

# CHARTRE DES VALEURS ET FINALITES D'EIFFAGE

## CODE DE CONDUITE

Pendant plus d'un siècle, Eiffage a été actif dans les concessions, la construction et la maintenance d'immeubles, d'équipements et d'aménagements de superstructures et d'infrastructures. Après une longue éclipse, les délégations de services publics et les PPP (partenariats public-privé) redeviennent licites et de pratique courante, optimisant l'efficacité de la commande publique.

Depuis sa création, en 1844, le Groupe a traversé bien des épreuves dont il est sorti renforcé, connu des hauts et des bas, mais s'est fortement développé, acquérant de nouveaux métiers et de nouvelles compétences qui en font un acteur incontournable de la construction et des concessions dans les pays où il opère.

Après une dizaine d'années de succès et de croissance, voici revenu le temps des secousses et des ajustements que le groupe a anticipés.

### **I. FINALITÉS**

S'il a beaucoup grandi, le Groupe s'est doté d'une organisation plus concentrée, simplifiée et solidaire, et peut prendre en charge, seul, les projets les plus complexes. Du fait de l'adoption d'un logo unique, Eiffage est facilement identifiable et se trouve donc exposé médiatiquement. Cette visibilité lui impose d'être, à chaque instant, vigilant sur sa réputation et d'avoir un souci permanent de professionnalisme valorisant l'esprit d'entrepreneur qui anime ses collaborateurs avec une préoccupation constante : le respect des autres, clients, salariés, actionnaires, associés et partenaires.

#### **1/ Clients**

Il n'y a pas d'entreprise sans clients : il faut faire bien dès la première fois, par l'assurance qualité (certification ISO), mettre en place tous les moyens humains et matériels pour tenir les délais, demander le juste prix par le respect scrupuleux des règles de compétition : les dérives anti concurrentielles appartiennent à un passé décidément révolu !

La fidélité des clients est recherchée par un service permanent et efficace : 99 % des imperfections doivent être rectifiées sans chicane. A contrario, sont écartés maîtres d'ouvrages ou maîtres d'œuvres dont la fiabilité financière ou comportementale n'est pas assurée.

Les garanties légales sont exigées et le respect des délais de constitution des garanties et de paiement conditionne la poursuite des chantiers soumis au droit privé.

#### **2/ Salariés**

Le respect des règles d'hygiène et de sécurité constitue le socle d'une politique de prévention des accidents du travail : des organisations très professionnelles de préventeurs "maison", réparties sur le terrain, métier par métier, ont permis une chute spectaculaire des taux de gravité comme de fréquence : l'objectif est bien entendu le zéro accident ; il est atteint dans certaines entités pendant des années : le progrès continue !

L'originalité d'Eiffage est, depuis 1990, le poids de l'actionnariat salarié, passé de 23 à 29 % du capital ; majoritaire en droits de vote entre 1990 et 2001, il a joué un rôle déterminant dans l'échec de la tentative de prise de contrôle par Sacyr en 2006-2008.

La quasi-totalité des titulaires d'un contrat de travail de droit français sont actionnaires de la seule sicav d'actionnariat salarié actuellement existante, la Sicavas Eiffage 2000, qui détient plus de 15 % d'Eiffage ; quelque 500 managers ont créé Eiffage, investisseur à hauteur de 8 % ; s'y ajoutent deux FCPE, Eiffage 2011 et Secur +, ainsi que des participations individuelles.

Pour autant, les salariés actionnaires ne bénéficient d'aucun privilège vis-à-vis de leurs collègues : tous les salariés, actionnaires ou non, sont invités aux conventions d'Eiffage.

### **3/ Actionnaires**

Eiffage applique scrupuleusement les règles de l'Autorité des marchés financiers (Amf) qui ont, d'ailleurs, conduit la justice à sanctionner Sacyr. L'information loyale du marché et l'égalité de traitement entre actionnaires sont au cœur des préoccupations du conseil d'administration et des dirigeants.

La recherche de valorisation en bourse s'inscrit dans une perspective de long terme, par l'atteinte de performances économiques au meilleur niveau de la concurrence et la poursuite d'une stratégie de croissance interne et externe, en France et en Europe, fonction des cycles économiques, en vue d'un partage équilibré de la valeur créée entre dividendes, autofinancement, impôt et participation des salariés.

### **4/ Partenaires**

Eiffage a démontré sa capacité à réaliser avec ses propres moyens les chantiers les plus importants et les plus complexes (Millau, A24 au Portugal...). Des groupements ou participations ne peuvent être envisagés que lorsque des motifs sérieux le justifient vis-à-vis des autorités de concurrence, a priori suspicieuses du fait des errements passés. Dans ces groupements, Eiffage, ou une société de niveau professionnel et financier comparable, gère les intérêts communs, à l'exclusion de toute entreprise à contrôle familial.

### **5/ Fournisseurs – Sous-traitants**

Les fournisseurs sont généralement agréés et leurs conditions fixées dans des contrats cadres conclus au niveau central ou de chaque branche. Fournisseurs et sous-traitants souscrivent aux règles éthiques du groupe. Ils bénéficient du support de ses services et installations des chantiers, ainsi que des conditions de paiement stipulées dans les contrats quand elles sont plus favorables que la loi. La conciliation dans le cadre des instances professionnelles règle la recherche de solution aux litiges.

### **6/ Parties prenantes**

Le terme de parties prenantes, issu de l'anglais "stakeholder", désigne les organismes non gouvernementaux concernés par les activités du groupe : au premier chef les syndicats, mais aussi toutes les associations préoccupées par l'environnement ou des catégories de personnes vulnérables ; Eiffage adhère à Global Compact, s'engageant ainsi à mettre en pratique les grands principes de l'ONU qui proscrirent, entre autres, le travail des enfants et le travail dissimulé, ainsi qu'au Comité 21 qui regroupe les parties prenantes intéressées par le développement durable et la protection de la nature. Eiffage souscrit à l'objectif de respect de la biodiversité et dialogue avec ceux qui le partagent.

Les organisations syndicales sont présentes à tous les niveaux du groupe et les associations écoutées sur les projets, dans le respect des prérogatives de la puissance publique.

### **7/ Instances publiques**

Le groupe respecte les institutions des pays où il est implanté et les règles instaurées par la communauté internationale : après un siècle à la grande exportation, Eiffage a décidé de se concentrer sur l'Union Européenne (et le Sénégal où son implantation remonte à 1926) : ainsi, les divergences législatives ou culturelles n'imposent-elles plus de risques contractuels ou personnels.

Dans le respect des règles de neutralité politique, culturelle et religieuse, des collaborateurs participent aux enseignements et jurys à vocation professionnelle, publics comme privés, et servent de tuteurs à des jeunes en stage, en formation en alternance ou en insertion. Des actions de mécénat au profit de musées ou d'associations à vocation culturelle et de sponsoring au profit de clubs sportifs sont menées exclusivement dans les conditions prévues et soutenues par la loi.

### **8/ Progrès humain**

Actifs depuis 15 ans, les clubs régionaux d'entreprises pour l'insertion, "CREPI", initiés et soutenus par le groupe, intègrent chaque année un millier de jeunes issus des quartiers défavorisés dans un emploi stable, en partenariat avec les ANPE, Assedic, maisons locales de l'emploi, etc.

Dernièrement, le groupe s'est engagé dans le plan "Espoir banlieues" pour embaucher 1000 jeunes des ZUS (zones urbaines sensibles), et a mis en place la Fondation Eiffage "Construire ensemble un monde partagé" qui permettra l'éclosion de projets suscités ou soutenus par ses collaborateurs.

La construction est traditionnellement tant un creuset d'accueil des vagues successives d'immigration qu'un ascenseur social : discrimination et harcèlements sont bannis ; la formation intéresse tous les salariés et encourage la mixité sociale et culturelle qui est de règle sur les chantiers.

## II. VALEURS

Responsabilité, confiance, transparence, exemplarité, lucidité, courage sont les six valeurs mises en pratique dans le groupe pour satisfaire les huit finalités d'Eiffage.

### 1/ Responsabilité

L'esprit d'entreprise et l'autonomie sont reconnus et encouragés. La responsabilité est largement déléguée suivant le principe de subsidiarité : la décision revient au niveau le plus proche du terrain qui dispose de tous les éléments d'appréciation ; l'entité de base est le chantier ou l'affaire. Le responsable d'affaire ou de chantier (RAC) rend compte au responsable de l'établissement ou du centre de profit (RCP). Les centres de profit sont regroupés en régions ou directions spécialisées. Les délégations de pouvoirs définissent les limites d'engagement de chaque niveau hiérarchique. Les décisions concernant le personnel de production dépendent du responsable de l'établissement, celles concernant les ETAM et les IAC (ayant vocation à une certaine mobilité) dépendent respectivement des directeurs régionaux et des présidents de branches. Le niveau N+1 propose les augmentations de rémunération, les promotions ou sanctions concernant le niveau N ; la décision revient au niveau N+2 à qui l'intéressé peut demander d'intervenir. Celui qui exerce un pouvoir assume la responsabilité de ses actes ; tout le monde a droit à l'erreur (tout le monde en commet), mais l'erreur répétée devient une faute ; une faute est grave si elle est dissimulée.

Les décisions contentieuses relèvent par essence du président de branche et de son directeur juridique car le droit est une discipline très spécifique : toute procédure pénale perturbe gravement la vie de l'entreprise et des personnes concernées ; le choix des avocats est déterminant.

### 2/ Confiance

Tout collaborateur bénéficie de la confiance du groupe et, en particulier, de son patron direct ; on ne peut donc pas lui imposer un collaborateur s'il n'en veut pas, ni le forcer à conserver un collaborateur en qui il n'a plus confiance. En revanche, le groupe peut décider d' "aspirer", sans l'aval de la hiérarchie, tel manager qu'il souhaite muter et/ou promouvoir ; faute de quoi, c'est la concurrence qui pourrait le séduire tôt ou tard. Chaque collaborateur bénéficie d'un entretien annuel avec son patron direct au cours duquel sont évoquées ses performances, ses perspectives de formation et d'évolution : celui qui a la volonté et les capacités de progresser doit s'en voir offrir la possibilité.

Les fonctions d'expertise et de support, centralisées et harmonisées sont indispensables (comptabilité, matériel, technique, méthode, achats, juridique, ressources humaines, systèmes d'information...) : leur efficacité repose sur leur compétence et sur la confiance des opérationnels. La confiance régit également les relations de partenariat, en particulier avec les autres métiers du groupe : les réunions inter branches en régions et les formations communes, à l'Institut Eiffage comme dans les centres régionaux Eiffage de formation (CREF), facilitent les coopérations inter métiers sur les projets et chantiers. Nul doute que le succès de Millau est dû à l'efficace collaboration de toutes les branches du groupe, indispensable pour réaliser cet ouvrage exceptionnel en trois ans seulement ! Les concessions et PPP associent systématiquement les compétences du groupe, y compris APRR, dans les infrastructures (routières, ferroviaires...), comme dans les superstructures (prisons, hôpitaux...). Par extension, nombre de grands projets en conception-construction, en entreprise générale, regroupent Eiffage Travaux Publics et Eiffel (comme dans la LGV Rhin-Rhône) ou Eiffage Construction, Forclum, Eiffel et Eiffage Travaux Publics (comme pour le siège des Caisses d'Épargne du Nord).

Enfin, associés, fournisseurs et sous-traitants bénéficient de la même confiance : les conventions, conformes aux règles du groupe, sont appliquées loyalement.

### 3/ Transparence

La confiance indispensable à la délégation de pouvoir et donc à la responsabilité, n'est possible que dans la transparence : dissimulation et fausse présentation de la réalité sont insupportables et inacceptables ; la confiance du monde financier passe par une formalisation croissante des dispositifs de contrôle : pour anticiper la sanction des marchés, il faut un dispositif efficace et reconnu d'audit externe (commissaires aux comptes) et de contrôle interne (auditeurs internes). Fautes graves, dissimulations, faux et trucages sont sanctionnés impitoyablement, irrévocablement et publiquement.

Tout responsable de centre de profit réunit l'ensemble de ses salariés deux fois par an, au printemps et à l'automne pour les informer de la situation et des perspectives de l'entité, de la branche et du groupe : seul moins de 1 % de l'information ne peut être largement diffusé ; déceptions et échecs sont commentés au même titre qu'espoirs et succès.

Dans le même esprit, les magazines d'information locaux et nationaux des entreprises et du groupe sont diffusés à tous, tout comme la présente charte.

L'expérience montre que les comportements fautifs durables et/ou répétés finissent par être repérés : mais combien de dégâts matériels et humains auraient été évités si ceux qui avaient des soupçons, ou des indices de comportement fautif, avaient alerté le siège de la branche ! En particulier, les comptables ont un devoir d'alerte auprès du secrétaire général de branche dès qu'un opérationnel fait passer une écriture non conforme aux règles qui constitue un faux en écritures privées. Celui qui ne signale pas une anomalie dont il a connaissance s'en fait le complice. Les tentatives d'escroqueries se multiplient, soit en dérobant des chèquiers, soit en imitant des signatures sur des documents contrefaits, soit en gagnant la complicité de salariés anciens ou précaires du groupe au nom de causes allant de la religion à la pègre. Aussi les règlements par chèque ont été, autant que faire se peut, remplacés par des virements au moyen de clés USB individuelles, la double signature est devenue systématique, les pouvoirs bancaires ont été limités, et les virements à l'étranger hors procédures spéciales sont interdits : le devoir d'alerte et les contrôles sont les corollaires obligés de la confiance donnée à chaque responsable. Les responsables d'affaires ou de chantiers et de centres de profit arrêtent mensuellement les états de produits et les provisions pour factures à recevoir : la plupart des faux en écritures privées décelés depuis des décennies portent sur ces postes ; la manipulation consciente des résultats est non seulement une faute grave, mais aussi un délit punissable par la justice pénale : une escroquerie commise aux dépens d'Eiffage pèse au premier chef sur le résultat du centre de profit concerné et donc sur la part variable de la rémunération de tous les salariés.

#### **4/ Exemplarité**

La première exigence exprimée ici est le respect des autres, souci permanent du groupe depuis sa création qui fait l'objet des développements du chapitre Finalités. Si l'on ajoute que les responsabilités sont diffusées au plus près du terrain grâce à la confiance témoignée à tous ceux qui représentent l'entreprise à tous les niveaux vis-à-vis des clients et des partenaires, que la transparence est le corollaire obligé de la confiance, alors cette transparence entraîne l'exemplarité des dirigeants, car privilèges et comportements extravagants ne sont pas supportables dans un groupe où le partage des satisfactions comme des échecs est la règle, tout comme le respect de la vie privée de chacun : on ne peut pas demander aux autres ce qu'on ne s'impose pas à soi-même. Il s'ensuit que sont interdits tous avantages consentis à des proches, tous conflits d'intérêt (faire travailler un prestataire chez qui on a des intérêts est un abus de biens sociaux !).

Les remboursements de frais se font sur des bases normales et modestes : hôtels 2\*, voyages en train en seconde classe jusqu'à 2 heures de trajet, voyages en avion en classe économique jusqu'à 5 heures de vol de nuit - et de jour sans limite, location de véhicule en catégorie A, véhicules de société émettant moins de 160 grammes de CO<sub>2</sub> par km. Le transport ou l'hébergement des proches est limité au cas des personnels expatriés dans un cadre contractuellement prévu.

En moyenne sur les 20 années écoulées, stock-options et actions gratuites ont concerné une part beaucoup plus réduite du capital et un plus grand nombre d'attributaires qu'au sein d'entreprises comparables, avec une bien moindre concentration sur les dirigeants.

Les rémunérations sont au niveau du marché, hors participation, abondement de l'épargne et intéressement légaux pouvant atteindre 20 % du salaire. S'y ajoutent éventuellement des primes et des bonus décidés par le niveau N+2, sur proposition du niveau N+1 ; pour les responsables de centres de profit, les bonus sont calculés suivant des formules stables, connues et d'application générale dans le groupe.

Dans cette démarche d'exemplarité, ont été mentionnés les CREPI, les CREF et la Fondation "Construire ensemble un monde partagé" qu'Eiffage a créés et finance ; en outre, le challenge Eiffage réunit depuis des décennies des jeunes de tous les pays où le groupe est implanté et de tous ses métiers pour pratiquer dans un esprit amical leur sport favori.

Sur le plan scientifique et technique, les trophées de l'innovation, décernés pour la première fois en 2007, ont notamment primé les enrobés à basse température (EBT) qui économisent l'énergie et la santé des personnes qui les mettent en œuvre. Dans une vision à plus long terme, le projet "Phosphore" rassemble les équipes de recherche de toutes les branches du groupe pour imaginer la ville et la mobilité durables d'ici vingt ans ; avec l'accélération de la rareté et donc du coût de l'énergie, une application du projet est envisagée à Marseille...

Des dizaines de milliers de salariés d'Eiffage se sentent très concernés par un comportement modeste des dirigeants et l'exemple de progrès suscités et mis en place par le groupe.

#### **5/ Lucidité**

De 1997 à 2007, la construction et les concessions ont connu une ère de prospérité et de développement sans précédent : emploi assuré, accidentologie en baisse, carrières en progression, rattrapage des rémunérations, considération accrue...

Las, les excès immobiliers, les dérèglements financiers et l'explosion des prix des matières premières viennent bouleverser la donne. La déstabilisation des acquéreurs de logements aux Etats-Unis, en Grande-Bretagne et en Espagne provoque des cataclysmes boursiers, l'attentisme des ménages et la rigueur d'établissements financiers étrillés par les dévaluations en chaîne d'actifs artificiels, y compris en France, d'où un fort freinage de la construction d'immeubles d'habitation et de bureaux : il est possible que le point bas de cette phase descendante du cycle ne soit pas atteint avant 2011.

Mais, en même temps, les perspectives d'Eiffage n'ont jamais été aussi favorables : Millau bat ses records de fréquentation, A24 (155 km d'autoroute concédée au Nord Est du Portugal) est un succès, comparable à celui de Millau, en termes de délai, qualité et prix ; le modèle d'APRR montre sa capacité d'adaptation à la hausse du pétrole et l'accidentologie s'améliore encore. La ligne à grande vitesse ferroviaire entre Perpignan et Figueras sera livrée à l'heure, le 17 février 2009, même si du côté espagnol le raccordement devra attendre 4 ans.

Le Gouvernement français a donné le 7 juillet 2008 le feu vert au démarrage d'A65 – Langon / Pau, première autoroute écologique aussi respectueuse de la biodiversité que porteuse de développement économique et de sécurité des trajets.

Les quatre premiers établissements pénitentiaires en PPP, exemplaires en termes de qualité, délais et prix, sont livrés tous les trois mois depuis le 23 septembre 2008. Quatre hôpitaux en PPP sont en construction à Rennes, Corbeil-Evry, Saint-Nazaire et Annemasse. Toujours en PPP, quatre casernes de gendarmerie sont suivies par la construction du siège de la Gendarmerie Nationale à Issy-les-Moulineaux.

Les compétences d'Eiffage et sa capacité de résistance s'affirment, en même temps que la concurrence s'aiguise.

#### **6/ Courage et pugnacité**

Il ne faut pas se bercer d'illusions, ni s'endormir sur ses lauriers : regardant la réalité en face, il faut rebondir les premiers.

Entre juillet 1994 et novembre 1996, le cours d'Eiffage en bourse a été divisé par huit et le rattrapage intégral a attendu 2004, et Millau ! Depuis l'exubérance irrationnelle et spéculative d'avril 2007, la valeur d'Eiffage a été divisée par quatre (seulement) en 18 mois.

Les partenariats public-privé, facilités par la loi du 28 juillet 2008, permettent le lancement des TGV Sud Europe Atlantique, Bretagne, Nîmes Montpellier, du canal Seine Nord, du plan universités, sans peser immédiatement sur les finances publiques. La part d'Eiffage dans les succès de la prochaine décennie repose sur le courage et la pugnacité de chacun de ses collaborateurs pour surmonter les épreuves des années qui viennent. De la qualité et la rentabilité de chaque chantier, petit ou grand, dans chaque métier du groupe, dépend sa capacité à saisir les opportunités du futur, et donc l'avenir et la prospérité de l'entreprise, de ses salariés et de ses actionnaires, illustrées, entre autres, par sa valorisation boursière.

J.-F.R.