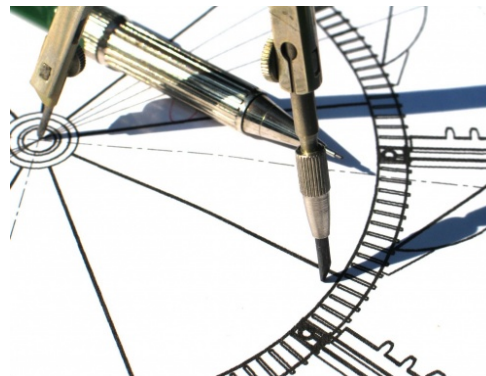


Observatoire du Management Alternatif
Alternative Management Observatory

Compte-rendu

**Gouvernance participative et
responsabilité sociale**
Stéria : un modèle alternatif performant



François Enaud
PDG de Stéria

Séminaire Roland Vaxelaire
30 Novembre 2009

Majeure Alternative Management – HEC Paris
Année universitaire 2009-2010

Gouvernance participative et responsabilité sociale

La Majeure Alternative Management, spécialité de dernière année du programme Grande Ecole d'HEC Paris, organise conjointement avec Roland Vaxelaire, Directeur Qualité, Responsabilité et Risques du Groupe Carrefour, un ensemble de séminaires destinés à donner la parole sur la question du management alternatif à des acteurs jouant un rôle majeur dans le monde de l'économie.

Ces séminaires font l'objet d'un compte-rendu intégral, revu et corrigé par l'invité avant publication. Ils sont organisés sur le campus d'HEC Paris et ont lieu en présence des étudiants de la Majeure Alternative Management et du Master Spécialisé Management du Développement Durable et de leurs responsables.

Résumé : François Enaud nous présente la spécificité du modèle de l'entreprise qu'il dirige : une Société en Commandite par Actions (SCA) organisée de manière bicéphale entre un conseil d'administration représentant les salariés actionnaires (l'associé commandité) et un conseil de surveillance représentant les actionnaires (les associés commanditaires). Il fait ainsi la démonstration qu'il est possible de s'inscrire dans une économie de marché et même d'y performer, tout en respectant certaines valeurs et en adoptant un modèle de gouvernance qui ne correspond pas au modèle dominant du capitalisme financier.

Mots-clés : Modèle alternatif, performance, gouvernance participative, RSE

Participative Governance and Social Responsibility

The Major Alternative Management, a final year specialised track in the Grande Ecole of HEC Paris, organises jointly with Roland Vaxelaire, Director of Quality, Responsibility and Risk in Groupe Carrefour, a series of workshops where major business actors are given an opportunity to express their views on alternative management.

These workshops are recorded in full and the minutes are edited by the guest speaker concerned prior to its publication. They take place in HEC campus in the presence of the students and directors of the Major Alternative Management and the Specialised Master in Sustainable Development.

Abstract: François Enaud presents the specificity of the model of the company he directs : a Limited Shares Partnership (LSP) organized bilaterally between an administrative council representing the employée-shareholders and a supervellance council representing the shareholders. He thus demonstrates that it is possible to work within a market economy, and even to perform in one, while at the same time respecting certain values and adopting a governance model that does not correspond to the dominant model of Financial capitalism.

Key words: Alternative model, Perfomance, Participative governance, ESR

Charte Ethique de l'Observatoire du Management Alternatif

Les documents de l'Observatoire du Management Alternatif sont publiés sous licence Creative Commons <http://creativecommons.org/licenses/by/2.0/fr/> pour promouvoir l'égalité de partage des ressources intellectuelles et le libre accès aux connaissances. L'exactitude, la fiabilité et la validité des renseignements ou opinions diffusés par l'Observatoire du Management Alternatif relèvent de la responsabilité exclusive de leurs auteurs.

Présentation de l'invité :

À cinquante ans, François Enaud préside depuis 1998 le Groupe Steria, qui se classe parmi les premières sociétés de services en ingénierie informatique (SSII) en Europe. Diplômé de Polytechnique et des Ponts et Chaussées, il est entré chez Steria en 1983, comme Ingénieur dans le secteur bancaire. Il n'a, depuis, eu de cesse de conforter le modèle de Steria, fondé sur une gouvernance participative et des valeurs sociales. François Enaud a également été élu Président de l'ANSA (Agence Nationale des Solidarités Actives) en mars 2009. Fêré d'alpinisme, nombreux sont ceux qui font un lien entre la réussite professionnelle de François Enaud et l'ambition et la persévérance qui caractérisent les adeptes de cette discipline.

Intervention de François Enaud :

Steria, ou la démonstration d'un modèle alternatif performant : gouvernance participative et responsabilité sociale

Introduction

Bonjour à tous, cela me fait très plaisir de venir témoigner de ce qui fait l'unicité de Steria et j'espère pouvoir vous apporter un regard quelque peu différent sur le monde que vous êtes en train d'étudier. Ce que je vais vous dire n'a qu'une valeur de témoignage, il n'y a pas de vérité absolue, c'est à vous de vous faire votre propre jugement.

Je vous propose de développer deux sujets : la *responsabilité sociale des entreprises* et la *gouvernance* : c'est-à-dire la façon dont on gère les parties prenantes d'une entreprise, dont on maintient les équilibres entre les différentes forces qui mettent une entreprise en mouvement. Ceci est important, surtout dans le contexte actuel. La gouvernance, c'est une longue histoire chez Steria : depuis l'origine, il y a eu une volonté de créer un modèle alternatif en matière de gouvernance, mais dans le contexte de la crise actuelle, ce modèle raisonne fort. Si on devait la résumer, je pense que la crise actuelle est vraiment une crise de gouvernance. Elle permet de mettre en exergue les risques d'un système non régulé, d'un capitalisme non contrôlé, c'est en ce sens que la crise est intéressante et riche d'enseignements, à condition de bien vouloir l'utiliser pour de bonnes décisions et de faire en sorte qu'elle ne se reproduise pas.

Présentation de Steria

Steria est une société de services informatiques, au coeur des technologies de l'information. Notre métier touche tout le monde, nos clients peuvent être toutes les grandes entreprises ou les grandes administrations.

Nous sommes assez visibles sur le marché, nous réalisons 1 600 M€ de chiffre d'affaires dans 16 pays, avec 19 000 collaborateurs. Nous sommes au coeur d'une industrie dont le modèle de production se répartit entre des équipes onshore et offshore. 30 % de nos effectifs sont en offshore, dont une grosse partie en Inde.

C'est un secteur extrêmement fragmenté. Le leader, IBM, n'a pas une très grande part de marché. Nous sommes la troisième société française, la quatrième européenne. Ce qui est intéressant pour notre propos d'aujourd'hui c'est ce qui caractérise Steria et qui est très particulier pour une société de cette taille : ses 17 % d'actionnariat salarié. Pour une telle entreprise qui appartient aux 120 premières sociétés cotées à Paris, Steria est la société qui a la part d'actionnariat salarié la plus importante. La structure qui représente les actionnaires salariés est de loin le premier actionnaire de l'entreprise, le deuxième étant à 5 ou 6 %. C'est une caractéristique forte. Et ce n'est pas parce qu'on a un actionnariat salarié fort que l'on est condamné à une performance moyenne. Je tue l'idée que l'actionnariat salarié va à l'encontre de la performance et que celle-ci n'est possible que dans un capitalisme ouvert. Vous verrez que notre gouvernance qui repose sur un équilibre entre le pouvoir des salariés et le pouvoir des actionnaires n'a jamais été contre un projet ambitieux, bien au contraire. En croissance ou en rentabilité, on ne peut pas dire que cette gouvernance ait été un frein au développement de l'entreprise. Il y a encore 10 ans, on était une société surtout française ; on est ensuite devenu réellement européens, avec aujourd'hui 39% de notre chiffre d'affaires au Royaume-Uni contre 31% en France.

Les services que l'on propose vont du conseil en amont, au développement de solutions et l'on opère des services de manière récurrente pour nos clients, ce qui nous permet de développer des relations dans la durée. Nous travaillons pour les administrations, le secteur financier et de l'énergie. Nos clients sont à 90 % des industries de services.

Nous avons également des clients en Asie, mais 90 à 95 % de notre chiffre d'affaires est réalisé en Europe. Cela n'exclut pas qu'un jour, on ait des clients en Inde mais, pour l'instant, l'Inde est un centre de production. Le Maroc, où l'on a déjà des clients, est également un

centre de production. La Pologne est un centre de production au service des clients du Groupe. Nous n'avons pas de clients polonais à ce jour.

J'en arrive à ce qui nous a amené à un modèle de gouvernance un peu original. Quand on réfléchit à la performance, on pense d'abord à ce que fait une entreprise, ses produits : c'est le moteur de la performance ; on pense beaucoup aussi à l'identité de l'entreprise, la qualité de son image de marque... Nous, sommes partis d'une conviction que l'engagement et la motivation des collaborateurs est un facteur clé de la performance de l'entreprise. Cette conviction est l'un des piliers de notre stratégie d'entreprise.

Depuis sa création en 1969, l'entreprise s'est développée sur un principe fondateur : être une entreprise détenue par ses salariés, pas une entreprise détenue par son management. Quand on crée une entreprise, c'est à cela que l'on pense tout de suite. Le propriétaire rassemble quelques personnes autour de lui, le noyau dur des fondateurs ou des managers qui essaient de garder le contrôle de l'entreprise le plus longtemps possible. Mais quelques années après sa création, le fondateur de Steria n'était déjà plus majoritaire dans l'entreprise. Il n'a jamais souhaité en garder le contrôle.

J'ai rejoint cette entreprise en 1983. J'ai 50 ans, je suis marié et j'ai trois enfants et j'ai fait l'école Polytechnique, puis les Ponts et Chaussées, avec l'idée de travailler dans les travaux publics. Je suis rentré chez Colas, mais j'étais déjà attiré à l'époque par l'informatique et je sentais que les nouvelles technologies irriguaient toute l'économie. J'ai pensé que rentrer dans une entreprise d'informatique, c'était une manière de ne pas faire de choix de métiers. J'ai travaillé sur des projets passionnants pour différents secteurs : le transport, la banque, etc. Comme l'informatique est très intrusive, vous rentrez dans ces métiers, vous les voyez de l'intérieur. Lorsque je suis entré chez Steria, je n'avais pas l'objectif d'y rester aussi longtemps mais j'en suis devenu le président en 1998. Dès mon arrivée dans l'entreprise, tous ces principes fondateurs existaient déjà, et Steria était alors majoritairement détenu par ses salariés. Ce n'était pas encore une société cotée en Bourse, c'était une société unique, très originale pour l'époque.

Que l'engagement des salariés soit le facteur clé de la réussite des entreprises n'est qu'une déclaration en soi : il faut ensuite aller plus loin. C'est une évidence de dire qu'on est meilleur si on a des salariés engagés, mais concrètement qu'est-ce que cela veut dire ? Comment donner réalité à cette volonté du management d'associer les salariés dans les décisions stratégiques ? Parce que si l'on dit : « soyez motivés et engagés », mais, d'un autre côté : « vous n'êtes pas là pour décider, vous êtes là pour exécuter », le niveau d'engagement n'est pas tout à fait le même. Au moment où l'on vous demande de faire quelque chose dont vous

ne comprenez pas forcément bien la nécessité, vous êtes probablement moins motivé pour le faire. Il y a aussi l'idée de se dire : « très bien, vous allez vous défoncer pour une boîte, mais quel est le retour pour vous au-delà d'avoir l'opportunité de travailler sur un projet intéressant ? ». Par conséquent, cela ne suffit pas de dire que c'est bien d'avoir des employés motivés. C'est pourquoi on a créé cette structure de management centré sur un actionnariat salarié important, avec deux vocations.

Aujourd'hui l'actionnariat salarié est devenu à la mode, même Nicolas Sarkozy en a parlé, mais en n'abordant que l'aspect patrimonial de l'actionnariat. Le fait d'associer les salariés au partage la richesse créée, c'est très bien, mais c'est largement insuffisant. Car donner une vocation entrepreneuriale à l'actionnariat salarié est essentiel. Il y a un projet très important derrière cette notion. Il s'agit de se demander : finalement les salariés dans une entreprise sont-ils seulement des salariés ? Ils sont liés par un contrat de travail mais comment les met-on dans une logique d'entrepreneurs ? La vocation entrepreneuriale de cet actionnariat salarié, c'est-à-dire comment fait-on pour que les salariés soient partis prenantes du projet lui-même est notre leitmotiv. Je pense que la plupart des patrons des entreprises ont plutôt envie de bien faire et sont animés des mêmes objectifs. Ce qui diffère, c'est la façon d'agir sur le terrain.

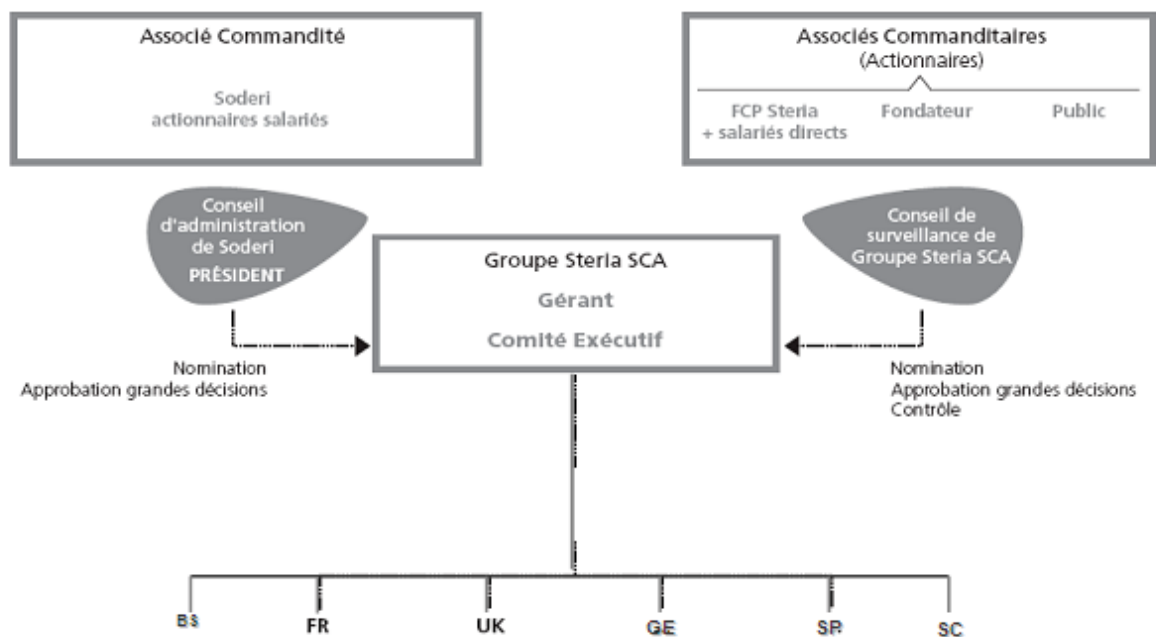
La structure de l'entreprise et le système de gouvernance

Avez-vous entendu parler des sociétés à commandite ? Jusqu'en 1998-1999, nous étions une société anonyme à capital majoritairement détenu par les salariés. Il y avait un conseil avec un actionnariat salarié dominant. C'est alors que l'on s'est interrogé : garder un actionnariat salarié majoritaire, n'est-ce pas un frein au développement ? Car si l'on fait des acquisitions, comment les salariés peuvent-ils accompagner ces projets ? C'est souvent le problème des entreprises familiales. Nous nous sommes dit qu'il fallait arriver à concilier la croissance, le développement, l'ambition du groupe et en même temps ce projet d'entreprise. On s'est dit que pour cela, il fallait entrer en bourse, mais on risquait de perdre notre indépendance : il fallait donc trouver une structure juridique qui permette de concilier développement, actionnariat salarié et valeurs fondatrices. On s'est alors constitué en commandite. La commandite repose sur un principe de séparation entre la notion de propriété (les propriétaires sont les actionnaires, appelés les commanditaires) de la notion de pouvoir, qui est porté par le commandité, à qui les commanditaires confèrent l'autorité de

décider sur les questions importantes de l'entreprise ; sachant que le commandité délègue à un gérant, qui est lui responsable de l'exécutif. C'est celui qui commande, mais il est sous l'autorité du commandité. Autrement dit, je suis le gérant du groupe Steria SCA, nommé et révoqué par l'associé commandité. Par contre, je travaille dans un cadre de régulation et de contrôle qui est opéré par les commanditaires. Ces derniers n'ont pas le pouvoir de me nommer ou de me révoquer mais ils ont un pouvoir de contrôle. Dans la mesure où ils sont actionnaires, ils vérifient que le fonctionnement de l'entreprise est conforme à leurs intérêts. La SCA est, aujourd'hui en France, souvent utilisée pour protéger des patrimoines familiaux où la famille, qui ne détient qu'un petit pourcentage, souhaite préserver l'indépendance de l'entreprise : ce modèle est utilisé par Michelin, Lagardère, Hermès, notamment.

La SA, c'est extrêmement contraint. La SCA a été un peu oubliée, elle a été désuète à un moment, mais on peut faire beaucoup de choses avec ce statut. Nous nous sommes donc engouffrés dans cette opportunité pour pouvoir façonner des statuts d'entreprise qui correspondent exactement à notre projet. Mais nous nous distinguons cependant énormément des commandites que j'ai citées. Finalement, la seule chose qui me gêne dans ce modèle, c'est qu'il s'appelle « commandite », parce que cette dénomination est connotée en France. Notre commandite est exceptionnelle, l'associé commandité n'est pas une personne physique, ce n'est pas non plus un noyau de personnes physiques, c'est l'ensemble des salariés actionnaires. L'associé commandité est une personne morale qui regroupe tous les salariés actionnaires représentés par un conseil d'administration, soit des salariés actionnaires élus par leurs pairs. Le conseil d'administration représente ainsi, grâce aux règles démocratiques, la réalité de l'entreprise dans sa diversité géographique, hommes-femmes, etc. Aucun membre du comité exécutif ne peut être élu, pour éviter que le conseil d'administration soit la chambre d'enregistrement d'un comité exécutif. Le comité exécutif, comme son nom l'indique, correspond au pouvoir exécutif ; le conseil d'administration, au législatif.

Et en tant que gérant, je reporte à ces deux conseils [le conseil d'administration et le conseil de surveillance, voir ci-dessous], mais cela ne me complique pas beaucoup la tâche.



Ici [désignant l'organigramme, à droite], j'ai un conseil de surveillance qui représente les actionnaires, vous y retrouvez exactement le respect des règles de gouvernance classiques, le quota d'administrateurs indépendants, le comité stratégique, le comité d'audit, les comités *ad hoc*, qui jouent vraiment leur rôle de contrôle, et le comité de rémunération (parce que l'on s'est dit que c'était un peu délicat de mettre les salariés en porte-à-faux pour décider de la rémunération de leurs dirigeants). Comment ça marche ? Vous avez le gérant qui reporte aux deux comités, ici [désignant le conseil de surveillance], c'est essentiellement du contrôle, le pouvoir qu'ils ont ici ce sont toutes les autorisations que j'obtiens et toutes les assemblées générales doivent être préalablement approuvées par ce conseil. C'est-à-dire qu'ils peuvent dire par exemple : « cela ne va pas du tout avec le gérant, il ne répond pas à ses objectifs » etc., ils peuvent suggérer la révocation du gérant, sauf que cela fait l'objet d'une résolution en assemblée générale qui doit être approuvée par ce conseil [désignant le conseil d'administration]. C'est-à-dire que, si les salariés n'ont pas du tout envie de révoquer le gérant, il y aura débat entre les deux conseils.

De la même façon s'il y a une OPA externe : on me dit souvent que l'on n'est pas « opérable », mais si, nous le sommes, tout le monde peut venir faire une offre très attractive sur le cours de bourse. Elle sera soumise aux salariés. Si les salariés l'approuvent, l'OPA peut se faire. Mais si les salariés ne l'approuvent pas, le prédateur pourra toujours prendre une grosse partie du capital, séduire une grande partie des actionnaires, mais il n'aura pas le pouvoir. Et prendre une entreprise de cette façon, et payer cher sans pour autant avoir le

pouvoir, cela en rebute quelques-uns. Mais je ne pars pas du principe que les salariés, sous prétexte que je les connais bien, nous protègent. Ils ont leur indépendance et on fait en sorte qu'ils la conservent ; c'est-à-dire que l'on leur donne même des cours d'économie pour qu'ils soient en capacité de juger et apprécier les propositions stratégiques que nous leur soumettons. Évidemment, c'est l'assemblée générale qui est souveraine, mais les résolutions sont validées préalablement par le conseil qui propose leur approbation.

Cependant, cela ne vaut que si l'actionnariat salarié est supérieur à 10 %. Nous voulons que notre mode de gouvernance soit légitime. Tous les ans nous faisons une augmentation de capital la plus attractive possible, avec des formules leviers etc., pour que, malgré la diversité des fiscalités des pays où nous sommes implantés, nous arrivions à maintenir un actionnariat salarié fort. L'actionnariat salarié en tant que tel n'est pas suffisant. Encore faut-il l'utiliser comme un instrument de gouvernance réelle. Certains disent qu'il suffit de mettre deux représentants des salariés actionnaires au board, sauf que dans ce cas, ces deux représentants n'osent pas s'exprimer, ils ont à peine droit au vote et s'ils ne représentent que 5 ou 6 %, ils ne pèsent rien. L'idée était donc de construire un modèle qui puisse vraiment leur donner à une influence réelle sur le cours de la vie de l'entreprise, pour qu'ils soient maîtres de leur destin.

La responsabilité sociale de l'entreprise

Voilà pour ce qui est de la gouvernance. La *responsabilité sociale*, c'est un chapeau que l'on met sur un certain nombre de choses que l'on peut faire dans l'entreprise, et c'est d'ailleurs intéressant de voir comme cela se devient plus une question de marketing qu'autre chose. La responsabilité sociale pour nous repose sur un modèle autour de quatre piliers : le marché, l'entreprise en tant que lieu de travail, l'environnement et les communautés.

Fondamentalement, je reste convaincu du bien fondé de l'économie de marché, mais je suis convaincu aussi qu'elle n'est pas antinomique de valeurs sociales fortes.

La question viendra peut-être tout à l'heure dans le débat : qu'est-ce qui vous anime à faire tout cela ? Ce que je souhaite, c'est montrer, jour après jour, qu'une alternative est possible, qu'il n'y a pas forcément qu'un capitalisme sans régulation, dans lequel l'entreprise est complètement dépendante du bon vouloir de ses actionnaires animés de motivations financières à court terme, alors que l'entreprise, elle, est dans un projet à long terme. Je pense que l'on peut réellement raisonner sur des équilibres. Je ne pense pas que l'entreprise soit

quelque chose d'isolé, elle est un agent important dans la société et devrait être constitutive d'un équilibre, d'un bien-être pour tout le monde.

Nous avons mis l'accent sur l'« informatique verte ». Initialement, nous pensions que l'informatique n'était pas une industrie polluante, mais en fait, c'est une industrie qui peut être incroyablement moteur sur des problématiques d'environnement. Un second aspect de notre politique RSE porte sur l'éducation, l'école. Avec les technologies de l'information, on peut faire beaucoup pour éradiquer les barrières en matière d'éducation ou de fracture numérique.

Il faut que ces sujets soient portés au plus haut niveau de l'entreprise pour ne pas s'arrêter aux discours. En interne, nos sponsors [désignant l'organigramme du programme de responsabilité sociale], chaque membre du comité exécutif, porte en responsabilité un des thèmes. C'est comme cela que les questions de RSE peuvent ensuite être véritablement vécues et traduites par des faits dans l'entreprise. Si vous vous dites que c'est l'affaire de quelques personnes qu'on a désignées « responsables de », cela ne suffit pas ; il faut vraiment faire porter ces sujets au plus haut niveau.

Sur le marché [le premier pilier de la CSR], au-delà des questions de gouvernance, il y a les questions d'éthique. Il n'y a pas longtemps, je suis allé devant un institut des administrateurs, l'IFA, où l'on m'a demandé d'intervenir sur l'éthique. La question qui était posée était « est-ce que l'éthique va au-delà des lois et des obligations et est une question de valeurs ? ». Dans la crise financière que l'on a vécue et qui mettait en question la non-régulation des marchés financiers, il n'y avait rien d'illégal, c'était juste immoral. Se poser encore la question aujourd'hui signifie que l'on n'a rien compris. On peut donc en conclure que le débat sur l'éthique n'est pas encore terminé dans l'entreprise.

Les Américains avaient d'ailleurs commencé à établir un code éthique ; c'était un code de bonne conduite qui précisait dans quels cas on devait ou on ne devait pas faire certaines choses. Bien évidemment, on ne pouvait pas parer à toutes les situations, et ils sont revenus à une réflexion sur les valeurs.

Sur le lieu de travail [le deuxième pilier de la CSR], on a engagé deux actions : la première sur le stress, car nous travaillons sur de gros projets. Il m'arrive souvent de croiser des collaborateurs et de m'apercevoir en discutant que ces personnes se mettent des pressions très importantes. Il me paraît essentiel que l'entreprise veille à mettre chacun dans une situation *gérable* avec des objectifs atteignables et ne pas confondre l'engagement d'une entreprise avec l'engagement personnel.

La deuxième action est sur le handicap : par exemple en mai, tous les postes d'ordinateurs que l'on fait entrer dans l'entreprise seront équipés d'une interface qui permet d'accepter *tous les types de handicap* : de vue, de toucher etc. L'idée est de rendre plus accessible notre métier à des handicapés.

Sur l'environnement [le troisième pilier de la RSE], je pense qu'on peut à la fois être « green » pour nous-mêmes, comme toute entreprise, mais également être « green » pour nos clients. Nous avons notamment développé une offre d'éco-conduite ayant beaucoup de succès. On équipe les voitures d'un boîtier, pour des flottes professionnelles par exemple, pour obliger à être le plus économe possible : on va vous proposer de plus en plus des primes d'assurance qui dépendent de la manière dont vous allez conduire (plutôt le jour, la nuit, sur des autoroutes, des voies secondaires etc.), à la fois pour mesurer votre conduite, vous inciter à consommer moins, mais aussi être dans une conduite moins accidentogène afin de réduire les primes d'assurance. Vous voyez que l'on peut développer des solutions informatiques pour sensibiliser ou aider à la protection de l'environnement.

Et enfin, sur les communautés [quatrième pilier de la CSR], on agit beaucoup sur l'éducation c'est-à-dire sur l'accès aux technologies de l'information. Il s'agit à la fois d'utiliser les technologies de l'information pour l'éducation et comme élément d'employabilité. Donner l'accès à l'informatique, donner l'accès à l'éducation et donner l'accès à un métier. Avec une partie de l'argent qui a été gagné par le management lors de l'introduction en bourse, nous avons créé une fondation : la fondation Steria, qui est hébergée par l'Institut de France, et qui a vocation à développer des projets pour rendre accessible l'informatique aux plus démunis.

On a, par ailleurs, mis en place un certain nombre de programmes pour aider à l'éducation, notamment dans des écoles de zones défavorisées. Et depuis que nous avons fait cette acquisition qui nous a donné une forte présence en Inde, nous sommes très actifs en Inde dans ce domaine-là. Nous nous occupons de 43 écoles représentant plus de 46 000 enfants, qui viennent de milieux extrêmement pauvres. 600 collaborateurs volontaires Indiens viennent dans les écoles faire du soutien scolaire ou donner des cours. On équipe aussi des salles informatiques pour ces écoles, et on facilite l'accès de leurs élèves à des métiers informatiques.

Questions-débat

Un étudiant : *J'ai une question sur la reproductibilité du modèle d'intégration que vous employez ici dans le domaine informatique. Est-ce que vous pensez que c'est reproductible quelle que soit la taille de l'entreprise, l'activité ? Et comment est-ce qu'on gère les différences de formation entre un ouvrier d'une chaîne de montage chez Renault et un board qui s'occupe des décisions stratégiques de manière classique ?*

François Enaud : Il y a deux questions. La première, c'est sur la question du modèle. Je ne vois pas en quoi la taille de l'entreprise peut être un handicap. Par contre, la raison pour laquelle ce modèle de gouvernance ne se généralise pas, c'est parce que pour changer de statut d'entreprise, il vous faut la majorité des deux tiers etc. Donc, si vous n'y pensez pas suffisamment tôt dans l'histoire de l'entreprise, vous avez loupé le coche. Je passe souvent le message pour les sociétés en devenir qui ont déjà atteint une certaine taille et qui ne sont pas encore cotées en Bourse. Parce qu'une fois que vous êtes coté en Bourse, il est difficile de changer de modèle. Sauf si vous avez la majorité. Car, tentez d'aller convaincre tous les actionnaires, les investisseurs classiques ne vont pas à applaudir des deux mains un tel changement de statut. Tandis que moi, je ne les ai pas trompés, nous sommes entrés en bourse avec ce profil-là. Avant notre introduction en bourse, certains disaient « avec ce profil-là, vous démarrez avec un handicap, ça ne va jamais marcher » et en fait, on a été sursouscrits. On m'avait dit également autre chose, c'est que dans les pays anglo-saxons, jamais ce modèle ne serait accepté, que c'était une fantaisie. Or, c'est le seul l'endroit où je n'ai jamais été interrogé sur la structure juridique de l'entreprise ; ça ne leur pose aucun problème. Ce qui les intéresse, c'est l'histoire de l'entreprise, l'évolution des performances. Il n'y a qu'en France où on se pose ce genre de questions.

Ensuite la deuxième question c'est : « est-ce qu'ils ont les moyens d'exercer leur pouvoir ? ». C'est vrai que nous nous avons 90% de cadres dans notre entreprise, donc des personnes qui sont peut-être mieux équipés qu'un ouvrier spécialisé chez Renault, mais je pense qu'il est possible de consacrer du temps à la formation de tous les profils. J'ai, avec le conseil représentant les actionnaires salariés, des débats intéressants, comme par exemple sur le versement des dividendes et son approche a été dans ce cas là, moins classique que celle du conseil de surveillance. Je trouve également que les membres de ce conseil représentant les actionnaires salariés sont très 'challenging' car ils connaissent parfaitement le métier de l'entreprise : c'est le leur. Si l'on prend le rapport Bouton à la lettre, l'administrateur apparaît

tellement indépendant qu'à la fin, il n'a pas forcément de compétence métier en rapport avec celui de l'entreprise. C'est pour cela que je trouve que l'indépendance ne doit pas s'apparenter à de la distance.

Une étudiante : *Pour rebondir sur la question du débat participatif, moi je l'imagine très bien en Suisse mais en France, j'ai un peu plus de difficultés à comprendre comment on arrive à être opérationnel et à créer quelque chose. Quelle est votre expérience là-dessus ?*

F.E. : D'abord ce n'est pas le débat en permanence : il y a un moment pendant lequel on débat et on décide, et ensuite on s'aligne sur les décisions qui sont prises. Le conseil peut venir avec ses propres idées mais c'est en général plutôt le management qui élabore la stratégie. On ne change pas la hiérarchie dans l'entreprise. En l'occurrence, ce que ce qui me paraît extrêmement sain, c'est que toute stratégie doit être comprise et adoptée par salariés pour pouvoir être mise en oeuvre. La stratégie ce n'est pas juste de faire plaisir à un conseil. Je trouve extrêmement vertueux de partager les décisions stratégiques avec les salariés, mais une fois qu'elles sont validées, elles le sont de manière définitive.

Il est souvent arrivé que l'on me demande comment je gère la question de la confidentialité. On pense que les administrateurs sont habitués à gérer la confidentialité et que c'est plus compliqué pour les salariés ; or, je fais le pari que c'est possible. Il suffit d'expliquer les règles aux salariés. Je pars du principe qu'ils sont tout à fait à même de respecter les clauses de confidentialité. La question de la confidentialité se pose notamment quand je présente un projet d'acquisition : c'est ultraconfidentiel ; il suffit que ça se sache et le projet est mort. Mais les gens le savent et ils le respectent très bien, ce qui fait que je peux présenter un projet et débattre avec eux de l'intérêt du projet ou au contraire des problèmes qu'il implique.

Un étudiant : *Vous parlez d'attractivité. Comment cela se traduit-il aujourd'hui pour la société vis-à-vis de ses clients ? Et parce qu'elle a ce modèle de gouvernance, est-ce que les gens viennent plus facilement travailler chez vous ? Le turnover est-il plus ou moins important par rapport au secteur ? Enfin, vous nous avez parlé du stress au travail, est-ce qu'il y a d'autres chantiers de ce type qui visent à faire coexister vie privée et vie professionnelle ?*

F.E. : Vis-à-vis des clients, des partenaires, est-ce que ça nous aide ? Honnêtement je dirais aujourd'hui, pas encore, et je le regrette énormément. Je ne pense pas que nos clients en fasse un critère de sélection. Par contre je pense qu'indirectement, cela sert l'entreprise, parce que

nos clients sont sensibles à la relation que l'on peut avoir avec eux, à la personnalité de nos collaborateurs qui travaillent sur leurs projets et à leur niveau d'engagement. Et quand on mène des enquêtes clients, le retour qui nous est fait est que, ce qui nous distingue de nos concurrents, c'est le niveau d'engagement de nos collaborateurs, qui est apparemment plus fort que la moyenne. J'aurais donc tendance à faire le lien : peut-être est-ce la manière dont ils vivent leur entreprise et la manière dont ils travaillent? Mais objectivement ce n'est pas encore un critère. J'espère que les choses évolueront pour que cela en devienne un.

On a toujours eu un turnover environ deux à trois points de moins que le reste de la profession. Chez Steria, il y a une culture d'entreprise, des valeurs, une attention aux personnes. On a souvent dit « Steria, c'est une grande famille ». Il y a parfois des employés qui viennent de l'extérieur et qui n'adhèrent pas au modèle, mais si vous adhérez aux valeurs de l'entreprise, il y a un affectio societatis qui y est assez fort. D'ailleurs, il est intéressant de noter que si les gens partent, c'est plutôt dans les deux premières années, au moment où il n'y a pas encore ce sentiment d'appartenance fort, mais ensuite, au-delà de trois ans, il y a une fidélité énorme. Ce qui n'est pas sans poser de problème parce que l'entreprise doit rester jeune, ce qui rejoint un autre problème qui est l'employabilité des seniors, mais c'est un autre sujet.

Ensuite, vous aviez une question sur le stress. On peut toujours se retrancher derrière notre bonne gouvernance, notre culture de ressources humaines, mais vous avez des gens qui subissent un stress énorme. Il y a des gens pour qui le travail représente tellement, en termes d'élément social, d'équilibre, qu'ils donnent trop d'eux-mêmes. Il faut faire en sorte de ne pas mettre les personnes en risque parce qu'elles ne vont pas forcément s'auto-freiner, s'auto-réguler.

Une étudiante : *Je voulais savoir si vos salariés en Inde ou au Maroc sont également des actionnaires et si oui, comment est-ce que vous gérez les différences culturelles parce que les décisions ne se prennent peut-être pas de la même manière ?*

F.E. : Le projet de Steria, c'est de dire : ce qui compte le plus, c'est le nombre d'actionnaires et non pas le nombre d'actions qu'ils détiennent ; à tel point que dans le processus d'élections au board qui représente les salariés actionnaires, on plafonne le nombre d'actions. Une action ouvre à un droit de vote, mais qui est plafonné pour éviter que les gros actionnaires l'emportent toujours. Deuxièmement, pour devenir actionnaire, on a toujours imaginé des mécanismes qui attirent les petits salaires, les petites souscriptions, avec des effets de levier, etc. Notamment en Inde, j'ai fait des efforts particuliers pour qu'on puisse être attractif aussi

pour les Indiens, qui ont des salaires qui n'ont rien à voir avec les salaires européens. Et aujourd'hui je suis content parce qu'on a pas mal d'Indiens et par le biais de la dernière élection, il y a une Indienne qui est rentrée au board. Du coup, notre board représente aujourd'hui une nouvelle réalité. L'Inde représente beaucoup en effectifs, pas encore beaucoup en termes d'enjeux de marché, mais beaucoup en termes d'enjeux de production. Je trouve donc important qu'elle soit bien représentée au conseil des actionnaires salariés.

Un étudiant : *J'ai une question concernant l'actionnariat salarié, comment cela se passe-t-il concrètement ? Tous les salariés sont-ils actionnaires ?*

F.E. : Non, pas tous, parce que bien sûr on a pas mal de turnover et ce n'est pas parce que l'on a foi en ce modèle que tout le monde y adhère. Il y a même des managers qui, par principe, refusent de prendre une action de l'entreprise dans laquelle ils travaillent. On laisse les gens libres de penser et de faire ce qu'ils veulent. On a entre 4000 et 5000 salariés actionnaires qui détiennent ces 17 % du capital.

Un étudiant : *J'avais une question sur les ressources humaines. Dans la mesure où vous prétendez avoir une politique dynamique, en particulier sur la diversité, j'aimerais savoir combien vous avez de femmes dans votre conseil.*

F.E. : Aucune au comité exécutif du Groupe sur sept personnes et aucune au conseil d'administration. Il y en avait encore une il n'y a pas longtemps, mais elle a démissionné et a été remplacée par un homme. Après, c'est très variable : si vous prenez les 100 premiers managers du Groupe, il y a 30 % de femmes. Si vous prenez la France, dans le comité de direction, il y a 30 % de femmes ; dans les pays nordiques, il y a une proportion plus importante de femmes en raison des quotas. Au total, on est entre 30 et 35 % de femmes. C'est une profession qui n'est pas très féminisée. C'est à nous de travailler pour que ce métier soit plus attractif pour les femmes.

Une étudiante : *Et la proportion d'handicapés ?*

FE : Objectivement je ne peux pas vous répondre, je ne sais pas. Surtout que la définition du handicap est quand même très large. On dit qu'il y a 80 % des handicapés qui ne se voient pas. Mais c'est un chiffre qui doit être connu, qui doit de toute façon être publié. Cependant, je ne suis pas à l'aise avec ces notions de chiffres et de quotas.

L'étudiante : *C'est parce que vous aviez à un axe prioritaire...*

F.E. : Oui, bien sûr, le programme était pour accueillir les handicapés mais surtout pour sensibiliser et faire comprendre que le handicap, c'est souvent une question d'ouverture d'esprit. Les handicapés peuvent très bien réussir dans le métier sauf que l'on a plein d'*a priori* sur cette question-là. Dans nos métiers de services, on pense qu'un handicapé ne pourra jamais se rendre chez le client. Nous avons mené des campagnes d'information pour essayer d'apporter un autre regard sur la question du handicap. Cela commence par là, pour rendre les choses plus naturelles et fluides plutôt que de fixer un quota sans traiter la question.

Une étudiante : *Par rapport à la non-présence de femmes dans vos conseils, est-ce que c'est une question d'attractivité ou est-ce que personne ne se propose ?*

F.E. : Très sincèrement, je pense qu'une équipe mixte est une équipe qui travaille mieux qu'une équipe qui ne représente qu'un seul sexe, j'en suis intimement convaincu, mais c'est la question de la discrimination positive ou du dogmatisme. Dans le cas de la dernière personne qui est rentrée à notre comité exécutif, je n'allais tout de même pas passer à côté d'un bon candidat parce que c'était un homme. Là où je pense que l'on doit être plus directif, c'est sur la question des conseils d'administration, ce n'est pas tout à fait le même niveau d'exigence, d'adéquation avec le projet, je pense que, sur un conseil d'administration, on peut intégrer la notion de quotas.

Roland Vaxelaire : *Dans le tableau que l'on a vu, il y a « actionnariat salarié » et quand on regardait dans l'autre tableau, on voyait « fonds commun de placement Steria plus salariés en direct ». Donc en fait vous avez des gens qui sont dans les deux organes ?*

F.E. : Oui tout à fait. Dès 1983 Steria a mis en place des outils modernes d'actionnariat salarié, notamment le plan d'épargne, qui était une initiative française. On a été l'une des premières entreprises à le mettre en place. L'actionnariat d'entreprise, c'est le véhicule principal, mais vous avez le droit d'ajouter des actions en direct. Qu'est-ce qui fait que vous n'allez pas toujours dans le plan d'épargne d'entreprise ? Dans le plan épargne d'entreprise, vous n'avez pas le droit de mettre plus de 25 % de vos salaires par an. Pour peu qu'il y ait un effet levier – parfois vous mettez un euro et la banque en met 10 –, cela fait que vous ne pouvez pas mettre plus de 2,5 % de votre salaire dans l'année. Ensuite, vous êtes bloqués cinq ans. De plus, il y a des raisons historiques, il y a des gens qui avaient investi avant que le plan d'épargne ne soit créé. Enfin, le plan d'épargne c'est très français. Et les étrangers peuvent

placer leur argent en direct. Mais c'est quand même le plan d'épargne qui attire le plus aujourd'hui car il y a des avantages fiscaux.

Roland Vaxelaire : *J'ai une deuxième question. Est-ce que vous avez des syndicats ? Comment les partenaires sociaux réagissent-ils par rapport à une gouvernance comme celle-là ?*

F.E. : En Angleterre, les syndicats s'expriment assez fortement ; en France, pays le plus syndiqué, ils ne se sont jamais intéressés à ces questions car ils considèrent que ce n'est pas leur sujet. Leurs sujets, ce sont les conditions de travail des collaborateurs, les rémunérations, etc. Ce ne sont pas les questions stratégiques.

Roland Vaxelaire : *Mais ils peuvent aussi faire partie du conseil d'administration ? Il ne faut pas être cadre haut placé ?*

F.E. : Oui bien entendu, ils pourraient en faire partie. Certains sont peut-être actionnaires, ils pourraient être élus, rien ne les en empêche. Mais je sais, pour avoir discuté avec un certain nombre d'entre eux, qu'ils considèrent que ce n'est pas leur sujet. Et certains considèrent sans doute qu'il est contraire à leurs valeurs de détenir des actions de l'entreprise. Ils s'expriment par le biais des comités d'entreprise, font part de leurs revendications ou de leurs projets, mais ils n'ont jamais souhaité être représentés dans ces structures.

Un étudiant : *Pourriez-vous revenir sur les questions de performance comparées aux autres, en particulier sur le système d'intégration des salariés dans le système de gouvernance. Est-ce que cela permet d'expliquer les différences de performance, au moins en partie ?*

F.E. : C'est difficile à dire, je suis convaincu que ce n'est certainement pas un modèle contre-performant, mais de là à dire que c'est un modèle qui nous permet de « surperformer »... D'abord, ce n'est pas vrai, parce qu'on ne « surperforme » pas, nous ne sommes pas les meilleurs du monde, il y a des entreprises meilleures que nous sur des modèles différents. Il y a d'autres paramètres : les services, les offres, le management... Je pense que là où on voit la différence (et je pense qu'elle pèse un peu quand même dans nos performances) c'est sur le point que vous évoquiez tout à l'heure : nos salariés sont un peu plus fidèles qu'ailleurs. Or, on sait que le *turnover* coûte très cher à une entreprise. Deuxièmement, cela se traduit dans la relation client, ce n'est pas encore un critère, mais cela peut être palpable malgré tout, cela peut aider à développer un plus haut niveau de confiance de nos clients. Mais vous savez, le client, ce qu'il remarque d'abord, c'est votre capacité à régler ses problèmes.

Un étudiant : *Vous communiquez sur le type de gouvernance auprès des clients ?*

F.E. : Oui, on communique pas mal là-dessus, à toute occasion. C'est visible sur nos communications lors des séminaires clients, dans mes présentations aux investisseurs. Même si ce n'est pas forcément leur sujet, j'en parle quand même.

Souvent on nous demande : qu'est-ce qui vous distingue ? Pourquoi je vous choisirais vous plutôt qu'un autre ? J'aime bien cette question, plus que l'acheteur qui me dit : « celui qui me fait -10 %, je le prends ». Je n'hésite pas à mettre en avant le modèle Steria, qui se traduit dans son engagement, dans une implication plus forte des salariés. Et pareillement pour les investisseurs : souvent ils me demandent « mais pourquoi j'investirais chez vous ? Quels sont les deux ou trois 'trucs' qui font que vous êtes différents ? ». Je n'hésite bien sûr pas à parler de ce qui nous différencie.

Une étudiante : *J'ai deux questions. La première est relative au fait que vous avez une grosse partie de votre actif qui est délocalisé : comment vos salariés réagissent-ils en Europe ? Car ce n'est pas toujours bien perçu. Et la deuxième question, qui n'a rien à voir, c'est au sujet de votre rôle au sein de l'ANSA (Agence Nouvelle des Solidarités Actives) ? Quel est-il ?*

F.E. : La première question est une question de journaliste : vous devriez être journaliste ! « Comment gérez-vous le fait de faire partie des gens qui délocalisent, qui tuent des emplois en Europe ? » : d'abord, c'est assez bien vécu en interne, je pense que les gens qui sont dans la profession voient très bien ce qui se passe. On est dans un secteur ouvert, globalisé, donc aujourd'hui n'importe quelle entreprise peut chercher à obtenir la meilleure offre, d'où qu'elle vienne. Ensuite, cette réalité, mes clients sont les premiers à en être la cause : nos prix de vente stagnent ou baissent. Si je regarde sur les dix ou vingt dernières années, ce qu'on vend, on le vend moins cher ; les prix de vente baissent. D'un autre côté, les salaires montent. Même s'ils augmentent moins qu'il y a quelques années, il y a une inflation des salaires. La question de la productivité se pose donc. Une grosse part de nos dépenses est constituée par les salaires. Il s'agit de penser de la même façon que dans le secteur de l'industrie : mettre moins de temps pour faire la même chose. Mais on est obligé de réfléchir aussi à d'autres modèles, sinon c'est soit perdre des parts de marché, soit comprimer les salaires. Enfin, troisième chose, nous avons des concurrents, les plus grosses sociétés informatiques du monde sont indiennes, et leurs ambitions ne les arrêtent pas aux frontières de l'Europe. Et même si elles ont d'abord envahi les marchés américain et britannique, c'est l'Europe qui les intéresse maintenant. Soit vous êtes conscients de cela, et vous vous dites que de toutes façons, les clients vont continuer à acheter vos services et alors vous n'aurez que vos yeux

pour pleurer, dès aujourd'hui d'ailleurs ; soit vous vous *adaptez* et dans ce cas, j'ai une conviction très forte : l'adaptation, ce n'est pas que défensif, c'est offensif. Plus on est compétitif, plus on gagne de contrats et plus on crée de joint-ventures. De toutes façons notre métier ne se fera jamais complètement dans l'offshore, on aura toujours besoin de proximité, de contacts avec les clients. Mais la vraie problématique, la vraie question qui se pose, c'est qu'aujourd'hui nous avons 13 000 personnes en Europe : c'est quoi le métier de ces 13 000 personnes en Europe demain ? Car il va forcément être différent, dans la mesure où les Indiens, les Marocains, les Polonais vont faire de plus en plus de choses que l'on faisait en Europe avant : ce métier a évolué. Il y a des choses qu'on ne pourra plus faire de manière compétitive en Europe.

Une étudiante : *Mais il y a quand même une différence entre la délocalisation, qui est une destruction d'emplois pour en créer ailleurs et une extension d'activité. Cela crée des problèmes en interne quand vous détruisez des emplois.*

F.E. : Chez Steria, il s'agit d'une extension d'activité. J'aurais pu effectivement acheter une usine en Inde et dire demain matin je supprime 5000 emplois en Europe et je les mets en Inde. Ça aurait pu être un scénario possible mais on l'a écarté. On a acheté une boîte anglo-indienne qui existait déjà, qui avait déjà, sur un effectif de 8000 personnes, deux-tiers du personnel en Inde et un tiers en Angleterre, et qui ne servait que des clients anglais. On a acheté ce modèle, on a augmenté notre chiffre d'affaires en employant des gens en Inde et on n'a supprimé aucun emploi en Europe. Au contraire, on est en train de créer de nouvelles parts de marché, et on ne détruit pas d'emplois. D'ailleurs, sans la crise, on aurait créé des emplois cette année. Nos effectifs ont baissé cette année tout simplement parce que nous n'avons pas remplacé les départs.

R.V. : *Est-ce que vous avez un système de stock-options dans votre système ? Et est-ce que vous pensez que cette forme de double gouvernance pourrait marcher si les employés n'étaient pas actionnaires ? C'est-à-dire qu'il y aurait exactement le même système mais l'actionnariat : une sorte d'assemblée générale des travailleurs ?*

FE : Oui, une coopérative...

R.V. : *Mais qui n'est pas vraiment une coopérative...*

F.E. : Tout d'abord on avait des stock-options mais on les a abandonnées. Moi je préfère les « actions de performance » qui évitent de mettre le management en porte à faux par rapport à un cours d'actions à un instant donné. Les actions de performance sont des actions gratuites conditionnées par des objectifs de performance, c'est-à-dire une option à valeur 0, une option d'achat à un terme donné, mais une option gratuite. Pour l'exercer, vous devez atteindre un certain niveau de performers. On le fait pour le management, pour le top 100 et pour ce qu'on appelle des high-performance, c'est-à-dire des gens pas forcément au plus haut niveau de la hiérarchie mais qui ont été assez remarquables au long de l'année : je demande à chaque pays de nous proposer une liste de 20 à 30 noms, pour faire en sorte que cela descende dans les niveaux hiérarchiques.

Sur la deuxième question je pense que ça ne pourrait pas marcher du tout, car il faut une légitimité pour appliquer cette forme de gouvernance.

R.V. : *Et le fait d'être employé n'est pas une légitimité suffisante ?*

FE : Non, je ne le pense pas. Il faut une légitimité qui repose sur un minimum d'actions détenues. Être "conseiller" et pas payeur, c'est quand même un peu dur.

R.V. : *Ils sont quand même payeurs par leur propre travail. Ils sont employés, ils travaillent toute la journée pour le bien de la boîte... Normalement ils sont aussi assez impliqués, c'est leur métier, leur gagne-pain, tous les jours !*

F.E. : Le projet social de la gouvernance va au-delà du climat social dans l'entreprise : c'est donner la possibilité aux salariés d'être vraiment partie prenante des décisions stratégiques, qui touchent au capital notamment. Ils ont une légitimité à être partie prenante de ce capital et de la valeur créée par l'entreprise. Cette vision capitaliste est importante.

Roland Vaxelaire : *Je prends un exemple : dans certains hôpitaux aujourd'hui, ce sont des structures qui sont en train de se mettre en place. C'est-à-dire que vous avez une structure de gestion qui est nommée par le comité exécutif avec une double chambre : une chambre des médecins, qui ont exactement les pouvoirs que vous définissiez de ce côté-là [désignant le conseil d'administration] et puis les propriétaires, qui sont souvent l'Etat d'ailleurs, au moins en partie, ou des propriétaires privés. Et donc, il y a cette double chambre : une chambre de médecins et une chambre d'actionnaires de l'hôpital.*

F.E. : On pourrait l'imaginer, mais je ne suis pas sûr que cela ait la même portée. Ce qui est important ce n'est pas de faire plaisir à un petit collègue de salariés, c'est qu'il soit légitime vis-à-vis de toutes les parties prenantes, du management, des autres salariés et des actionnaires. Et il faut qu'ils aient quelque chose pour asseoir cette légitimité. Ils ne peuvent pas faire comme les médecins qui sont vraiment des sachants, des experts dans un hôpital. Pourquoi ceux-là seraient plus sachants que d'autres ? Il faut quand même une certaine légitimité. Pourquoi leur parole porterait plus que celle des représentants des syndicats par exemple ?

Une étudiante : *Est-ce que vous pouvez préciser la différence entre stock-options et options de performance ? C'est quoi une option gratuite d'achat ?*

F.E. : Une stock option c'est une option, comme son nom l'indique. Vous avez le droit, quand vous avez une option, d'acheter une action à un horizon donné à un prix fixé d'avance. Ça c'est une option d'achat. C'est à dire : aujourd'hui je donne à mon management une option d'acheter une action à 20 € dans trois ans, c'est-à-dire que si le cours de bourse dans trois ans est sensiblement supérieur à 20 €, vous allez acheter votre action à 20 € et vous allez avoir la différence en plus-value. Ce qui veut dire que votre gain futur dépend beaucoup de la performance de l'action. Or je trouve que les mécanismes de rémunération, même différés, qui dépendent trop de la future valeur de l'action, c'est un peu dangereux, surtout quand on met une limite par rapport à la valeur de l'option. C'est binaire : vous êtes sous le seuil, cela vaut zéro ; vous êtes au-dessus cela vaut quelque chose. Alors que l'action gratuite – je n'aime pas appeler cela « action gratuite » car il n'y a rien de gratuit – quand vous dites à vos actionnaires actions gratuites, c'est une provocation, donc je préfère appeler cela actions de performance, ce qui est gratuit, c'est une option, dont la valeur d'achat sera zéro. Évidemment vous en donnez beaucoup moins car la valeur d'achat sera zéro, mais par contre, à une certaine date donnée, quelle que soit la valeur de l'action, vous pourrez exercer vos actions gratuites. L'avantage, c'est que cela évite déjà de faire des achats-reventes. Les stock-options, c'est une machine à diluer, car que font les gens ? Ils paient leur action avec le fruit de ces actions : ils les achètent et les revendent aussitôt. Alors que les actions gratuites, vous pouvez les acquérir et les garder, car cela ne coûte rien.

La deuxième condition, c'est qu'il y ait des conditions de performance. Je trouve cela plus pertinent de mesurer le management sur la performance. Le cours de bourse dépend de plein de choses, il y a des éléments exogènes à l'entreprise. Le critère de la performance est beaucoup plus pertinent.

Vous avez compris le principe ? Aujourd'hui, je vous donne, au titre d'un plan, 100 actions gratuites exerçables à partir de 2012 par exemple, à condition qu'en l'an 2012 on ait dépassé 10% de rentabilité d'exploitation. Et puis, pour éviter des effets binaires, on a fait des formules un peu plus intelligentes en disant par exemple qu'entre 9 et 10, ce sera au prorata : si vous êtes à 9,5 vous aurez droit à 50 % des actions que je vous ai promises etc. c'est comme ça que cela se fait. On arrive fin de 2012, la rentabilité de l'année a été de 9,6%, donc sur les 100 que je vous avais promises, vous en aurez 60. Et ces 60 actions sont pour vous. Vous n'avez pas besoin de les acheter, au 30 novembre 2012 vous êtes propriétaire de ces 60 actions. Vous n'avez pas à les payer, elles sont gratuites parce que vous avez tenu l'exigence de performance qui vous donnait droit à avoir ces actions gratuites.

Généralement ce que l'on fait, c'est que ces actions gratuites vous pouvez les mettre dans le plan d'épargne, comme ça vous pouvez en défiscaliser une partie.

R.V. : *Mais vous devez être encore dans l'entreprise en 2012...*

F.E. : Oui, il y a toujours une clause de présence physique car quand même, tous ces outils sont là pour fidéliser le management, fidéliser les meilleurs, donc il faut que vous soyez là. Mais être là n'est pas suffisant, il faut aussi être performant. Ensuite, c'est un débat : comment fixe-t-on les exigences de performance ?

Un étudiant : *Est-ce que vous avez eu le projet de faire un LBO ?*

F.E. : Non, on aurait pu le faire avant l'entrée en bourse, mais une fois qu'on est coté ce n'est pas pareil. Et puis le LBO fait perdre son indépendance. Si vous êtes dans les mains d'un financier, ce n'est plus tout à fait le même destin. Le LBO, c'est même assez contraire aux valeurs que je vous ai présentées. Le LBO reste une machine à faire cracher du rendement, du cash, de la performance rapidement et puis prendre la mise et faire une culbute. Ce n'est pas vraiment notre système.

Un étudiant : *Pour revenir sur les actions de performance, d'où viennent ces actions ?*

F.E. : Cela peut être des actions auto-détenues ; l'entreprise achète des actions d'abord et elle les utilise ensuite pour cela. Ou bien cela peut être des actions créées, les actionnaires n'aiment pas trop qu'il s'agisse d'actions créées, car cela les dilue toujours un peu. Nous, nous prenons des actions créées mais on leur explique que ces outils sont faits pour motiver et fidéliser les meilleurs, faire en sorte qu'ils soient plus performants, et que donc, ils ne sont pas perdants.

Un étudiant : *Avec ce double mécanisme de contrôle et de gouvernance, est-ce que vous, en tant que gérant, vous n'avez pas plus de travail en termes de reporting ? Est-ce que vous avez vraiment beaucoup de temps à consacrer à l'entreprise ?*

F.E. : Est-ce que c'est plus de travail ? Peut-être qu'il y a un peu plus de formalisme que dans les autres entreprises, mais d'un autre côté, je n'ai pas 50 conseils. Il y a des entreprises qui ont des conseils d'administration tous les mois, dans ce cas-là, on est vraiment un exécutant et moi ce n'est pas du tout mon cas, on me laisse vraiment beaucoup d'autonomie, et j'ai quatre ou cinq conseils par an, d'un côté comme de l'autre. Ils ont d'ailleurs toujours lieu la même semaine de sorte que l'on y traite des mêmes ordres du jour. Ensuite, j'ai un point mensuel où je reporte aux deux présidents en même temps. Pour un reporting sur la performance de l'entreprise, je ne vois pas pourquoi je dirais différemment les choses au président du conseil qui représente les salariés et au président du conseil qui représente les actionnaires.

R.V. : *Il reste un petit quart d'heure, peut-être qu'on peut prendre ce temps pour répondre aux questions qui vous sont posées concernant votre rôle en tant que président de l'agence nouvelle des solidarités ?*

F.E. : La question c'est de savoir pourquoi, ce que j'y fais, pourquoi j'ai atterri là ? Tout cela c'est la faute d'Eve [Chiapello]... En fait, sérieusement, c'est comme toujours quand on atterrit sur un projet, c'est un peu un concours de circonstances, des éléments qui vous ont fait entrer en « contact avec » ; en l'occurrence je connaissais Martin Hirsch, qui a fondé l'association, et Benoît Genuini, qui est l'ancien patron d'Accenture France, qui est maintenant au Pôle emploi. Je le connaissais par Accenture, c'est lui qui a présidé l'agence avant moi. Le directeur général était Christophe Fourel, que je connaissais aussi par ailleurs. Et il s'avère qu'à un moment donné, quand ils étaient ensemble et qu'ils pensaient au conseil d'administration de cette agence, alors qu'elle commençait à décoller avec la perspective du RSA, ils se sont dits : on n'a pas assez, dans notre conseil, de représentants du monde de l'entreprise, qui est pourtant un élément clé de la lutte contre la pauvreté, contre l'exclusion ou pour la réintégration des personnes dans le monde du travail. Ils m'ont approché avec cette idée-là et moi, je suis sensible à ces questions. Je pense qu'on arrivera à faire quelque chose de tangible si on parvient à associer ces trois mondes : le monde associatif – il n'y a rien qui ne se fasse dans le monde social sans les associations, l'État a laissé le terrain aux associations, car il n'était pas en mesure de faire ce qu'elles faisaient – le monde associatif est donc clé, mais l'État l'est également, car c'est lui qui fait les lois, qui peut créer un cadre plus

ou moins favorable et qui donne des orientations ; et l'entreprise. Pour moi, c'est l'agent essentiel pour réintégrer les gens dans le monde économique et les réintégrer socialement : tout le monde s'accorde à dire que le premier moteur d'intégration sociale, c'est le travail. Donc l'entreprise a un rôle à jouer. Si chacun reste dans son monde, rien ne changera. J'ai donc accepté volontiers la proposition d'entrer au conseil d'administration. Et ensuite, comme tout organisme qui évolue, s'est posée la question de la désignation d'un nouveau président. On m'a proposé la mission et je l'ai acceptée.

On m'a déjà interrogé pour savoir si c'était plus un projet personnel ou si c'était dans la continuité de mon projet professionnel. Il est difficile de répondre à cette question. Je pense que c'est un peu des deux. Je pense que je dirige Steria en tenant compte de ma personnalité, de ce que je suis, sinon je ne serais pas bien dans mon rôle. Dans tout ce que l'on fait, on met une part de soi et une part de professionnel ; et ma présence à l'ANSA, je la trouve en cohérence avec ce que l'on fait chez Steria. Je ne me suis jamais présenté comme représentant de Steria à l'ANSA, je suis venu à titre personnel, par contre j'ai eu un retour en interne extrêmement favorable, les gens trouvaient que cela faisait sens, et que c'était en cohérence avec l'idée qu'ils se faisaient de leur entreprise. Mais par contre, je les laisse libre d'intervenir dans l'ANSA comme ils le veulent, au travers du mécénat, de certains projets... On travaille avec l'ANSA sur le programme de fracture numérique car l'ANSA a mis en place un programme pour faire de l'informatique un facteur d'intégration plutôt que d'exclusion. On peut donc être associé, je peux créer des contacts éventuellement, mais il n'y a pas de lien obligatoire entre l'ANSA et Steria.

Mais c'est une belle aventure. Je vous ai amené ce petit bouquin, c'est « 50 droits contre l'exclusion », cela fait partie des choses produites par l'ANSA, s'il y en a que ça intéresse...

Un étudiant : *J'ai une question concernant votre fondation pour l'éducation en Inde, est-ce que vous impliquez votre personnel dedans ?*

F.E. : Beaucoup ! Nous avons 600 volontaires indiens parmi les collaborateurs. On leur dégage du temps chaque semaine ; et puis, pour que ce ne soit pas qu'un problème indo-indien, on a monté un programme qui s'intitule « un pays, une école ». C'est-à-dire que chaque pays soutient plus particulièrement une ou plusieurs écoles. À la fois financièrement, éventuellement en intervenant ponctuellement localement, en faisant aussi du e-learning ou du coaching (on peut faire pas mal de choses en ligne, et cela marche assez bien).

Et on a mis en place quelque chose qui est amusant ; une fois par an, on organise ce qu'on appelle « One Day Challenge » : c'est une journée, la même dans tout le groupe, et on

demande aux collaborateurs de proposer des initiatives qui permettent de collecter des fonds et tous ces fonds sont reversés soit à la fondation, soit directement aux écoles. Cette année, en une journée, on a récolté 90 000 euros, ce qui est pas mal tout de même.

Eve Chiapello : *Quelles sont les modalités d'élection des membres du conseil commandité ? Combien sont-ils ? Comment sont organisées les élections ?*

F.E. : Ils sont une vingtaine, renouvelés par tiers tous les deux ans. Il y a des règles pour être candidat : il faut avoir un an d'ancienneté, un minimum d'actions, mais si vous ne les avez pas mais que vous êtes néanmoins un bon candidat très motivé, vous pouvez prendre l'engagement de les avoir dans les deux ans qui viennent (on a assoupli le système pour que les nouveaux arrivés ne mettent pas trop de temps à être éligibles). Il y a ensuite un processus d'élection où une action donne un droit de vote plafonné pour que le vote de tout le monde pèse suffisamment. On a des quotas par pays. Par exemple cette année, on a eu une Indienne qui a été élue avec moins de voix que le premier Français qui a été rejeté parce qu'il y a des règles électorales, fixées d'avance, pour avoir une certaine ouverture géographique qui tiennent compte de l'histoire de la configuration actuelle de l'actionnariat. Les Indiens nous ont rejoints il y a deux ans, évidemment ils n'ont pas le même poids que les Français dans l'actionnariat.

R.V. : *Comment le comité exécutif est-il choisi, élu ? Comment marche le pouvoir des deux chambres par rapport à cela ? Qui décide de votre nomination ou de votre révocation ?*

François Enaud : Nous sommes une boîte normale ! Aujourd'hui, dans notre « comex » de sept personnes, j'ai un Anglais, qui pilote l'Angleterre ; un Allemand qui pilote la Scandinavie, l'Allemagne, l'Europe du Nord ; un Français qui a la charge de la France et de l'Espagne, et c'est un Indien qui pilote l'Inde. On est d'ailleurs la seule entreprise du secteur en Europe qui ait un Indien à son comité exécutif. L'Inde, c'est 30 % de nos effectifs, c'est vraiment une dimension essentielle du groupe, cela me paraît essentiel qu'elle soit représentée à notre comex. Le DRH est Hollandais et le directeur financier est Français. Ce comité exécutif n'est pas élu. Ses membres sont nommés individuellement par le gérant (en l'occurrence, moi-même), avec l'approbation du comité des nominations et des rémunérations issu du conseil de surveillance.

R.V. : *Et vous, vous êtes nommé par qui ?*

F.E. : J'ai été nommé par l'associé commandité, ce n'est pas une élection. S'il fallait me révoquer, c'est le conseil de l'associé commandité fait de membres salariés actionnaires, qui prendrait la décision et l'assumerait. Autre originalité, ma rémunération est fixée par le Comité de rémunération, (en l'occurrence le président du Comité de rémunération est Pierre Henri Gourgeon, le président d'Air France), proposée en résolution d'assemblée générale et votée en assemblée générale. On doit être une des seules sociétés à faire voter la rémunération du dirigeant en assemblée générale.