



## PROCÈS-VERBAL DE LA RÉUNION EXTRAORDINAIRE DU COMITE D'ENTREPRISE DU MARDI 19 SEPTEMBRE 2017

Lieu : Hôtel NOVOTEL 11-13 Grande Rue - 92310 Sèvres

### PV In Extenso

*Composition du Comité d'Entreprise :*

**Direction :**

Frédéric DAUMAS, Directeur des Affaires Sociales, Président du CE

**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	-
CATHELIN Philippe	CFTC	x	x	DURAND Jean-Luc	CFDT	x	-
ENGSI Victor	CFTC	-	-	FIRON David	CFTC	-	-
GAILLARD Christel	-	x	x	GENELETTI Thierry	CFE-CGC	-	-
GUY Gilles	CGT	x	x	KRANENWITTER Richard	CGT	x	-
KLEIN Axelle	CFTC	-	-	MUEL Karine	CFTC	x	-
LOEILLOT Pierre	CFTC	-	-	NEKHLAOUI Nadia	CFE-CGC	-	-
SYLVA Matthieu	CFE-CGC	x	x	NYCKEES Sébastien	-	x	-
VALENTIN Francis	CFE-CGC	x	x	ROCH Thibault	CFTC	x	-
VALMORIN Anne-Laurence	CFE-CGC	-	-	ROUBINET Danièle	CGT/CFDT	-	-
<b>Représentants syndicaux</b>							
RIEHL Jean-Michel	CFE-CGC	x		GAUMET Nathalie	CFTC	-	
RANNOU Jean-Christophe	CGT	x		LLORENS Jean-Christophe	CFDT	-	

**Invités :**

François BEHAREL, RANDSTAD France  
Philippe MORSILLO, Directeur Général AUSY  
Amie MATHIEU TOURE, Juriste droit social



## **ORDRE DU JOUR :**

1. Point de situation relatif à la mise en œuvre des déclarations d'intention et engagements pris par la société RANDSTAD, initiateur de l'OPA amicale, en matière d'emploi, de maintien des sites d'activité et de localisation des centres de décision 3



*La séance est ouverte à 14h00 sous la présidence de Frédéric DAUMAS.*

## **1. Point de situation relatif à la mise en œuvre des déclarations d'intention et engagements pris par la société RANDSTAD, initiateur de l'OPA amicale, en matière d'emploi, de maintien des sites d'activité et de localisation des centres de décision**

### **Frédéric DAUMAS**

Cette réunion vise à faire le point sur la mise en œuvre des déclarations d'intention et engagements pris par RANDSTAD, initiateur de l'OPA, auprès du CE et de l'Autorité des Marchés Financiers (AMF). Ces engagements concernent notamment l'emploi, le maintien des sites d'activité ainsi que la localisation des centres de décisions.

François BEHAREL devant partir à 16h30, la présentation sera donc la plus constructive possible.

Il convient tout d'abord de rappeler le contexte. Des engagements ont été pris le 3 novembre 2016 par François BEHAREL et Philippe MORSILLO lors du CE extraordinaire lié à l'OPA, ainsi que le 26 octobre 2016 dans la note d'information adressée à l'AMF.

Le dépôt du projet d'offre à l'AMF a eu lieu le 26 octobre 2016. L'apport des titres a eu lieu le 16 décembre en vue d'une première livraison en janvier, puis le règlement effectif le 16 février.

RANDSTAD, alors détenteur de 95 % des actions, a bénéficié du retrait systématique des petits actionnaires et détient désormais 100 % des actions de la société AUSY.

L'organigramme détaillé du Groupe se trouve à la page 2.

### **Philippe MORSILLO**

Comme la présentation sera brève, les questions seront posées à la fin.

### **Nacéra BENRABAH**

M. MORSILLO devra-t-il également partir à 16h30 ?

### **Philippe MORSILLO**

Non.

### **Frédéric DAUMAS**

La mise en œuvre des engagements n'a pas évolué de manière substantielle en 6 mois.

Tout d'abord, une SA ne peut pas avoir un actionnaire de référence unique : AUSY a donc dû changer de forme juridique et devenir une SAS. Cette décision a été formalisée en CA le 15 mai 2017 et présentée en CE extraordinaire le 14 mars et le 11 mai.

L'OPA s'est suivie d'une nomination des organes de Direction : François BEHAREL a été nommé Président de la société AUSY, Philippe MORSILLO Directeur Général. Le CA disparaît car il ne demeure qu'un administrateur, François BEHAREL.

Le siège social à Sèvres ainsi que les équipes de management en place sont maintenus.

AUSY conserve sa marque, son segment de clientèle et son activité. Les orientations stratégiques sont poursuivies : une croissance organique complétée par des acquisitions.

François BEHAREL va revenir sur la volonté du Groupe RANDSTAD en termes de politique industrielle et commerciale.

### **François BEHAREL (RANDSTAD)**

RANDSTAD intervient dans le marché des ressources humaines. Outre le travail temporaire, RANDSTAD dispose également d'un cabinet de recrutement qui constitue un accélérateur important dans notre industrie.



En effet, depuis la loi Borloo de 2005, les sociétés de travail temporaire sont autorisées à faire du conseil en recrutement. Si elles en pratiquaient déjà dans les faits, cette activité s'est fortement développée suite à la loi pour représenter aujourd'hui 200 à 250 millions d'euros de chiffre d'affaires.

RANDSTAD exerce aussi des activités de conseil en sécurité au travail, de la formation, etc.

Nous n'avons jusqu'ici pas d'activité de conseil dans vos métiers en France, ce qui n'était pas le cas de nos concurrents mais qui ne sont pas des concurrents directs d'AUSY car ils prennent en charge de plus petits projets.

Notre but était donc d'acquiescer une société dont l'activité était mature, afin de pouvoir participer aux grands appels d'offres. J'ai considéré que nous n'avions pas les compétences nécessaires en interne pour développer cette activité : nous souhaitions embrasser ce nouveau domaine avec une société efficace et rentable, avec un vrai succès à l'international et capable de faire de la croissance interne et externe. Nous voulions conserver la rapidité et l'autonomie d'AUSY tout en y apportant les compétences de RANDSTAD.

RANDSTAD étant une entreprise cotée, son développement est financé par des investisseurs à qui les rachats doivent être justifiés. Afin de rembourser l'investissement, il donc faut qu'AUSY se développe et augmente sa profitabilité.

AUSY se développera par une croissance organique et par d'autres acquisitions, en France comme à l'étranger. Si les plus gros marchés européens se situent en Allemagne et en Belgique, le Portugal et l'Italie représentent également des opportunités.

Concernant l'emploi, l'objectif est de passer de 5 000 à 10 000 ingénieurs à terme en Europe et aux Etats-Unis. Il est donc indispensable d'embaucher afin d'augmenter le chiffre d'affaires. La productivité sera également améliorée par de nouvelles technologies permettant d'optimiser l'efficacité, de nouveaux outils pour attirer les candidats, etc.

#### **Frédéric DAUMAS**

S'agissant des évolutions fonctionnelles au sein d'AUSY, la Direction financière effectue désormais les arrêtés comptables et le reporting mensuellement à J+5, tout en maintenant les arrêtés trimestriels à J+7.

#### **Philippe MORSILLO**

S'il s'agit d'une nouvelle contrainte qui émane de l'intégration dans le Groupe RANDSTAD, elle est très utile. En effet, avec un arrêté trimestriel, les dérives pouvaient parfois n'être corrigées que 4 mois plus tard.

#### **François BEHAREL (RANDSTAD)**

Les résultats mensuels permettent d'agir plus vite, et notamment d'embaucher pour capter la croissance à temps.

#### **Philippe MORSILLO**

Les services financiers ont dû se réorganiser en fonction de cette nouvelle contrainte. Cependant, le gain de réactivité sert le projet de l'entreprise.

L'acquisition d'AUSY s'inscrit dans une stratégie de développement du Groupe RANDSTAD, avec des moyens sans commune mesure avec ceux d'AUSY aujourd'hui.

AUSY va devenir une plateforme de conseil du Groupe RANDSTAD. Il existe beaucoup de synergies à exploiter entre le travail d'AUSY et celui d'autres filiales du Groupe, en termes de connaissance client et d'offres globales. Le but est qu'AUSY devienne un acteur incontournable en Europe car la quasi-totalité des référencements se fait à minima au niveau européen.

Deux moteurs serviront à atteindre cet objectif : la croissance organique et les acquisitions.

La croissance organique s'appuiera sur la capacité à recruter, la rétention/gestion du turnover, ainsi que sur l'efficacité de nos process. En effet, alors même que la société s'est développée, les process d'AUSY ont peu évolué en 10 ans et peuvent être améliorés. Des documents sont parfois perdus : des ingénieurs voient leurs frais non remboursés, des factures ne sont pas honorées auprès des fournisseurs, etc.

Ces problèmes seront corrigés par des process rationalisés qui s'appuieront sur des outils plus performants, et qui permettront d'améliorer la productivité. RANDSTAD nous apporte une expertise dans cette démarche et vous serez bien sûr associés à cette réflexion.

#### **François BEHAREL (RANDSTAD)**

AUSY est une belle entreprise en termes de développement, de clients et de projets, mais des aspects internes doivent être améliorés, notamment concernant la recherche de talents.



RANDSTAD est largement reconnu pour son approche par le digital qui manque à AUSA, qui permet de répondre plus précisément aux besoins du client : tous les consultants sont équipés d'iPads avec le Big Data embarqué. Ainsi, le consultant est plus efficace, différenciant, et peut vendre plus cher et plus vite.

L'activité de recrutement a notamment progressé de 43 % chez RANDSTAD, contre 4 et 14 % pour nos concurrents. Cela montre notre capacité à anticiper l'avenir et à digitaliser l'activité. La rentabilité sur le marché du travail temporaire est assez faible : nous continuons donc à nous désengager de certains grands groupes français. Malgré cela, nous gagnons des parts de marchés grâce au digital.

Tous les contrats, attestations et fiches de paies sont digitalisés sur téléphone. Si nous avons ainsi gagné en productivité, nous avons tout de même embauché 300 personnes l'année dernière.

Le but est qu'AUSA bénéficie rapidement de toute cette technologie RANDSTAD mais cela n'est pas simple à mettre en place car il faut faire des développements. Je souhaite cependant que l'on accélère très rapidement sur cette approche. Je veux que l'on développe les outils, que l'on réfléchisse à la paie, aux notes de frais, etc.

AUSA doit être connue du grand public afin d'attirer des candidats. Cela implique un travail de communication, notamment sur les parcours de carrière pour les jeunes ingénieurs, de relations presse, d'image et de notoriété. Avec de bons candidats, le chiffre d'affaires augmentera. Il faut pouvoir à terme qu'AUSA soit identifié plus facilement, avec une présence plus soutenue dans la presse, des baromètres, etc. Il faut qu'AUSA devienne une marque européenne et bénéficie du top of mind.

Ainsi, RANDSTAD a mené une campagne télé randstad.tech très efficace et nous allons la renouveler. L'idée est de recevoir des CV et d'aller très vite rencontrer les personnes pour servir les clients. Actuellement, nous ratons de l'ordre de 30 % des commandes. Nous travaillons actuellement sur un chatbot afin de mieux capter les candidats nouvellement diplômés.

Le digital est essentiel pour travailler à cet engagement en prenant contact avec des candidats potentiels. Ces technologies permettent de connaître les disponibilités ainsi que les projets et les compétences des ingénieurs notamment. Il sera par exemple possible de garder le contact d'un ingénieur intéressé par l'aéronautique afin de le contacter immédiatement en cas de projet correspondant à son profil.

RANDSTAD est également meilleur en gestion de l'immobilier et en achats (travaux de rénovation, ordinateurs, voitures, etc.) et nous pouvons vous en faire profiter. J'aimerais aussi que nous arrivions à terme à faire rentrer toute cette technologie dans la gamme de vente d'AUSA car des clients en sont demandeurs.

En outre, RANDSTAD a racheté Monster pour fusionner nos bases de données et investi dans son équivalent pour cols bleus Cornerjob, afin d'améliorer sa connaissance en job board et en réseaux sociaux. L'ambition de RANDSTAD est d'élever les standards de la profession et d'habituer les clients à un niveau de service plus élevé, une technologie plus élevée.

## **Philippe MORSILLO**

Cette transformation doit être effectuée rapidement, c'est-à-dire dans les mois qui viennent. L'objectif est de dépasser 1 milliard d'euros de chiffre d'affaires d'ici 2020. Cet objectif ambitieux suppose la mise en place d'une mécanique bien huilée, notamment grâce à ces outils internes et externes. La dimension interne ne doit pas être négligée : il faut créer une fierté à travailler dans un environnement high-tech, dans lequel le temps peut être consacré à des tâches à forte valeur ajoutée.

RANDSTAD a toujours souhaité obtenir le label « Great place to work » pour les sociétés rachetées : il y a du chemin à faire pour ça.

Le CE a un rôle à jouer dans cette transformation et son retour est important.

Le kick-off avec l'ensemble des responsables de périmètre aura lieu mi-octobre. Chacun devra réfléchir à la contribution de son périmètre d'ici 2020, en France comme à l'international. Il est important que l'objectif soit approprié par tous.

La croissance organique est une priorité : nous travaillons déjà au chantier « fier d'être AUSA » ainsi qu'à l'identification des filières par type de population, ce qui a été fait sur les managers et CRH. Nous commençons à travailler sur les filières techniques. Le but est de construire une vision du parcours de carrière au sein d'AUSA, afin de diminuer le turnover.

La croissance externe constitue également une priorité. En France, il s'agit d'une recherche d'offres additionnelles, notamment dans les métiers de l'infrastructure (administrateurs systèmes, etc.). Il serait intéressant de vendre une offre plus large que l'IT.



Une réflexion doit être menée sur la manière dont nous pouvons accompagner la transformation digitale de nos clients. Nous le proposons avec un prisme d'ingénieur/technicien, de la même manière que nous le faisons il y a 10 ans.

Or, aux Etats-Unis et en Belgique, c'est une solution plutôt qu'une technologie qui est vendue pour la transformation digitale. Le besoin de l'utilisateur final est essentiel, et le client est de plus en plus souvent le directeur marketing plutôt que les DSI.

RANDSTAD vient notamment de conclure un marché avec la Commission européenne à hauteur de 70 millions d'euros. Dans ce cadre, les outils n'ont pas été abordés une seule fois : c'est une solution qui leur a été vendue pour améliorer leur efficacité. Par conséquent, c'est un prisme métier et fonctionnel qui doit être adopté. Il ne faut pas continuer à présenter les offres avec un prisme d'une entreprise d'ingénieurs exclusivement. Des concurrents qui adoptent une logique de startup y arrivent plus facilement. Nous devons donc acquérir des entreprises qui pourront nous aider à opérer cette transformation. Enfin, il ne faut pas s'interdire de récupérer des entreprises en difficulté ayant un positionnement intéressant.

Si le focus international est maintenu, notamment en Allemagne, la croissance externe en France demeure une priorité afin de récupérer des parts de marché très ciblées.

Beaucoup de clients demandent de prendre leurs petits fournisseurs en accompagnement. Il est très intéressant de travailler avec ces petits fournisseurs, qui ont des besoins fréquents de référencement et des problèmes d'adossement. Cela constitue un axe de croissance externe.

Il convient également de continuer à développer les grands comptes et les synergies inter-pays avec un développement international ciblé principalement sur l'Allemagne et la Belgique, avec un focus en Belgique et en Allemagne du Sud sur la partie industrielle.

---

## **ECHANGES AVEC LES ELUS**

---

### **Nacéra BENRABAH**

Vous êtes ambitieux. Ce serait un grand virage pour AUSY. Combien de temps avez-vous prévu pour ce projet ?

### **François BEHAREL (RANDSTAD)**

Ce que vous avez fait dans le passé n'était pas moins ambitieux. Notre plan est à la hauteur de notre investissement.

Vous n'avez jamais eu autant d'atouts qu'à ce stade de votre développement : vous disposez aujourd'hui des possibilités financières d'une entreprise qui réalise un milliard d'euros de chiffre d'affaires.

N'ayant pas les capacités financières nécessaires, AUSY n'achetait que des entreprises en difficulté. Si AUSY a connu une croissance organique et externe, ses aspects digitaux et ses process ont peu évolué pendant les 15 dernières années.

Vous travaillez aujourd'hui avec un acteur dont c'est la marque de fabrique.

RANDSTAD est un expert du digital avec une véritable assise financière, des plateformes dans différents pays et un portefeuille clients de 20 milliards d'euros, contre 500 millions pour AUSY. Ce sont donc beaucoup d'éléments positifs pour AUSY si ce projet est bien mené.

### **Philippe MORSILLO**

RANDSTAD ne nous a pas imposé ce plan. Comme je l'ai dit à François BEHAREL, nous cherchions un partenaire pour nous aider à atteindre un milliard de chiffre d'affaires d'ici 5 ans.

### **François BEHAREL (RANDSTAD)**

AUSY s'adosse ainsi à un grand groupe qui fait globalement le même métier : AUSY comme RANDSTAD attirent les talents, les forment et mettent leurs compétences à disposition de clients. Dans le cadre de l'internationalisation des appels d'offres, une entreprise comme la vôtre qui ne grossit pas se fait forcément absorber. En effet, les clients exigent de plus en plus que nos entreprises soient implantées dans divers pays.

### **Philippe MORSILLO**

Les entreprises qui n'arrivent pas à rembourser leurs dettes auprès des fonds d'investissements se retrouvent rapidement en difficulté.



### **François BEHAREL (RANDSTAD)**

La concentration s'accélère, que nous le voulions ou non : Il faut donc être puissant et grand pour survivre. Lorsqu'un client est satisfait d'une technique dans un pays, il souhaite avoir la même partout et préfère ne pas avoir à chercher de nouveaux fournisseurs.

### **Jean-Luc DURAND**

Les managers sont-ils à la hauteur de cette ambition ? Vous souhaitez mettre le salarié au cœur du projet, mais ce n'est pas le cas actuellement.

### **Philippe MORSILLO**

A mon sens, le niveau d'éthique managériale est bon. Les problématiques de management évoluent cependant en fonction du développement de l'entreprise. Elles étaient différentes d'aujourd'hui lors de mon arrivée en 2004 et changeront lorsque l'entreprise réalisera un chiffre d'affaires d'1 milliard d'euros.

J'ignore si les mêmes équipes de management seront en place, mais j'espère que ce sera le cas. Nous les guiderons sur des trajectoires de performance et elles devront délivrer.

Vous demandez si le mode de management actuel met l'humain suffisamment au centre, Francis et nous avons abordé ce sujet. Ce n'est peut-être pas le cas.

Seulement, comment le faire tout en continuant de faire fonctionner l'entreprise ? Il faut faire du profit tout en garantissant le bien-être des salariés. Ce dosage prend du temps, il faut qu'il vienne d'abord de la Direction.

Bien que je ne sois pas naturellement optimiste, je constate qu'une vraie prise de conscience est en cours.

### **François BEHAREL (RANDSTAD)**

L'intégration du digital va générer une révolution interne.

RANDSTAD a automatisé ses fonctions il y a déjà 10 ans, car les marges baissaient et que la productivité devait être améliorée. Si notre réseau comptait alors 1 000 assistantes, nous n'en avons plus qu'une centaine. Nous en avons formées entre 500 et 600 au métier de consultant, plus valorisant et lucratif.

Si l'automatisation permettait de gagner du temps, notamment en ayant des dashboards automatiquement actualisés au lieu de créer des tableaux Excel, certains managers ne s'y sont pas reconnus. La structure s'est cependant adaptée et le marché a reconnu que c'était la bonne chose à faire. Vos managers n'auront pas le choix, ils seront obligés de changer.

Au final, le processus mené chez RANDSTAD a fait des gagnants. L'automatisation s'est finalement traduite par des créations de postes : plus il y a de projets, plus il faut de personnes pour les encadrer.

### **Jean-Christophe RANNOU**

Il s'agit d'évolutions importantes qui entraînent des changements sociaux. Comment les salariés trouvent-ils leur place dans la société ?

En effet, ces évolutions digitales peuvent être perçues comme une uberisation anxiogène. Les consultants ne seraient-ils pas à terme des auto-entrepreneurs sponsorisés par AUSY ? Comment vous positionnez-vous par rapport à cela ?

Vous êtes passés rapidement sur votre dernier slide qui mentionne la flexibilité en cas de montée de l'intercontrat, ce qui paraît anxiogène à la CGT. Pourriez-vous aussi revenir sur ce sujet ?

### **Philippe MORSILLO**

Je comprends qu'une perspective de disparition des CDI au profit des auto-entrepreneurs puisse paraître anxiogène. Seulement, le marché s'auto-équilibre naturellement aujourd'hui. Les entreprises se disputent les ingénieurs actuellement : il n'y a aucune inquiétude à avoir quant à une possible ubérisation du marché.

Les marchés américains, belges et britanniques sont très uberisés : cependant, les ingénieurs y gagnent un salaire 2 à 3 fois supérieur à celui d'un ingénieur en France.

Cette tendance peut représenter une menace pour les salariés peu qualifiés, mais ça ne l'est pas pour la population d'AUSY.

### **François BEHAREL (RANDSTAD)**

A Singapour, il n'y a qu'un chômage structurel de 2 à 3 %. Il y a une pénurie de candidats, qui changent très régulièrement d'emploi : là-bas, notre activité n'est pas rentable car le turnover s'élève à 50 %.



En France aussi, la tendance est à l'augmentation du nombre de CDI pour les ingénieurs. La problématique est plutôt d'arriver à les garder. RANDSTAD a notamment été à l'initiative du CDI intérimaire en France. Ainsi, contre 3 500 intérimaires autrefois, nous en avons aujourd'hui 7 000.

### **Jean-Christophe RANNOU**

Le contexte est clairement favorable, mais que pourrait-il se passer dans le cas d'un retournement de conjoncture ?

### **François BEHAREL (RANDSTAD)**

Ça ne changera rien : que ce soit la crise ou non, les pénuries de main d'œuvre varient seulement de degré. Lorsque nous avons perdu 3 % de chiffre d'affaires en 2012, nous avons toujours une pénurie d'ingénieurs.

L'idée selon laquelle AUSY pourrait basculer vers un modèle d'auto-entrepreneur n'est pas avérée. J'ai toujours voulu que nous nous uberisions nous-même. Nos concurrents les plus dangereux sont les job boards qui mettent en relation profils et offres. Notre position est d'affirmer que le recrutement est bien plus compliqué que cela et implique de l'évaluation, de la formation, de la rémunération, etc.

RANDSTAD adopte une l'approche « tech and touch » : favorable à la digitalisation, nous souhaitons mettre à la disposition de nos salariés et clients la meilleure technologie, tout en proposant des candidats que nous connaissons. C'est le principe de notre plateforme RANDSTAD direct. Nous ne pouvons pas faire venir des consultants dans toutes les petites entreprises. Elles ont cependant besoin de sites qui leur proposent des candidats à l'aide de Big data et d'algorithmes. Cependant, nous proposons exclusivement des candidats que nous connaissons. C'est notre valeur ajoutée par rapport aux job boards, nous testons les soft skills des candidats.

Il y a plusieurs débats : je comprends vos préoccupations quant à l'impact de l'ubérisation. Je partage votre point de vue : elle n'a pas d'intérêt si elle consiste à revenir sur les droits des salariés.

Cependant, il ne faut pas non plus s'opposer frontalement à la technologie : il faut capter cette tendance à la digitalisation. Uber aura eu le mérite de pousser les entreprises à s'uberiser elles-mêmes pour ne pas disparaître. Il faut récupérer le meilleur des deux mondes.

### **Philippe MORSILLO**

Je suis d'accord, tout uberiser n'a aucun sens.

Le deuxième point que vous avez soulevé renvoie à l'éventualité d'une augmentation du nombre d'intercontrats et c'est le premier indicateur de la rentabilité de l'entreprise.

Si les demandes des clients ne correspondent pas aux profils de nos intercontrats, nous ne les considérons pas par peur d'embaucher, et perdrons ainsi du chiffre d'affaires. Les managers ont généralement le réflexe de ne pas embaucher lorsqu'ils disposent d'intercontrats. Pourtant, ce ne sont pas les mêmes besoins.

Même lorsque le réseau de fournisseurs et d'indépendants est bien établi, l'entreprise doit continuer à croître, et ce dans les phases pendant lesquelles il y a également des intercontrats. Une fois les parts de marchés récupérées, les extérieurs sont remplacés par des salariés AUSY. Pourtant, aujourd'hui, AUSY perd des parts de marchés. Nous n'arrivons pas à fournir plus de la moitié des postes demandés par nos clients, surtout à Paris. Ceci est principalement dû aux périodes de présence des intercontrats. Si pendant les périodes d'intercontrats, nous essayions de pourvoir nos besoins avec des extérieurs tout en les remplaçant par des ingénieurs AUSY dès que possible, nous tirerions le meilleur de la situation. Beaucoup d'entreprises fonctionnent de cette manière.

### **Jean-Christophe RANNOU**

Les extérieurs seraient donc une variable d'ajustement pour continuer à capter les marchés en période d'intercontrats.

### **Philippe MORSILLO**

Oui, la sous-traitance est par définition une variable d'ajustement. Elle sert à continuer à prendre des marchés en charge malgré les baisses d'activité.

### **François BEHAREL (RANDSTAD)**

Aussitôt que la situation se stabilise, l'entreprise embauche. C'est le cas de beaucoup de grandes entreprises : dès qu'elles voient leur carnet de commandes rempli, elles embauchent les intérimaires. Ainsi, si nous disposions de 1 000 candidats, nous pouvons en avoir tout à coup seulement 100 car une entreprise en aura embauché 900.





**Philippe MORSILLO**

Ce fonctionnement sera très bénéfique pour nous : cela consisterait en un amortisseur permanent si nous avons 20 % de sous-traitants.

**François BEHAREL (RANDSTAD)**

Les entreprises qui font de la sous-traitance en sont demandeuses.

**Nacéra BENRABAH**

La sous-traitance peut donc servir à satisfaire certains besoins. Cependant, je ne comprends pas la formule « flexibilité des intercontrats ». Que se passe-t-il lorsqu'il y a des intercontrats chez AUSY ?

**François BEHAREL (RANDSTAD)**

Philippe ne voulait pas parler de flexibilité des intercontrats. Il s'agit simplement d'affirmer que ce n'est pas parce que le taux des intercontrats monte qu'il faut s'interdire de chercher de marchés. En s'arrêtant, nous entrons dans une spirale descendante.

**Karine MUEL**

Dans le cas où il y aurait trop d'intercontrats mais qu'ils ne correspondraient pas aux besoins des clients, vous feriez appel à un sous-traitant. Il me semble que c'est déjà notre manière de fonctionner. La sous-traitance consiste-t-elle à recruter des intérimaires ?

**Philippe MORSILLO**

Non, nous le faisons très peu. Il s'agit de faire appel à d'autres SSII.

**Karine MUEL**

Nous le faisons déjà.

**Philippe MORSILLO**

En théorie, lorsqu'un besoin ne peut pas être satisfait en interne, nous nous tournons vers l'externe. Pourtant, ce n'est pas le cas dans les faits, car les managers sont focalisés sur le placement de leurs intercontrats.

**Karine MUEL**

Que faire des intercontrats dans ce cas ?

**Philippe MORSILLO**

C'est très vertueux : les managers cherchent chez leurs clients des besoins qui correspondent à leurs intercontrats.

**François BEHAREL (RANDSTAD)**

Ils vont continuer à faire cela tout en se tournant vers l'extérieur pour capter de nouveaux marchés.

**Karine MUEL**

Qu'advient-il des intercontrats présents sur des marchés saturés ou obsolètes que nous n'arrivons pas à placer, comme à la Méca ?

Il existe des formations.

**Philippe MORSILLO**

Ce n'est pas le propos. Vous posez la question de la gestion des intercontrats chroniques. Je suis tout à fait disposé à en parler, mais ce n'est pas le propos de ma présentation.

**François BEHAREL (RANDSTAD)**

Vous vous demandez si l'augmentation du taux d'intercontrats ne se traduira pas par une plus grande flexibilité. Ce ne sera pas le cas et ce n'est pas le propos.



**Nacéra BENRABAH**

La formulation prête à confusion.

**Christel GAILLARD**

Vous soulevez des enjeux valides. Nous sommes l'intermédiaire entre les petits fournisseurs de rang 2 et nos clients de rang 1. Je passe les commandes auprès des fournisseurs de rang 2, qui sont demandés par les clients pour des compétences qu'AUSY n'a pas. Lorsqu'il y a une montée d'intercontrats, nous pourrions très bien assurer une partie du travail avec nos compétences de base. Nous pouvons ainsi profiter de cet accès aux petits fournisseurs dans les périodes d'intercontrats.

**François BEHAREL (RANDSTAD)**

RANDSTAD dépense 40 millions d'euros par an pour former les intérimaires, alors qu'ils sont libres de partir travailler ailleurs. Nous disposons d'énormément de commerciaux dont le métier est d'aller chercher des formations. Notre métier implique l'envie de former.

**Francis VALENTIN**

C'est un Big bang social qui s'annonce. Ma question porte sur la politique globale de la société. Avant son départ, Jean-Marie MAGNET nous avait affirmé que son objectif était de garder les ingénieurs pendant 3 à 4 ans afin d'amortir le recrutement et de faire quelques missions, mais pas plus. D'après vos propos, la politique sociale de l'entreprise serait-elle en train de changer ?

**Philippe MORSILLO**

Les managers ont pris conscience de la nécessité de réorienter la politique RH, qui doit prendre plus de place. En revanche, il serait caricatural d'affirmer qu'elle était négligée auparavant.

**François BEHAREL (RANDSTAD)**

Vous disposiez également de moins d'outils pour le faire.

**Francis VALENTIN**

Il y avait également peu de volonté. Nous avons le sentiment d'un turnover de plus en plus important et nous sommes en train de perdre nos élites.

**Philippe MORSILLO**

Oui, c'est vrai.

**Francis VALENTIN**

Vous souhaitez que nous avancions en proposant des solutions complètes à nos clients.

**Philippe MORSILLO**

AUSY n'a pas un business model d'éditeur.

Certes, le turnover augmente, mais le rôle du marché est prédominant dans ce phénomène. Ce n'est pas le cas uniquement chez AUSY : c'est une véritable guerre des talents.

**François BEHAREL (RANDSTAD)**

Le business model d'AUSY est assez similaire à celui de grands cabinets de conseil : vous accueillez des ingénieurs en début de carrière, vous les formez et les gardez quatre ou cinq ans avant qu'ils soient embauchés chez des clients pour beaucoup.

C'est donc une guerre du talent : si les ingénieurs sont payés en retard, qu'ils reçoivent leur paie par courrier, qu'ils ne peuvent pas demander d'avances, ils ne seront pas incités à rester. Bien que le salaire soit un critère, ce n'est pas le premier : le travail en équipe et la qualité des projets sont perçus comme plus importants.

Les jeunes ingénieurs ont une autre perception de la qualité du management que la nôtre. Il y aura toujours un turnover élevé, mais il faut créer les conditions pour qu'ils viennent chez AUSY plutôt que chez les concurrents et qu'ils restent. Il faut donc travailler sur l'engagement, être visible, rentrer en contact régulièrement via un chatbot, etc.



**Gilles AMBONE**

Nous voyons apparaître les prémisses d'un plan de stratégie sociale, ce que nous attendions depuis des années.

**François BEHAREL (RANDSTAD)**

Un plan existait déjà : vous êtes passé de 50 à 500 millions d'euros de chiffres d'affaires, vous avez donc réussi à embaucher des ingénieurs pour cela.

**Gilles AMBONE**

La stratégie économique fonctionnait.

**Karine MUEL**

L'achat d'APTUS nous a fait croître.

**Philippe MORSILLO**

Je suis très satisfait de l'achat d'APTUS.

**Gilles AMBONE**

Vous avez présenté des chantiers d'automatisation qui vont impacter l'interne comme les consultants. Vous avez également parlé de changements de métiers, de montée en valeur. Je retiens également une volonté de fidélisation des collaborateurs. Ainsi, qu'est-il prévu en termes de formation et d'accompagnement des collaborateurs pour changer de métier ? La question se posera notamment pour les assistantes qui font la paie au format papier.

**François BEHAREL (RANDSTAD)**

Nous travaillerons sur les parcours de carrière, et expliquerons les perspectives possibles à l'entrée. Les salariés AUSY auront aussi accès aux 200 postes ouverts chez RANDSTAD en France, dans l'achat, l'informatique et le conseil.

**Christel GAILLARD**

Où peut-on trouver ça sur le site de RANDSTAD ?

**François BEHAREL (RANDSTAD)**

Vous aurez accès à la bourse d'emplois interne de RANDSTAD, en France comme à l'étranger.

**Gilles AMBONE**

Concernant la fidélisation, il y a un effort de l'entreprise à faire pour former les consultants. Il faut aussi réfléchir à notre attractivité en termes de salaires, car les ingénieurs gagnent parfois 25 % de plus chez les concurrents.

**François BEHAREL (RANDSTAD)**

Cela fait aussi partie du business model d'AUSY, qui conduit ses ingénieurs à se faire embaucher ailleurs. Cependant, vous arrivez toujours à croître, ce qui montre que vous savez garder vos ingénieurs. Le chômage des cadres s'élève à 3 % aujourd'hui. Ainsi, un employeur qui paie très bien aura aussi des problèmes : ce n'est pas le seul critère. L'entente avec la hiérarchie, la santé de l'entreprise, les perspectives de carrière sont tout aussi importantes. Il ne faut pas réduire l'attractivité au salaire, surtout pour une population qui gagne bien.

**Matthieu SYLVA**

Mieux attirer les ingénieurs est un bon objectif. Cependant, la gestion des compétences et des carrières doit être améliorée. Une réflexion importante sur nos métiers aujourd'hui et demain doit être menée, indépendamment des outils.

**François BEHAREL (RANDSTAD)**

Je partage ce point de vue. Nous avons mené ce travail chez RANDSTAD et le ferons chez AUSY.



**Matthieu SYLVA**

Ce chantier devra être mené rapidement.

En outre, nous sommes aujourd'hui confrontés à des problèmes d'inégalités de traitement des salariés. En effet, nous ne disposons pas d'outils formalisés pour les conditions de mission chez les clients.

**François BEHAREL (RANDSTAD)**

Selon les chiffres, l'inégalité de salaire entre hommes et femmes au même poste est d'environ 25 % aujourd'hui en France et c'est inacceptable. Chez RANDSTAD, nous avons traité ce sujet et il n'y a plus d'inégalités. Nous sommes d'ailleurs labellisés égalité et diversité et nous sommes la seule entreprise à l'avoir depuis très longtemps.

Je refuse les NAO lorsqu'elles ne respectent pas cette égalité.

**Matthieu SYLVA**

La situation est différente chez AUSY : un vrai effort est à faire sur ce sujet et l'accompagnement ne doit pas uniquement concerner les outils.

**François BEHAREL (RANDSTAD)**

Outre les salaires, qu'est-ce qui donne lieu à des inégalités ?

**Nacéra BENRABAH**

Il n'y a pas d'outil RH.

**Matthieu SYLVA**

Les frais de déplacement varient selon les missions. Deux salariés peuvent être traités différemment alors même qu'ils travaillent chez le même client.

**Francis VALENTIN**

Cette question relève de la redéfinition de nos process. Par ailleurs, je remarque que vous n'avez pas mentionné le mot « éthique ». Aujourd'hui, il n'existe pas de règles centralisées de fonctionnement de la société. Ainsi, le CE a mené un long combat pour qu'existe une véritable DRH centrale au lieu des seules DOP. Sans DRH transverse, il sera très difficile de transformer notre culture et d'uniformiser les règles.

**Philippe MORSILLO**

Il existe des équipes de fidélisation RH qui s'apparentent à une DRH transverse.

**Nacéra BENRABAH**

Ce n'est pas ce dont nous parlons.

**Francis VALENTIN**

Quelqu'un dans la salle sait-il ce qui est fait sur le sujet « Fier d'être AUSY » ?

**Nacéra BENRABAH**

Une plaquette a été commandée mais n'a jamais été distribuée.

**Francis VALENTIN**

Lors de l'atelier d'il y a deux semaines, j'ai découvert le travail de « Fier d'être AUSY » et aucune communication n'avait été menée sur le sujet.

**Philippe MORSILLO**

Laurent GUDE est venu vous en parler.



**Francis VALENTIN**

Nous ne savons pas quelle suite y a été donnée.

**Nacéra BENRABAH**

Nous avons découvert le bilan par hasard.

**Philippe MORSILLO**

Laurent ne vous l'a-t-il pas présenté lors de sa venue ?

**Frédéric DAUMAS**

Non, le bilan n'avait pas encore été finalisé : il est venu il y a 5 ou 6 mois.

**Nacéra BENRABAH**

Les responsables de la fidélisation n'ont pas distribué ce dépliant relatif aux droits et devoirs des salariés, car nous ne sommes pas en accord avec ce qu'il contient. Il a été élaboré par les DOP et au sommet de la DRH Opérationnelle sans consultation. Ça n'a pas fonctionné : en région, le dépliant est resté dans les placards. C'est donc un exemple de communication qui n'a pas fonctionné, la manière de faire a son importance.

**Philippe MORSILLO**

Je suis étonné que vous affirmiez que la DRH Opérationnelle n'était pas dans la boucle car elle était responsable du dépliant.

**Nacéra BENRABAH**

Seule la hiérarchie de la DRH Opérationnelle était au courant, mais ce n'était pas le cas des personnes chargées de la distribution aux salariés.

**Philippe MORSILLO**

N'y aurait-il pas eu de communication entre Didier LICHTENSTEGER et ses équipes ?

**Nacéra BENRABAH**

Cela a été fait au sommet de la DRH Opérationnelle. Et en plus cela a un coût.

**François BEHAREL (RANDSTAD)**

Il est important de débattre pour favoriser l'appropriation du sujet, mais il revient à la Direction de prendre des décisions en cas de désaccord. S'il y a eu un raté il faut le réparer.

**Matthieu SYLVA**

Il y a beaucoup à faire sur l'égalité de traitement du travail.

**Nacéra BENRABAH**

Il existe un risque légal important pour l'entreprise. Nous avons parlé de la responsabilité pénale lors de l'Assemblée Générale du 15 mai.

Il n'y a pas d'égalité de traitement : il dépend du manager et du DOP. Il n'existe pas de règles et de grilles de salaires clairement édictées (juniors, seniors, etc.).

**Philippe MORSILLO**

Il n'y aura jamais de grilles de salaires affichées.

**Nacéra BENRABAH**

RANDSTAD a le label égalité et diversité, et l'égalité professionnelle constitue une priorité du gouvernement. Le ministère du travail mène actuellement un audit et a retenu AUSY car rien n'avance sur le sujet depuis des années.



Les négociations ne conduisent à aucune action, même lorsqu'il s'agit de dossiers d'inégalités salariales en commission paritaire.

Ces inégalités de traitement s'apparentent à des discriminations qui exposent l'entreprise à un risque judiciaire. En l'absence de règles, comment attirer les candidats ? Nous sommes incapables de répondre à leurs questions administratives.

**François BEHAREL (RANDSTAD)**

Nous savons que notre capacité à trouver des talents dépendra aussi de cela. Cependant, AUSY s'est concentré sur son développement et non pas sur ces sujets pendant les 15 dernières années et dans votre structure il n'y a pas pléthore de personnes pour adresser tous ces sujets.

Nous souhaitons inclure AUSY dans toutes les fonctions de communication, de marketing et de RH du Groupe entier. Nous avons ces compétences et allons vous aider à vous améliorer sur ces sujets. Nous avons des équipes pour cela.

Je constate que vous redoutiez d'être dirigés et de perdre votre identité et que vous êtes maintenant demandeurs de notre collaboration.

**Matthieu SYLVA**

Nous réclamons un changement.

**Nacéra BENRABAH**

Le label sera-t-il décliné pour le Groupe AUSY ?

**François BEHAREL (RANDSTAD)**

Je l'ignore. En revanche, à partir du moment où AUSY intègre le Groupe RANDSTAD, il fera partie des filiales. Il faut qu'AUSY prenne tout ce qui fonctionne chez RANDSTAD tout en gardant une forme d'autonomie.

**Matthieu SYLVA**

S'il faut attirer les ingénieurs dans un premier temps, il faut aussi faire des efforts pour qu'ils restent.

**François BEHAREL (RANDSTAD)**

Ils partiront de toute manière dans les 4 ans tout au plus.

**Gildas BERGOT**

C'est AUSY qui veut les voir partir.

**François BEHAREL (RANDSTAD)**

C'est le cas dans toutes les sociétés, ça ne vient pas seulement d'AUSY.

**Gildas BERGOT**

Il faut mettre en place la politique RSE de RANDSTAD chez AUSY, notamment sur l'égalité de traitement.

**François BEHAREL (RANDSTAD)**

Il est normal que des consultants partent. Notre volonté est d'attirer, de former et de faire rester les meilleurs.

Votre rôle de nous sensibiliser sur ces points qu'il faut traiter, mais qui ne vous ont pas empêchés de vous développer jusqu'ici.

**Marc BONNAMY**

Nous aurions aimé que le plan stratégique nous soit présenté avant de rencontrer M. BEHAREL afin d'avoir des échanges plus constructifs.

Le contenu de la présentation est par ailleurs décevant. Il s'agit des mêmes recettes : être « charognard » et racheter des entreprises en difficulté, calquer les méthodes de nos concurrents en s'orientant vers leurs marchés...

En discutant avec mes collègues, je constate comme vous que le salaire n'est pas le critère d'attractivité unique : l'intérêt du travail importe aussi.



En outre, les nouvelles technologies sont en plein essor : AUSY ne pourrait-il pas monter en gamme en créant des créneaux technologiques ? Ce serait important en termes d'image même si AUSY n'est pas une startup, certains concurrents concluent même des partenariats.

**Philippe MORSILLO**

J'ai spécifiquement mentionné ce point. Lorsque j'ai parlé de la manière dont nous adressons la transformation digitale, j'ai rappelé que nous avons une approche très orientée vers la technologie alors que nos concurrents travaillent de plus en plus avec les responsables marketing.

**Marc BONNAMY**

Nous n'avons pas les ressources pour faire cela maintenant.

**Philippe MORSILLO**

Faire notre propre révolution va prendre du temps : AUSY a bientôt 30 ans. Si nous voulons aller vite, il faut mobiliser la croissance externe. Nos équipes informatiques vont pouvoir adapter leurs pratiques par mimétisme avec des startups notamment.

**François BEHAREL (RANDSTAD)**

C'est précisément pour cette raison qu'AUSY fera des acquisitions, y compris dans le secteur du digital en France.

**Marc BONNAMY**

Cela me semble crucial en termes d'image.

**Philippe MORSILLO**

Je considère que c'est un élément majeur pour le développement de l'entreprise, particulièrement sur la branche IT dans laquelle nous avons une approche très tournée vers la technologie. Nous sommes décalés par rapport à l'esprit startup de certains de nos concurrents.

**François BEHAREL (RANDSTAD)**

Aujourd'hui, les analystes notent que RANDSTAD a pris son virage technologique en 5 ans. Nous savons donc opérer cette transformation. Ainsi, RANDSTAD apportera à AUSY une compétence qui lui manque, et inversement.

Le fait d'être adossé à une grande structure permet de profiter de ses moyens financiers. Aucune des entreprises que RANDSTAD n'a acquise n'a fait faillite.

Acheter des entreprises en difficulté est aussi un moyen pour des entreprises n'ayant pas beaucoup de moyens de se développer : vous utilisez le terme de « charognard », mais vous avez sauvé beaucoup d'entreprises de cette manière-là.

**Marc BONNAMY**

Je reprends les termes d'un collègue âgé de 25 ans.

**François BEHAREL (RANDSTAD)**

Effectivement, vous avez acheté des entreprises assez bon marché car en difficulté. Seulement, vous les avez rendues prospères en apportant vos process, votre portefeuille client, etc. Pour autant, acheter des entreprises rentables permet de réaliser un gain de temps.

**Marc BONNAMY**

Notre modèle implique d'employer ce genre de méthodes afin de croître en permanence. Il faut que nous allions vers de nouveaux marchés et technologies et que nous profitons de votre expertise dans le digital.

**François BEHAREL (RANDSTAD)**

Nous avons fait le même travail lorsque nous avons acquis MONSTER.



**Marc BONNAMY**

Ce n'est pas seulement une question de croissance : nous devons impérativement modifier nos process. Votre plan à horizon 2020 est ambitieux.

**Philippe MORSILLO**

Si nous avons annoncé fin 2020 en interne, nous nous laissons jusqu'à fin 2021 pour atteindre nos objectifs. En revanche, nous souhaitons atteindre notre objectif commercial d'ici fin 2020.

**Marc BONNAMY**

La priorité porte sur la modification de notre culture, la mise en place des process, la cartographie des métiers, etc.

**Philippe MORSILLO**

Je suis en phase avec tout ce que tu dis car cela correspond exactement à ce que l'on dit.

Francis se félicite par ailleurs que le message des élus est enfin entendu et toi tu dis être déçus mais nous sommes en phase sur ce que nous voulons faire.

**Marc BONNAMY**

Cette présentation est tout de même décevante dans la mesure où très peu de choses ont changé depuis 6 mois.

**Philippe MORSILLO**

Quelques changements sont visibles, et beaucoup ont été lancés mais ne sont pas encore visibles. Lors du CE du mois de novembre, votre crainte était qu'AUSY soit dilué dans le Groupe RANDSTAD et devienne tout simplement une entreprise d'intérim. Vous insistiez sur l'importance qu'AUSY conserve son autonomie.

**Marc BONNAMY**

Nous espérons des avancées en termes de labels et de digitalisation.

**François BEHAREL (RANDSTAD)**

RANDSTAD a mis 4 ans à opérer les changements sur le Big Data. Nous ne pouvons pas faire en sorte d'obtenir des changements instantanément, nous sommes venus ici vous présenter notre ambition. L'élaboration du chatbot ou l'obtention des labels prennent du temps et du travail. Un partenariat entre AUSY et la filiale d'intelligence artificielle de CentraleSupélec sera annoncé la semaine prochaine.

Notre fusion opérationnelle a eu lieu en février, puis nous avons travaillé à mettre nos chiffres en commun. Les changements vont arriver progressivement. Vous les trouverez d'ailleurs peut-être trop rapides, mais je ne ralentirai pas.

**Matthieu SYLVA**

Il s'agit d'un ressenti.

**François BEHAREL (RANDSTAD)**

Je comprends votre impatience, et la perçois comme un signe positif de votre envie de changement.

**Marc BONNAMY**

Je ne suis pas certain que le bulletin de paie électronique soit le plus important pour les salariés. A mon sens, la priorité réside plutôt dans la mise en place d'une véritable politique RH avec une gestion de carrière, des formations, etc.

**François BEHAREL (RANDSTAD)**

L'arrivée de certains changements avant d'autres ne reflète pas toujours une priorisation. Néanmoins, certaines évolutions requièrent plus de temps et de travail que d'autres.

**Marc BONNAMY**

Une bonne gestion de carrière participe à l'attractivité de l'entreprise pour le salarié.





**Philippe MORSILLO**

Attendez la présentation de Gérald FILLON pour donner votre retour.

**François BEHAREL (RANDSTAD)**

Nous observons une légère inertie dans les domaines de l'IT, de la comptabilité, des finances, des RH et de la paie, des Services généraux, du marketing et de la communication. Pourtant, tous les chantiers ont été lancés. Par exemple, j'ai entamé un programme de relations publiques en rencontrant certains de vos clients à Cannes. Vous allez bénéficier de nos avantages, notamment pour les prix des voitures de fonction ou encore pour les travaux de rénovation. RANDSTAD a converti ses bureaux en openspace pour être en accord avec le digital.

**Nacéra BENRABAH**

Y a-t-il des bureaux flexibles ?

**François BEHAREL (RANDSTAD)**

Oui, les bureaux sont flexibles. Il y a des boxes et autres. Il est possible de réserver des salles sur des périodes de plusieurs mois pour des projets dédiés, etc. Nous pouvons organiser une visite si vous le souhaitez. Nous savons faire.

**Nacéra BENRABAH**

Certaines entreprises prévoient des espaces de repos et cela favorise la productivité.

**François BEHAREL (RANDSTAD)**

Ce n'est pas le cas, mais nous réfléchissons à mettre une salle de sport et favorisons le télétravail qui concerne actuellement 300 personnes au siège. Nous sommes avancés sur toutes ces questions.

**Marc BONNAMY**

Nous aimerions avoir une information sur vos réflexions au fil de l'eau, nous n'avons eu aucune information depuis 6 mois.

**Philippe MORSILLO**

Vous avez le sentiment que rien n'avance, mais il me semble qu'il faudrait plutôt que nous communiquions avec vous de manière plus régulière.

**François BEHAREL (RANDSTAD)**

Certes, mais toutes nos réflexions ne sont pas finalisées et nous ne pouvons pas tout vous dire. Nous ne pouvons pas vous impliquer dans tous les processus, qui prennent du temps mais qui sont lancés. Même si nous avons des équipes pour vous aider, cela vient s'ajouter à tous les projets que nous avons en développement et il faut parfois aller chercher des compétences à l'extérieur, mais cela prend du temps.

Rassurez-vous, nous voulons que ça marche, et vous verrez que cela avance car nous n'avons aucun intérêt à attendre. Nous faisons ce que nous pouvons, et le plus vite possible.

**Françoise CANTALOU**

Quelle forme prendra vos annonces et pour qui seront-elles faites ? Cela sera-t-il présenté en CE ?

**François BEHAREL (RANDSTAD)**

Nous n'allons pas faire un CE pour vous expliquer que vous allez bénéficier de notre prix pour les voitures et payer 30 % moins cher.

Il faudra néanmoins vous alimenter régulièrement sur l'avancement des thèmes, le planning, les porteurs des projets, etc.

**Philippe MORSILLO**

Nous avons un tableau de bord mais nous nous situons encore trop en amont pour le partager avec car il n'est pas définitif et cela peut encore évoluer.



**Françoise CANTALOU**

Nous ne demandons pas nécessairement toutes les informations.

**François BEHAREL (RANDSTAD)**

Nous pouvons vous faire un point d'avancement mensuel, vous indiquez ce vers quoi nous voulons aller et le calendrier envisagé.

**Matthieu SYLVA**

Ce n'est pas parce que vous annoncez une date au CE que vous êtes tenus de la respecter. Nous sommes preneurs d'informations sur les échéances des projets, même si cela est approximatif.

**Philippe MORSILLO**

Cet échange repose sur une question de confiance et d'attitude. Il est possible que nous acceptions de donner des informations sur notre avancement, mais que les informations ne soient plus les mêmes par la suite. Si un point n'a pas abouti et que ça nous est reproché, nous ne donnerons plus l'information.

Aujourd'hui, notre assemblée est divisée en deux groupes : d'un côté, les personnes constructives qui cherchent des solutions, les personnes qui s'opposent systématiquement aux projets de l'autre.

**Nacéra BENRABAH**

Je ne suis pas d'accord.

**Philippe MORSILLO**

C'est une réalité.

Si vous adoptez une attitude constructive, je vous garantis que je vous fournirai des informations. Sinon, je m'en tiendrai au strict minimum.

**Jean-Luc DURAND**

Malgré la volonté de la Direction, les managers agissent selon leur bon vouloir. Certains n'appliquent même pas les accords d'entreprise. C'est pourquoi nous exprimons notre mécontentement.

**François BEHAREL (RANDSTAD)**

Le bon fonctionnement de RANDSTAD France par rapport à ses concurrents tient à sa forte centralisation. Certains déplorent que rien ne se fasse sans que je sois impliqué, mais c'est la réalité : nous imposons parfois les process aux équipes managériales, même si elles s'y opposent. C'est particulièrement important lorsque l'on intègre du digital dans le système car cela ne laisse pas beaucoup de place sur l'autonomie et personne ne peut s'y opposer car ce sont des aspects très structurants.

Cependant, AUSY a une taille, une histoire et une activité différente.

**Jean-Luc DURAND**

Il faudra préciser cela auprès des managers.

**Philippe MORSILLO**

Vous ne pouvez pas vous battre sur tous les fronts, il faut définir des priorités et faire remonter des informations du terrain mais le dialogue social est fondé sur la confiance des deux côtés.

**Nacéra BENRABAH**

Vous avez parlé de chantiers déjà lancés. Je souhaiterais aborder le sujet de la mutuelle. En effet, nous avons constaté le remplacement du cabinet PLEIADE par le cabinet AON dans la négociation. Un appel d'offres a été lancé pour la mutuelle du Groupe.

J'aimerais connaître les conditions de négociation, AON étant comme MERCER à la fois gestionnaire des comptes et cabinet de conseil. Si AON est désigné comme mutuelle et imposé comme gestionnaire des comptes, cela posera problème.



HARMONIE MUTUELLE, MALAKOFF et HUMANIS sont les trois mutuelles sélectionnées par notre branche pour leurs tarifs et leur connaissance de notre branche et nous pourrions bénéficier des tarifs de ces grands réseaux.

Les négociations vont-elles être sincères et loyales sur ce sujet ? Allez-vous imposer AON en conseil et en gestionnaire de compte ?

**François BEHAREL (RANDSTAD)**

AON est notre courtier. Nous avons lancé un appel d'offres, et il y aura plusieurs mutuelles.

**Nacéra BENRABAH**

Nous ne voudrions pas rencontrer les mêmes problèmes qu'avec MERCER.

**Frédéric DAUMAS**

Ce n'est pas l'objet de cette réunion.

**Nacéra BENRABAH**

La mutuelle est un critère d'attractivité important.

**François BEHAREL (RANDSTAD)**

Ce n'est pas un critère qui ressort dans les enquêtes.

**Nacéra BENRABAH**

C'est un sujet important.

**François BEHAREL (RANDSTAD)**

Effectivement, mais ce n'est pas la raison pour laquelle les ingénieurs choisissent AUSY. AON restera notre courtier, mais nous avons lancé un appel d'offres sur la mutuelle et sommes prêts à changer de compagnie. Nous devons néanmoins intégrer chacune des structures.

**Nacéra BENRABAH**

AUSY est-elle autonome sur le choix du conseil ? Le CE a payé une actuaire pour mener un audit pour le compte du CE. Il s'agit d'Anne MARION qui est conseillère de la branche.

ALTRAN a engagé la même personne comme conseil. Du fait de la qualité de son travail, elle exerce des activités de conseil à la fois pour la Direction et pour les Organisations Syndicales et chacun y trouve son compte.

**Amie MATHIEU TOURE**

AON est à la fois le courtier et le gestionnaire de comptes. Néanmoins, AUSY reste indépendant.

**François BEHAREL (RANDSTAD)**

Il s'agira d'un véritable appel d'offres. Son objectif est d'obtenir des tarifs plus bas pour le plus de conditions possibles tout en maintenant l'équilibre des comptes.

Chez RANDSTAD, j'aimerais baisser les droits sur des choses basiques comme les lunettes au profit de nouveaux droits plus difficiles à payer pour les personnes, comme les implants dentaires. AUSY pourra peut-être bénéficier des mêmes droits que RANDSTAD. Il est trop facile lorsque les comptes sont déficitaires, d'augmenter uniquement les cotisations de l'employeur et je m'y refuse. L'appel d'offre sera fait dans la logique d'arriver à revenir sur les conditions en donnant de nouveaux droits et à partager les risques et les cotisations déficitaires.

**Karine MUEL**

Au niveau du coût, le fait d'avoir une 3<sup>ème</sup> couche coûte cher.

**Frédéric DAUMAS**

AON est notre courtier conseiller en remplacement de PLEIADE.



**Nacéra BENRABAH**

Il y a une succession de couches.

**François BEHAREL (RANDSTAD)**

Cela n'est pas obligé.

**Karine MUEL**

Si nous choisissons une mutuelle, nous ne pourrions pas avoir un courtier.

**François BEHAREL (RANDSTAD)**

AON s'occupera peut-être de la gestion des comptes comme il le fait pour RANDSTAD.

**Nacéra BENRABAH**

Le fait d'avoir AON en gestionnaire ferme le choix. AUSY paie aujourd'hui MERCER, QUATREM et APICIL. Le problème de cabinets comme MERCER et AON est qu'ils s'imposent comme gestionnaires des comptes, ce qui biaise l'appel d'offres.

**François BEHAREL (RANDSTAD)**

Le fait d'avoir des intermédiaires n'est pas mon propos. Depuis que nous avons AON cela va mieux et c'est plus efficace.

**Nacéra BENRABAH**

Il y a un risque que l'appel d'offres ne soit pas dans l'intérêt de tous.

**François BEHAREL (RANDSTAD)**

J'entends votre problème et l'on vous appuiera dans la renégociation car nous avons de meilleures conditions que les vôtres, vous ne pouvez donc qu'y gagner. Je suis favorable à pousser vers les réseaux vertueux, notamment pour le choix des lunettes, ce qui est loin d'être le cas de nombreux employeurs.

**Nacéra BENRABAH**

Prendrez-vous le conseil à votre charge ? Aujourd'hui, il est payé par tous les salariés.

**Frédéric DAUMAS**

L'employeur le paie aussi.

**Nacéra BENRABAH**

Auparavant, la Direction choisissait son courtier. Cependant, nous relevons désormais d'un accord d'entreprise. Le conseil entre donc dans le champ de la négociation, comme le gestionnaire des comptes.

**Frédéric DAUMAS**

Non, ce n'est pas le cas.

**Christel GAILLARD**

Pensez-vous être présent pour Paris 2024 ?

**François BEHAREL (RANDSTAD)**

Je ne pense pas, car sponsoriser l'événement est extrêmement cher et concerne plutôt des biens de consommation publique et non des sociétés de conseil.

Nous pourrions être concernés cependant par la partie travaux car il s'agira d'un énorme chantier et il y aura du travail en plus dans la construction, là où y a une pénurie de main d'œuvre et où les appels d'offre sont très concentrés sur les grands comptes et sur lesquels les prix sont très bas. Je ne me fais donc pas grande illusion et je ne veux pas travailler pour rien.



C'est bien pour la France, l'économie française et son attractivité mais pour nous je ne sais pas.

Pour AUSY, je laisse Philippe faire ce choix car ce ne sont pas les mêmes appels d'offres et pour vous cela peut être plus intéressant.

**Nacéra BENRABAH**

Quand nous reverrons-vous ? Avant la fin de l'année ?

**François BEHAREL (RANDSTAD)**

Je ne sais pas, mais probablement pas avant la fin de l'année. Je vous reverrai néanmoins avec plaisir lorsqu'on y verra plus clair sur les sujets en cours.

*(Départ de François BEHAREL à 16h30).*

**Nacéra BENRABAH**

Il ne faut pas négliger l'importance de la mutuelle, car c'est un levier de fidélisation des salariés. Les conseils que nous avons pris jusqu'ici n'ont cependant pas abouti à des résultats. Un gain a seulement été réalisé sur la part patronale depuis 2013, mais les salaires ont baissé. Il n'y a pas de politique d'augmentation de salaire.

**Philippe MORSILLO**

Les salariés sont augmentés.

**Nacéra BENRABAH**

Ils ne le sont pas tous. IL n'y a pas de politique d'augmentation. Il n'y a pas de référentiels métiers, et d'énormes écarts de salaires. Certains sont embauchés avec des salaires 20 à 30 % supérieurs à des salariés qui sont déjà chez AUSY depuis plus de 10 ans.

Depuis la signature des accords en 2013, les salariés voient leurs conditions de mutuelle se dégrader.

Le cabinet nous a appris que 28 % des salariés sont au-dessus du PMSS. Pourtant, ceux qui supportent le plus le poids de la mutuelle sont au PMSS. Une meilleure répartition pourrait être appliquée.

**Karine MUEL**

Nous avons demandé que la cotisation de mutuelle soit proportionnelle à la tranche B. Aujourd'hui, elle n'est proportionnelle qu'à la tranche A. Ainsi, une personne qui gagne 3 000 euros paie autant qu'une personne qui gagne 10 000 euros par mois. Si rajouter une cotisation pour la tranche B serait coûteux, il s'agirait aussi d'un signal fort pour les salariés qui ne comprennent pas pourquoi ils paient cette mutuelle.

Cependant, notre demande a reçu un refus catégorique.

**Amie MATHIEU TOURE**

Il n'y a pas eu de refus catégorique puisque nous n'avons pas encore mené de recherches. 28 % des salariés appartiennent à la tranche B et parmi eux 23 % gagnent entre 3629 et 4500 euros par mois.

Si nous récupérons les cotisations totales en impactant les deux tranches, les petites tranches B y perdraient le plus car elles seraient taxées au même niveau que la tranche A.

Par ailleurs, ce n'est pas le sujet de notre réunion. Nous vous ferons des explications détaillées lors des négociations de la semaine prochaine.

**Karine MUEL**

Vous pourriez faire un geste symbolique.

**Frédéric DAUMAS**

La majorité des salariés qui se situent au-dessus de la tranche A ont des salaires qui en sont proches. Cela imputerait donc substantiellement leur grille.



**Karine MUEL**

La cotisation est calculée sur le différentiel entre le salaire et la tranche A. Une personne qui gagne par exemple 4 000 paiera une cotisation sur la base de 375 euros et non pas sur 3250 euros. Le fait de cotiser 1 % sur 350€ correspond à 3.5€ ce qui n'est pas hyper élevé.

**Amie MATHIEU TOURE**

Cela ne fonctionnera pas de cette manière. Aujourd'hui, nous devons prélever 2 millions d'euros de cotisations sur les tranches A et B. Nous avons fait le calcul à l'envers en considérant que la tranche A cotisait comme elle le devait. Nous avons donc souhaité impacter le reste de la tranche A sur la tranche B. Ainsi, nous allons taxer des salaires juste au-dessus de la tranche B afin de récupérer des cotisations de tranche A que nous n'avions pas pu récupérer.

**Karine MUEL**

Pourquoi devez-vous prélever 2 millions ?

**Nacéra BENRABAH**

J'aimerais insister sur l'importance de la mutuelle. Autrefois, nous avions un package prévention, mutuelle et prévoyance. Seulement, quelques arrêts maladie de longue durée avec de très hauts salaires et plusieurs accidents mortels ont dégradé les comptes de la prévoyance.

Ainsi, nous sommes passés de 55 % de part patronale à 50 %. Aujourd'hui, les mutuelles soulignent la nécessité d'améliorer le bien-être au travail et de diminuer l'absentéisme. Ainsi, la mutuelle mesure la santé de l'entreprise. Il est nécessaire de se poser des questions lorsque les comptes sont dégradés. Ceci va poser problème lors de la négociation.

**Frédéric DAUMAS**

Ce n'est pas l'objet de l'appel d'offres à venir avec la mutuelle.

**Nacéra BENRABAH**

Je souhaite seulement attirer votre attention sur l'importance de la mutuelle, notamment pour l'attractivité des salariés. Il s'agit actuellement d'un millefeuille et je voulais savoir si cela sera encore le cas.

**Frédéric DAUMAS**

L'appel d'offre nous permettra de choisir le porteur de risque et ainsi de simplifier ce millefeuille dont vous parlez.

**Philippe MORSILLO**

Y a-t-il d'autres questions ?

**Karine MUEL**

Ne deviez-vous pas nous parler de la participation ? Il me semble que vous réfléchissiez à une modification éventuelle de la formule.

**Philippe MORSILLO**

Nous réfléchissons non pas à une modification de la formule mais à quelque chose qui pourrait la remplacer. Cependant, je n'ai pas encore de décision à vous présenter.

La participation entre dans un cadre légal strict, car elle est exonérée de charges. Le coût risque d'être prohibitif si nous arrêtons de fonctionner ainsi. Nous réfléchissons donc actuellement à des solutions alternatives.

**Karine MUEL**

Modifier la formule ne serait pas coûteux.

**Philippe MORSILLO**

Pour le moment, nous ne souhaitons pas la modifier.



**Nacéra BENRABAH**

Vous pourriez distribuer des chèques-vacances aux salariés comme le fait TOTAL. Cela vous permettrait de contrôler votre budget en passant par le CE, en sélectionnant sur l'ancienneté. Vous seriez ainsi également exonérés de charges.

**Philippe MORSILLO**

Quel montant cela représenterait-il ?

**Francis VALENTIN**

Il vous appartient d'en décider.

**Philippe MORSILLO**

Cette option peut être une possibilité. Nous y réfléchissons et n'avons pas oublié ce sujet, mais n'avons pas encore pris de décision sur la meilleure option.

**Karine MUEL**

Cela participe de l'attractivité et de la fidélisation aussi.

**Nacéra BENRABAH**

Les salariés ne comprennent pas que nous communiquions sur le chiffre d'affaires et qu'il n'y ait pas de participation.

**Philippe MORSILLO**

Vous soulignez que ce point est important pour l'attractivité.

A votre avis, à partir de quel montant la participation serait un élément important et différenciant pour notre attractivité ?

**Matthieu SYLVA**

A partir de 400 ou 500 euros.

**Nacéra BENRABAH**

A mon sens, ce serait à partir d'un mois de salaire.

**Christel GAILLARD**

La prime de vacances, qui n'existe plus, représentait la moitié d'un mois de salaire. Si l'on prend un montant fixe de 500 euros, ça n'aura pas la même importance pour un DOP et pour une assistante. Pour l'un ce sera de l'argent de poche alors que pour l'autre ce sera la moitié de son salaire.

**Nacéra BENRABAH**

Les salariés AUSY ont perdu leur prime de vacances car le point SYNTEC a augmenté. Lorsqu'elle fut réintégrée, la prime de vacances est passée de 0,5 à 0,12. Les 0,38 ont alors été réintégrés dans le salaire de base, et ces personnes ont donc échappé à l'augmentation du point SYNTEC. Cela a donc représenté un gain pour l'entreprise alors que beaucoup de salariés se trouvaient juste au-dessus du niveau SYNTEC. L'ancien DAS avait fait ce calcul qui a permis à AUSY de réaliser de bonnes économies.

**Francis VALENTIN**

Il faut aussi prendre en compte le fait que la nouvelle filiale AER va dégager de bons profits sans avoir beaucoup de charges. Elle pourra ainsi bénéficier de la participation, alors que ce ne sera pas le cas d'AUSY SA.

**Philippe MORSILLO**

Il ne faut pas qu'il y ait deux gestions différentes pour AUSY SA ou pour AER.

Concernant le montant de la participation, considérez-vous donc qu'un montant inférieur à un demi-mois de salaire serait considéré insignifiant ? Votre ressenti est important pour la Direction sur ce type de question.



**Francis VALENTIN**

J'ai eu la chance de participer au laboratoire de culture qui a abouti à vos propositions. Il réunissait des consultants de tous niveaux.

Le fait de diviser le turnover par deux et élaborer une vraie gestion de carrière reviendrait à un vrai Big bang social : il s'agirait de changements drastiques.

La personne extérieure qui dirigeait ce laboratoire m'a interrogé sur la position du CE. J'ai insisté sur la nécessité de communiquer avec le CE, qui correspond à une émanation de l'entreprise et de ses salariés.

Ainsi, pensez-vous que les IRP (CE, CHSCT et DP) auront un rôle important à jouer pour atteindre un objectif si ambitieux, notamment au niveau de la Méca à Toulouse par exemple ?

**Philippe MORSILLO**

Le CE devrait avoir un rôle. Vous avez accès à des remontées du terrain, mais nous devons respecter les contraintes de l'entreprise. Cependant, cela dépendra de notre capacité à travailler ensemble malgré d'occasionnels désaccords. Nous pouvons avoir des positions fondamentalement différentes sans être dans une logique permanente d'affrontement. La frustration peut être ressentie des deux côtés.

**Nacéra BENRABAH**

Vous avez indiqué que le CE serait intégré à la réflexion concernant la rationalisation des outils. Sera-t-il associé aux réflexions en amont ou en aval ? Il y a plusieurs approches de concertation. Il est notamment dommage d'avoir dépensé autant d'argent pour créer la plaquette, dont nous avons découvert l'existence par hasard et qui n'est pas distribuée.

**Philippe MORSILLO**

Nous avons déjà parlé de la plaquette.

Parlons de l'intégration du CE dans la démarche. Nous en sommes encore à une phase de réflexion. Nous avons bien identifié nos besoins mais nous ne savons pas encore exactement ce que RANDSTAD pourra nous apporter. Un groupe de travail, intégrant notamment la DSI de RANDSTAD et des personnes d'AUSY, a été lancé. Je voudrais également y intégrer la Directrice financière de RANSTAD qui a beaucoup travaillé sur la conduite du changement. Le groupe s'est déjà réuni 2 fois.

Nous allons ensuite séparer le groupe de travail en fonction des process à travailler. Ainsi, nous étudions actuellement l'approche à adopter. Nous ne savons pas si nous allons choisir de commencer par les process les plus dysfonctionnels comme les frais ou la gestion du temps par exemple ou si nous allons entreprendre une démarche globale.

Lorsque nous aurons identifié nos besoins et nos outils, nous viendrons consulter le CE. Pour le moment, ça n'aurait pas de sens de vous associer à notre réflexion. Je suis cependant convaincu que plus tôt vous serez consultés, plus l'adhésion sera facile et plus cela aura de sens si l'attitude est constructive.

**Nacéra BENRABAH**

Quelle approche sera adoptée sur le référentiel métier ?

Nous avons essayé de travailler avec la DRH Opérationnelle sur le référentiel, mais ça avait été un échec. Nos réflexions n'étaient pas prises en compte, et les salariés ne se retrouvent pas dans le modèle élaboré par la DRH Opérationnelle.

**Philippe MORSILLO**

D'après la DRH Opérationnelle, le référentiel a été élaboré par des consultants en lien avec les IRP.

**Francis VALENTIN**

Vous ne disposez pas de bonnes informations.

**Gilles AMBONE**

J'aimerais revenir sur le sujet du montant de la participation. Si le montant compte, la forme importe également. Si la participation est fixée à 50 euros, les salariés considéreront que c'est peu mais qu'elle existe quand même. En revanche, si elle est nulle mais que l'entreprise offre un cadeau d'une valeur de 50 euros, ce ne sera pas perçu de la même façon.





**Philippe MORSILLO**

Le montant est tout de même déterminant. Je constate que certains considèrent qu'un petit montant sera quand même perçu comme un geste, et que d'autres pensent que si le montant est trop peu élevé, la participation n'aura aucun impact et pourra même être mal perçue.

**Gilles AMBONE**

La forme a d'autant plus d'importance que le montant est faible.

**Sébastien NYCKNEES**

Le CE a testé la distribution de chèque vacances de 30 euros. Les salariés ont pris le chèque, mais ont considéré que le montant était dérisoire.

**Nacéra BENRABAH**

Certains salariés en étaient contents. Tout dépend également de l'ancienneté des salariés chez AUSY. Les personnes présentes dans l'entreprise depuis 20 ans ont connu une participation à la hauteur d'un mois de salaire. A mon sens, le chèque vacances est un geste généralement apprécié, notamment des managers qui en étaient agréablement surpris.

**Amie MATHIEU TOURE**

Les réactions varient donc selon les personnes.

**Nacéra BENRABAH**

Les salariés ne saisissent pas la subtilité de l'évolution de la situation de l'entreprise, des obligations d'investissement, etc. Nous communiquons sur nos objectifs de chiffre d'affaires sans donner de participation et les salariés y voient un décalage.

**Philippe MORSILLO**

Nous travaillons sur le sujet mais nous sommes pleins d'interrogations. Si l'on se base sur un montant de 500€ multiplié par le nombre de salariés, cela représente une somme conséquente.

**Matthieu SYLVA**

Il faut aussi savoir quel pourcentage d'exploitation brute l'entreprise peut y allouer sans que ça n'ait trop d'impact.

**Philippe MORSILLO**

Même une participation individuelle assez faible représenterait une somme conséquente pour 3 300 personnes.

**Matthieu SYLVA**

AUSY réalise entre 50 et 60 millions de résultats bruts.

**Philippe MORSILLO**

Non, le Groupe réalise environ 40 millions de résultats dans le monde, dont moins de la moitié en France.

**Matthieu SYLVA**

Ces chiffres nous avaient été donnés par M. MAGNET.

**Philippe MORSILLO**

Ce sujet est assez complexe.

**Jean-Luc DURAND**

Combien pourriez-vous allouer à la participation ?



**Philippe MORSILLO**

Je ne peux pas répondre à cette question aujourd'hui. Cette discussion a pour but de nourrir notre réflexion, et je constate que la perception est très disparate.

**Frédéric DAUMAS**

Nous ne voudrions pas que la participation ou son équivalent ait un effet contre-productif.

**Philippe MORSILLO**

Elle doit avoir un impact sur la satisfaction et contribuer à réduire le turnover. Nous voudrions utiliser nos ressources de la meilleure manière possible.

**Matthieu SYLVA**

Il faudrait peut-être tester différents dispositifs.

**Philippe MORSILLO**

Nous essayons d'obtenir un maximum d'informations, pour éviter de revenir en arrière après avoir testé un dispositif. Au lieu de modifier la formule de la participation, peut-être pourrions-nous cibler notre dispositif au mieux afin de respecter notre budget tout en améliorant notre attractivité.

**Gilles AMBONE**

Allons-nous tenter d'obtenir la certification « Great place to work » ?

**Philippe MORSILLO**

Ce n'est pas notre priorité absolue, mais nous essaierons de l'obtenir à terme. Cette certification véhicule aussi le message que le bien-être au travail fait partie de notre plan stratégique.

**Nacéra BENRABAH**

Lors de votre présentation, vous avez exprimé le souhait de ne plus vendre les services des ingénieurs de la même manière aux clients.

**Philippe MORSILLO**

Mes propos ne concernaient que la transformation digitale. Ce n'est pas vrai sur le reste.

**Nacéra BENRABAH**

Certes, mais vous avez parlé lors des dernières réunions OPA du fait que le besoin utilisateur aux Etats-Unis était différent. Seulement, la stratégie AUSY est actuellement axée sur des profils développeurs MOE alors que la MOA correspond à des prestations à plus forte valeur ajoutée qui intègrent le métier et qui de fait, offre de réelles opportunités en termes de gestion de carrière.

**Philippe MORSILLO**

Je ne m'avancerais pas sur la MOA. En revanche, je constate que beaucoup d'entreprises de transformation digitale aux Etats-Unis et en Belgique via la croissance externe intègrent des personnes issues de filières métier différentes de celles des MOA. Dans certaines de ces entreprises, jusqu'à 40 % de leurs effectifs ne sont pas des ingénieurs, mais proviennent d'autres filières, toujours de niveau Bac +5, ce qui permet de vendre des solutions de manière différente, en se détachant de l'outil ou de la technologie. Ce n'est absolument pas le cas actuellement de la DOP SI.

**Matthieu SYLVA**

C'est exactement la MOA. Les salariés MOA ne sont pas des informaticiens.

**Philippe MORSILLO**

Oui, mais ils exercent très souvent des métiers proches ; ils sont souvent issus de l'environnement métier que vous adressez.



**Francis VALENTIN**

APTUS avait ce type de profils.

**Philippe MORSILLO**

Oui, mais pas du tout dans les mêmes proportions.

**Nacéra BENRABAH**

Ces modèles ont une haute valeur ajoutée et cela crée de la fidélisation.

**Philippe MORSILLO**

Oui, mais il faut être capable de le vendre. Plutôt que de faire ce chemin nous-mêmes, acquérir une entreprise qui dispose déjà de ce savoir-faire nous permettrait d'avancer beaucoup plus vite dans la transformation du business model d'AUSY. La même logique prévaut au rachat d'AUSY par RANDSTAD.

**Nacéra BENRABAH**

Je vous invite à relire nos expertises menées par METIS et SEXTANT qui arrivent aux mêmes conclusions. C'est comme ça que nous fidéliserons les clients et les consultants tout en dégageant une marge. Seulement, il faut pour cela recruter des personnes expérimentées et les payer suffisamment.

**Philippe MORSILLO**

Il faut également continuer à faire fonctionner notre entreprise avec ses 3 000 ingénieurs grâce à ses activités traditionnelles. Il s'agit d'un rajout au fonctionnement de l'activité actuelle.

**Nacéra BENRABAH**

Certains commerciaux savent le faire, ceux qui ont de l'expérience.

**Philippe MORSILLO**

Ce n'est pas une question d'âge mais plutôt d'expérience du digital. En tant qu'ingénieur logiciel, je ne serais pas capable de travailler dans ce domaine.

**Francis VALENTIN**

Pourriez-vous nous donner un aperçu de la situation du Groupe aux Etats-Unis ? Nous n'avons aucune visibilité au-delà de la France depuis le départ de M. MAGNET.

**Philippe MORSILLO**

En Allemagne, le marché est très dynamique. Cependant, nous avons perdu en Allemagne du Nord un marché en ingénierie de 6 millions d'euros de sous-traitance avec AIRBUS qui a été repris par un autre prestataire. Bien que nous ne réalisions pas une forte marge sur ce chiffre d'affaires, la perte de ce marché a fait fortement baisser notre rentabilité en 2017 et nous n'avons pas atteint nos objectifs.

Un nouveau PDG nous a rejoint il y a un mois et demi. Il dispose d'une longue expérience dans le secteur de l'aéronautique. Nous espérons que les nouveaux projets d'AIRBUS redonneront une dynamique à notre filiale allemande.

En Allemagne du Sud, l'activité est bonne. Nous avons gagné un gros appel d'offre avec TELEFONICA qui nous permettra de gagner environ 15 à 20 millions d'euros de chiffre d'affaires. Nous avons une perspective pour passer à entre 20 et 25 millions d'euros de chiffre d'affaires. Le marché est donc très dynamique, bien que nous ayons une grande difficulté à recruter des ingénieurs.

En Belgique, notre nouveau PDG arrivé début 2017 a réussi à améliorer fortement la rentabilité de la filiale, qui a crû de l'ordre de 15 points. AUSY a par ailleurs de nouveau gagné le projet de la Commission européenne. En outre, c'est la première fois que la Commission alloue le marché deux fois de suite au même prestataire.

**Karine MUEL**

Quel est le nom de la filiale du Nord de l'Allemagne ?



### **Philippe MORSILLO**

Au Nord il s'agit d'ELAN AUSY et au Sud de PENTASYS.

Notre situation aux Etats-Unis reste compliquée. Nous avons mené un important travail de restructuration en 2016 et 2017. Les équipes commerciales ont été remplacées et un nouveau PDG très prometteur est arrivé récemment. Il a travaillé trois ans en Allemagne avec une entreprise qui travaillait avec les Etats-Unis. Il a donc une culture européenne très intéressante et permettra, je l'espère, d'impulser une nouvelle dynamique à la filiale.

### **Françoise CANTALOU**

Qu'en est-il de la situation en Inde ?

### **Philippe MORSILLO**

Nous n'avons pas réussi à envoyer suffisamment d'activité de l'Europe vers l'Inde. Nous avons rattaché le management de l'Inde à ELAN AUSY, car c'est le seul client de la filiale indienne. Une quarantaine d'ingénieurs y travaillent actuellement surtout sur la mécanique pour l'aéronautique, et l'unité fonctionne comme un delivery center.

2017 fut une bonne année pour notre activité en Roumanie. Jusqu'ici, nous étions exclusivement dépendants d'INTEL. Nous sommes cette année parvenus à diversifier nos projets avec de nouveaux clients. Ceux-ci sont très souvent agréablement surpris de la qualité de la prestation. Et même en France, les clients demandent à davantage travailler avec la Roumanie pour baisser un peu les coûts.

Les différentes filiales se concentraient auparavant sur la croissance externe. Elles avaient également des business models assez différents. Cependant, nous encourageons désormais la synergie entre les pays. En effet, les renvois d'affaires se multiplient. Ainsi, PENTASYS a gagné le marché de TELEFONICA avec l'aide des américains CELERITY.

La capacité d'adressage internationale est très attrayante pour les clients.

### **Francis VALENTIN**

Quelle est notre situation en Pologne ?

### **Philippe MORSILLO**

Elle a été ouverte pour INTEL, et ne fonctionne pas encore pour le marché local. Cependant, nous sommes en train d'explorer la possibilité d'acheter une entreprise en Pologne car le marché local est très dynamique.

### **Christel GAILLARD**

Comment se portent les activités de LACROIX Electronics ?

### **Philippe MORSILLO**

Nous rencontrons des difficultés. Les clients considèrent que seule la joint venture AUSY-LACROIX peut proposer une offre aussi complète de la conception à la production. Néanmoins, les clients ne parviennent pas à passer de commande correspondante. L'acheteur ne sait pas passer une commande sur la production et les producteurs ne peuvent pas passer de commandes de conception. Nous n'avons donc pas réussi à identifier les bons décideurs.

SAFRAN et THALES étaient notamment très enthousiastes lors de la présentation d'AUSY-LACROIX, mais nous n'avons jamais réussi à obtenir une commande.

LACROIX réalise un chiffre d'affaires équivalent à celui d'AUSY, de presque 600 millions d'euros. Il s'agit uniquement de production, ils travaillent sur le design uniquement pour nourrir la production mais créer des prototypes ne les intéresse pas. Ils ne sont pas équipés et perdent de l'argent.

### **Nacéra BENRABAH**

Vous avez mentionné qu'AUSY avait perdu un marché en Allemagne avec AIRBUS. Existe-t-il un risque de perte de marchés avec AIRBUS en France, ou plus généralement dans nos activités Méca ?

### **Philippe MORSILLO**

Un référencement va être lancé. Nous avons une bonne relation avec AIRBUS et sommes appréciés pour nos qualités techniques. Néanmoins, notre chiffre d'affaires a baissé ces dernières années, en France et en Allemagne. De plus, notre partenaire ATKINS était spécialisé sur les ailes, et AIRBUS ne crée plus de nouveau programme.



Nous gérons le risque en réfléchissant actuellement à notre discours client et à notre partenariat. RANDSTAD réalise notamment un chiffre d'affaires d'environ 150 millions d'euros avec AIRBUS, même s'il ne s'agit pas des mêmes activités, nous demeurons tout de même identifiés comme un acteur important de l'aéronautique.

**Nacéra BENRABAH**

Vers quels nouveaux secteurs souhaitez-vous vous tourner ?

**Philippe MORSILLO**

Nous considérons que nous n'avons pas assez d'activité dans l'énergie, notamment renouvelable. Cependant, je préfère que nous gagnions des parts de marchés sur nos secteurs existants plutôt que nous tentions de conquérir de nouveaux marchés.

**Christel GAILLARD**

Est-ce qu'AUSY envisage actuellement d'acquérir de nouvelles sociétés ?

**Philippe MORSILLO**

Oui.

**Francis VALENTIN**

A quel horizon des acquisitions pourront-elles être faites ?

**Philippe MORSILLO**

Il est difficile de répondre à cette question, car le marché des acquisitions est actuellement très sollicité et les prix augmentent. Nous ne sommes cependant pas prêts à payer plus cher.

Malgré la progression, la situation peut se retourner brusquement. Ainsi, les acquisitions de PENTASYS et d'APTUS ont pris 3 ans. Des coups d'arrêts étaient donnés tous les 6 mois, à cause de mauvaises négociations, de doutes, etc. Ces difficultés vont actuellement en s'empirant.

**Gilles AMBONE**

Le changement d'image et l'amélioration de l'attractivité d'AUSY ne pourrait-il pas favoriser le rapprochement avec d'autres sociétés ?

**Philippe MORSILLO**

Ce serait le cas s'il s'agissait de fusions. Tout dépend du schéma d'intégration, qui sera différent selon le marché.

**Nacéra BENRABAH**

Certains services seront en danger du fait de la digitalisation issue de RANDSTAD.

**Philippe MORSILLO**

Ils ne seront pas en danger. Nous sommes en train de vous dire que l'on travaille pour améliorer l'entreprise et vous en concluez que les salariés seront en danger.

**Nacéra BENRABAH**

Que sera-t-il prévu pour les métiers qui ne sont plus en devenir (accompagnement, formation, gestion de carrière, etc.) ?

**Philippe MORSILLO**

L'évolution des process et des outils ne se traduira pas nécessairement par des suppressions de postes.

**Karine MUEL**

Peut-être qu'il existera des doublons et qu'il sera décidé qu'il est possible de gérer les outils avec moins de monde, surtout avec l'aide de RANDSTAD. Nous nous posons cette question.



**Philippe MORSILLO**

Je l'entends. Cependant, RANDSTAD a également beaucoup de travail. Ils ne prendront pas en charge la paie de tous les salariés AUSY avec leur personnel existant. Nous n'allons pas supprimer l'ensemble des postes d'AUSY au profit de RANDSTAD.

**Nacéra BENRABAH**

Nous aimerions avoir davantage d'informations sur ce type d'évolutions.

**Philippe MORSILLO**

Il est encore trop tôt pour que nous puissions répondre à ces questions. Nous en sommes encore au stade de définition du cahier des charges. Ce n'est qu'une fois que l'étude d'impact sera réalisée que nous entamerons la conduite du changement.

**Nacéra BENRABAH**

Il serait judicieux de le dire aux salariés afin de limiter le caractère anxiogène du changement. Aujourd'hui, certains se posent des questions, notamment en voyant des personnes de RANDSTAD dans les locaux.

**Philippe MORSILLO**

Je vous garantis qu'il y aura de plus en plus de personnes de RANDSTAD dans les locaux d'AUSY. Il est important qu'ils viennent constater par eux-mêmes comment fonctionne l'entreprise pour pouvoir nous aider.

**Nacéra BENRABAH**

Nous comprenons comment fonctionne la conduite du changement, car certains d'entre nous en avons fait chez des clients. Seulement, il faut mettre en place un plan de communication pour les salariés, même sans donner de détails pour le moment.

**Philippe MORSILLO**

Cela ne fonctionne pas comme ça. Il est encore plus anxiogène de dire aux salariés que quelque chose va arriver sans donner de détails. Nous apporterons des réponses une fois que nous aurons avancé dans notre réflexion.

**Gildas BERGOT**

Vous naviguez donc à vue.

**Philippe MORSILLO**

Non, mais il faut avoir réfléchi à la solution avant de la présenter.

**Matthieu SYLVA**

Vous pouvez donner des détails au bout de quelques semaines de réflexion.

**Philippe MORSILLO**

Pas du tout, la réflexion prend beaucoup plus de temps. RANDSTAD, avec un chiffre d'affaires de 20 milliards d'euros, représente une galaxie. Pour le moment, la DSI de RANDSTAD envoie des personnes pour voir comment fonctionnent nos outils. Ils souhaitent aussi connaître le fonctionnement des outils à Amsterdam et c'est la raison pour la quelle nous organisons actuellement une réunion avec l'équivalent du DSI local car leur filiale YATCH qui réalise plus ou moins le même métier que nous dispose peut-être déjà des outils.

**Matthieu SYLVA**

Il faudrait mettre en place une équipe en charge de ce changement.

**Philippe MORSILLO**

Effectivement. Nous avons recruté Philippe SALAÛN pour cela, mais nous sommes encore dans une phase de démarrage. C'est le message que vous devez porter, mais vous ne pouvez pas me demander d'avoir des réponses à ce stade.



**Nacéra BENRABAH**

Nous venons d'apprendre l'arrivée de Philippe SALAÛN. Nous aurions aimé obtenir cette information en amont, c'est dommage.

**Philippe MORSILLO**

Vous devez accepter de ne pas être en amont de tous les sujets. Vous serez impliqués au moment où les projets seront assez matures pour le permettre. Ça n'aurait pas de sens d'impliquer 40 personnes en amont sur tous les sujets. Nous voulons que les choses soient pragmatiques et que cela avance.

**Gilles AMBONE**

J'entends cela. Il est vrai que nous pouvons porter ce message. Lors de l'arrivée des équipes de RANDSTAD, les salariés AUSY vont naturellement s'interroger. S'il est compliqué de communiquer de manière précise, je suggère tout de même un plan de communication pour accompagner l'arrivée des équipes de RANDSTAD.

Nous pourrions dire que nous faisons le point sur les compétences existantes afin d'évoluer. Cela permettrait de rassurer les salariés.

**Philippe MORSILLO**

Aujourd'hui, nous n'avons pas un prisme de compétences mais d'outils et les équipes de Joachim TORTAJADA sont dans la boucle.

**Nacéra BENRABAH**

Pourquoi le CHSCT n'est-il pas dans la boucle ?

**Philippe MORSILLO**

Il ne l'est pas encore, mais ce sera le cas. Il faut être réaliste.

**Matthieu SYLVA**

Pourtant, le CHSCT a un rôle d'analyse une bonne connaissance métier et peut vous apporter beaucoup de matière.

**Philippe MORSILLO**

Nous aurons cette discussion une fois que nous saurons précisément quels sont nos objectifs.

**Frédéric DAUMAS**

Nous ne sommes pas dans la cogestion de la co-anticipation.

**Matthieu SYLVA**

Cela relève aussi du travail des élus.

**Philippe MORSILLO**

La DSI sera très rapidement impliquée. Je comprends votre frustration, mais vous ne pouvez pas demander une information qui est encore en gestation.

**Nacéra BENRABAH**

Qu'en est-il de la gestion de la durée du travail ? Est-ce un axe de réflexion. Allez-vous vers le télétravail ?

**Philippe MORSILLO**

Je ne souhaite pas répondre à cette question ici. Nous répondrons à ces questions une fois que nous aurons suffisamment mûri le sujet.



**Nacéra BENRABAH**

Pendant l'Assemblée Générale, vous vous êtes engagés à nous répondre sur trois points : la participation, les frais et la gestion du temps. Vous avez répondu sur la participation, mais nous aimerions au moins connaître vos axes de réflexion sur la gestion du temps.

**Philippe MORSILLO**

Encore une fois, c'est trop tôt. Nous sommes dans une phase d'analyse du besoin.

**Nacéra BENRABAH**

Je pensais que vous aviez déjà analysé vos besoins.

**Philippe MORSILLO**

Nous essayons d'entretenir un dialogue positif, mais votre attitude ne le permet pas.

**Nacéra BENRABAH**

Après vos engagements pris le 15 mai, vous n'êtes pas revenus vers nous pour nous dire que vous n'aviez pas assez avancé sur ces trois points. Pour un bon dialogue social, il faut davantage de communication.

**Philippe MORSILLO**

Votre manière de contester et de vous adresser à vos interlocuteurs ne permet aucun dialogue. Dans ce cas, il faut que nous réduisions la communication au minimum.

**Nacéra BENRABAH**

Notre rôle est de rendre compte de ce que nous constatons sur le terrain.

**Francis VALENTIN**

Il est dommage que nous n'ayons pas obtenu la présentation de M. FILLON avant aujourd'hui. J'aimerais aussi que nous ayons une meilleure visibilité sur les ateliers qui seront lancés. Il faudrait que quelques salariés et élus y participent pour faciliter la communication au fil de l'avancée des projets. Elle est d'autant plus importante que les changements arriveront rapidement.

**Philippe MORSILLO**

Je suis d'accord, mais la communication ne peut se faire qu'à partir d'un contenu bien défini.

**Françoise CANTALOU**

Pourrait-on disposer des objectifs par palier d'un an, et non pas seulement à une échéance de 2020 ?

**Frédéric DAUMAS**

Nous aurons une vision globale mais elle ne sera pas complètement arrêtée.

**Philippe MORSILLO**

Cela ne sera effectivement pas défini.

Une réunion va avoir lieu avec l'ensemble des directeurs en octobre sur les périmètres opérationnels et les périmètres transverses, ce qui permettra déjà d'avoir une vision de la contribution de chacun et de jalonner les étapes. A partir de là nous pourrons communiquer.

**Nacéra BENRABAH**

Les IRP sont-ils inclus dans le groupe de travail de chacun des périmètres ?





**Philippe MORSILLO**

A ce jour j'ai besoin de connaître ce que chacune des entités est capable d'apporter au plan 2020. Ceci permettra de voir si cela est compatible avec les objectifs fixés et si ce n'est pas le cas, il faudra retravailler certains périmètres pour que cela converge avec les objectifs de la société. Ensuite cela sera décliné.

*La séance est levée à 17h45.*

**Nacéra BENRABAH**

Secrétaire du CE.