

# Momentum inédit dans l'industrie des RH

**ADECCO.** Patrick de Maeseneire a pris la direction du groupe au pire moment. Il prévoit néanmoins un niveau de pénétration du marché jamais atteint.

Patrick de Maeseneire achève la première année de son mandat à la tête du groupe Adecco. Il est arrivé alors que l'on imaginait le leader global de l'industrie du recrutement et du placement au creux de la crise. Crise de management, puisque le groupe changeait alors de président exécutif pour la quatrième fois en sept ans. Crise économique, puisque Adecco est par essence un opérateur de front lors des retournements conjoncturels. Le recul a bel et bien eu lieu: le chiffre d'affaires s'est effondré de près d'un tiers. Mais le dirigeant Belge basé à Zurich, raconte une version plus optimiste. Si il a accepté de revenir dans une entreprise qu'il a déjà quitté une fois, en 2002, c'est parce qu'il ne perçoit que des relais de croissance. La volatilité générale, de l'économie en général et du marché de l'emploi, ouvre en réalité des perspectives de pénétration pas imaginables jusqu'à présent. Au cœur de la future croissance, le besoin persistant, voire croissant, de flexibilité des entreprises. En une année, Patrick de Maeseneire a imposé un style de management discret, mais convaincant: la stabilité est revenue dans un groupe frappé par un important taux de rotation des ressources humaines et les relais de croissance sont en place. Notamment une orientation stratégique vers les emplois qualifiés. Le président exécutif livre ses perspectives alors que les signes de reprises se confirment,

**Avant votre retour (vous avez quitté une première fois le groupe en 2002), Adecco donnait l'impression d'une grande instabilité. Comment avez-vous fait la différence?**  
Depuis mon premier départ en

2002, Adecco a connu quatre présidents exécutifs (Jérôme Caille, Klaus Jacobs, Dieter Scheiff et moi-même). C'est beaucoup et ça a clairement été une source d'insécurité. Une des décisions que j'ai prises a été d'élargir le comité de direction de six à douze personnes, pour être mieux en prise avec l'opérationnel. Quand nous étions six, seuls la France et les Etats-Unis étaient représentés, les quatre autres membres venaient du siège. Aujourd'hui le conseil est composé de trois membres du siège et neuf directeurs régionaux.

**Vous revendiquez l'image d'un dirigeant plus proche du terrain?**

J'essaie toujours d'être un homme des opérations. Le plus important est que toute l'équipe de direction, à l'exception d'un membre nouvellement arrivé, a été construite autour de personnalités déjà présentes dans le groupe. J'ai surtout voulu donner le signe d'un retour à une certaine stabilité. Mon objectif principal, du moins pour cette première année, est de gagner la confiance des équipes. J'ai beaucoup voyagé, visité des clients, des succursales, etc.

**Donc donner plus de poids à l'opérationnel.**

Cela a affaire avec mon style de management. Je veux que toutes les régions soient représentées au niveau de la direction. Les décisions doivent être dirigées par le terrain: le client paie mon salaire, pas l'actionnaire. Les priorités que nous pouvons fixer ne valent que si elles sont adoptées par les directeurs pays.

**Et si vous deviez définir votre style de management?**

En tant que CEO, je ne suis pas un démocrate. J'écoute, mais à un



**PATRICK DE MAESENEIRE.** Il a imposé un style de management logiquement orienté ressources humaines.

certain moment, je prends la décision. L'équipe est importante pour jauger la tendance générale et faire des remarques, mais dès qu'il y a une majorité, il faut arrêter les discussions et passer à l'exécution.

**Est-ce aussi valable au niveau du conseil d'administration?**

Je suis toujours prêt à discuter du «quoi» d'une stratégie, mais le «comment» m'appartient. En fin de compte, la responsabilité me revient.

**Après une année à la direction d'Adecco, quel est votre leitmotiv?**

Réduire le turnover du personnel à tous les niveaux. Il y a eu trop de changement à la tête du groupe et il faut une certaine stabilité dans un métier de service. Notre succès viendra de là: on travaille pour un manager, on ne travaille pas pour une société.

**Quel effet le rythme de rotation du personnel a-t-il sur vos résultats?**

ment sur l'Europe, mais nous observons des niveaux de croissance intéressants ailleurs: 3-4% aux Etats-Unis, l'Asie, l'Europe de l'Est.

**Vous ne craignez pas un effet domino après la crise grecque?**

J'ai eu la chance de participer au dernier Forum de Davos. On y disait déjà que la reprise serait différente d'une région à l'autre: un «U» aux Etats-Unis, un «V» en Asie et un «L» en Europe. Il y a aura un rebond en Europe, c'est certain, mais il faudra beaucoup de temps. Maintenant, si vous me demandez si je suis optimiste sur la Grande-Bretagne, la Grèce ou l'Espagne, par exemple, la réponse est non. Ces deux derniers pays manquent clairement d'une industrie forte. L'Italie est beaucoup plus orientée exportation, de même l'Allemagne, dont le PIB dépend à 50% du marché extérieur. C'est pour cela que les pays scandinaves se reprennent plus vite.

**Et la Suisse?**

La Suisse se reprend plus lentement, mais elle reste un exemple pour l'Europe!

**Vous avez déjà annoncé une tendance à nouveau positive. Vous confirmez?**

Nous mesurons un retour de la croissance depuis l'été dernier. D'abord aux Etats-Unis, puis en Europe, surtout en France, dans les activités industrielles. La partie la plus importante, mais ce n'est pas le seul baromètre. Je suis par exemple attentif aux activités de logistique. Une société comme Kühne & Nagel donne des indications très précises: la reprise commence par la route, puis les bateaux, enfin l'avion. Aujourd'hui la chimie et la machine-outil sont en train de revenir, c'est un bon signe. (SG)

tre ses collaborateurs et organiser le bon mix entre les esprits plus opérationnels ou plus stratégiques. L'erreur serait qu'un bon stratège pense qu'il est très opérationnel. Si je pensais avoir toutes les aptitudes d'un directeur financier, ce serait une catastrophe. Mais j'ai la chance de travailler avec un directeur financier extrêmement compétent.

**La métaphore classique de l'équipe de foot vaut aussi pour votre management.**

En position de manager, il faut surtout accepter que l'on ne soit pas le seul à marquer des buts. Il faut laisser les victoires aux autres.

**Vous avez quitté Adecco une première fois pour le chocolatier Barry Callebaut, puis vous êtes revenus après le départ de Dieter Scheiff. Dans quel état avez-vous retrouvé Adecco?**

La société était en très bonne santé. Il faut bien noter que Dieter Scheiff est parti pour des raisons personnelles non liées à la marche du groupe.

**Vous avez tout de même élargi la structure de direction et changé les priorités du groupe.**

J'ai aussi agi au niveau de l'organisation, en remettant un axe fort sur l'organisation par pays. Certaines régions étaient regroupées, comme le Benelux ou la Scandinavie. Ne pas respecter les particularités culturelles est clairement contre-productif. Il faut des directeurs pays forts.

**Quelles qualités cherchez-vous chez un directeur pays?**

Avant tout des résultats. Nous avons émis un objectif de 5,5% EBITA minimum à moyen terme. Il faut que tout le monde y

contribue. L'autre élément clé, déjà évoqué, reste le turnover du personnel.

**Après une année, qu'en est-il justement de l'évolution du turnover des collaborateurs?**

Le niveau de rotation a diminué. Mais cela a beaucoup à voir avec l'environnement économique général. Nous avons de nouveau une croissance depuis mars. La restructuration est derrière nous. J'espère que nous recommencerons à engager à partir de la seconde partie de l'année.

**Quel objectif avez-vous fixé?**

Moins de 15%. Aujourd'hui, nous sommes au-dessus et nous enregistrons une grande disparité, avec des pays qui sont déjà à moins de 7% sur l'année et d'autres à plus de 50%.

**Et dans votre équipe proche?**

Pour l'instant 0%! L'équipe a été officialisée le 24 septembre dernier. Je compte boucler l'exercice avec les mêmes collaborateurs.

**Ce n'est pas si commun de mettre un tel accent sur les ressources humaines.**

Je suis un commercial, j'ai toujours vécu avec cet esprit. C'est déterminant pour une société de service.

INTERVIEW:  
STÉPHANE GACHET

**LE TURNOVER DU PERSONNEL REPRÉSENTE UN INDICATEUR ESSENTIEL POUR UNE SOCIÉTÉ DE SERVICES. OBJECTIF: MOINS DE 15%.**

## Tendance à la croissance confirmée La flexibilisation comme relais

**Vous avez entamé votre mandat avec une restructuration au creux de la crise. Chance ou catastrophe?**

On peut dire que c'était le moment le plus difficile. Quand on m'a proposé le poste, j'ai longuement hésité, mais réussir dans un tel environnement était finalement un défi trop tentant. D'autant que, à y regarder de plus près, il n'y a que des perspectives.

**C'est la vision optimiste. Vous avez tout de même perdu 30% de votre chiffre d'affaires.**

Certes, nous avons fortement reculé. Mais je suis persuadé que nous avons les moyens de gagner un taux de pénétration supérieur à ce que l'industrie du placement a connu jusqu'à présent. Avant la crise, le taux de pénétration se limitait à 2,2% des marchés de l'emploi en Europe et aux Etats-Unis. Les débouchés seront plus importants à l'avenir. Un simple exemple, la construction en Espagne est en train de s'ouvrir pour la première fois à l'industrie du temporaire.

**Il faudra d'abord retrouver le niveau d'avant crise. Quand pensez-vous l'atteindre?**  
Nous tablons sur plusieurs années.

**Vous restez très confiant, y compris en Europe?**

La Grèce, l'Espagne, le Portugal, etc. resteront très volatils. Mais si l'on regarde à plus long terme, sur trois ou cinq ans, il est évident que les relais de croissance joueront à plein. Le fait que le gouvernement français, par exemple, se soit ouvert à l'industrie du temporaire est un signal fort. Tous les pays qui sont orientés export reviennent. Nous nous attendons tout de même à un ralentisse-

**Votre première année d'exercice est marquée par plusieurs objectifs à long terme. Par exemple le professional staffing. Où en êtes-vous?**

Concernant le professional staffing, nous avons fait l'acquisition du britannique Spring et de l'américain MPS. Nous sommes aujourd'hui à plus de 28% du chiffre d'affaires global (2009 pro forma). Nous renforçons notre présence dans le recrutement professionnel par une croissance organique. L'objectif est toujours de réaliser plus d'un tiers des résultats dans les recrutements spécialisés.

**Vous avez souvent évoqué le besoin en flexibilité comme un relais de croissance prioritaire.**

Si une entreprise veut vraiment rester concurrentielle en Europe, elle doit passer par la flexibilisation des ressources humaines. La clientèle a compris que les réductions d'effectif ont coûté très cher. Dans le futur, elles s'attacheront à conserver plus de flexibilité. L'environnement est toujours très volatil et le restera. Deuxièmement, les stratégies ont beaucoup évolué en termes d'inventaires: les stocks ont diminué sur toutes les chaînes de production. Le corollaire est une volatilité plus importante au niveau de la pro-

duction et donc la nécessité de recourir à la main d'œuvre flexible.

**Est-ce aussi valable en Suisse?**

Je mettrai quand même la Suisse de côté. Ici, on commence à avoir peur avec 4% de chômage, mais nous sommes très loin de la situation générale en Europe.

**L'accent porté sur les métiers spécialisés se comprend aisément, l'avantage en termes de marge notamment est évident. Le développement dans le domaine de la santé est plus intrigant.**

Le manque de personnel qualifié dans le système de santé est pourtant flagrant. Certains pays accusent déjà une pénurie de médecins, voire de pharmaciens. Nous sommes présents dans une soixantaine de pays, nous sommes donc vus comme un facilitateur pour organiser la future migration professionnelle, à destination de l'Europe et des Etats-Unis. Exemple classique: les Etats-Unis forment quelque 60.000 ingénieurs par année. En Inde, ils sont près de 400.000, et tous anglophones. La pénurie de main d'œuvre qualifiée est clairement une tendance de long terme. (SG)

**OC OERLIKON: la riposte de Vekselberg**

Viktor Vekselberg ne se résignera pas à payer l'amende de 40 millions de francs que lui a infligé le Département fédéral des finances (DFP) dans le cadre de son entrée dans le capital d'OC Oerlikon. L'investisseur russe a décidé de porter l'affaire devant le Tribunal pénal fédéral (TPF) de Bellinzone. Daniel Grotzky, porte-parole de la société d'investissement Renova de Viktor Vekselberg, a confirmé à l'ATS une information du journal *Sonntag*. — (ats)

**RINGIER: Le Monde comme cible**

Le groupe de presse zurichois Ringier s'intéresse au *Monde*. Il a commandé le dossier de recapitalisation du quotidien français. «Nous déciderons d'ici peu de l'opportunité de faire une offre», a indiqué le président du groupe Michael Ringier en marge d'une conférence de presse à Paris. Le porte-parole du groupe Edi Estermann a confirmé samedi cette information parue dans divers médias suisses. Ringier entend étudier si de nouvelles formes de collaboration sont possibles. — (ats)