaques. Nous sommes très actifs sur ces sujets en lien avec les établissements publics de santé, le corps médical et les familles. L'année dernière, plus de 10% de notre budget a été consacré à la recherche et développement. Nous avons lancé une étude de quatre ans en Alsace sur la sclérose en plaques, associant l'Inserm (Institut national de la santé et de la recherche médicale), les hôpitaux de Strasbourg

et les deux tiers des neurologues de la région. Les personnes diagnostiquées de manière précoce nous sont adressées. Notre objectif est de démontrer qu'une activité physique adaptée régulière permet d'espacer les poussées inflammatoires au début de la maladie.

Nous avons également lancé un programme pour les malades du cancer afin de travailler sur la fatigabilité, la douleur et le schéma corporel pendant le traitement. Ce projet était loin d'enthousiasmer nos partenaires car le cancer continue de faire peur, mais le soutien de David Servan-Schreiber nous a beaucoup aidés. Rapidement, les inscriptions ont afflué et les résultats ont été concluants. En région parisienne, en partenariat avec le groupe AG2R La Mondiale, nous développons un programme de prévention de la récurrence du cancer du sein grâce à l'activité physique adaptée. Il monte progressivement en charge et se généralise sous d'autres formes avec d'autres partenaires. Nous menons une démarche similaire avec les hôpitaux de Marseille sur le cancer colorectal.

### *Domisiel, cours à domicile*

Notre deuxième structure opérationnelle est Domisiel, une association séparée qui s'occupe des activités physiques à domicile, en cours particulier. Domisiel est notre "cheval de Troie" dans le monde des assurances et de la prévoyance. La CNAV (Caisse nationale d'assurance vieillesse), les conseils généraux, les groupes de protection sociale et les mutuelles d'assurance prennent en charge une partie du coût de ses activités. SwissLife a été le premier assureur à rembourser le label Siel Bleu.

### *Siel Bleu au Travail*

Enfin, troisième structure sur le terrain, Siel Bleu au Travail est une entreprise commerciale, dont l'actionnaire unique, l'association Siel Bleu, reçoit l'intégralité des bénéfices financiers. Cette entreprise intervient dans trois grands domaines : la prévention des troubles musculo-squelettiques, la prévention des accidents du travail et l'amélioration de la qualité de vie au travail.

À la suite d'un article paru dans *Nord Éclair*, nous avons proposé à un chef de chantier de la région lilloise de mettre en place, sur la base du volontariat, des échauffements musculaires et articulaires au moment de la prise de poste des ouvriers, afin de limiter les accidents du travail. Sur son chantier, 90 % d'entre eux se produisaient au cours des cinquante-cinq premières minutes. Bien qu'incrédule, ce chef de chantier nous a laissé dix jours pour faire nos preuves. Au bout d'une semaine, tous les compagnons suivaient les échauffements, y compris le chef de chantier lui-même. La deuxième semaine, les administratifs, qui travaillent pourtant dans les bureaux, nous avaient rejoints ! Ces chantiers appartenaient à Bouygues Construction, qui nous a rapidement proposé d'intervenir dans une centaine de lieux en France. C'est à cette occasion que nous avons créé une entreprise appartenant à 100 % à l'association Siel Bleu. Par la suite, les accidents du travail ont baissé de 70 % à 80 % chez Bouygues Construction, les arrêts maladie ont chuté et, ce que nous n'avions pas prévu, de nombreuses personnes ont repris une activité physique pendant leur temps libre. Avec Siel Bleu au Travail, elles ont retrouvé le plaisir de faire du sport !

Grâce au bouche à oreille, notre entreprise est intervenue dans de nombreux autres secteurs : dans l'automobile, pour la prévention des lombalgies chroniques, dans l'agroalimentaire, à ColiPoste, mais aussi auprès des auxiliaires de vie ou dans les chantiers d'insertion.

## **Le cœur et la tête de Siel Bleu**

Aujourd'hui, ces trois structures opérationnelles réunissent en France un peu plus de 450 salariés et 100 000 bénéficiaires chaque semaine, sur 4 700 lieux. Ce sont les jambes de Siel Bleu, mais tout sportif a aussi besoin d'un cœur et d'une tête pour avancer.

### *La Fondation Siel Bleu*

La Fondation Siel Bleu, abritée par la Fondation hospitalière Sainte-Marie, récolte des fonds auprès de personnes morales ou physiques pour financer des programmes de recherche et d'innovation. Elle garantit l'accessibilité

financière et géographique de nos activités. Nous espérons qu'un jour elle sera reconnue d'utilité publique. Parce que nous sommes conscients, avec Jean-Daniel, que nous ne serons pas toujours là, nous tenons à protéger le cœur de notre modèle, tourné vers le bien commun.

### *L'Institut Siel Bleu*

La tête, enfin, c'est l'Institut Siel Bleu, qui vient tout juste de voir le jour juridiquement et qui constitue un véritable pied de nez aux laboratoires pharmaceutiques puisqu'il est destiné à lancer des offres thérapeutiques non médicamenteuses. L'activité physique adaptée constitue, selon nous, le médicament du XXI<sup>e</sup> siècle. Dans deux ans devrait sortir le book Siel Bleu, dictionnaire de la prescription d'activité physique.

Le travail de l'Institut va s'organiser à l'avenir autour de trois grands axes, au premier rang desquels figure la recherche pure sur l'impact de l'activité physique. Le deuxième axe est l'incubateur Siel Bleu, qui examine toutes les bonnes idées de nos salariés en interne et conçoit de nouvelles activités. À titre d'exemple, l'incubateur Siel Bleu vient de proposer, avec le soutien de la Fondation Bettencourt Schueller, un programme d'accompagnement des personnes hospitalisées pour accident vasculaire cérébral (AVC). Quelques heures à peine après leur AVC et pendant plusieurs mois, jusqu'au retour à domicile, des activités physiques adaptées leur sont proposées, ce qui permet de diminuer le taux de récurrence et de reculer l'entrée dans le handicap. Ce programme prévoit également la formation des médecins, des infirmières, des kinésithérapeutes et des proches. Enfin, le dernier axe de travail de l'Institut Siel Bleu est notre campus. Ouvert à tous, il devrait permettre de sensibiliser le plus grand nombre aux bienfaits de l'activité physique dans le cadre de partenariats avec le système universitaire, de relais dans les médias, mais aussi de formations spécifiques pour les médecins.

### *Le tempérament Siel Bleu*

Chez nous, il n'y a pas de culture de la réussite, mais une culture de l'échec ! Tant que nous faisons des erreurs, c'est que nous sommes capables de prendre des risques. Nous en sommes tous convaincus. Et d'ailleurs, un échec n'est jamais la fin du monde. Deux anecdotes résument bien, selon moi, la manière dont nous avançons.

La première concerne le matériel que nous utilisons pour nos activités. À l'origine, nous nous fournissions chez trois grandes entreprises françaises, mais nous étions fort peu satisfaits. Non seulement ces équipements étaient de mauvaise qualité, mais ils étaient peu adaptés à nos besoins et fabriqués en Chine. Nous avons donc décidé de créer notre propre gamme de matériel, en associant à la réflexion des chargés de prévention de Siel Bleu, des bénéficiaires, de jeunes designers et des ingénieurs. Une nouvelle entreprise a vu le jour, qui appartient à 100 % à notre association. Elle vend à Siel Bleu, ainsi qu'à d'autres structures, un matériel innovant et fabriqué en France.

Nous fonctionnons aussi beaucoup au coup de cœur, comme le montre cette seconde anecdote. Il y a un an, la Fondation Michelin nous a proposé de travailler sur la problématique du retour à l'emploi après un cancer. Le projet nous a enthousiasmés et nous avons décidé de lancer le concept de la Maison de la vie dès l'année prochaine. Pendant une semaine, avant leur reprise du travail, une douzaine de personnes en post-traitement seront accueillies dans un lieu magnifique, au bord de la mer. Elles auront la possibilité d'essayer toutes les activités physiques qu'elles souhaitent, mais aussi de suivre des cours de nutrition avec de grands chefs étoilés et de participer à des ateliers d'écriture, pour qu'une fois encore la vie reprenne la main sur la maladie !

## Personnes âgées et activité physique

**Un intervenant :** *Vous n'avez pas donné d'exemple d'activité physique adaptée. Pardonnez-moi cette provocation, mais comment fait-on faire du tennis à un paraplégique et de la course à pied à un rhumatisant ?*

**Jean-Michel Ricard :** Le sport est une activité physique qui peut être adaptée, mais l'activité physique adaptée n'est pas du sport ! Nous proposons essentiellement de la gymnastique, déclinée en fonction des caractéristiques du public concerné. Les séances que nous organisons dans le cadre du cycle de prévention des chutes consistent essentiellement en un travail de mobilisation articulaire, c'est-à-dire en des étirements, assis et debout, et en des exercices de mobilité et d'appréhension au niveau des pieds. En maisons de retraite, nous faisons beaucoup de gymnastique sur chaise, à l'aide de bâtons, d'élastiques ou de ballons. La seule activité que nous proposons et qui s'apparente à un sport en tant que tel est la marche sportive, dans le cadre de programmes transversaux que nous développons avec l'hôpital de la Pitié-Salpêtrière. Les personnes qui suivent nos activités doivent présenter un certificat médical de non contre-indication. Exiger ce document nous permet de sensibiliser les médecins aux activités indiquées pour leurs patients. Pour une personne qui souffre d'arthrose, la gym aquatique est préférable à la gym tonique. Pour l'ostéoporose, c'est la marche tonique qui est recommandée.

**Int. :** *Je suis bénévole dans une maison de retraite de la région parisienne. Sur cent résidents, quatre-vingt-dix sont atteints d'Alzheimer. Votre méthode est sans doute intéressante pour la première phase de dépendance de la maladie, mais comment pouvez-vous intervenir pour les stades plus avancés, qui se caractérisent par de fortes crises de démence ?*

**J.-M. R. :** Nous ne sommes pas des magiciens, c'est évident, et il est vite apparu que nous ne réussissions pas à toucher les personnes très dépendantes en maisons de retraite. Cela nous a incités à discuter avec les directeurs d'établissement, les médecins coordonnateurs d'EHPAD (établissement d'hébergement pour personnes âgées dépendantes) et les familles, et à nous adapter. À Angers, nous avons lancé le programme Gym autour des personnes très dépendantes, qui s'est révélé une belle réussite. Une chose est sûre, il n'est pas possible, comme cela se voit actuellement, de mélanger dans les groupes des personnes qui souffrent de dégénérescence cognitive, des malades d'Alzheimer et des retraités tout simplement très âgés. Une homogénéisation selon les stades de dépendance est nécessaire au sein des établissements.

**Int. :** *Vous collectez de nombreuses données sur vos bénéficiaires. Comment les exploitez-vous ? Avez-vous mis en place un réseau social pour faciliter la communication entre vos adhérents ?*

**J.-M. R. :** Les données informatiques de santé constituent un véritable sujet de réflexion chez nous, d'autant qu'il n'existe pas de comité d'éthique dans ce domaine. Il est évidemment hors de question de vendre les données dont nous disposons à des laboratoires ou à des assureurs. Elles vont être analysées au sein de notre Institut, dans le strict respect de leur confidentialité. Elles permettront de suivre la progression physique de nos bénéficiaires et de renseigner les pouvoirs publics, sur l'impact de nos activités.

Quant au réseau social, grâce à un financement de la Commission européenne, nous lançons actuellement la plateforme GetPhY, qui propose d'accompagner les bénéficiaires dans leur pratique d'activité physique à domicile en leur suggérant des exercices, ainsi que des conseils santé. Ils ont également la possibilité de lancer un appel pour organiser un cours de gymnastique à proximité de chez eux. Nous leur fournissons les contenus et nous pouvons même leur envoyer un coach.

**Int. :** *Quelles sont vos relations avec les kinésithérapeutes, pour qui le marché du domicile constitue une véritable rente de situation ?*

**J.-M. R :** Nous n'avons jamais eu de problème avec eux. Ils sont d'ailleurs de plus en plus prescripteurs de nos activités en maisons de retraite. À domicile, ils ne nous envoient certes pas grand monde, mais nous les intégrons à nos activités, en particulier dans le cadre des programmes de retours d'hospitalisation, pour lequel Domisiel intervient juste après eux. Nous ne sommes pas en concurrence car nous ne faisons pas le même métier. Au niveau rural notamment, de nombreux médecins font appel à nous en complément de la prise en charge des kinésithérapeutes. De toute évidence, Siel Bleu devra tôt ou tard conclure un partenariat avec l'Ordre des kinésithérapeutes.

## Siel Bleu en interne

**Int. :** *Il ne fait pas de doute que vous vous caractérisez par un management sportif. Comment faites-vous partager votre enthousiasme à vos quatre cent cinquante salariés? Quelle gestion des ressources humaines pratiquez-vous? Faites-vous également appel à des bénévoles?*

**J.-M. R :** Il n'y a pas de bénévoles parmi nos chargés d'intervention de terrain. Nous ne recrutons que des professionnels car nos publics sont fragiles. Nos salariés doivent partager notre vision. Un coach sportif qui arrive, pose son sac, donne son cours et repart aussitôt, n'a rien à faire chez nous. La partie relation et communication est essentielle chez Siel Bleu. Lorsque nous recrutons, notre exigence se porte donc sur le savoir-être plutôt que sur le savoir-faire. Le niveau d'études est moins important que la capacité à s'intégrer dans notre association. Siel Bleu est une aventure collective. La hiérarchie apparaît sur les cartes de visite ou pour certaines décisions majeures, mais nous avons entre nous des relations de collègues, marquées par beaucoup de respect.

Chez nous, les gens ont souvent plusieurs casquettes. La directrice de l'association Siel Bleu a commencé comme chargée de prévention sur le terrain, il y a treize ans. Dans les régions, le développement de l'activité et des partenariats a été confié à des personnes qui sont professeurs de sport à la base. Ces responsables régionaux sont là depuis très longtemps, ce qui représente un gage de continuité pour notre action. Le turnover des chargés de prévention est plus élevé, mais il est source de dynamisme. Nous avons aussi des responsables de secteur, chargés du dialogue avec les conseils départementaux.

Quant aux fonctions transversales, la finance, l'administration, les ressources humaines et la communication, elles sont regroupées au siège, à Strasbourg, et ont été confiées à des spécialistes. Je suis le seul à ne plus intervenir sur le terrain, car je suis en charge des relations extérieures de Siel Bleu et donc souvent sur la route, mais Jean-Daniel, qui gère l'interne, continue, tous les lundis matins, à donner son cours de yoga dans un petit village proche de Strasbourg.

**Int. :** *Les assurances ont-elles fini par être convaincues de la nécessité de participer au remboursement de vos activités?*

**J.-M. R :** Pas encore, puisque nous assurons 90% de notre financement grâce à nos activités, avec des tarifs différenciés pour les caisses de retraite, les maisons de retraite, les particuliers et les mutuelles. Les 10% restants concernent notre activité de recherche et développement, financée par des entreprises, des fondations et des fonds européens. En 2015, pour les trois structures, notre budget atteindra 15 millions d'euros.

## Siel Bleu et le marché

**Int. :** *Vous avez parlé des retraités et des malades, mais les personnes seules et sédentaires ne seraient-elles pas pour vous un marché à explorer?*

**J.-M. R :** En effet. Nous avons lancé quelques programmes pour les écoles primaires l'an dernier dans le cadre des nouveaux rythmes scolaires, afin de sensibiliser parents et enfants aux bienfaits de l'activité physique. Nous développons également des offres spécifiques pour les personnes précaires, les personnes en surpoids et les chômeurs, notamment dans le cadre du programme Manger Bouger pour l'ANDES (Association nationale de développement des épiceries solidaires). Enfin, des essais sont en cours sur des populations de migrants âgés et dans certaines prisons.

**Int. :** *Le secteur des maisons de retraite et des établissements de convalescence est devenu, de manière scandaleuse, extrêmement rentable. Le cynisme avec lequel on exploite la fragilité des personnes âgées est inqualifiable. Quels rapports Siel Bleu entretient-il avec les acteurs du secteur concurrentiel?*

**J.-M. R. :** Il y a deux ans, nous nous sommes sérieusement demandés si nous devions continuer à travailler pour l'un des leaders des groupes de maisons de retraite en France, dont la politique nous semblait plus que contestable. Les chargés de prévention de Siel Bleu nous ont convaincu qu'il le fallait: les résidents de ces établissements comptaient sur eux.

Ce sujet reste toutefois une véritable préoccupation. Nous nous efforçons de faire changer les entreprises du secteur privé, mais c'est difficile. Le partenariat prometteur que nous venons de conclure avec Adidas a suscité quelques retours négatifs. Quelques-uns ont dit que Siel Bleu cautionnait une entreprise capitaliste, mais les partenariats de Siel Bleu sont avant tout des histoires d'hommes.

**Int. :** *Vous avez choisi de rester sur le créneau du bien commun non lucratif. Vous aviez pourtant matière à faire du profit. N'avez-vous jamais été tentés par la création d'une entreprise? Comment protégez-vous votre savoir-faire des prédateurs extérieurs qui pourraient être tentés de prendre une partie de votre marché?*

**J.-M. R. :** L'argent n'est pas ce qui nous intéresse et d'ailleurs nous gagnons suffisamment bien notre vie. En interne, nous avons mis en place une échelle de salaires de 1 à 3. Lorsque quelqu'un progresse chez Siel Bleu, tout le monde progresse en même temps. Cet esprit de solidarité est très important pour nous.

À part les marques, rien n'est protégé chez nous. Il est évident que nous serons copiés ici et là, mais ce n'est pas si grave si la qualité est au rendez-vous. D'ailleurs, pour l'instant, aucun de nos concurrents n'a réellement réussi à nous menacer. Il faut un vrai savoir-faire pour se développer dans notre secteur. Notre force réside dans le lien que nous avons construit avec nos bénéficiaires et nos adhérents.

## Les retraités et l'avenir

**Claude Riveline** (MINES ParisTech) : *Dans notre société, le phénomène de la vieillesse suscite le plus souvent de la gêne, voire de l'indifférence. En tant que membre du comité de l'École des mines qui propose aux ingénieurs-élèves des sujets pour leur mémoire de fin d'étude, c'est en vain que j'ai suggéré pendant dix ans d'inscrire le thème des retraités. La direction de l'École l'a obstinément refusé, puis ce sont les élèves qui n'en ont pas voulu. Quand enfin Pierre-Étienne Girardot et Yann Song s'en sont saisi, ils ont été passionnés par le sujet et scandalisés par la manière dont on ignore les retraités en France. Pour eux, la réponse est simple: il faut les mettre au travail et répondre ainsi aux immenses besoins sociaux de notre société<sup>1</sup>. À vous écouter, on sent la même conviction que ces retraités qui constituent 25% de la population française recèlent des richesses insoupçonnées. Toutefois, « c'est proprement ne valoir rien que de n'être utile à personne », disait Descartes. Paradoxalement, en retrouvant la santé grâce à Siel Bleu, les retraités ne risquent-ils pas de se sentir encore plus inutiles?*

**Int. :** *Une étude scientifique a récemment démontré la forte corrélation entre l'arrêt de l'activité professionnelle et le développement d'une maladie neurodégénérative. Notre société met les gens à la retraite de plus en plus tôt. Or, on ne compte plus les domaines dans lesquels l'État n'est plus capable d'agir seul, l'éducation notamment, et pour lesquels l'expérience des retraités serait précieuse.*

**J.-M. R. :** L'utilité sociale de notre action fait l'objet d'un débat permanent au sein de notre association. Nous tissons des liens avec de nombreuses autres associations et ONG dans ce cadre-là. De même, Siel Bleu sera partie prenante de certains combats, comme celui des semences libres: les maisons de retraite peuvent constituer de formidables relais et les retraités d'efficaces jardiniers.

---

1. Pierre-Étienne Girardot, Yann Song, Bernard Ennuyer et Dominique Thierry, "Quelle place pour les retraités?", séminaire Les Invités de l'École de Paris du management, 7 décembre 2015.

## Siel Bleu à l'étranger

**Int. :** *Existe-t-il des initiatives équivalentes à Siel Bleu dans d'autres pays ?*

**J.-M. R :** Les nombreuses demandes que nous avons reçues de l'étranger, d'Afrique et d'Amérique en particulier, nous ont laissé penser que non. Siel Bleu a été la première structure Ashoka *Fellow* en Europe de l'Ouest il y a dix ans et nous avons été invités aux États-Unis dans le cadre de la réforme du système de santé lancée par Barack Obama. L'an dernier, Siel Bleu a reçu le prix de l'Entrepreneur social au Forum économique mondial en Chine. Jean-Daniel s'est rendu à Harvard pour évoquer, entre autres sujets, la possibilité d'enseigner la méthodologie Siel Bleu dans certaines écoles américaines. Notre objectif est de trouver des partenaires capables de s'approprier notre modèle d'entrepreneuriat social, que nous voulons offrir en *open source* aux pays en voie de développement. Nous possédons déjà des antennes en Belgique, en Irlande et en Espagne, mais l'année prochaine, la Fédération internationale Siel Bleu verra le jour.

■ Présentation de l'orateur ■

**Jean-Michel Ricard** : cofondateur, avec Jean-Daniel Muller, du Groupe Associatif Siel Bleu qui a pour objectif santé l'accompagnement des personnes fragilisées via l'activité physique adaptée.

---

Diffusion février 2016

---