

Séminaire Économie et sens

organisé en collaboration avec le Collège des Bernardins, avec l'appui de la Fondation Crédit Coopératif et grâce aux parrains de l'École de Paris :

Algoé²
ANRT
CEA
Chaire "management de l'innovation"
de l'École polytechnique
Chambre de Commerce
et d'Industrie de Paris
CNES
Conseil Supérieur de l'Ordre
des Experts Comptables
Crédit Agricole SA
Danone
Deloitte
EADS
École des mines de Paris
Erdyn
ESCP Europe
Fondation Charles Léopold Mayer
pour le Progrès de l'Homme
Fondation Crédit Coopératif
Fondation Roger Godino
France Télécom
FVA Management
Groupe ESSEC
HRA Pharma
HR VALLEY²
IDRH
IdVector¹
La Fabrique de l'industrie
La Poste
Lafarge
Mairie de Paris
Ministère de la Culture
Ministère de l'Industrie,
direction générale de la compétitivité,
de l'industrie et des services
OCP SA
Reims Management School
Renault
Saint-Gobain
Schneider Electric Industries
SNCF
Thales
Total
Ylios

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

(Liste au 1^{er} septembre 2012)

L'ÉTONNANTE MÉCANIQUE DE LA PARTICIPATION DES SALARIÉS CHEZ ESSILOR

par

Aïcha MOKDAHI

Directrice *Supply Chain* Europe
Présidente de Valoptec Association

Jean-Arnaud THAI

Directeur rémunérations et avantages sociaux chez Essilor

Séance du 28 juin 2012

Compte rendu rédigé par Élisabeth Bourguinat

En bref

Société du CAC 40, Essilor a pour premier actionnaire un ensemble de treize mille salariés (actifs ou retraités) qui détiennent 8,3 % du capital et près de 15 % des droits de vote. La moitié d'entre eux sont réunis au sein de l'association Valoptec qui, grâce à une mécanique finement réglée, joue un rôle clé dans la gouvernance de l'entreprise. Trois représentants de Valoptec siègent au conseil d'administration du groupe Essilor. Inversement, la direction générale d'Essilor assiste aux conseils d'administration de Valoptec, qui sont l'occasion d'échanger, de faire remonter les questions recueillies par les représentants locaux et d'y apporter des réponses. Une fois par an, la direction d'Essilor doit se soumettre au vote de confiance de l'assemblée générale de Valoptec sur la stratégie du Groupe et sur sa politique de ressources humaines. Pour Aïcha Mokdahi, l'actionnariat salarial et sa fédération au sein de l'association Valoptec sont un facteur déterminant de la performance du Groupe, grâce à la vigilance exercée collectivement par les salariés mais aussi par les retraités, et à leur engagement exceptionnel pour la pérennité de l'entreprise.

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse des comptes rendus ; les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs.
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

EXPOSÉ d'Aïcha MOKDAHI et Jean-Arnaud THAI

Aïcha MOKDAHI : Je travaille depuis 36 ans pour le groupe Essilor et j'y exerce actuellement une double fonction : je dirige la *supply chain* européenne et je préside Valoptec, association qui fédère les actionnaires salariés du Groupe.

Le groupe Essilor

Le groupe Essilor est le leader mondial des verres ophtalmiques. Le Groupe compte 50 000 salariés répartis dans une soixantaine de pays. En 2011, il a réalisé un chiffre d'affaires de 4,2 milliards d'euros. Sa croissance est d'environ 10 % par an en volume d'activité et se traduit aussi par une augmentation continue des effectifs.

L'histoire du Groupe a été marquée par quelques innovations décisives, comme le Varilux, un verre qui corrige la vision aussi bien de près que de loin, ou le verre organique incassable, qui s'est substitué aux verres minéraux, fragiles et lourds à porter. Les deux innovations les plus récentes sont le verre antibuée et le verre anti-ultra-violets. Toutes ces innovations peuvent se combiner sur une même paire de lunettes, grâce à des couches successives.

Sur les 7 milliards d'habitants de la planète, 4,2 milliards ont besoin d'une correction ophtalmique. Environ 1,7 milliard de ces personnes sont déjà équipées. Essilor leur propose toute une gamme de produits et d'innovations.

Le marché potentiel est gigantesque, avec 2,5 milliards de clients, dont une petite partie dans les pays matures (50 millions en Amérique du Nord, 130 millions en Europe) et l'immense majorité dans les pays émergents (1,6 milliard en Asie, 550 millions en Afrique).

La construction du Groupe

L'origine d'Essilor remonte à 1849. Des artisans lunetiers ont décidé de se regrouper et ont créé l'entreprise Essel, basée dans le quartier du Marais à Paris. Dès le départ, ils ont choisi d'associer les cadres au capital mais aussi aux prises de décisions.

La fusion entre Essel et le groupe Silor, opérée en 1972, a donné naissance au groupe Essilor. Le propriétaire de Silor était Georges Lissac, fondateur et dirigeant des magasins Les Frères Lissac. Lors de la fusion, il a été convenu de faire entrer les salariés de Silor dans le capital du Groupe. Il a fallu pour cela les convaincre de souscrire des emprunts, avec le soutien de l'entreprise, afin de pouvoir acheter des actions. À l'issue de la fusion, les salariés d'Essel détenaient 50 % des actions, Georges Lissac 25 % et les salariés de Silor 25 % également.

Avec le développement du Groupe, le capital a dû être ouvert à l'extérieur et la part de l'ensemble des salariés d'Essilor s'est équilibrée à 50 %. Une société civile créée au sein du Groupe détenait et gérait l'ensemble des parts des salariés actionnaires.

En 1975, le Groupe fait son entrée en Bourse et commence à se développer à l'international. À partir des années 1980, la possibilité d'acheter des actions est étendue aux salariés des filiales étrangères.

En 2000, le fonctionnement de la société civile s'avérant très contraignant, un nouveau mode d'organisation est adopté. La société civile est remplacée par une association, Valoptec, à laquelle les salariés actionnaires ont la possibilité d'adhérer, et qui assure leur information, leur coordination et leur représentation au sein de la gouvernance de l'entreprise.

En 2012, sur 50 000 salariés, 13 000 sont actionnaires de l'entreprise. Ils détiennent ensemble 8,3 % du capital et près de 15 % des droits de vote, car chaque action détenue par un salarié lui donne droit à deux voix (au bout de deux ans de détention). Sachant que le reste du capital est flottant, les salariés d'Essilor représentent ensemble le premier actionnaire du Groupe.

Comment les salariés deviennent actionnaires

Jean-Arnaud THAI : Après avoir travaillé en tant que consultant au sein du cabinet HayGroup, puis chez Carrefour et au Bureau Veritas, j'ai rejoint il y a un an et demi la direction des ressources humaines d'Essilor, au poste de directeur des rémunérations et des avantages sociaux.

Il existe pour les salariés d'Essilor deux façons de devenir actionnaire du Groupe.

Les plans d'achat d'actions

Essilor met en œuvre des augmentations de capital ou des plans d'achat d'actions réservés aux salariés. Pour inciter les salariés à souscrire ces actions et limiter le risque qu'ils prennent, l'entreprise leur apporte un abondement plafonné en fonction des pays.

Des plans d'achats d'actions ont été mis en place dans la plupart des pays où le Groupe est implanté, ce qui a nécessité de les adapter à la législation fiscale et sociale locale.

Les plans de rémunération à long terme

Dans le cadre de plans de rémunération à long terme, Essilor peut également procéder à des attributions d'actions de performance. Ces actions ne sont pas réservées à une poignée de dirigeants : en 2011, elles ont concerné plus de 8 000 salariés. Elles sont conditionnées à la performance du Groupe mais aussi à la présence des intéressés dans l'entreprise, car il s'agit d'un outil de fidélisation des managers.

Les membres de Valoptec

Aïcha MOKDAHI : L'association Valoptec a été créée en 2000 et réunit environ la moitié des salariés actionnaires du Groupe, soit 6 500 personnes. Elle comprend quatre types d'adhérents : actifs, retraités, héritiers et partenaires.

Retraités et héritiers

Une particularité de cet actionnariat est la place importante qu'y tiennent les retraités. Pour les salariés d'Essilor, l'achat d'actions est généralement un investissement de long terme. Dans son livre *Si on faisait confiance aux entrepreneurs* (2010), Xavier Fontanet, ancien PDG d'Essilor, raconte comment, lors d'une visite dans une usine, un salarié s'est adressé à lui : « *J'ai quelques actions et j'ai besoin de m'acheter une voiture. Vous pensez que je peux les vendre sans mettre en difficulté l'entreprise ?* » Non seulement les salariés conservent leurs actions sur la longue durée, mais beaucoup les gardent au moment où ils prennent leur retraite, voire les transmettent à leurs héritiers. Sur les 6 500 adhérents de Valoptec, on compte environ 500 retraités, parmi lesquels figurent les membres fondateurs du Groupe, et une centaine d'héritiers. Forte de cette pluralité, Valoptec réunit environ 7 % des parts sur les 8,5 % détenus par les salariés, et dispose par conséquent de près de 14 % des droits de vote sur les 15 %.

Les anciens d'Essilor sont généralement très actifs. Ils participent régulièrement aux assemblées générales et aux différentes commissions et posent beaucoup de questions, car ils sont très soucieux de la pérennité de l'entreprise et de l'actionnariat salarié. Personnellement, je les consulte très souvent, par exemple lorsque je dois réfléchir à un changement statutaire ou à une nouvelle organisation au sein du conseil. Ils exercent une vigilance extrêmement précieuse, non seulement sur le devenir de leur capital, mais aussi sur l'évolution du modèle de gouvernance de l'entreprise. Nous organisons chaque année pour eux une journée qui comprend, le matin, un exposé de la direction générale sur le fonctionnement et la stratégie du

Groupe et, l'après-midi, la visite d'un des sites d'Essilor. Ils sont en effet très attachés à l'entreprise et souhaitent se tenir au courant de ses dernières évolutions. En octobre dernier, nous leur avons fait visiter l'Institut de la vision ainsi que le Centre international de formation continue pour les professionnels de la vision, et nous leur avons présenté les nouveaux concepts mis en œuvre dans les points de vente. L'année prochaine, ils découvriront le nouveau Centre d'innovation et de technologie, basé à Créteil, qui va être inauguré à l'automne 2013.

Partenaires

Souvent, lorsque le Groupe rachète une entreprise, il ne prend qu'une partie du capital et laisse le dirigeant à la tête de la société. Une bonne façon d'intégrer ces chefs d'entreprise à la culture Essilor est de leur donner la possibilité d'acheter des parts. Au moment de l'acquisition, certains placent une partie du produit de la vente en actions Essilor. Leur capacité d'acquisition n'est pas négligeable et ils représentent d'ores et déjà 1 % sur les 8,5 % des parts des salariés. Ils peuvent également déployer des plans d'achats d'actions pour leurs salariés.

La gouvernance de Valoptec

Valoptec Association a pour objet d'allier l'intérêt de l'entreprise et celui des salariés actionnaires, ce qui passe par un dialogue permanent entre l'association et la direction de l'entreprise, d'une part, et entre l'association et ses adhérents, d'autre part. Ce dialogue permet à la direction de "prendre le pouls" de l'entreprise de façon régulière, partout à travers le monde, et inversement il donne la possibilité aux actionnaires salariés d'apporter leur contribution à la gouvernance de l'entreprise.

Ce double rôle repose sur l'indépendance de l'association, qui dispose de sa propre gouvernance et de son propre budget de fonctionnement.

Le conseil d'administration

Le conseil d'administration de Valoptec doit représenter l'ensemble des salariés actionnaires qui en sont membres. Mais les membres du conseil étant élus par l'assemblée générale selon un vote au capital, et les Français détenant une proportion importante des parts, nos collègues de l'international ont un peu de mal à se faire élire. C'est pourquoi nous avons décidé de réserver au sein du conseil un ou deux sièges à chaque grande région : deux pour les États-Unis, un pour le Canada, deux pour la France, deux pour l'Europe, deux pour l'Asie. L'Amérique du Sud doit bientôt y faire son entrée. Le conseil doit aussi refléter la diversité des catégories professionnelles. Il comprend trois représentants des cadres, deux de la maîtrise et deux des retraités. Nous envisageons de réserver à terme aussi un siège aux héritiers et partenaires.

Les représentants de Valoptec sur le terrain

Pour assurer son rôle d'interface entre les salariés actionnaires et la direction de l'entreprise, Valoptec doit être en contact étroit avec le terrain. Sur chaque site d'Essilor, les actionnaires désignent des référents qui communiquent avec les représentants de la région ou de la catégorie professionnelle correspondants. L'association peut ainsi recueillir des informations et des questions, et les partager avec la direction générale lors des réunions du conseil Valoptec.

Lors des conseils d'administration de Valoptec, qui se tiennent tous les deux mois, le premier point à l'ordre du jour est la présentation de ces questions de terrain. Nous les adressons trois ou quatre jours à l'avance à la direction générale, afin qu'elle puisse préparer ses réponses et en faire part à notre conseil, auquel elle assiste. Ces échanges sont consignés dans le procès-verbal qui est mis en ligne sur le site de Valoptec dans la semaine qui suit.

Les commissions

Comme dans toute gouvernance d'entreprise, nous avons plusieurs commissions.

La plus importante est la commission Évolution Valoptec et Actionnariat, qui réfléchit, avec l'appui d'un comité des sages, à la façon d'assurer l'évolution et la pérennité de notre modèle.

La commission sociale se réunit trois fois par an pendant une demi-journée avec le directeur des ressources humaines d'Essilor pour discuter de questions soulevées par les membres de Valoptec, par exemple : « *Comment gérer à long terme l'intégration des partenaires ?* », ou encore : « *Quelle doit être l'évolution de l'organisation pour accompagner celle du Groupe ?* » Il s'agit de vrais sujets de fond, qui seront travaillés ensuite par le directeur des ressources humaines et ses équipes, et feront l'objet d'un *reporting* auprès de la direction générale. Cette commission est un outil de vigilance permanente sur le fonctionnement et l'ambiance de l'entreprise.

La commission recours permet à un salarié associé qui rencontrerait des difficultés personnelles d'être entendu. Nous n'avons pas vocation à nous substituer au rôle des syndicats. En revanche, nous nous efforçons de comprendre ce qui s'est passé, nous vérifions si les procédures ont été respectées, nous essayons d'aider à la résolution du conflit.

La commission fiscale travaille sur des questions soulevées par les adhérents de Valoptec. Grâce à notre modèle d'achat d'actions à long terme et à la performance du Groupe et du titre, certains salariés ou retraités d'Essilor sont assujettis à l'impôt sur les grandes fortunes et sont demandeurs d'informations et de conseils.

Il existe également une commission des statuts et une commission de la communication.

L'assemblée générale

Une fois par an, les adhérents de Valoptec sont convoqués à l'assemblée générale, qui est un véritable événement. Près d'un millier de salariés viennent sur place, et une liaison en multiplex accompagnée de traductions simultanées permet à un millier de personnes supplémentaires de suivre les débats à distance.

À l'occasion de cette assemblée générale, la direction générale d'Essilor se soumet au vote de confiance des salariés actionnaires. Le PDG du Groupe et les deux directeurs adjoints viennent présenter le bilan, les perspectives et la stratégie du Groupe. Le directeur des ressources humaines expose la politique humaine et sociale. Durant l'assemblée générale, tout participant peut prendre la parole et s'adresser aux dirigeants en direct. Lors de la dernière assemblée générale, les questions ont été assez riches sur la politique humaine et sociale de l'entreprise. Tous les documents correspondants sont joints aux convocations, et les salariés peuvent donc se faire une opinion en connaissance de cause. Ils donnent aussi leur avis lors de la désignation d'un nouveau dirigeant. Cela s'est produit, par exemple, en avril 2008, pour la nomination de Hubert Sagnières comme directeur général délégué du Groupe.

Le vote est électronique. Pour les salariés se trouvant à distance, il se déroule sur le site d'un prestataire indépendant afin de garantir sa confidentialité.

Les résolutions de l'assemblée générale Essilor sont présentées et soumises au vote lors de l'assemblée générale Valoptec, et l'exercice n'a donc rien d'anodin pour les dirigeants du Groupe. Nous sentons qu'ils sont vigilants et un peu stressés lorsqu'ils viennent s'exprimer devant les salariés. Par le passé, il est arrivé par exemple que la politique humaine et sociale du Groupe fasse l'objet d'un vote négatif, ce qui a entraîné le départ du directeur des ressources humaines.

Lors de la dernière assemblée générale, la politique générale du Groupe a été approuvée à 98,09 %. Un score de ce type est naturellement interprété de façon relative : un vote inférieur à 90 % sera perçu comme un signal fort, qui va entraîner la mobilisation du conseil d'administration et de Valoptec pour en comprendre les raisons.

Valoptec au cœur de la gouvernance d'Essilor

La contribution de Valoptec à la gouvernance du Groupe va bien au-delà des résolutions votées lors de l'assemblée générale annuelle.

Valoptec dispose de trois sièges sur quinze au sein du conseil d'administration d'Essilor, ce qui est loin d'être négligeable. Ces sièges sont attribués au président en exercice et à deux représentants de régions, actuellement Yves Gillet, directeur général d'Essilor Espagne, et Yi He, président d'Essilor Chine. Nous siégeons également tous les trois au comité stratégique.

Je suis par ailleurs membre, en tant que présidente de Valoptec, du comité d'audit d'Essilor, et l'on m'a demandé récemment de participer au comité des nominations. Enfin, je suis consultée par le comité des mandataires pour la fixation des objectifs de notre dirigeant.

Inversement, à chaque conseil d'administration de Valoptec, tous les deux mois, une large plage est laissée à la direction générale qui vient nous faire part d'un certain nombre de dossiers sur lesquelles elle sollicite notre avis.

L'autonomie financière de l'association

Les ressources de Valoptec viennent essentiellement des cotisations (25 euros par membre, soit 130 000 euros chaque année) et du montant des jetons de présence reversé par les trois représentants de Valoptec siégeant au conseil d'administration d'Essilor (soit 20 à 30 000 euros).

La principale dépense de l'association est l'organisation de l'assemblée générale, qui coûte environ 80 000 euros, dont environ 40 000 euros pour le site et l'organisation du vote, et le reste pour la réservation de la salle, la traduction, la liaison par multiplex, et enfin le buffet, moment très important de convivialité entre toutes les générations d'Essiloriens.

L'association emploie une permanente, Clémentine Dega, qui travaille au siège, situé à Charenton-le-Pont, et s'occupe de la gestion et de la communication. Depuis que j'ai pris la présidence, il y a six ans, elle m'a aidée à restructurer complètement l'association. Elle a également pris en charge la création du site internet de l'association, sur lequel les adhérents peuvent trouver l'ensemble des informations utiles ainsi que les procès-verbaux des assemblées générales et des conseils d'administration, pratiquement en temps réel.

La communication

Une grande partie du travail de l'association consiste à communiquer à la fois en interne et en externe.

En France, le rôle et le fonctionnement de Valoptec sont assez bien connus des salariés. Il en va tout autrement à l'étranger. Je me suis rendue récemment à un congrès mondial pour présenter la gouvernance de Valoptec devant 450 salariés et partenaires. Avant mon intervention, j'ai interrogé un salarié pour savoir ce que Valoptec représentait pour lui. Il a ouvert son téléphone portable et m'a montré la photo d'une Mustang, en m'expliquant que c'était grâce à la vente de ses actions qu'il avait pu l'acheter. J'en ai conclu que mon petit exposé ne serait pas inutile. Pour beaucoup de salariés, surtout à l'étranger, la participation à la gouvernance de l'entreprise est encore une notion floue. Nous devons assurer un gros travail d'explication et de conviction.

En externe, Essilor est longtemps resté très discret sur son modèle de gouvernance et sur le rôle qu'y joue l'actionnariat salarié. Peu à peu, à l'occasion de rencontres avec d'autres entreprises, nous nous sommes rendu compte que ce modèle était très original et suscitait beaucoup de questions. Aujourd'hui, la communication externe de Valoptec est devenue quasiment un travail à plein temps, et nous commençons à nous interroger sur la possibilité d'en faire une source de revenus pour l'association...

Je suis par exemple intervenue lors de l'université d'été de NYSE Euronext ou dans des entreprises telles que La Poste, la Société Générale, le groupe français Le Duff, implanté en Amérique du Nord. Plus surprenant, en mars dernier, nous avons reçu la visite du patron de Huawei, une entreprise de télécommunications chinoise de 140 000 salariés : il souhaitait s'informer sur notre modèle de gouvernance et sur celui d'autres entreprises françaises.

Une contribution décisive à la performance

Manifestement, notre système d'actionnariat salarié et de participation des salariés à la gouvernance de l'entreprise intéresse bien au-delà des limites de notre Groupe. Je m'en réjouis, car ce dispositif me paraît fantastique : il fédère les valeurs et la culture de l'entreprise et me semble contribuer de façon essentielle à sa performance.

Bien sûr, on sait que la performance, c'est d'abord la stratégie, l'innovation, le développement international. Mais tout cela est facilité par le climat de vigilance et de dialogue qui existe dans l'entreprise. La direction a en face d'elle un contre-pouvoir qui lui demande des comptes sur ses décisions et lui sert de garde-fou. Lundi prochain, par exemple, je rencontre le PDG. J'ai préparé ma liste de questions et lui aussi prépare ce point mensuel ; je peux vous assurer que la discussion sera intéressante et riche.

La performance de l'entreprise repose aussi sur l'implication des actionnaires salariés, qui ne "boursicotent" pas avec les actions d'Essilor mais au contraire s'engagent sur le long terme et contribuent à la pérennité de l'entreprise.

Accessoirement, l'actionnariat salarié joue également un rôle dans le contrôle des dépenses. Une blague circule parmi nous : « *Comment reconnaît-on un salarié Valoptec ? C'est celui qui éteint les lumières en partant le soir.* »

Enfin, la possibilité qu'a chacun de contribuer à la réflexion et à la bonne marche de l'entreprise facilite aussi l'acceptation de décisions qui ne correspondent pas toujours à ce que l'on souhaiterait.

Au total, la motivation et l'enthousiasme des salariés me semblent représenter une contribution à la performance de l'entreprise de même ordre qu'une bonne stratégie ou que la sortie d'une innovation. Quand vous êtes heureux d'aller travailler, vous déployez toute votre énergie et votre engagement, et c'est ce qui fait la différence.

DÉBAT

Les salariés actionnaires non membres de Valoptec

Un intervenant : *Vous avez indiqué que 6 500 des 13 000 salariés actionnaires étaient membres de Valoptec. Qu'en est-il des autres ?*

Aïcha Mokdahi : Les salariés peuvent acquérir des actions soit par le biais du plan d'épargne, soit par l'attribution d'actions de performance. Certains se contentent de cette contribution à leur plan d'épargne et ne se sentent pas concernés par la gouvernance de l'entreprise. C'est leur droit. D'autres souhaitent exercer leur droit de vote individuellement. La majorité estime qu'il est préférable de se fédérer pour mieux contribuer aux décisions au sein de l'entreprise. Dans ce cas, ils rejoignent Valoptec et confient leur voix à l'association. À tout moment, néanmoins, ils peuvent exercer leur droit de vote individuellement. Comme vous le voyez, une grande liberté est laissée au salarié.

Il y a quatre ans, nous avons décidé d'inviter à l'assemblée générale tous les salariés actionnaires, même ceux qui ne sont pas membres de Valoptec : « *Venez voir par vous-même comment cela fonctionne.* » En général, quand ils viennent, ils adhèrent.

Un "Sénat" dans l'entreprise

Int. : *Le rôle joué par les retraités dans l'entreprise évoque celui d'un "Sénat". Or, on sait que plus on vieillit, plus on devient conservateur. Le poids des anciens ne risque-t-il pas de constituer un frein à l'innovation ?*

A. M. : Non, car les retraités savent pertinemment que la croissance du Groupe est portée essentiellement par l'innovation. Plus de la moitié du chiffre d'affaires dépend de produits lancés dans les deux dernières années. Ce qui intéresse les retraités et fait leur fierté, c'est au contraire tout ce qui bouge dans l'entreprise.

Int. : *Mais en quoi participent-ils eux-mêmes à la performance de l'entreprise ?*

A. M. : Ils connaissent l'entreprise, portent son histoire et jouent un rôle de vigilance tout à fait indispensable.

Jean-Arnaud Thai : Un jour, dans la commission qui travaille sur le développement de l'actionnariat salarié, alors que je proposais de nouvelles mesures pour l'entreprise, un retraité m'a interrompu en me disant : « *Attention, pas de ça chez nous, ce n'est pas dans notre culture.* »

A. M. : L'un de nos retraités les plus actifs est Bernard Maitenaz, l'inventeur du Varilux. Il a 86 ans mais il est d'un dynamisme exceptionnel. Il siège en tant que membre d'honneur au conseil d'administration d'Essilor et il est la première personne consultée dès que la R&D sort une nouvelle innovation. Il travaille beaucoup également avec Valoptec.

Int. : *L'intérêt de ces actionnaires âgés, c'est aussi qu'ils sont patients. Lors d'une séance précédente, Michel Bon¹ a indiqué que le temps de détention moyen d'une action du CAC 40 est de l'ordre de cinq minutes. C'est difficile de travailler sur le long terme avec des actionnaires aussi volatils. J'imagine que beaucoup d'entreprises aimeraient que 15 % des droits de vote soient détenus par des actionnaires empreints d'une certaine sagesse. C'est pourquoi j'aime bien l'image du Sénat : les sénateurs sont des gens qui prennent le temps de voir venir les choses, et c'est un peu le cas des adhérents de Valoptec.*

¹ Michel Bon, "Réinventer le partage du profit", séminaire *Économie et sens de l'École de Paris du management* (ref ES240512).

Les relations avec les syndicats

Int. : *Il ne doit pas être très facile pour les syndicats d'exister dans une entreprise comme Essilor ?*

A. M. : Ils existent bel et bien ! Nous nous connaissons et nous échangeons, mais chacun connaît les limites de son rôle et les respecte. Nos champs de bataille ne sont pas les mêmes. Si un site doit fermer, il est probable que les syndicats vont s'y opposer, alors que du côté de Valoptec, nous serons plus sensibles à la question de la pérennité de l'entreprise. En revanche, il m'arrive souvent d'appeler les syndicats pour comprendre d'éventuelles difficultés ou tensions. Certains d'entre eux sont membres de Valoptec, mais ce n'est pas pour autant qu'ils vont prendre le micro pendant l'assemblée générale pour lancer des revendications. Ils comprennent le mécanisme de Valoptec et le respectent.

Int. : *En cas de grève, l'association joue-t-elle un rôle pour dénouer les conflits ?*

A. M. : Il y a très peu de grèves chez Essilor. On voit parfois des grèves tournantes durer une heure ou deux dans certains laboratoires. Le plus souvent, elles sont liées à des problèmes locaux de conditions de travail ou d'ambiance, par exemple en cas de forte pression sur l'activité. Les sujets de fond, notamment les fermetures de sites, sont très largement anticipés et discutés. Lorsqu'une fermeture est décidée, nous disposons de trois à cinq ans pour nous y préparer. Les gens ne sont pas mis devant le fait accompli et le dialogue permet de trouver des solutions. Mais pour répondre à votre question, Valoptec n'intervient jamais en cas de conflit : c'est la liberté des salariés et des syndicats de décider d'une grève. En revanche, nous essayons de comprendre ce qui se passe et de voir comment l'on pourrait éviter que cela se renouvelle.

Turnover et recrutement

Int. : *Le système d'actionnariat des salariés a-t-il une influence sur le turnover du personnel ?*

A. M. : Certains jeunes considèrent qu'un passage chez Essilor constitue une très bonne carte de visite. Mais l'ancienneté moyenne dans le Groupe est de 17 ans.

Int. : *Le modèle de gouvernance contribue-t-il à la bonne image de l'entreprise ?*

A. M. : Comme je l'ai indiqué, Essilor a jusqu'ici été très discret sur son modèle de gouvernance. Son image reposait surtout sur la croissance de l'entreprise et sur le fait que tout le monde sait qu'il fait bon vivre chez Essilor. Mais les raisons de ce "bon vivre" n'étaient pas forcément explicitées. Aujourd'hui, nous communiquons de plus en plus sur notre modèle participatif très original. Récemment, nous avons recruté le successeur du directeur de la R&D du Groupe et je lui ai demandé ce qui l'avait motivé. Il m'a parlé, bien sûr, de la stratégie du Groupe et de la place qu'y tient l'innovation. Mais il m'a également expliqué avoir été très intéressé par le modèle de gouvernance d'Essilor et aussi par notre fondation. Aujourd'hui, dans toutes les sociétés, l'environnement et les rythmes de travail mettent de plus en plus les salariés sous tension ; c'est important de trouver une entreprise où l'on peut être écouté et valorisé.

Les jeunes générations y sont particulièrement sensibles. Tous les nouveaux cadres suivent un parcours d'intégration au cours duquel je leur explique le fonctionnement de Valoptec. Jusqu'ici, il se passait toujours deux ou trois ans avant qu'ils n'envisagent de participer à l'association. Aujourd'hui, ils s'y intéressent beaucoup plus rapidement. Certains voudraient même entrer au conseil d'administration, mais comme ils ne sont pas encore très connus, le vote au capital joue quelquefois contre eux. Nous avons cependant l'intention de rajeunir le conseil afin d'attirer plus de jeunes dans l'association. Il ne faut pas que Valoptec passe pour un "club d'anciens" : c'est une association où tout le monde peut se retrouver. Le futur représentant de l'Asie au sein du conseil va succéder à quelqu'un qui a quinze ans d'ancienneté ; il n'en a lui-même que trois.

Les actions de performance

Int. : *En fonction de quel type de performances les actions sont-elles attribuées ?*

J.-A. T. : Le critère est la progression du cours en Bourse. L'objectif est d'aligner l'intérêt du management sur celui des actionnaires externes, car nous sommes aussi soumis aux recommandations des sociétés d'investissement.

Int. : *Ne retenez-vous pas, comme chez Danone, des critères tels que la qualité du management ou la gestion des ressources humaines ?*

J.-A. T. : Ces critères peuvent être pris en compte dans la part variable des membres du comité exécutif, mais ils ne le sont pas pour l'attribution des actions de performance.

Une entreprise "opéable" ?

Int. : *En général, les actionnaires anglo-saxons estiment que l'actionnariat salarial ne doit pas dépasser 5 % des parts. Comment gérez-vous cette contrainte ?*

J.-A. T. : En ne mentionnant que les actionnaires salariés actifs, nous parvenons à rester dans des normes acceptables. Mais c'est effectivement un de nos sujets de discussion avec eux.

Int. : *Le rapport de forces entre 15 % de droits de vote pour les salariés et 85 % de flottant paraît inégal. Comment réussissez-vous à imposer votre modèle aux actionnaires externes ?*

J.-A. T. : Tant que les performances de l'entreprise sont bonnes, ils se plient à un certain nombre de choses. Si elles se dégradaient, il en irait sans doute autrement.

Int. : *Une entreprise de ce type est-elle "opéable" ?*

J.-A. T. : Techniquement, oui, puisque la majeure partie du capital est flottante. Cela dit, nous sommes relativement protégés par le niveau élevé de notre cours en Bourse et aussi par notre modèle de gouvernance. La nécessité d'entrer dans cette organisation, d'en comprendre la complexité et de se soumettre au vote des associés Valoptec représente sans doute un frein non négligeable pour des acteurs qui voudraient s'emparer de l'entreprise.

L'évolution de la part des salariés

Int. : *Que se passe-t-il si un actionnaire salarié important vend ses parts ?*

A. M. : Tous les actionnaires sont libres de vendre leurs parts à tout moment. Il n'y a aucune charte ou autre dispositif qui oblige qui que ce soit à conserver ses actions. Nous devons donc être vigilants en permanence pour maintenir la part de 15 % d'actionnariat salarié, voire la développer, car notre ambition serait d'aller au-delà. Mais cela nécessite des moyens financiers importants, dans la mesure où nous apportons un abondement aux investissements. La commission qui travaille sur ces questions consacre beaucoup de temps à recenser les sorties du capital (par décès, départ à la retraite, vente, etc.) et à calculer les entrées nécessaires pour les compenser et les moyens financiers correspondants.

Int. : *Comment va évoluer la part des actionnaires salariés dans les années à venir ?*

A. M. : Du fait du vieillissement des actionnaires, nous avons vu une certaine érosion s'installer ; pendant deux ans, le taux de participation est tombé à 7,5 %. Lorsque Hubert Sagnières a été nommé en 2008, j'ai eu une longue discussion avec lui. Je lui ai demandé s'il considérait que l'actionnariat salarial faisait partie de la stratégie de l'entreprise. Il m'a

répondu : « *Plus que jamais !* » et il l'a montré en accélérant la dynamique d'ouverture du capital dans le monde, notamment en direction des partenaires. C'est ce qui nous a permis de revenir à une proportion de 8,5 %.

Int. : *Votre volonté de développer l'actionnariat salarial ne risque-t-elle pas d'être compromise par la révision des exonérations sociales ?*

A. M. : Notre grande crainte est effectivement de voir ce magnifique bijou qui est dans nos mains se déliter. Les pouvoirs publics ont tendance à considérer les entreprises comme des niches fiscales plutôt que comme des acteurs du dynamisme de notre pays. Nous sommes en train de nous fédérer avec d'autres entreprises et organismes pour essayer de communiquer sur la nécessité de protéger ce modèle d'actionnariat.

Actionnariat et gouvernance

Int. : *Le modèle Essilor se caractérise par deux dimensions : l'actionnariat des salariés qui leur permet d'exercer un pouvoir lié à la détention des actions ; une organisation que l'on pourrait qualifier de réticulaire et une communication très fluide qui incitent les salariés à s'impliquer énormément dans l'entreprise. Ces deux dimensions sont-elles indissociables ? Pourrait-on envisager un même niveau d'engagement sans que celui-ci s'appuie sur l'actionnariat des salariés ?*

A. M. : Au sein de Valoptec, nous veillons à bien dissocier l'aspect financier et l'aspect gouvernance. Certes, les actionnaires salariés sont attentifs à la valeur de leurs actions, mais ils investissent sur le long terme et c'est donc surtout la question de la gouvernance qui doit les mobiliser au jour le jour. Pour autant, serait-il possible d'obtenir le même engagement des salariés sans la dimension actionnariale et surtout sans le regroupement des actionnaires salariés au sein d'une association comme Valoptec ? D'autres entreprises du CAC 40 accueillent des représentants des salariés au sein de leur conseil d'administration, généralement des représentants syndicaux ou même des représentants des actionnaires salariés. Mais en général, ils ne jouent pas de rôle réel dans la gouvernance. L'association Valoptec constitue vraiment un outil très puissant pour faire entendre le point de vue des salariés.

Int. : *L'influence de Valoptec dans l'entreprise ne s'explique-t-elle pas aussi par votre autorité personnelle en tant que responsable de la supply chain européenne ?*

A. M. : En général on ne parle de la *supply chain* que lorsqu'elle pose des problèmes ; quand tout va bien, on n'en parle jamais ! Je crois que mon autorité personnelle vient plutôt de mon ancienneté et de mon parcours, et sûrement de mon caractère...

Un modèle reproductible ?

Int. : *Je crains que votre modèle, malgré sa magnifique réussite, ne soit guère reproductible, car il repose sur quatre circonstances dont la réunion est extrêmement improbable.*

La première est que vous vendez du bien absolu. Je garde un souvenir éblouissant de la première fois où j'ai mis des lunettes : j'avais dix ans, je sortais de chez l'opticien et j'ai tout d'un coup découvert les pavés de la rue, que je n'avais jamais vus et que j'ai trouvés d'une divine beauté. Vous offrez un bonheur pur et sans mélange, contrairement à la plupart des entreprises, dont les produits souffrent souvent d'aspects négatifs, comme la pollution pour l'automobile ou les affaires de type Médiateur pour l'industrie pharmaceutique.

Deuxième circonstance favorable, votre marché est gigantesque : les deux tiers de la planète ont besoin de vous et ne le savent pas encore.

A. M. : Nous avons tout de même de sérieux concurrents...

Int. : *Troisièmement, votre produit est universel, car il y a des myopes et des presbytes partout dans le monde, mais en même temps votre entreprise est typiquement française, car elle fait des profits avec des mathématiques : c'est la résolution d'un épineux problème de mathématiques qui vous a permis de créer le Varilux.*

Quatrièmement, votre entreprise est riche, et chacun sait que les chevaux s'entendent mieux quand il y a beaucoup de foin au râtelier.

J.-A. T. : On ne peut qu'abonder sur votre premier point. Nos produits apportent du bonheur et vont sans doute en apporter encore davantage, car nous travaillons, par exemple, sur des verres capables d'atténuer la migraine. Il est certain qu'exercer un métier "noble" contribue à la motivation des salariés. En revanche, même si notre entreprise est "riche", cela ne se ressent pas tellement au quotidien. La culture du Groupe se caractérise par une très grande humilité, qui se traduit par une gestion très précautionneuse des ressources.

Les qualités du leader

Int. : *Xavier Fontanet ne fait pas mystère de ses convictions chrétiennes, et je perçois un parfum de sainteté dans l'histoire d'Essilor. Peut-on considérer que cette sainteté procède de la culture catholique, qui était probablement celle des opticiens de 1848 ?*

M. A. : Toutes les religions sont présentes dans le Groupe, et moi-même, je suis musulmane. En revanche, Xavier Fontanet a fortement contribué à expliciter le modèle d'Essilor et a également su incarner personnellement les valeurs du Groupe. Ses qualités humaines de respect, d'humilité, de confiance, associées à un niveau d'exigence très élevé, sont unanimement reconnues, même à l'extérieur du Groupe. Lorsque nous avons organisé un hommage à Xavier Fontanet en avril dernier, j'ai demandé au patron de notre principal concurrent japonais s'il souhaitait participer à l'événement. Il m'a tout suite répondu : « *Oui, pour Xavier Fontanet : je viens pour l'homme.* »

Les entreprises alternatives

Int. : *Vous avez insisté sur le caractère original, voire unique, de la gouvernance d'Essilor, et en un sens, vous avez raison : le dispositif précis que vous avez décrit est sans doute unique. Mais d'un autre côté, il existe beaucoup d'entreprises mettant en œuvre avec succès des systèmes de participation des salariés. Chez Mondragon, le fonctionnement est coopératif et le PDG est directement élu par les salariés. Chez Bosch, les actionnaires n'ont pas leur mot à dire et l'entreprise est codirigée par les cadres et les représentants des syndicats. Chez Hervé Thermique, entreprise patrimoniale, ce sont les salariés qui définissent eux-mêmes leurs objectifs et votent la part des bénéfices qui sera attribuée au patron. C'est un peu dommage que toutes ces entreprises alternatives fonctionnent en "circuit fermé" au lieu de communiquer entre elles et de se fédérer face au modèle capitaliste classique qui est pratiquement le seul à être enseigné dans les écoles de commerce.*

A. M. : Les interventions que nous faisons actuellement pour présenter notre modèle dans d'autres entreprises nous conduisent effectivement à découvrir différents modes de gouvernance très intéressants. Nous aurions tout intérêt à échanger davantage sur ces sujets, voire à reprendre à notre compte certaines solutions mises en œuvre par d'autres entreprises. C'est un des thèmes que nous avons retenus pour notre commission sur l'évolution de l'actionnariat salarié.

La transmission de la culture Essilor

Int. : *Comment allez-vous réussir à éviter la dénaturation de votre modèle au fil de la mondialisation de votre entreprise ?*

A. M. : Notre site internet fournit toutes les informations souhaitables sur le fonctionnement de Valoptec, mais cela ne suffit pas. Nous veillons très attentivement au choix des

représentants de région au sein de notre conseil d'administration : ils doivent être vraiment porteurs de notre culture d'entreprise, car ils constituent le premier maillon de l'interface entre l'association et le terrain. Nous sommes aussi attentifs au choix des référents locaux, car ces personnes sont chargées de faire le relais avec les salariés.

Les managers d'Essilor ont également une très grande responsabilité dans la diffusion de la culture d'entreprise : si le responsable d'une région ou d'un site n'est pas porteur de nos valeurs, cela peut compromettre le maintien et développement de notre modèle ; mais c'est peu le cas. Bien sûr, pour les nouvelles entités et nouvelles régions, la priorité va d'abord aux aspects financiers ; leur transmettre aussi la culture de l'entreprise est un travail de longue haleine. C'est pourquoi, aussi bien du côté de la direction générale que de Valoptec, nous profitons de toutes les occasions pour faire mieux connaître notre mode de gouvernance. Chaque fois que je me déplace, j'organise une réunion de site pour aborder ces questions. Récemment, je suis allée en Inde et j'ai monté une réunion entre la partie distribution et la partie opération. Cette réunion Valoptec a été l'occasion de les rassembler ! Nous avons beaucoup parlé de gouvernance et de valeurs, et assez peu d'argent. Hubert Sagnières communique également beaucoup sur Valoptec dans ses déplacements, et chaque mois, il ouvre la réunion du comité exécutif par un transparent sur le thème « *Où en sommes-nous de l'actionnariat salarié et des adhésions à Valoptec ?* » Ce soutien très fort de la direction générale est fondamental pour nous.

Présentation des orateurs :

Aïcha Mokdahi : diplômée du groupe Essilor avec des responsabilités au sein des différentes divisions ; elle a démarré sa carrière en tant que chef de produit montures puis s'est orientée et spécialisée en *Supply Chain* ; elle dirige actuellement la *Supply Chain Europe* et a contribué à d'importants projets de reconfiguration et optimisation de cette fonction, qui place aujourd'hui le service du Groupe dans les meilleurs du monde de l'optique ; elle préside depuis fin 2006 l'Association Valoptec.

Jean-Arnaud Thai : diplômé de l'ESSEC, il débute sa carrière au sein du cabinet HayGroup ; il rejoint ensuite le groupe Carrefour où il occupe les fonctions de directeur rémunération, puis le groupe Bureau Veritas où il prend en charge la Direction des Rémunérations et Avantages Sociaux ; en mars 2011, il rejoint le groupe Essilor au poste de directeur rémunération et avantages sociaux Groupe.

Diffusion septembre 2012