



COMITE D'ENTREPRISE

PROCÈS-VERBAL DE LA RÉUNION EXTRAORDINAIRE DU JEUDI 4 NOVEMBRE 2016

Lieu : Hôtel Novotel – 11/13 Grande Rue – 92310 Sèvres.

PV In Extenso

Composition du Comité d'Entreprise :

Direction :

Jean-Marie MAGNET, Président du CE
Frédéric DAUMAS, Directeur des Affaires Sociales
Isabelle FARIGOULE, Responsable des Affaires Sociales

Membres du Comité d'entreprise :

Titulaires		Présent	Votant	Suppléants		Présent	Votant
AMBONE Gilles	CFTC	x	x	BERGOT Gildas	CFE-CGC	x	-
BENRABAH Nacéra	CFE-CGC	x	x	CANTALOU Françoise	CFE-CGC	x	-
BONNAMY Marc	CFDT	x	x	CHOLLET Bruno	CFTC	x	x
CATHELIN Philippe	CFTC	x	x	DURAND Jean-Luc	CFDT	x	-
ENGSI Victor	CFTC	-	-	FIRON David	CFTC	-	x
GAILLARD Christel	-	x	x	GENELETTI Thierry	CFE-CGC	x	-
GUY Gilles	CGT	-	-	KRANENWITTER Richard	CGT	x	x
KLEIN Axelle	CFTC	-	-	MUEL Karine	CFTC	-	-
LOEILLOT Pierre	CFTC	x	x	NEKHLAOUI Nadia	CFE-CGC	x	-
SYLVA Matthieu	CFE-CGC	x	x	NYCKEES Sébastien	-	x	-
VALENTIN Francis	CFE-CGC	x	x	ROCH Thibault	CFTC	x	-
VALMORIN Anne-Laurence	CFE-CGC	x	x	ROUBINET Danièle	CGT/CFDT	x	-
Représentants syndicaux							
RICHARD Georges	CFE-CGC	x		DIVARET Frédéric	CFTC	x	
RANNOU Jean-Christophe	CGT	-		LLORENS Jean-Christophe	CFDT	-	

Invités :

Philippe MORSILLO, Directeur Général AUSY
Marie-Hélène LANAO, Cabinet SYNDEX

ORDRE DU JOUR :

Troisième réunion d'information-consultation relative au dépôt auprès de l'AMF par la société RANDSTAD France du projet d'Offre Publique d'Achat sur la société AUSY SA (Article L.2323-34 du Code du travail et suivants, en présence de Philippe MORSILLO à la demande du CE

La séance est ouverte à 9h00 sous la présidence de Jean-Marie MAGNET.

Troisième réunion d'information-consultation relative au dépôt auprès de l'AMF par la société RANDSTAD France du projet d'Offre Publique d'Achat sur la société AUSY SA (Article L.2323-34 du Code du travail et suivants, en présence de Philippe MORSILLO à la demande du CE

Jean-Marie MAGNET

Je vous félicite pour la qualité de la réunion d'hier et souhaite que celle d'aujourd'hui soit de la même tenue. Je vous demande donc, de vous signaler pour les prises de paroles et de ne pas vous interrompre.

Gilles AMBONE

Merci au nom de tous pour vos félicitations, et nous prenons note de ces règles de gestion qui paraissent pertinentes.

Francis VALENTIN

Nous souhaiterions découper la matinée en 2 thèmes :

- Une première partie autour de Philippe MORSILLO, l'OPA, les Etats-Unis, la projection votre fonction de Directeur Général dans le temps,
- Les aspects sociaux.

Ce dernier point nous tient effectivement beaucoup à cœur et nous avons de nombreuses problématiques qui ne vous paraissent peut-être pas importantes mais qui le sont pour nous.

Nous aimerions aussi savoir si à votre sens, la situation actuelle est satisfaisante et doit perdurer, ou si l'OPA représente une opportunité pour optimiser les aspects sociaux afin que cela soit moins destructeur qu'aujourd'hui pour les salariés. Nous nous étions rencontrés en décembre au sujet de salariés qui quittaient la société en souffrance et sur ce point, vos décisions, et la façon dont elles seront appliquées, seront très importantes.

PREMIERE PARTIE

Francis VALENTIN

Etant maintenu à la tête d'AUSY après l'OPA, quel sera votre plan de route ?

Philippe MORSILLO (Directeur Général AUSY)

L'OPA RANDSTAD a été un choix de l'actionnaire principal, Jean-Marie, mais aussi de l'ensemble du management qui a souhaité construire un projet dans la durée.

Ce type de choix n'est pas évident car une partie du management étant aussi actionnaire, cela peut créer des situations de conflit entre la posture d'actionnaire qui souhaite maximiser son prix de vente, et la posture du management consistant à construire un projet sur le long terme.

Pour autant, il y a eu un consensus unanime de tous pour faire prévaloir la construction d'un projet dans la durée, et c'est la raison pour laquelle un certain nombre d'offres et d'opportunités ont été écartées.

François BEHAREL n'est pas favorable aux fonds d'investissement mais notre vision est un peu différente car nos partenaires financiers se sont toujours très bien comportés avec nous. SIPAREX a été un partenaire important pour nous pendant toutes nos années de croissance, il a été tout à fait respectueux, et un bon actionnaire.

Nous avons néanmoins préféré un industriel car au-delà des avantages financiers que cela pouvait procurer à AUSY pour financer son plan de développement, le rapprochement allait apporter des opportunités, notamment de développement international ainsi que certaines possibilités de synergie comme le recrutement par exemple.

L'ensemble du management se projette dans cette logique de développement à long terme. Nous avons fait ce choix pour continuer à développer l'entreprise car nous sommes persuadés qu'AUSY est une très belle entreprise et a les moyens de continuer à se développer et à être leader sur son marché.

Si nous avons choisi cette solution c'est que nous nous inscrivons dans cette solution.

Nous savons ce que nous voulons, et ce que l'on pourra faire dans les 2 à 5 ans, mais est difficile de prévoir l'avenir dans les 10 prochaines années car il y a, d'une manière générale, un manque de lisibilité macro-économique très important.

L'entreprise étant cotée, nous sommes tenus à la confidentialité sur certains aspects mais nous pourrions en faire état bientôt.

Francis VALENTIN

A quel moment envisagez-vous de nous communiquer plus d'informations ?

Philippe MORSILLO (Directeur Général AUSY)

Au T1 2017, après la clôture de l'offre, car nous ne serons plus contraints de donner la primeur des informations au marché ou d'avoir un alignement strict entre les informations données au marché et celles données à l'interne.

Gilles AMBONE

Si AUSY sort de bourse alors que ce ne sera pas le cas de RANDSTAD, y aura-t-il toujours ces mêmes contraintes de communication ou y aura-t-il plus de liberté ?

Philippe MORSILLO (Directeur Général AUSY)

RANDSTAD sera tenue aux mêmes contraintes réglementaires mais la totalité de leur communication financière sera portée sur le Groupe RANDSTAD au sein duquel AUSY ne pèsera que faiblement. Donc même s'il y a quelques éléments sur AUSY, cela sera marginal par rapport à aujourd'hui où 100 % de notre communication porte sur le Groupe AUSY.

Il n'est pas certain que RANDSTAD fasse état de l'avenir du Groupe AUSY dans sa communication financière, ou ce ne sera que parcellaire. Nous serons donc moins étriqué qu'aujourd'hui.

Nacéra BENRABAH

S'il y a moins de 95 % il y aura obligation de communiquer sur le Groupe AUSY.

Philippe MORSILLO (Directeur Général AUSY)

Oui et non.

Aujourd'hui nous essayons de rendre notre démarche de communication financière efficace pour faire vivre le titre. A contrario, dans une logique de s'out, la communication financière est réduite au minimum. L'entreprise n'a aucun intérêt à dépenser autant de temps et d'argent pour cela si la vocation est de sortir de la bourse ; et cela peut se vérifier sur les autres sociétés qui ont été dans cette situation et qui s'en tiennent aux strictes obligations réglementaires.

Nacéra BENRABAH

Jusqu'où ira l'autonomie comptable d'AUSY ?

L'optimisation fiscale s'effectuera-t-elle au niveau du Groupe RANDSTAD ou chacun des membres du Groupe aura-t-il son autonomie comptable et fiscale ?

Qu'en sera-t-il de la structuration avec les fonds propres ?

Philippe MORSILLO (Directeur Général AUSY)

Lorsqu'une entreprise est intégrée fiscalement, ce qui est le but de RANDSTAD, ce sont les comptes consolidés qui sont publiés.

Aujourd'hui, chacune des entreprises AUSY établit ses propres comptes (comptes sociaux), et ils sont consolidés. Avec RANDSTAD, ce sera exactement la même logique. L'entreprise AUSY aura ses propres comptes et elle sera fiscalement intégrée dans le Groupe RANDSTAD.

Nacéra BENRABAH

Sera-t-elle intégrée au niveau de RANDSTAD France ou de RANDSTAD international ?

Philippe MORSILLO (Directeur Général AUSY)

Cela sera intégré dans les comptes du Groupe RANDSTAD France, lui-même intégré au sein du Groupe RANDSTAD. C'est exactement comme le fait AUSY lors de l'acquisition d'une entreprise qui a son propre P&L et qui est intégrée fiscalement au niveau du Groupe.

Nacéra BENRABAH

Le capital et les fonds propres remonteront-ils au niveau du Groupe RANDSTAD ou du Groupe AUSY ?

Philippe MORSILLO (Directeur Général AUSY)

J'aimerais revenir sur le contenu de la réunion d'aujourd'hui car nous partons dans tous les sens.

Nacéra BENRABAH

Nous voulons comprendre quelle sera la structuration ?

Christel GAILLARD

Nous entrons effectivement trop dans le détail.

Francis VALENTIN

Nacéra n'était pas tout à fait arrivée lorsque j'ai évoqué le fait que la réunion se déroulerait en 2 parties et que la question de la participation et des fonds propres serait traitée lors de la deuxième partie.

Christel GAILLARD

Je rappelle que les élus sont sous le sceau de la confidentialité et qu'ils peuvent de fait, être informés avant les marchés financiers.

Par ailleurs, l'intérêt de la consultation dans le cadre d'une OPA est de présenter les projets industriels et sur ce point, nous aimerions avoir des éléments.

Philippe MORSILLO (Directeur Général AUSY)

Que voudriez-vous savoir ?

Francis VALENTIN

M. BEHAREL est très favorable à la digitalisation alors qu'AUSY en est très loin et travaille avec des outils relativement archaïques.

RANDSTAD devenant propriétaire d'AUSY, comment cela va-t-il se passer sur cet aspect ? Quelles seront les choses qui seront imposées ? Quel est l'objectif en terme de digitalisation, notamment au niveau de la comptabilité ? Nous voudrions disposer d'une visibilité sur les objectifs à atteindre et les plans d'actions qui vont être mis en œuvre pour les déployer.

Philippe MORSILLO (Directeur Général AUSY)

Il n'y a aucun doute sur le fait que RANDSTAD est plus en avance qu'AUSY sur la digitalisation. Le business model RANDSTAD dégagant une moindre marge, l'entreprise se doit d'avoir une gestion efficace de l'ensemble de ses coûts, via notamment l'apport de la digitalisation qui a été poussée très loin.

Pour autant, les solutions RANDSTAD ne pourront être transposées à AUSY que si elles sont véritablement adaptées à son business model, ce qui n'est pas certain. Nous allons intégrer une entreprise extrêmement structurée, avec une différence de taille colossale, et il faut que nous arrivions à prendre ce qui est intéressant pour AUSY, sans pour autant perdre notre âme.

Le gain d'efficacité apporté par un outil peut être fantastique mais il peut aussi être structurant dans le sens où ce sont les méthodes qui s'adaptent à l'outil et non l'inverse. Si l'outil nous conduit à travailler autrement, avec une perte d'efficacité, AUSY aura tout perdu. La digitalisation est porteuse d'avenir et constitue une vraie opportunité pour AUSY. Nous effectuons beaucoup de doubles saisies dans l'entreprise, avec les risques d'erreurs associés et des temps de latence qui pourraient être réduits.

Il faut néanmoins prendre son temps d'examiner la situation, garder une certaine prudence, voir si leurs outils sont transférables et adaptables au business model d'AUSY qui est très différent de celui de RANDSTAD. Il faut être certain que cela apportera de l'efficacité à l'entreprise et que cela ne la réduira pas.

La comptabilité est effectivement un des premiers chantiers à initier car il y a des obligations réglementaires avec des clôtures mensuelles, et pas seulement sur la marge brute, mais aussi sur le ROC (Résultat Opérationnel Courant), et ce, dans des délais beaucoup plus courts qu'actuellement. Nous allons donc être amenés à changer certaines méthodes de travail et à utiliser des outils différents.

Aujourd'hui il ne s'agit que d'un projet de rapprochement avec RANDSTAD qui n'est pas encore propriétaire d'AUSY et rien n'est encore défini à ce jour.

Jean-Marie MAGNET

Ils seront propriétaires en février.

Philippe MORSILLO (Directeur Général AUSY)

Nous essayons au maximum de préparer ce que nous pouvons mais de nombreuses contraintes nous sont imposées ; nous n'avons pas le droit par exemple de parler des clients, pas le droit d'ouvrir les livres, etc.

Nous essayons donc de construire l'avenir sur la base de très peu d'éléments. Il est ainsi très difficile de donner une roadmap, avec les différents objectifs et les jalonner dans le temps. Nous avons où nous voulons aller, nous avons une idée assez claire du rythme sur lequel nous souhaitons y aller, mais il est difficile d'être plus précis sur le sujet.

Nacéra BENRABAH

Quel est le plan B si l'OPA ne se réalise pas ?

Jean-Marie MAGNET

Nous avons convenu que chaque élu lève le bras pour prendre la parole.

Nacéra BENRABAH

Nous sommes en réunion CE et chaque élu peut poser des questions.

Jean-Marie MAGNET

Nous avons convenu que chaque personne qui souhaitait intervenir levait le bras pour le demander.

Francis VALENTIN

La question posée est importante.

Nacéra BENRABAH

Cette question a été programmée et elle est tout à fait dans le sujet.

Je réitère donc ma question sur le plan B. Je ne peux pas penser que rien n'a été prévu.

Philippe MORSILLO (Directeur Général AUSY)

La préoccupation principale de Jean-Marie et du management est d'assurer le développement du Groupe et si l'OPA ne se réalisait pas avec RANDSTAD, ce qui est fort peu probable, nous repartirions sur une recherche de solution.

La possibilité d'adossement à un concurrent a été toujours été écartée, et nous allons continuer à l'écarter.

Il y a aussi la possibilité de prendre un partenaire purement financier. Nous avons rencontré un certain nombre de fonds mais nous avons reculé car ils cherchent surtout à endetter l'entreprise. Dans une logique de plan B, si un fonds se comportait différemment, nous réétudierions la solution. Cela pourrait être une alternative car le fonds continuerait à apporter des moyens financiers pour assurer son développement, avec un management qui serait toujours partie prenante.

Gilles AMBONE

Le fonds SIPAREX ne souhaiterait-il pas continuer ?

Philippe MORSILLO (Directeur Général AUSY)

Ce n'est pas possible car SIPAREX est un fonds minoritaire alors que nous aurons besoin d'un fond majoritaire.

Lorsque SIPAREX est entré chez AUSY en 2011, nous étions l'une de leurs plus grandes lignes de participation et nous cherchions un fonds minoritaire. Aujourd'hui, la croissance de l'entreprise ne leur permettrait pas financièrement de devenir un fonds majoritaire.

S'ajoute à cela, la logique de maturité des fonds qui cherchent à sortir au bout de 4 à 5 ans, ce qui est le cas.

La troisième option est celle de RANDSTAD, c'est-à-dire un industriel non concurrent, disposant d'une implantation internationale forte, avec une volonté d'investissement et de croissance compatible avec les objectifs d'AUSY.

Malgré les nombreuses sollicitations de nos concurrents, nous avons très vite écarté cette première solution.

En cas de plan B, les 2 autres options restent ouvertes.

Nous avons la chance d'avoir un fondateur et un actionnaire de référence extrêmement sensible à la pérennité de l'entreprise et il a toujours souhaité trouver la solution la meilleure pour le Groupe. C'est dans cette optique que nous avons cherché à trouver la meilleure solution et si un plan B s'avérait nécessaire, nous travaillerions sur les 2 dernières hypothèses.

Nacéra BENRABAH

Y a-t-il eu d'autres industriels ?

Philippe MORSILLO (Directeur Général AUSY)

Il s'agit d'une information confidentielle à laquelle je ne peux pas répondre.

Nacéra BENRABAH

Nous sommes dans une enceinte confidentielle.

Philippe MORSILLO (Directeur Général AUSY)

Certes, mais je n'y répondrai pas. Il y a eu d'autres contacts mais je ne donnerai pas les noms car ce n'est pas le lieu.

Nacéra BENRABAH

Est-ce l'aspect international qui a prévalu en faveur de RANDSTAD ?

Philippe MORSILLO (Directeur Général AUSY)

C'est effectivement un des éléments forts car le développement de l'entreprise passera par une répartition géographique à minima équilibrée entre la France et l'international. Il serait en effet suicidaire de mettre tous ses œufs dans le même panier. Par ailleurs, et compte tenu des contraintes réglementaires et autres, l'international génère plus de marge et assure plus de croissance que la France. Il est donc important d'avoir une activité internationale forte pour assurer la rentabilité globale du Groupe. Si nous ne répondons pas à cette demande, nous allons perdre nos clients.

De plus, la quasi-totalité de nos référencements clients aujourd'hui sont européens à minima. Pour exemple, THALES est notre premier client en France et son premier critère de sélection est l'implantation internationale. Pour faire de la croissance en France il faut donc être implanté à l'international. Il faut se mettre à la place des clients qui avaient 250 fournisseurs et qui sont passés à un nombre pouvant se compter sur les doigts d'une main. Ces clients étant implantés partout dans le monde, leurs fournisseurs doivent être capables de les suivre partout dans le monde.

Nacéra BENRABAH

THALES a-t-il voulu entrer dans le capital AUSY ?

Philippe MORSILLO (Directeur Général AUSY)

Non.

Gilles AMBONE

En écho à la remarque de Christel sur la confidentialité, il y a un message sur lequel nous aimerions nous faire porteurs mais c'est difficile par manque de matière. Nous entendons qu'il y a un vrai projet d'entreprise, et c'est formidable car nous savons où nous allons, et comment nous y allons. Nous sommes là aussi pour porter des valeurs d'entreprise et nous en avons une extraordinaire à laquelle nous ne pouvons que difficilement accéder. RANDSTAD va nous épauler économiquement mais nous ne savons pas à quelle hauteur et comment cela sera structuré.

Vous avez une vision précise à 5 ans et nous souhaiterions la partager.

Philippe MORSILLO (Directeur Général AUSY)

Je ne peux pas chiffrer cette vision, mais je peux néanmoins vous apporter quelques éclairages.

Lors de mon arrivée chez AUSY il y a 12 ans, nous étions 850 personnes et le chiffre d'affaires était de 70 millions. Nous avons pris avec Jean-Marie un engagement mutuel de construire un groupe leader sur son marché et pour y parvenir, nous avons enchaînés des plans de croissance très ambitieux les uns derrière les autres. La communauté financière n'y croyait pas mais nous les avons tous tenus.

L'ambition est encore intacte mais elle est encore plus nécessaire que dans le passé car le marché se resserre de plus en plus et pour faire partie du top file, il faut être de plus en plus efficace, dans un contexte où nos concurrents évoluent.

Nos concurrents directs (ALTRAN, ALTEN, AKKA, A-SYSTEMS) réalisent au global de l'ordre de 1 à 2 milliards de CA, et AUSY se situe en 5^{ème} position, assez loin du 4^{ème}, et les 3 premiers vont continuer à accélérer très vite. En Allemagne, les plus grands acteurs de l'ingénierie, ce sont les français. Et au global en Europe, les plus grosses sociétés d'ingénierie sont les françaises.

Il faut donc que l'on continue sur cette logique et que l'on se développe à l'international pour nous diversifier et cela, au bénéfice de la France. C'est parce que l'on est devenu un groupe international que l'on continue à fonctionner en France. Cela n'est pas le cas il y a 5 ou 10 ans mais aujourd'hui c'est indispensable et il faut le partager.

Nacéra BENRABAH

Le business model sera-t-il le même qu'aujourd'hui, c'est-à-dire celui que vous avez mis en place en 2005, centré sur notamment sur les objectifs des commerciaux et la concentration de la formation sur les managers commerciaux, ce qui a des conséquences importantes sur la politique sociale.

Francis VALENTIN

Les conséquences du business model sur les aspects sociaux constituent un point important qui sera abordé lors de la deuxième partie de la matinée.

Françoise CANTALOU

Pour quelles raisons n'y a-t-il pas eu de vision stratégique exposée aux représentants du personnel depuis la fin du dernier Plan Avenir ?

Philippe MORSILLO (Directeur Général AUSY)

C'est parce que nous étions en discussion avec RANDSTAD.

Françoise CANTALOU

Sans parler des moyens, vous pouviez néanmoins expliquez ce que vous aviez de faire.

Philippe MORSILLO (Directeur Général AUSY)

Il est difficile d'expliquer un plan sans y associer les moyens. C'est comme si je vous demandais la voiture que vous vouliez acheter mais que vous ne saviez pas de quel argent vous disposez.

Nacéra BENRABAH

Il y a des hypothèses.

Philippe MORSILLO (Directeur Général AUSY)

Il n'est pas possible de communiquer sur la base d'hypothèses. Il faut un plan structuré et mettre en face les moyens pour le réaliser. Dans le cas contraire, cela ne reste qu'une utopie.

La bonne manière de procéder est de vous indiquer vers quoi nous voulons aller et d'y associer les moyens nécessaires.

Françoise CANTALOU

Mais vous ne n'avez pas dit.

Philippe MORSILLO (Directeur Général AUSY)

Bien sûr que non, puisque je ne connais pas les moyens.

Nacéra BENRABAH

Lorsque vous faites un plan stratégique, vous êtes obligé de mettre en perspective le plan de formation.

Philippe MORSILLO (Directeur Général AUSY)

Pour quelles raisons ne restez-vous jamais sur un sujet jusqu'au bout ? Vous digressez à chaque fois.

Nacéra BENRABAH

Nous parlons d'orientations stratégiques et cela en fait partie.

Francis VALENTIN

Pouvons-nous imaginer que les orientations stratégiques sont de doubler à terme le chiffre d'affaires de la société ?

Philippe MORSILLO (Directeur Général AUSY)

Tout à fait.

Christel GAILLARD

Quels que soient les moyens, quel est le minimum requis que vous auriez envie d'avoir ?

Philippe MORSILLO (Directeur Général AUSY)

Ce sont les contraintes marchés et lorsque je parle de l'internationalisation et de la nécessité de croître, il s'agit de critères à minima auxquels nous devons répondre pour assurer la pérennité du Groupe. Dans notre environnement, si nous ne progressons pas, nous ne stagnons pas mais nous régressons. Les concurrents vont très vite et le marché se concentre. Nous devons être capables de montrer que nous sommes les meilleurs et les problématiques évoquées sur THALES nous les rencontrons partout en Europe. Il faut donc que l'on arrive à désigner l'entreprise pour qu'elle réponde au marché.

Pour exemple, nous réalisons 17M€ de chiffre d'affaires avec l'un de nos clients en Allemagne et ils ont 20 fournisseurs et demain ils n'y en aura plus qu'un seul.

Nacéra BENRABAH

Pour quelles raisons ne donnez-vous ces informations au CE ?

Philippe MORSILLO (Directeur Général AUSY)

Découvrez-vous ce que je dis ?

Nacéra BENRABAH

De votre part, je le découvre.

Philippe MORSILLO (Directeur Général AUSY)

Nous avons communiqué autour de ce sujet.

Nacéra BENRABAH

Avez-vous communiqué sur le gros client en Allemagne qui ne fera plus appel qu'à un seul fournisseur demain ?

Philippe MORSILLO (Directeur Général AUSY)

Non, car c'est un épiphénomène.

Nacéra BENRABAH

Le CE pourrait en être informé ce qui permettrait de savoir où nous allons.

Philippe MORSILLO (Directeur Général AUSY)

Cela n'a absolument pas de lien.

Matthieu SYLVA

Au-delà de doubler le chiffre d'affaires, M. BEHAREL a souvent évoqué le Top 3 alors que nous sommes dans le Top 5. L'objectif n'est-il pas d'être dans le Top 3 ?

Philippe MORSILLO (Directeur Général AUSY)

Bien sûr.

Tout dépend des moyens. Si nous sommes seuls, sans aucun partenaire financier, nous n'aurons pas les moyens d'être dans le Top 3.

Matthieu SYLVA

Les objectifs pourraient néanmoins être annoncés.

Philippe MORSILLO (Directeur Général AUSY)

Aujourd'hui, le 3^{ème} est AKKA et il fait 1.3 milliard de chiffre d'affaires. Combien de temps nous faudra-t-il pour y arriver ? Nous ne pouvons pas faire un plan à 10 ans pour aller chercher 1.3 milliard.

Matthieu SYLVA

Cela peut être une vision.

Philippe MORSILLO (Directeur Général AUSY)

C'est peut-être ma forme d'esprit mais lorsque je dis quelque chose c'est que je sais que je peux l'atteindre.

Jean-Marie MAGNET

Jusqu'à aujourd'hui, nous vivons dans le monde de la bourse et toutes nos actions visent à maintenir le cours de l'action. Ceci nécessite donc de faire attention à ce que nous annonçons car ce ne sont pas uniquement des envies.

Philippe MORSILLO (Directeur Général AUSY)

Lorsque l'on dit quelque chose et que l'on ne tient pas, on ne s'en remet jamais.

Jean-Marie MAGNET

Nous sommes contraints par la communication financière et elle doit être très bonne. Si nous annonçons vouloir être dans le Top 3 en telle année sans avoir réellement les éléments pour y arriver, ce n'est pas possible.

Matthieu SYLVA

La communication peut être prudente mais mettre cependant en avant une vision à moyen terme.

Jean-Marie MAGNET

Au final, nous voulons être numéro 1.

Matthieu SYLVA

Certes, mais nous parlons d'un objectif réaliste.

Philippe MORSILLO (Directeur Général AUSY)

Certes, mais cela dépend des moyens et nous ne pouvons pas dire ce que nous ne sommes pas sûrs d'atteindre. Vous seriez en droit de nous le reprocher dans quelques temps et vous auriez raison. Il vaut donc mieux vous indiquer ce que nous sommes sûrs de tenir.

Matthieu SYLVA

Avec la venue de RANDSTAD il est peut-être possible de se projeter davantage.

Philippe MORSILLO (Directeur Général AUSY)

Nous commençons à avoir une vision un peu plus claire mais la venue de RANDSTAD n'est pas encore effective. Nous aurons une vision plus claire au Q1 2017 car je saurai plus précisément les moyens dont nous allons disposer et je pourrais mieux définir nos objectifs à court, moyen et long terme. J'ai partagé avec eux la vision que j'en avais et s'ils nous donnent les moyens je pense que nous serons le faire. Dans le cas contraire, nous ne saurons pas le faire.

Françoise CANTALOU

S'agira-t-il d'une enveloppe ?

Philippe MORSILLO (Directeur Général AUSY)

Il y aura certes des moyens financiers mais pas uniquement. Pour la croissance externe, il faut forcément des moyens financiers mais pas uniquement. Si nous avons la possibilité de nous implanter dans d'autres zones géographiques, cela sera un accélérateur de croissance.

L'avantage du partenaire industriel c'est qu'il apporte aussi d'autres moyens que financiers et nous sommes en droit d'attendre d'autres choses.

Marc BONNAMY

Y a-t-il des priorités géographiques et sectorielles en adéquation avec RANDSTAD ? Est-ce que RANDSTAD pourrait piloter à un certain niveau la stratégie d'AUSY ? N'y aurait-il pas intérêt à se répandre sur le continent de la même façon que le Groupe RANDSTAD ?

Philippe MORSILLO (Directeur Général AUSY)

C'est intéressant.

Nous ne pouvons pas être complètement à l'inverse de leurs implantations car cela n'aurait pas de sens. Cela dit, ils sont dans 39 pays et il va être difficile de trouver des endroits où ils ne sont pas.

Marc BONNAMY

Il y a des pays comme aux Etats-Unis où nous sommes encore peu présents.

Philippe MORSILLO (Directeur Général AUSY)

RANDSTAD est déjà un très gros acteur aux Etats-Unis avec 4.5 milliards d'euros mais leur métier est très différent du notre.

Aux Etats-Unis il y a des entreprises qui font, non pas de l'Assistance Technique, mais du staffing, et il y a très peu de frontières entre l'AT et l'intérim. D'autres entreprises effectuent du Workpackage consistant à délivrer une solution et Celerity par exemple est quasiment intégralement dans ce cas, alors que la très grande majorité du Groupe RANDSTAD est en staffing.

Le business model devrait être plus rentable et plus tourné vers la livraison de solutions en Workpackage ou Engagement de Résultat, ce qui n'est pas le métier de RANDSTAD.

L'objectif est de s'appuyer sur leurs implantations pour mettre en place des synergies en s'appuyant sur leur réseau.

Il faut s'aligner sur les zones géographiques phares de l'actionnaire. En Europe, hors France, la zone géographique principale est l'Allemagne, pays où AUSY est encore faible (100M€ de chiffre d'affaires versus 2 à 300M€ pour les concurrents), d'où la nécessité de croître très vite.

Le BeLux est également une zone géographique importante pour AUSY car nous y sommes déjà un gros acteur IT et qu'il y a un marché industriel important, même s'il est plus petit que celui de la France.

Ce sont donc ces 2 zones géographiques sur lesquelles il faut se développer le plus vite possible.

Marc BONNAMY

AUSY va-t-il caler sa stratégie sur celles des 4 concurrents principaux ou aurons-nous notre propre stratégie initiée avec RANDSTAD ?

Philippe MORSILLO (Directeur Général AUSY)

C'est une très bonne question.

L'objectif est d'être en phase avec les attentes du marché, ce qui n'était pas le cas, et si on veut être leader et commencer à devancer, cela sera encore mieux. Nous n'étions pas sur l'international, le virage sur le Workpackage a été extrêmement important, nous avons modifié énormément de choses et un grand chemin a été réalisé, mais nous ne sommes pas encore complètement en phase avec les attentes du marché. Si nous avons les moyens, sous un an ou deux, nous pourrions devancer, notamment avec la digitalisation. Cela dit, si l'on se compare à nos concurrents, nous n'avons pas à rougir,

Francis VALENTIN

Envisagez-vous de la croissance en France, bien que le marché soit mature ?

Philippe MORSILLO (Directeur Général AUSY)

Oui, bien sûr.

Lors de l'établissement des plans que nous faisons, nous nous interrogeons pour savoir si les objectifs sont atteignables en croissance organique ou en croissance externe et sur la croissance organique, nous examinons au travers de nos clients, si l'offre que nous avons nous permet d'atteindre la croissance attendue. Chez un certain nombre d'entre eux, il s'avère que nous n'avons pas la marge de progression qui nous permet d'atteindre nos objectifs. C'est la raison pour laquelle nous développons des nouveaux métiers et de nouvelles compétences, comme cela a été fait il y a quelques années avec la Mécanique, ou encore l'infrastructure sur la région parisienne, ce qui nous permet de gagner des parts de marché, plutôt chez nos clients, que chez de nouveaux clients, car cela est plus facile.

Nacéra BENRABAH

Cela correspond à des orientations stratégiques et nous aurions aimé les connaître, ainsi que la façon dont vous envisagez de les mettre en œuvre (recrutement ou formation en interne ? Etc.). Nous découvrons tout cela.

Gilles AMBONE

Beaucoup de salariés en France s'interrogent sur le rapprochement avec RANDSTAD car ils ne font pas le même métier.

Il est vrai que cela n'est pas le même métier en France mais dans certains pays comme l'Amérique du Nord, il y a très peu de différence entre l'AT, la régie et l'intérim. L'objectif est-il que RANDSTAD travaille sur l'AT et qu'AUSY soit sur la forfaitisation ?

Philippe MORSILLO (Directeur Général AUSY)

Non.

Dans le business model de l'entreprise il est très difficile de faire cohabiter avec la même performance une activité d'Assistance Technique et une activité en Engagement de Résultat car cela sous-tend une organisation différente.

Pour autant, AUSY a besoin d'être positionnée sur les 2 approches car les cycles de ventes sont complémentaires. Ceux de l'ER sont des cycles longs, de 6 à 12 mois, alors que ceux de l'AT sont très courts, à la journée, voire à quelques heures.

Pour assurer le développement de l'entreprise et maintenir un taux d'activité suffisant, l'AT est très importante.

AUSY est plutôt précurseur sur ce schéma car il y a assez peu de sociétés, y compris dans le Top 5, qui mènent les 2 approches de front. Certaines sont très fortes en AT et d'autres en ER mais il y en a très peu qui sont très fortes sur les 2.

Matthieu SYLVA

Au niveau du ressenti, AUSY n'est pas structuré pour travailler correctement en ER.

Philippe MORSILLO (Directeur Général AUSY)

Il y a effectivement de nombreux points sur lesquels nous devons continuer à travailler et il y a un vrai sujet autour de l'industrialisation, la méthode et l'homogénéisation.

Il est important d'avoir respectivement l'honnêteté de pointer ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas.

Nous sommes capables de prendre des engagements très pointus sur certains sujets que personne n'est en mesure de prendre sur le marché, mais nous sommes très en retard sur d'autres sujets.

Pourquoi les centres de production qui sont reliés à la même direction n'homogénéisent pas leurs pratiques ? Pourquoi les outils sont-ils aussi archaïques alors que nous venons de sortir il y a quelques mois un SI ER ?

Cela me dérange énormément et nous travaillons dessus pour améliorer les choses.

Néanmoins, il y a également sur l'AT de nombreux points qui ne sont pas satisfaisants mais le système est beaucoup plus rodé et beaucoup moins complexe que l'ER qui nécessite de produire une solution sur mesure pour le client.

Matthieu SYLVA

La logique, l'expérience et le savoir-faire ne sont pas du tout les mêmes.

Philippe MORSILLO (Directeur Général AUSY)

Tout à fait. Et c'est la vraie difficulté de notre business model.

Nacéra BENRABAH

La solution ne serait-elle pas de construire 2 business model étant donné que les objectifs et les moyens financiers ne sont pas les mêmes ?

Philippe MORSILLO (Directeur Général AUSY)

Non, et j'y suis farouchement opposé car toutes les entreprises qui l'ont fait ont tué l'une des 2 activités alors que nous avons besoin des 2, y compris avec toutes les difficultés que cela génère.

Gilles AMBONE

La force d'AUSY est de travailler à la fois en ER et en AT mais dans les pays où il n'y a pas d'écart entre l'intérim et l'AT, comment l'AT va-t-elle se répartir entre le Groupe RANDSTAD et AUSY ?

Philippe MORSILLO (Directeur Général AUSY)

La réponse à cette question dépend des zones.

Aux Etats-Unis, je ne me vois pas pousser Celerity à effectuer du staffing à la mode RANDSTAD qui fait 4.5 milliards sur le domaine. Il y a eu naturellement une migration de Celerity vers la solution et c'est déjà quelque chose qu'ils ont amorcé depuis 2 maintenant, et de façon totalement indépendante de RANDSTAD. Ils sont en effet arrivés eux-mêmes à la conclusion que le staffing était beaucoup trop éloigné de leurs objectifs et ils ont complètement abandonné cette partie.

Sur l'Allemagne, le marché est assez différent. Il y a d'une part l'ingénierie et d'autre part l'IT pour laquelle une grande part de l'AT est portée par des freelances (50 % environ). D'autre part, la maturité du marché IT est très différente de celle de l'ingénierie où ils commencent seulement à entrer dans une phase de forfaitisation alors que l'ingénierie est forfaitisée depuis longtemps, poussée par l'aéronautique (AIRBUS) et l'automobile.

RANDSTAD dispose d'une entité très freelance mais très staffing, avec des résultats très éloignés des nôtres où nous sommes très performants et une référence en Allemagne du sud, à la fois en rentabilité et croissance. Nous ne sommes donc pas sur les mêmes métiers.

Françoise CANTALOU

La rentabilité en Allemagne est-elle liée au fait qu'il y ait des salaires français ?

Philippe MORSILLO (Directeur Général AUSY)

Non, il n'y a pas de salaires français si les personnes sont embauchées directement sur place en Allemagne.

Cela est lié au business model qui est très intéressant, avec un apport de solution très haut dans la chaîne de valeur. Il s'agit d'une très belle entreprise.

Francis VALENTIN

Pour en revenir sur les Etats-Unis, vous avez envoyé un mail aux Délégués Syndicaux, puis à toutes les IRP, le 4 avril 2016 mentionnant qu'il s'agissait d'une délocalisation ponctuelle.

Qu'en est-il aujourd'hui ?

Philippe MORSILLO (Directeur Général AUSY)

C'est toujours le cas étant donné que j'habite toujours là-bas et que nous sommes toujours sur un objectif de délocalisation sur 2 ans.

AUSY

Conquérir de nouveaux marchés représente beaucoup d'opportunités mais aussi énormément de risques. Sur la Belgique, les choses ont été très compliquées au départ, même si maintenant nous sommes un bel acteur. Sur l'Allemagne, cela a été un cauchemar et maintenant cela va très bien. Les Etats-Unis sont réputés être un marché extrêmement volatile, que ce soit à la hausse ou à la baisse ; nous pouvons y réaliser de très belles performances compte tenu du marché potentiel et de la diversification possible ; pour autant, nous pouvons y rencontrer des problèmes très importants. C'est pourquoi il faut le surveiller de près, et avec le recul, je pense que la décision prise a été la bonne.

J'ai donc été là-bas pour faciliter l'intégration de Celerity, avoir une idée claire du marché, définir s'il était possible d'investir sur ce marché, comment et à quel endroit. Entre la côte Ouest et la côte Est, les business model, les technologies, les salaires, etc. sont très différents. Ce sont 2 mondes différents et d'un état à l'autre il y a des particularités marché que nous devons comprendre, comme nous l'avons fait pour l'Allemagne. Je cherche à trouver notre place dans le pays pour avoir un vecteur additionnel, créer quelque chose de nouveau pour aider à porter le développement dans les prochaines années.

Francis VALENTIN

Est-ce que cette décision de délocalisation ne va pas générer des difficultés dans la nouvelle construction du Groupe AUSY qui se dessine ?

Philippe MORSILLO (Directeur Général AUSY)

Il s'agit effectivement d'une difficulté.

Tous les moyens technologiques ont été mis en place pour favoriser les échanges. Je dispose par exemple d'un système de visio très performant qui me permet de travailler exactement de la même façon que précédemment, et avec la même organisation. Je remercie la DSI sur ce sujet.

La difficulté porte sur le fait que cela ne laisse pas de place à l'exceptionnel, c'est-à-dire que tant que les choses sont prévues et organisées, il n'y a pas de problème. A contrario, s'il y a besoin de changer une réunion par exemple pour aller voir un client ou autre, c'est très difficile à organiser et cela est très fatigant en raison des déplacements et du décalage horaire.

Cette difficulté a été partagée avec RANDSTAD qui l'ont également identifié comme telle, et à partir du moment où l'on a été éclair sur l'organisation et la manière de fonctionner, on s'est tous dit que l'on saura gérer.

Forcément, cela ne facilite pas les choses car sur certains points, je préférerais être physiquement présent, pour porter un message ou échanger. J'essaie de remplir les périodes où je suis là pour en profiter au maximum. Cela rend certes l'organisation un peu plus difficile, pour autant, cela ne met en péril l'entreprise. Nous avons longtemps pensé à cette organisation qui n'est pas un élément facilitant, mais la manière dont nous sommes organisés me fait penser que cela reste gérable après 3 mois de recul.

Nacéra BENRABAH

Que se passera-t-il après 2 ans ?

Philippe MORSILLO (Directeur Général AUSY)

Il est prévu que je rentre.

Nacéra BENRABAH

Les Etats-Unis ne correspondent-ils pas pour vous à un objectif professionnel personnel ?

Philippe MORSILLO (Directeur Général AUSY)

Non, pas aujourd'hui. Je m'y sens bien.

Nacéra BENRABAH

Vous êtes parti avec femmes et enfants.

Philippe MORSILLO (Directeur Général AUSY)

Pour 2 ans, oui.

Nacéra BENRABAH

Vous avez aussi investi dans l'immobilier là-bas.

Philippe MORSILLO (Directeur Général AUSY)

C'est très excitant. J'ai 52 ans et j'ai l'impression de repartir dans une nouvelle vie, de redémarrer quelque chose, se lancer sur de nouveaux marchés, mettre en place de nouveaux projets, se remettre en question. Là-bas, il est impossible d'avoir des certitudes car tous les jours nous sommes confrontés à un marché qui ne fonctionne pas comme ici. J'apprends plein de choses et je reviens avec plein de nouvelles idées. Celerity a une approche marketing de la transformation digitale incroyable et cela nous enrichit.

Matthieu SYLVA

Avez-vous des équipes en France pour mettre toutes ces bonnes idées en œuvre ? Nous attendons également beaucoup de nouveautés.

Philippe MORSILLO (Directeur Général AUSY)

Tout changement passe d'abord par une prise de conscience et je suis en plein dedans.

Je me rends compte que nous pourrions faire plein de choses extrêmement positives pour l'entreprise et nous allons creuser petit à petit, voir ce qui est applicable, et ce qui ne l'est pas.

Certains aspects m'ont énormément interpellé ; je me rends compte par exemple que la grosse partie de leur activité sur l'IT ne vient pas des DSI mais du marketing. Leurs donneurs d'ordres ne sont pas les DSI et ceci est en train de poindre en France alors que c'est complètement développé aux Etats-Unis. Leur approche est donc complètement différente dans l'apport de solutions et cela peut être extrêmement riche pour nous.

La Belgique a une approche un peu différente de la notre et est beaucoup plus proche de celle des Etats-Unis.

Toute cette diversité culturelle peut nous apporter énormément.

Nacéra BENRABAH

Aujourd'hui vous êtes mandataire social, actionnaire, mais à l'avenir allez-vous devenir mandataire social du Groupe RANDSTAD ou salarié ?

Philippe MORSILLO (Directeur Général AUSY)

Je vais rester mandataire social AUSY car je suis Directeur Général mais je ne serai plus actionnaire AUSY.

Selon la politique de fidélisation que RANDSTAD souhaite mettre en œuvre, je pourrais on non être actionnaire. Nous en avons parlé mais nous n'avons rien signé sur le sujet. Un job comme le mien est directement lié à la performance que l'on peut délivrer et si le travail n'est pas en phase avec les attentes du Groupe RANDSTAD, ils en tireront les conséquences et moi aussi. Je serais très content de continuer au sein du Groupe RANDSTAD car il y a énormément de choses à faire. Je n'ai aucun problème par rapport à cette question et je considère cela comme normal.

Lorsque je suis arrivé chez AUSY Jean-Marie m'a fait savoir qu'en tant que mandataire social je pouvais être révocable à tout moment.

Nacéra BENRABAH

Certes, mais vous aviez des bons de souscription.

Philippe MORSILLO (Directeur Général AUSY)

Peut importe, c'est autres chose, c'est une démarche actionnariale.

Je vous confirme que je me projette à long terme, que je suis intéressé et très confiant dans le projet en tant que principal promoteur. Pour autant, je n'ai pas de boule de cristal.

Francis VALENTIN

La sortie de la bourse d'AUSY ne risque-t-elle pas d'impliquer la perte du Secrétaire Général par perte d'intérêt pour le travail ?

Philippe MORSILLO (Directeur Général AUSY)

La communication financière va disparaître et la recherche de financement également puisque cela va être produit par RANDSTAD. Son job va être modifié et l'avenir dira s'il est moins intéressant. Pour l'instant, il n'est pas prévu qu'il parte.

Nacéra BENRABAH

A l'issue de l'OPA M. FILLON va encaisser de l'ordre de 2M€. Quelles sont les garanties pour qu'il reste à la tête d'AUSY en tant que Directeur Général France ?

Philippe MORSILLO (Directeur Général AUSY)

Le mieux est de lui poser la question.

Gérald a été associé à l'ensemble de la démarche depuis son démarrage. Il s'agit d'une démarche que nous avons menée conjointement et je pense qu'il se projette dans le projet de la même manière que moi.

Nacéra BENRABAH

Et qu'en est-il des autres DG adjoints ?

Philippe MORSILLO (Directeur Général AUSY)

Lorsque j'ai annoncé le projet aux 2 DGA ils ont tous deux été très enthousiasmés, ce qui n'était pas forcément évident.

Le fait d'annoncer un changement capitalistique pour se faire racheter peut en effet être difficile à entendre et les premières réactions, qui sont souvent les plus révélatrices, ont été extrêmement positives car ils y ont vu de nouveaux potentiels et de nouveaux moyens. Les retours que j'ai eus ont été très positifs pour l'ensemble du COMEX.

Nacéra BENRABAH

Les réactions peuvent être différentes entre ce que l'on vous dit et ce qui est ressenti sur le terrain.

Philippe MORSILLO (Directeur Général AUSY)

J'ai l'impression que le niveau de relations que nous avons nous permet de se dire les choses, y compris si cela est difficile à entendre. Nous sommes capables de reconnaître les erreurs effectuées et si cela avait représenté un sujet d'inquiétude, ils me l'auraient dit.

Nacéra BENRABAH

Le top management ne changera donc pas ?

Philippe MORSILLO (Directeur Général AUSY)

Il reste effectivement le même à aujourd'hui et s'il y a des changements, ils ne seront pas liés à RANDSTAD.

Nous recherchons la performance de l'entreprise et ce que disais précédemment pour moi est vrai pour l'ensemble des cadres de l'entreprise. S'il y a des périmètres qui ne fonctionnent pas, les décisions nécessaires seront prises mais cela ne sera pas lié à RANDSTAD.

Christel GAILLARD

RANDSTAD envisage-t-il de placer certains de leurs collaborateurs au sein d'AUSY ?

Philippe MORSILLO (Directeur Général AUSY)

Je ne sais pas mais honnêtement, ce n'est pas l'impression que j'ai eu et cela n'a pas été envisagé, et le contraire a même été dit.

Cela dit, peut-être que dans quelques temps je le demanderai. Si je me rends compte en effet que sur certains sujets ils sont plus performants que nous, il n'y a pas de raison à s'entêter que cela soit porté par AUSY. Nous sommes tous dans la même barque, nous avons besoin que cela soit efficace et s'ils peuvent nous apporter des choses, je serai content de le faire. Je ne vais pas me mettre dans une démarche d'hyper protectionnisme car nous sommes tous dans une logique d'efficacité.

Si des personnes de RANDSTAD peuvent nous apporter des choses que nous ne savons pas faire, elles seront les bienvenues car la tâche est assez grosse pour tout le monde.

Ce qui m'ennuierait, c'est qu'on nous demande de changer ce qui me paraît être le fondement de notre efficacité.

Nacéra BENRABAH

Quel est le fondement de notre efficacité ?

Philippe MORSILLO (Directeur Général AUSY)

Le business model est important et je ne vais pas essayer de le caler sur le leur. Ils ne savent pas que ce qu'est l'Engagement de Résultat. Si vous me mettez DG à la tête d'une entreprise d'intérim, je ne vais faire que des bêtises car je ne connais rien, et c'est la même chose pour eux au départ.

J'ai une relation de confiance avec François qui est très forte ; nous avons passé des heures à discuter ensemble à essayer de savoir si nous pensions l'un et l'autre que le rapprochement était une bonne chose. Pour eux, il s'agit d'un virage stratégique colossal et s'il y en a un qui a tout fait pour convaincre RANDSTAD qu'une vraie composante de l'avenir pour eux était d'aller dans l'ingénierie, c'est bien François.

(Pause de 10h37 à 10h56).

Nacéra BENRABAH

Je vous propose de déjeuner avec nous aujourd'hui pour aider au rapprochement entre le DG et les élus.

Philippe MORSILLO (Directeur Général AUSY)

Ce n'est pas prévu mais je le veux bien.

Georges RICHARD

Votre vision stratégique est assez claire quant à notre position par rapport aux concurrents mais pouvez-vous nous dire rapidement comment s'inscrit la mission d'AUSY dans RANDSTAD ?

Philippe MORSILLO (Directeur Général AUSY)

A mon sens, AUSY doit devenir la marque premium du groupe RANDSTAD, comme AUDI dans le groupe VOLKSWAGEN, et c'est ce qu'ils ont acheté. Ceci implique une certaine autonomie et les moyens associés.

Nacéra BENRABAH

C'est donc une approche marketing, basée sur l'image ?

Philippe MORSILLO (Directeur Général AUSY)

Pas seulement, car il faut aussi du fond. L'idée n'est pas d'apparaître comme la marque premium mais d'être la marque premium.

Georges RICHARD

Les concurrents se structurent, le marché s'organise et in fine, il y aura très peu d'acteurs. Il est remarquable cependant de constater que les concurrents ont une optique qui vise le Big Data et la cybersécurité, ce qui n'est pas le cas d'AUSY. Pourquoi être absents sur ces 2 segments de marché alors qu'il s'agit de leviers de croissance très forts ?

Philippe MORSILLO (Directeur Général AUSY)

Nous n'y sommes pas complètement absents et je ne pense pas qu'ALTEN soit beaucoup plus présent sur la cybersécurité.

Georges RICHARD

ALTEN et ECONOCOM s'organisent.

Pour quoi ne pas avoir pris l'option de s'adosser à un acteur comme RANDSTAD pour faire de la croissance externe sur la cybersécurité ?

Philippe MORSILLO (Directeur Général AUSY)

Cela fait partie de nos cibles car la cybersécurité relève d'un domaine de spécialistes et cela est long et coûteux à mettre en place. C'est la raison pour laquelle nous pensons qu'il est préférable d'acheter une entreprise qui est déjà dans le domaine mais elles sont peu nombreuses.

Georges RICHARD

Nous sommes en retard sur le sujet.

Philippe MORSILLO (Directeur Général AUSY)

Dès que l'on fait référence au Big Data, à la cybersécurité, aux objets connectés, il y a une dimension marketing importante, notamment pour le Big Data et les objets connectés. En effet, une partie importante de notre activité peut être rattachée aux objets connectés mais nous ne le marketons pas assez. Certains groupes en ont fait des fers de lance. Il est incroyable par exemple de voir la manière dont GFI a orienté sa communication autour de la transformation digitale. Ils ont une manière d'aborder les offres et de les marketer qui est très différente de la notre, et je pense que notre approche marketing n'est pas assez aboutie. Nous sommes trop restés une société d'ingénierie, c'est-à-dire que nous attaquons les marchés par la technologie et non par le marketing, ce qui permettrait de mieux valoriser nos prestations et de pénétrer dans les groupes avec des interlocuteurs de plus haut niveau.

Georges RICHARD

Le fait de vouloir s'orienter vers ce type de segment sera-t-il un frein pour RANDSTAD ?

Philippe MORSILLO (Directeur Général AUSY)

Non, je ne pense pas car ils sont très marketing et l'approche digitale est très importante pour eux ? Je pense donc qu'ils seront plutôt promoteurs.

DEUXIEME PARTIE

Francis VALENTIN

AUSY a un modèle économique et financier remarquable et vous l'avez bien démontré. Néanmoins, le modèle social interroge énormément.

Nous intervenons tous autour de cette table pour des salariés en souffrance et en difficulté et avec Karine, nous avons eu à traiter plusieurs cas fin 2015 qui vous ont amené à nous recevoir. Nous avons notamment abordé le cas particulier d'un salarié senior de 57 ans, avec 3 enfants dont 2 en bas âge, avec de nombreuses années d'ancienneté dans la société. Nous avons eu la grande surprise de constater que vous aviez préparé une communication que M. MAGNET a lu COMEX du 15 décembre 2015. Sur le moment, nous avons été très satisfaits mais nous nous sommes finalement aperçus que la communication s'était arrêtée aux portes du COMEX et n'était pas descendue vers le bas.

Par ailleurs, nous avons constaté sur un autre cas, qu'une personne de 58 ans a été convoquée à un EPL et qu'il n'y avait eu aucun suivi de cette situation.

Suite au malaise social que nous avons évoqué vous avez pris la décision pour les populations de seniors, handicapés et femmes de retour de congés maternité, que les mesures de séparation ou de mobilité envisagées soient prises en charge en amont par la DAS. Vous avez donné ordre et cela n'a pas été exécuté.

Comment faire si les ordres que vous donnez ne sont pas respectés ?

Philippe MORSILLO (Directeur Général AUSY)

Lorsque vous dites que l'ordre n'a pas été respecté, s'agit-il de quelques cas, ou de tous les cas ?

Francis VALENTIN

Il y a eu quelques cas car notre société est jeune et il y a peu de personnes de + de 50 ans.

Nous avons effectué une enquête auprès des managers et de l'ordre de 80 % d'entre eux n'avait jamais eu connaissance de votre décision. Nous avons eu aussi plusieurs retours de congés maternité mal gérés.

Ceci a généré auprès des élus une très forte déception.

Philippe MORSILLO (Directeur Général AUSY)

Cela peut arriver, et j'en suis le premier agacé.

Lorsque je veux communiquer quelque chose à l'ensemble des forces commerciales je demande aux directeurs des opérations d'aborder le point en CO le lundi matin pour être sûr que tout le monde a entendu le message et qu'il a été porté correctement. Je propose donc de lire cette note au prochain CO considérant qu'elle n'est pas appliquée.

Francis VALENTIN

Lorsque des ordres sont donnés, des notes de service signées devraient être établies, ce que nous avons demandé en séance de CE.

Philippe MORSILLO (Directeur Général AUSY)

Une note a-t-elle été faite ?

Jean-Marie MAGNET

Il y a eu une note mais elle n'a pas été diffusée.

Philippe MORSILLO (Directeur Général AUSY)

Elle a été diffusée au COMEX mais après je ne sais pas.

Des notes de service peuvent effectivement être réalisées mais il faudrait qu'elle soit en plus accompagnée d'une explication sur les motivations qui en ont été à l'origine. Le CO est le bon endroit pour en faire état et demander à ce qu'elle soit appliquée.

Francis VALENTIN

La gestion des consultants est divisée en 3 parties : il y a d'un côté la DRH Opérationnelle en lien avec les DOP en charge des recrutements, les managers qui gèrent la vie des consultants, voire leur sortie, et la DAS, dans un silo totalement séparé qui sont confrontés à une muraille lorsqu'ils veulent se faire entendre.

Ne serait-il pas plus pertinent, pour mettre en œuvre cette note, d'avoir une DRH couvrant l'ensemble du spectre de la gestion des ressources humaines ?

Philippe MORSILLO (Directeur Général AUSY)

La scission est liée au fait que les métiers sont très différents entre la DRH Opérationnelle et la DAS et je ne suis pas persuadé que le fait de mixer les équipes soit plus efficace.

Francis VALENTIN

Il s'agit non pas de mixer les équipes mais de mettre un contrôle sur l'ensemble. Actuellement les opérationnels ont une certaine liberté dans la gestion de leur activité et sont soumis à une contrainte d'efficacité financière et non pas à une contrainte d'efficacité sociale, d'où les débordements observés.

Les managers en cause sur les problèmes graves qui ont été remontés sont en toute immunité du moment qu'ils ont des résultats financiers, et finalement, ils ont le droit de tuer.

Philippe MORSILLO (Directeur Général AUSY)

Je ne partage pas du tout ces propos et je n'ai d'ailleurs pas bien compris ce que vous proposiez en termes organisationnel.

Concernant l'impunité, je pense que nous avons une vraie difficulté de dialogue social. Sur certains cas en effet, j'ai pu constater que pour certains managers qui quittaient l'entreprise, la perception que vous en aviez était diamétralement opposée à la mienne. Vous avez érigé en victime certains managers alors qu'ils ont eu des comportements inadmissibles.

Je suis vraiment demandeur d'un meilleur dialogue social, je suis peiné de voir de tels cas car je n'ai pas envie que l'entreprise ressemble à cela, non seulement pour des raisons d'image et de notoriété sur le marché, mais aussi humainement.

Je vibre dans mon travail et lorsqu'il ne me plaira plus, je partirai. Il faut que chacun ait envie de faire son travail car c'est comme cela que l'on apporte de l'énergie et que l'on fait bouger les choses.

Le fait de voir remonter ce genre de cas me gêne et je me m'interroge sur les raisons de ces différents comportements. Cela me dérange humainement.

La qualité du dialogue social peut avoir lieu si de part et d'autre, il y a des efforts d'objectivité. Certains propos provenant des IRP apparaissent tellement contre l'entreprise qu'il n'est pas possible de les écouter.

François CANTALOU

Vous dites que les IRP sont contre l'entreprise ?

Philippe MORSILLO (Directeur Général AUSY)

Bien sûr, il y en a quelques uns. Certaines personnes proposent des solutions, sont vraiment sincères, alors que d'autres sont en permanence pour tout ce qui est contre et contre tout ce qui est pour, et cela bloque le dialogue social et nuit au fond. Quand bien même le message porté pourrait être vrai, lorsque la forme est irrecevable, il devient inentendable. Je vois parfois passer des échanges qui sont incroyables. Si de part et d'autre, et chacun dans son rôle, nous ne faisons pas l'effort d'avoir une démarche d'objectivité, le dialogue ne sera pas possible. Face à qui que ce soit, et même si ce qui est dit est vrai, si la forme est insupportable, ce n'est plus entendable.

Francis VALENTIN

Si nous avons été amenés à vous rencontrer en décembre c'est que nous avons lancé une alerte DP, avec une menace de référé au tribunal.

Néanmoins, ce qui vous a été rapporté portait sur le fait que les IRP concernées étaient contre l'entreprise et c'est le message qui vous a été largement remonté. C'est pourquoi nous avons pris la décision de vous faire un long mail explicatif (adressé en copie à M. MAGNET et LE CARPENTIER) sur lequel vous avez réagi favorablement à notre requête.

Tout ceci montre bien que lorsqu'il y a des intermédiaires dans le dialogue social, les choses peuvent être brouillées et c'est la raison pour laquelle nous souhaiterions avoir une prise directe avec vous pour vous faire part des problèmes.

Même si les mots et la forme ne sont pas toujours adaptés, ce qui n'est pas toujours facile lorsque les salariés sont en pleurs devant nous, nous attendons également une bonne qualité de dialogue social et que cela se passe dans un climat apaisé.

Philippe MORSILLO (Directeur Général AUSY)

Je comprends tout à fait le côté émotionnel car nous gérons de l'humain. Pour autant, et dans une logique d'efficacité, il faut que le message soit entendable, en particulier de la part de certaines personnes qui rendent le dialogue très difficile.

La communication peut certes être plus difficile, voire brouillée, lorsqu'il y a des intermédiaires et c'est la raison pour laquelle nous souhaitons trouver un moyen de se rapprocher d'un opérationnel comme Lionel GUERIN ou Gérald FILLON pour la présidence tournante du CE sur laquelle je ne suis pas forcément la personne la mieux placée. Je m'occupe de la France mais aussi des autres pays et je ne suis pas dans les CE de tous les pays.

Francis VALENTIN

Qui est décideur ?

Philippe MORSILLO (Directeur Général AUSY)

Cela dépend de quoi nous parlons. Le jour où l'on sera dans le Groupe RANDSTAD faudra-t-il que ce soit Jacques VAN DER BROEK qui soit le président du CE ?

Matthieu SYLVA

S'ils sont présidents de CE, auront-ils les moyens ?

Philippe MORSILLO (Directeur Général AUSY)

Si nous décidons d'aller dans cette direction, ils auront la délégation.

Nacéra BENRABAH

Il ne s'agit pas d'avoir la délégation mais d'avoir le pouvoir de décision.

Philippe MORSILLO (Directeur Général AUSY)

Le pouvoir de délégation signifie que la personne a le pouvoir et la responsabilité associée. Il n'y a pas de raison que le pouvoir porte plus sur moi, que sur François ou Jacques VAN DER BROEK.

Gilles AMBONE

Lorsque les conversations sont riches et intéressantes j'essaie habituellement de les résumer et de donner mon point de vue.

Il est en effet important de délivrer le message aux managers, via les CO, mais il faut aussi tenir compte du fait que les certains des managers étant régulièrement renouvelés, il est important de répéter le message.

Philippe MORSILLO (Directeur Général AUSY)

Tout à fait.

Gilles AMBONE

Pour les IRP, le respect de la parole donnée est un point important car cela permet de construire la confiance progressivement.

J'ai bien noté aussi le fait que nous pouvons avoir de vrais axes de progrès de part et d'autre sur le dialogue social et je pense qu'une véritable réflexion mériterait d'être engagée sur le sujet.

Philippe MORSILLO (Directeur Général AUSY)

Pour aller dans ce sens, tu m'as une fois coincé dans un Conseil d'Administration pour m'expliquer qu'il y avait un problème de référencement chez SAFRAN. J'ai creusé le point qui s'est avéré réel et j'ai très apprécié la démarche. Tu étais là en tant qu'IRP au CA et ce qui a prévalu était d'aider l'entreprise avec une information que tu avais et que je n'avais pas. Au final, cela m'a beaucoup aidé. Il s'agissait d'un sujet économique mais il aurait pu s'agir d'un autre sujet. Il faut que de part et d'autre nous puissions avoir la conscience que nous sommes dans le même bateau. Pour moi, c'est ça le dialogue social.

Gilles AMBONE

Nous partageons ce point de vue. Il faut néanmoins faire attention au message passé par l'entreprise au regard des IRP qui sont dans des démarches de construction, car si elles se font ostracisées, les échanges deviennent effectivement plus difficiles.

Etre IRP est une position très compliquée et parfois les échanges peuvent effectivement être maladroits, nous n'avons pas toujours les bonnes informations, nous avons aussi des coups de fatigue, etc. Ce n'est pas simple et il y a en effet des messages que nous pouvons améliorer.

Pour autant, et si des personnes s'inscrivent dans une construction, ressentent qu'ils ont la main tendue de la Direction, font l'effort d'essayer de modifier leur communication et que les choses n'avancent pas, cela ne peut pas fonctionner sur le long terme.

Concernant les messages de la Direction passés aux managers, et plus généralement à l'entreprise dans son ensemble, la DAS doit avoir un véritable rôle à jouer sur le sujet, à l'instar du service qualité qui a pour mission de vérifier que les règles sont bien appliquées. La question de savoir si la règle est appliquée ne devrait d'ailleurs même pas se poser car des audits devraient être réalisés et les résultats devraient remonter à la direction générale.

Il est vrai que les relations sociales sont compliquées en France et qu'AUSY ne se positionne pas en tant que leader sur le sujet. Il y a quelques années, lorsque j'ai pris mes premiers mandats chez AUSY, les cas à régler qui me parvenaient étaient plutôt réglés avec les petits managers et des solutions satisfaisantes pour tous étaient trouvées sans que cela ne remonte plus haut dans la hiérarchie.

Aujourd'hui, les cas sont traités à un niveau supérieur dans la hiérarchie et les informations qui te remontent ne sont pas forcément objectives. Il est donc très important que l'information n'émane pas uniquement de l'opérationnel, ce qui est le risque avec la présidence du CE envisagée. S'il s'agit en effet de la même personne qui fait l'erreur et qui est président du CE, il y aura conflit. Il est donc important de pouvoir informer par un autre canal pour éviter que la personne soit juge et partie.

Philippe MORSILLO (Directeur Général AUSY)

Je fais la même chose avec la qualité. Dans toutes les normes qui existent, la première chose demandée est l'indépendance de la qualité et qu'elle soit rattachée à la Direction Générale et non pas à la Direction des projets par exemple. Il en est de même pour la DAS pour laquelle nous cherchons une certaine autonomie.

Gilles AMBONE

Si la DAS fait le reporting au directeur général adjoint qui est président du CE, le problème ne sera pas réglé.

Nacéra BENRABAH

Les salariés veulent savoir s'il y aura des changements et lesquels.

Aujourd'hui, la politique sociale AUSY pêche du fait qu'il n'y a pas de vraie DRH, c'est-à-dire pas une DRH orientée sur la communication et la formation, mais une DRH qui gère les ressources humaines. Cela pourrait être une solution pour donner de la visibilité et du sens sur le terrain auprès des consultants.

Est-ce qu'il est envisagé de mettre en place une vraie DRH au sens ressources humaines ?

Philippe MORSILLO (Directeur Général AUSY)

S'agirait-il d'une entité qui regroupe la DRH Opérationnelle et la DAS ? Pensez-vous que cela pourrait constituer vraiment un plus ?

Nacéra BENRABAH

Au-delà du business model financier, il y a aussi le business model social. Aujourd'hui, le modèle AUSY est structuré autour de l'agence, les commerciaux sont leur propre chef d'entreprise et l'agence est un centre de profit. De ce fait, tous les frais, tous les coûts, la formation et autres, sont supportés par l'agence. Le modèle est organisé autour d'une juxtaposition d'agences et la DAS est un service comme un autre pour gérer les problèmes sociaux.

De plus, le CICE généré par l'entreprise ne redescend pas au niveau des agences.

Est-ce que ce modèle va changer ou perdurer ?

Philippe MORSILLO (Directeur Général AUSY)

Le résultat d'exploitation de l'entreprise correspond à la dernière ligne du compte de résultats et les centres de profit des agences sont sur la marge brute. Je ne vois donc pas le lien avec le CICE. Vous me perdez.

Nacéra BENRABAH

C'est parce que vous avez une approche financière des choses.

Aujourd'hui, le pilotage des agences passe par le TACE (Taux d'activité congés exclus), avec des objectifs individualisés agence par agence. Est-ce bien cela ?

Philippe MORSILLO (Directeur Général AUSY)

Non, il y a un budget et le TACE est un des éléments. Il y a aussi la croissance de l'effectif, l'offre tarifaire vis-à-vis du client également, etc.

Nacéra BENRABAH

Les lettres d'objectifs des commerciaux comportent des objectifs sur les salaires d'embauche qui s'appuient sur une grille de salaires en fonction des écoles ou autres paramètres, et selon les embauches, le commercial dégage du variable, et ce uniquement sur la croissance. Il n'y a aucun indicateur social sur les sorties de l'entreprise et le commercial n'est pas pénalisé sur cet indicateur alors qu'à contrario, il est objectivé sur les embauches réalisées.

Philippe MORSILLO (Directeur Général AUSY)

La croissance correspond à la différence entre les entrées et les sorties.

Nacéra BENRABAH

Ce n'est pas ce qui transparait à l'examen d'une lettre d'objectifs.

Philippe MORSILLO (Directeur Général AUSY)

Vous devriez la relire.

Nacéra BENRABAH

Je l'a connais et je suis diplômée en maths.

Philippe MORSILLO (Directeur Général AUSY)

Dans une lettre d'objectif les personnes sont objectivées sur la croissance, c'est-à-dire sur la différence entre les entrées et les sorties.

Pour nous, l'un des premiers items du chantier sur la fidélisation sur lequel nous travaillons repose sur le fait que dans les lettres d'objectifs, les commerciaux ne soient plus à l'embauche mais à la croissance, c'est-à-dire qu'ils fassent autant attention à leurs salariés pour éviter le nombre de départs, qu'aux embauches, ce qui n'était pas le cas précédemment. Ce principe est désormais inscrit dans toutes les lettres d'objectifs.

De fait, un responsable d'agence qui réalise très peu d'embauches mais qui retient ses salariés en les fidélisant, sera dans ses objectifs.

Nacéra BENRABAH

Cela n'était pas vrai avant.

Philippe MORSILLO (Directeur Général AUSY)

Il faut aussi regarder les choses positives qui ont été réalisées car ce système s'inscrit pleinement dans la logique de fidélisation. Nous l'avons mis en place récemment mais peut-être que nous aurions dû le faire avant.

Nacéra BENRABAH

Les frais sont aussi liés aux salaires d'embauches.

Francis VALENTIN

L'absence de SIRH est source de nombreux problèmes de fidélisation, d'énerverment et de conflits. Les informations sont saisies à un endroit, se perdent, sont ressaisies, voire modifiées, etc. ce qui provoque une cacophonie la plus totale.

Philippe MORSILLO (Directeur Général AUSY)

Il n'y a pas certes, un SIRH dédié, mais Cube intègre un certain nombre de fonctionnalités qui permettent d'effectuer le suivi des entretiens annuels, de les annexer, d'y intégrer les suivis de missions et autres.

La question de savoir si cela est correctement rempli et à la bonne fréquence est un autre point.

Françoise CANTALOU

Il faut aussi que les informations soient de qualité.

Philippe MORSILLO (Directeur Général AUSY)

Au départ, l'outil ne comprenait qu'un indicateur permettant de savoir uniquement si cela avait été réalisé ou non, et maintenant les documents sont joints, ce qui permet aux équipes de Didier LICHTENSTEGER d'ouvrir les bilans, de les examiner, d'ouvrir les fiches de mission et de les examiner, de déclencher une alerte le cas échéant si la note est insuffisante. Cela est sûrement améliorable mais cela existe.

Nacéra BENRABAH

Le SIRH ne s'attache pas uniquement à ces aspects.

Aujourd'hui, les problèmes sociaux que nous rencontrons sont liés au fait que nous embauchons des personnes qui ne connaissent pas le métier, qui sont formées à la façon AUSY en 6 mois ce qui consomme une grande partie du plan de formation, et au final, les managers font à la fois du commercial et du management et il est rare que les personnes aient la double compétence.

D'autres modèles existent dans d'autres sociétés, avec des objectifs fixés au niveau de l'entreprise pour gagner en culture d'entreprise, des responsables d'établissement qui ne travaillent pas sur le commercial mais uniquement du management.

Les grandes lignes du modèle AUSY actuel vont-elles être modifiées ?

Philippe MORSILLO (Directeur Général AUSY)

Votre lecture est très parcellaire.

Les jeunes commerciaux qui entrent dans l'entreprise sont AM (Account Manager) et n'ont pas la responsabilité des ingénieurs.

Un cursus AM, BM, BUM, SBUM, BUD a été mis en place, avec à chaque étape d'évolution, des compétences particulières à acquérir.

Ainsi, un jeune AM recruté ne fait que du commerce et ne gère pas une équipe, ce qu'il fait lorsqu'il commence à devenir BM. Cela fonctionne comme des poupées russes, c'est-à-dire qu'à chaque étape on ajoute des compétences qui manquent pour passer à la strate suivante.

La différence entre l'AM et le BM porte sur l'aspect managérial. Un BM commence avec une toute petite agence et nous l'allons l'aider à acquérir une dimension managériale qu'il n'avait pas dans le poste d'AM.

Il y a quelques temps, ces strates n'existaient pas ; il y avait simplement AM, BUM et BUD et nous nous sommes rendu compte que le passage d'AM à BUM était compliqué. On demandait en effet à une personne purement commerciale, d'avoir une activité centrée à 50 % sur le management et elle ne savait pas faire.

AUSY

C'est la raison pour laquelle nous avons ajouté le BM où la partie managériale leur est apportée. Pour le BUM, on lui apporte les éléments qui vont lui permettre de gérer un centre de profit et lorsqu'il devient SBUM il lui manque l'aptitude à manager des forces commerciales. Le passage BUM à SBUM est là pour lui apporter ce qui lui manque.

Tout est donc extrêmement découpé pour apporter à chaque fois ce qui manque. Ce n'est peut-être pas parfait mais de là à entendre que les jeunes commerciaux gèrent les équipes, ce n'est pas vrai. Nous avons justement fait en sorte de le faire évoluer année après année pour qu'à chaque étape on puisse leur apporter ce qui leur manque pour tenir leur fonction.

Françoise CANTALOU

Ne se prive-t-on pas de vrais commerciaux, qui ne sont pas faits pour le management ?

Philippe MORSILLO (Directeur Général AUSY)

Ceci est une vraie question car parfois on peut effectivement prendre un bon commercial et en faire un mauvais manager. Ceci est mauvais pour l'entreprise et mauvais pour la personne car là où elle était en situation de succès, elle est mise en situation d'échec. Nous réfléchissons donc de plus en plus à mettre en place une sorte d'expertise purement commerciale, tout en ne scindant pas les 2 pour autant, car cela présente des tas d'inconvénients. En revanche, il pourrait être intéressant de mettre en place une filière d'expertise commerciale, comme cela a déjà été fait pour des managers étant de bons responsables d'agence mais incapables de gérer les commerciaux. Cette filière n'est pas officielle car elle pose un vrai problème dans l'esprit de certains, mais il y a de plus dans les DOP des personnes qui ont des profils seniors et qui n'effectuent plus d'encadrement d'équipes.

S'agissant d'une expertise assez rare, elle a été mutualisée au niveau de la DOP et n'est pas uniquement au service d'une agence.

Nacéra BENRABAH

Compte tenu de l'effectif des managers à gérer la durée du travail des managers établie sur une base de 35 heures vous semble-t-elle réaliste ?

Philippe MORSILLO (Directeur Général AUSY)

Oui.

Nacéra BENRABAH

Aujourd'hui, même si le manager a des compétences managériales, il y a un problème de durée du travail car ils nous disent qu'ils ne peuvent pas tout faire, si ce n'est le week-end ou le soir à minuit. Ils ont des tableaux de bord à remplir, des rendez-vous à honorer, des prospects à rencontrer, etc. et n'ont pas le temps de tout faire en 35 heures.

Philippe MORSILLO (Directeur Général AUSY)

Au global, et en dehors des périodes conjoncturelles où il y a un sous-staffing, le manager peut gérer son équipe de consultant dans le temps qui lui est imparti.

En cas de sous-staffing, nous essayons dans ce cas de trouver des solutions, via par exemple un support RH pour accompagner les ingénieurs malgré le fait que les managers soient en souffrance car ils sont trop peu. Cela a été fait à Toulouse et ailleurs également.

Nacéra BENRABAH

Votre analyse est peut-être vraie à Paris mais pas en région où le périmètre de certains DOP est très étendu.

Philippe MORSILLO (Directeur Général AUSY)

Le staffing est toujours déterminé en fonction du nombre d'ingénieurs à gérer et aujourd'hui, il est plus important que celui d'il y a 2 ou 3 ans alors même que l'activité ER a énormément augmenté et qu'une partie du travail est réalisée par les RTA. Nous devrions donc avoir plus de facilités qu'avant.

Nous attendons de RANDSTAD qu'ils nous aident pour staffer.

Nacéra BENRABAH

Le turnover étant très important, que proposez-vous pour fidéliser les managers et les consultants ?

Philippe MORSILLO (Directeur Général AUSY)

Nos managers sont très chassés par nos concurrents car nous avons la réputation de bien les former et nous avons des personnes performantes.

Par ailleurs, le changement de l'entreprise en cours avec le rapprochement de RANDSTAD interpelle et cela créé des incertitudes, de l'inquiétude, et créé un climat favorable au turnover, ce qui n'est pas souhaitable. De plus les concurrents en profitent pour débaucher. Dès que l'on pourra mieux communiquer, j'espère que cela sera de nature à rassurer.

Nacéra BENRABAH

La prise en charge des frais constitue également un levier de fidélisation pour les managers à ne pas négliger. Si en effet, suite au contrôle URSSAF, les frais ne sont plus intégrés au salaire net, les salariés envisagent de quitter l'entreprise au 1^{er} janvier. Quelle va être la politique sur ce sujet à l'avenir ?

Philippe MORSILLO (Directeur Général AUSY)

Nous avons clarifié un certain nombre de choses.

Frédéric DAUMAS

La politique est en cours de façonnage et ce n'est pas encore complètement défini.

Philippe MORSILLO (Directeur Général AUSY)

Il faut que nous intégrions le fait que nous sommes dans une situation transitoire inconfortable et que l'OPA non finalisée créé de l'incertitude. Par ailleurs nous changeons d'actionnaire. L'actionnaire principal, Jean-Marie part et cela perturbe car les personnes ont acheté une histoire et qu'elle est en train de changer.

Nous avons tous un rôle collectif à jouer dans cette période transitoire pour construire ensemble une nouvelle page de notre histoire et œuvrer à rassurer.

Nacéra BENRABAH

Que proposez-vous en termes de politique sociale et salariale ?

Matthieu SYLVA

Etant donné que nous avons un intérêt mutuel à ce que les choses se passent bien en terme de dialogue social, la Direction peut-elle s'engager à mettre en place des groupes de travail ou autres formes pour que les sujets amenés régulièrement par les IRP soient prise en compte, priorisés et que des solutions soient trouvées ? Cela fait des années que les représentants du personnel sont frustrés par l'absence de solutions apportées aux problèmes qu'ils remontent.

Philippe MORSILLO (Directeur Général AUSY)

Je vous garantie que nous avons la volonté d'avancer ensemble. Vous pourrez en discuter avec Gérald et Lionel et vous verrez qu'ils sont dans le même état d'esprit.

Je me demande cela étant si nous sommes capables de trouver une solution qui convienne aux 2 parties, c'est-à-dire que l'on ne soit pas sur de l'utopie d'un coté et de la rigidité de l'autre ? Je pense que le moment est venu de faire l'exercice mais il ne peut fonctionner que s'il y a une vraie volonté de part et d'autre.

Vous avez peut-être l'impression que la Direction Générale n'est pas préoccupée par ces aspects et qu'elle est uniquement centrée sur les aspects financiers, mais ce n'est pas le cas. Nous avons évidemment un regard sur les résultats mais la manière dont le dialogue social évolue ne nous est absolument pas confortable. Ce n'est pas bon pour l'entreprise, le turnover, le climat, ni pour le recrutement. Lorsque je vais sur les forums qui font état de propos négatifs sur AUSY, cela me fait mal au regard des efforts que nous sommes tous en train de déployer pour faire en sorte de construire une belle entreprise.

Matthieu SYLVA

Nous avons besoin d'un symbole de votre part car nous avons l'impression que vous êtes imperméable à tous ces sujets et qu'il n'y a pas de vraie volonté d'avancer.

Philippe MORSILLO (Directeur Général AUSY)

Compte tenu de tout ce que l'on s'est dit, est-ce que cela donne vraiment l'impression d'être imperméable ?

Matthieu SYLVA

C'est la première fois que nous nous rencontrons en CE et que l'on discute, donc cela fait du bien.

Nacéra BENRABAH

Vous êtes le nouveau M. MORSILLO, êtes beaucoup plus détendu maintenant qu'il y a 10 ans. Il y a vraiment un changement depuis votre expérience aux Etats-Unis.

Philippe MORSILLO (Directeur Général AUSY)

Je ne le pense pas. Je vous remercie de l'ouverture car je perçois au travers de nos échanges une volonté de trouver une solution. J'ai peut-être aussi été prisonnier de certains clichés.

Nacéra BENRABAH

Tout à fait, et sur ce point, M. LE CARPENTENITIER vous a convaincu que vous aviez une image de moi depuis des années qui ne correspondait pas à la réalité.

Matthieu SYLVA

Cela serait un vrai symbole si l'on pouvait s'engager à réellement discuter.

Philippe MORSILLO (Directeur Général AUSY)

J'y suis vraiment favorable mais pas sous forme de commissions ou de groupes de travail car cela ne va pas marcher. Il faut partir sur un ou deux prioritaires (à déterminer ensemble) et les traiter. La volonté de dialogue existe vraiment et je suis persuadé qu'il en est de même pour Gérald FILLON.

Il faut maintenant, non pas s'attarder sur des mots, mais les traduire en actions, en s'attachant à travailler sur des sujets bien précis et à mettre en place un plan d'action.

Je vous garantie que nous allons faire l'effort de comprendre votre point de vue car vous représentez les salariés et les ingénieurs et il est important qu'ils se sentent bien dans l'entreprise. Cela dit, je vous demande aussi de faire l'effort de comprendre notre point de vue, car dans le cas contraire, nous n'arriverons à rien.

Philippe CATHELIN

Au-delà des intentions, des belles paroles et de l'engagement mutuel, il est important pour nous d'arriver à professionnaliser l'outil du CE pour défendre le droit des salariés et le droit du travail, ainsi que le site du CE pour défendre sur un certain nombre d'éléments qui impactent les salariés sur le développement du business de l'entreprise.

Nous devons donc mettre en place pour cela des outils, avec un plan d'action à moyen terme, axé sur les sujets critiques pour les salariés et pour l'entreprise (image, business). Nous allons devoir choisir les sujets car nous ne pourrions pas tout adresser en même temps.

C'est comme cela à mon sens que nous arriverons à changer l'image qu'elle a des IRP et qu'elle pourra exprimer des engagements concrets. Il faut donc mettre en place des ateliers et que les représentants du personnel soient entendus sur les sujets qu'ils remontent, même s'ils peuvent paraître anecdotiques ou correspondre à des cas particuliers. Il est dans l'intérêt du business d'entendre les demandes d'améliorations, tant sur le plan social que sur le plan des processus.

Philippe MORSILLO (Directeur Général AUSY)

Nous sommes complètement en phase avec cela.

Nacéra BENRABAH

Quels sont les sujets prioritaires que vous envisagez ?

Frédéric DAUMAS

Nous allons voir cela pendant le déjeuner pour respecter le timing.

La séance est levée à 12h14.

Nacéra BENRABAH

Secrétaire du CE.