

MANAGEMENT

LE MODÈLE QUÉBÉCOIS

Satisfaction des clients, des salariés et des actionnaires... Serge Godin, le patron du groupe CGI, a fait de sa PME de services informatiques une multinationale à visage humain

DE NOTRE ENVOYÉE SPÉCIALE À MONTRÉAL DOMINIQUE NORA

Dans son bureau de big boss qui domine le centre d'affaires de Montréal, Serge Godin ouvre un panneau dans le mur et montre en souriant les tables de la loi de son entreprise : un tableau blanc, sur lequel une matrice a été tracée au feutre en juin 1992. « *Regardez, ce sont les grands principes qui régissent CGI... Nous n'en avons jamais changé !* » A 63 ans, l'homme s'exprime d'une voix douce, dans un français teinté d'accent québécois.

Godin ? CGI ? Inconnus au bataillon ! Tandis que le naufrage de BlackBerry fait la une des médias, la success story de cette autre grande société technologique canadienne, créée à Québec en 1976 sous le nom de Conseillers en Gestion informatique, passe inaperçue. Le rachat de l'anglais Logica, l'an dernier, lui a pourtant donné une forte présence européenne et permis de devenir le cinquième fournisseur mondial indépendant de services informatiques ! CGI rivalise désormais avec les Accenture, IBM et autres Cap Gemini, partout sur la planète, pour décrocher les contrats de conception de systèmes ou d'infogérance auprès des gouvernements et des grandes entreprises. Le secret de ce prédateur aux airs de parfait gentleman ? « *C'est notre rêve ! répond Serge Godin. En tant qu'entreprise de services, notre "produit", ce sont les gens qui s'occupent de nos clients. Il est donc essentiel de créer un environnement dans lequel chacun ait du plaisir à travailler. Toutes nos politiques en découlent...* » Quand le PDG d'un groupe mondial qui pratique un métier ultra-concurrentiel explique qu'il veut faire le « bonheur » de ses employés, on le prend au mieux pour un champion de la langue de bois, au pire pour un manipulateur cynique. Erreur : chez CGI, les actes suivent les paroles. Car le rêve du fondateur est consigné, noir sur blanc, dans ses

« Assises de gestion ». Une volumineuse bible arborescente, qui définit l'ADN maison sans cesse enrichi par l'expérience collective.

L'excellence selon Godin prend la forme d'un triangle équilatéral « collaborateurs-clients-actionnaires » : « *Les intérêts de chacune de ces parties prenantes doivent, à tout moment, être équilibrés* », insiste-t-il. Son codex définit, dans le moindre détail, la manière dont on doit gérer les relations avec clients et salariés. Mais aussi comment mesurer le degré de satisfaction de chacun, chaque trimestre, au moyen de notes du haut en bas de l'organisation : cet automne, les salariés de CGI notent leur environnement 7,5 sur 10 ! Et si, dans l'un des 400 bureaux du groupe, l'un de ces indicateurs fléchit trop, une alerte est déclenchée... « *Dans la plupart des sociétés, les employés sont évalués par leur hiérarchie. Chez CGI, les managers sont aussi jugés à travers la satisfaction de leurs collaborateurs et de leurs clients. Avec un impact concret sur leur rémunération* », raconte Jean-Michel Baticle, le patron de CGI France chargé d'inculquer les valeurs maison à ses 10 000 collaborateurs, dans 21 villes françaises, au Luxembourg et au Maroc.

Mais attention : chez CGI, on ne dit jamais « employé » ou « salarié », mais « membre ». Car plus de 85 % d'entre eux sont aussi actionnaires, détenant ensemble plus de 20 % du capital. « *CGI offre à chaque collaborateur, quel que soit son rang, une action gratuite pour une action achetée* », explique Serge Godin, qui cultive le dialogue dans la transparence : « *Nous posons à nos membres les mêmes questions stratégiques qu'à notre conseil d'administration...* » Chaque automne, le fondateur effectue aussi, avec le patron opérationnel Michael Roach, une « tournée

EN CHIFFRES

69 000
collaborateurs
dans 40 pays

**Capitalisation
boursière**
8 milliards
d'euros

Chiffre d'affaires
7,3 milliards
d'euros

Bénéfice net
(hors charges
exceptionnelles
d'acquisition de Logica) :
365 millions
d'euros,
pour les 9 premiers
mois de l'année
fiscale 2013

**Marge
opérationnelle
ajustée**
11,3%
au 3^e trimestre

annuelle » des filiales. Un rendez-vous qui réunira plus de 3 500 employés français, le 24 octobre, au Palais des Congrès de Paris. Le bien-être au travail ? C'est justement la spécialité de Julie Godin, la fille du fondateur, devenue en 2009 directrice des ressources humaines du groupe. « *Avant de rejoindre CGI, j'ai créé Oxygène, une PME d'une vingtaine de personnes, qui propose des programmes de santé en entreprise* », explique cette jolie brune de 38 ans, diplômée en kinésiologie. Pas question, de ce fait, d'appliquer chez CGI l'impitoyable règle du « *up or out* », à la mode dans cette industrie, qui stipule que les nouvelles recrues doivent grimper un échelon hiérarchique tous les trois ou quatre ans... ou bien partir ! Du coup, dans un secteur en manque de main-d'œuvre, le groupe canadien affiche un turnover de 10 à 12 %, sensiblement plus faible que la moyenne du secteur (15 à 20 %).

Décentralisation

Le plus étonnant est que les fondateurs – Serge Godin et André Imbeau – aient su conserver leurs valeurs, en dépit d'une croissance spectaculaire et des ruptures technologiques de ce secteur. En trente-six ans, CGI a en effet réalisé plus de 70 acquisitions, et doublé de taille tous les trois à cinq ans, tout en restant rentable ! « *Serge Godin a un talent rare pour retenir les meilleurs managers des sociétés acquises* », note Pierre Matuszewski, responsable de l'investissement banking de la Société générale à Montréal et client de CGI. Exemples ? Le patron des opérations Michael Roach et le directeur financier David Anderson viennent de Bell Sygma, reprise en 1998. « *La croissance externe permet d'acquérir des professionnels qui ont des relations fortes à leurs clients* », a récemment expliqué Roach aux analystes. CGI a ainsi pu



décrocher des contrats sensibles avec le Pentagone, la conception des plateformes de santé « Obamacare » de neuf Etats américains ou la modélisation des crédits carbone pour le gouvernement australien. Autre exception : Serge Godin résiste à la mode de l'offshore, qui voit ses concurrents se ruer vers les pays à bas coûts. A chiffre d'affaires comparable, CGI compte 9 000 employés en Inde... contre plus de 40 000 pour Cap Gemini ! « *La localisation de nos activités ne résulte pas d'un dogme, mais d'une réflexion approfondie avec le client, explique le président. Le coût n'est pas forcément le critère déterminant.* » Sa vision ? Privilégier les contrats longs à valeur ajoutée, comme la conception de projets qui demande de l'intimité avec le client, bien exploiter sa propriété intellectuelle et ouvrir des « centres d'excellence » de proximité (*nearshore*). La création de 500 jobs en Virginie de l'Ouest lui a ainsi valu les félicitations publiques de Barack Obama. Le centre de prestation mondial de Québec, de son côté, gère notamment la maintenance des systèmes informatiques de l'aéronauticien Bombardier. « *On applique la méthode de travail Peritus, basée sur l'observation des équipes de policiers. Cela donne d'excellents résultats,*

Serge Godin,
avec 46,98%
des droits
de vote, contrôle
lui-même son
capital



Julie Godin,
la fille
du fondateur,
devenue en 2009
DRH du groupe

tats, que nous sommes d'ailleurs en train d'appliquer à la France», raconte Alain Bouchard, le patron local.

Le singulier « modèle CGI » – à la fois hypercentralisé sur la culture et très décentralisé sur le business, familial et participatif, social et soucieux de performance – est en tout cas redoutablement efficace. « *Je suis très impressionné par ce que Serge Godin a fait de son entreprise* », confie Bernard Bourigeaud, le fondateur d'Atos devenu administrateur du groupe. L'intégration de Logica, plus grosse que son acquéreur, sera achevée en deux ans, au lieu des trois prévus. 95% des projets du groupe respectent les échéances et les budgets, contre seulement une petite moitié en moyenne dans cette industrie. CGI est noté 9,1 sur 10 par ses clients. « *J'ai trouvé chez eux une qualité de dialogue et d'ouverture que je vois rarement chez leurs concurrents* », témoigne Jacques Honoré, directeur des opérations, de l'informatique et de la logistique du distributeur Boulanger. Quant à la Société générale, elle a récemment choisi CGI comme partenaire mondial privilégié en technologie de l'information.

La Bourse, elle aussi, plébiscite la société : sur le marché de Toronto, son action a progressé de 25% par an au

cours des 25 dernières années. Mais Serge Godin se méfie de la finance : « *60% du capital des grandes entreprises américaines est possédé par des fonds, qui détiennent les titres moins de quatre mois. Peut-on vraiment les appeler actionnaires ?* » interroge le PDG, qui privilégie les investisseurs de long terme comme Fidelity ou la Caisse des Dépôts du Québec. Avec 46,98% des droits de vote pour 9,5% des actions, il contrôle lui-même son capital. Et la relève est assurée : « *Si je passe sous un camion, mes titres seront transférés à Julie* », dit le patriarche.

L'envolée de son cours (+50% depuis janvier !) a fait de Serge Godin un milliardaire en dollars canadiens, début août. Mais il ne s'en vante pas : « *Ça me gêne : je ne veux pas que les gens me perçoivent différemment. D'ailleurs, ces actions ne sont pas à vendre, donc ça ne veut rien dire !* » L'homme qui, à 26 ans, avait commencé avec un seul client dans le sous-sol de sa maison de Saguenay, à 200 kilomètres au nord de Québec, a su rester modeste. Même s'il a sa fierté : harcelé par un manager d'IBM qui lui proposait chaque trimestre, il y a quelques années, de racheter CGI, il a lâché : « *Non ! Nous ne sommes pas à vendre... Et vous ?* » Big Blue n'a plus rappelé. ■