



## COMITE D'ENTREPRISE

### PROCÈS-VERBAL DE LA RÉUNION EXTRAORDINAIRE DU MERCREDI 3 NOVEMBRE 2016

Lieu : Hôtel Novotel – 11/13 Grande Rue – 92310 Sèvres.

## PV In Extenso

*Composition du Comité d'Entreprise :*

**Direction :**

Jean-Marie MAGNET, Président du CE  
Frédéric DAUMAS, Directeur des Affaires Sociales  
Isabelle FARIGOULE, Responsable des Affaires Sociales

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

**Invités :**

François BEHAREL, RANDSTAD France  
Catherine LAMBALLE PRESLES, RANDSTAD France  
Philippe MORSILLO, Directeur Général AUSY  
Fabienne SZWARCENBERG, Directeur Juridique AUSY  
Marie-Hélène LANAOU, Cabinet SYNDEX  
Denis IMBERT, Cabinet SYNDEX

## ORDRE DU JOUR :

**Deuxième réunion d'information-consultation relative au dépôt auprès de l'AMF par la société RANDSTAD France du projet d'Offre Publique d'Achat sur la société AUSY SA (Article L.2323-34 du Code du travail et suivants, au cours de laquelle sera notamment auditionné par le CE M. François BEHAREL, RANDSTAD France, en sa qualité d'auteur de l'offre (article L.2323-36 du Code du travail))**

## **PRESENTATION DU PROJET PAR LA DIRECTION**

PRESENTATION DU GROUPE RANDSTAD	4
ELEMENTS FINANCIERS CLES	6
ELEMENTS FINANCIERS CLES PAR PAYS OU LE GROUPE EST PRESENT	7
NOS VALEURS	7
PRESENTATION DES DIFFERENTES ACQUISITIONS REALISEES EN 2016	7
PRESENTATION DU GROUPE RANDSTAD EN FRANCE	8
TYPLOGIES DES ACTIVITES DE RANDSTAD EN FRANCE	8
LA GOUVERNANCE DE RANDSTAD EN FRANCE	11
LA REGLEMENTATION DU TRAVAIL TEMPORAIRE ET PRINCIPE DE « L'OBJET EXCLUSIF »	12
LA POLITIQUE RSE DU GROUPE RANDSTAD	12
LA POLITIQUE INDUSTRIELLE ET FINANCIERE DE RANDSTAD	12
L'ACTIVITE DES ENTREPRISES DE SERVICE EN NUMERIQUE (« ESN »)	12
CONTEXTE DE L'OPERATION	13
CALENDRIER DE L'OPERATION	16
ORGANIGRAMME POST-ACQUISITION	16
LES RAISONS DU CHOIX D'AUSY	16
LES PLANS STRATEGIQUES DE RANDSTAD POUR AUSY	16
LES PLANS STRATEGIQUES DE RANDSTAD FRANCE POUR AUSY	16
MISE EN ŒUVRE DE L'OPERATION	17
LES REPERCUSSIONS ENVISAGEES DE LA MISE EN ŒUVRE DE L'OFFRE	17

## **QUESTIONNEMENT DES ELUS**

RANDSTAD	18
RAPPROCHEMENT RANDSTAD-AUSY	30
MISE EN ŒUVRE DU RAPPROCHEMENT : AUTONOMIE, GOUVERNANCE, MANAGEMENT, ORGANISATION	38
MISE EN ŒUVRE DU RAPPROCHEMENT : SYNERGIES, OUTILS	43
MISE EN ŒUVRE DU RAPPROCHEMENT : SOCIAL, IRP	49

*La séance est ouverte à 9h30 sous la présidence de Jean-Marie MAGNET.*

**Deuxième réunion d'information-consultation relative au dépôt auprès de l'AMF par la société RANDSTAD France du projet d'Offre Publique d'Achat sur la société AUSY SA (Article L.2323-34 du Code du travail et suivants, au cours de laquelle sera notamment auditionné par le CE M. François BEHAREL, RANDSTAD France, en sa qualité d'auteur de l'offre (article L.2323-36 du Code du travail))**

## **Frédéric DAUMAS**

La journée se terminera à 16 heures en raison d'une contrainte horaire de M. BEHAREL, avec une pause déjeuner à 12h30. La matinée sera consacrée à la présentation de M. BEHAREL et l'après-midi nous laisserons la parole aux porteurs de thèmes et aux questions.

## **Jean-Marie MAGNET**

Je tiens à rappeler que je suis favorable à l'offre de RANDSTAD.

Aussi, je vous recommande de faire en sorte que la réunion se déroule le mieux possible. A mon sens vous êtes déjà bien organisés mais je vous demande simplement de ne pas interrompre ceux qui parlent et de demander la parole en levant le bras.

## **Frédéric DAUMAS**

Je propose que chacun se présente respectivement.

Pierre LOEILLOT, trésorier du CE et Délégué du Personnel à Toulouse

Christel GAILLARD, membre titulaire du CE et Délégué du Personnel, sans étiquette

Georges RICHARD, Représentant Syndical de la CFE-CGC au CE

Nacéra BENRABAH, Secrétaire du CE et du CHSCT et Déléguée du Personnel à Lyon

Françoise CANTALOU, CFE-CGC, suppléante au CE, Déléguée du Personnel à Toulouse, membre du CHSCT et Déléguée Syndicale

David FIRON, CFTC, membre du CHSCT, suppléant au CE, Délégué du Personnel à Rennes et représentant au CA

Richard KRANENWITTER, CGT, Délégué Syndical, Délégué du Personnel et suppléant au CE

Christine LOYAU, rédactrice, en charge du PV

Thibault ROCH, suppléant CFTC au CE et Délégué du Personnel à Sèvres

Frédéric DIVARET, Responsable Syndical et Délégué Syndical

Philippe CATHELIN, Consultant directeur de projet et membre du CE

Gilles AMBONE, Directeur projet chez AUSY et élu au CE

Thierry GENELETTI, Chef de projet chez AUSY, Délégué du Personnel et suppléant au CE

Bruno CHOLLET, Consultant chez AUSY, Délégué du Personnel à Orléans et élu du CE

Sébastien NYCKEES, élu CE suppléant sans étiquette et Délégué du Personnel à Orléans sans étiquette

Anne-Laurence VALMORIN, comptable, élue CFE-CGC au CE

Denis IMBERT, cabinet SYNDEX

Marie-Hélène LANOA, cabinet SYNDEX

Francis VALENTIN, Responsable Techniques d'Affaires, Président de la commission Economique du CE, membre du CHSCT et Délégué du Personnel à Sèvres

Marc BONNAMY, Chef de projet chez AUSY dans le secteur du nucléaire, élu titulaire au CE, Délégué Syndical CFDT, 18 ans d'ancienneté

Jean-Luc DURAND, Délégué Syndical CFDT, Délégué du Personnel, membre du CHSCT et du CE, 18 ans d'ancienneté  
Danièle ROUBINET, CFDT, suppléante au CE, Déléguée du Personnel, comptable du CE  
Gildas BERGOT, Délégué du Personnel à Nantes, élu CE suppléant  
Matthieu SYLVA, CFE-CGC Délégué du Personnel à Nantes, élu CE titulaire  
Nadia NEKHLAOUI, chef de projet chez AUSY et suppléante au CE  
Catherine LAMBALLE PRESLES, Directrice juridique chez RANDSTAD  
François BEHAREL, Président Directeur Général du Groupe RANDSTAD France, Executive Board Member et à ce titre, je suis Président Directeur Général opérationnel en France et en charge de l'Europe du Sud, Belgique, Luxembourg, Monaco et Amérique Latine (Uruguay, Mexique, Brésil, Chili, Argentine, etc.)  
Philippe MORSILLO, Directeur Général AUSY  
Jean-Marie MAGNET, Président du Conseil d'Administration du groupe AUSY  
Fabienne SZWARCENBERG, Directeur juridique et fiscal AUSY, Secrétaire Générale adjointe  
Frédéric DAUMAS, Directeur des Affaires Sociales  
Isabelle FARIGOULE, Responsable des Affaires Sociales.

## **Nacéra BENRABAH**

Je rappelle que c'est la journée de la gentillesse et j'ai bien entendu le message de M. MAGNET mais n'oublions pas que nous sommes les élus et représentants des salariés. Nous sommes d'accord pour que cela se passe dans les meilleures conditions pour tous.

Nous apprenons à l'instant la contrainte de temps de 16 heures. Nous avons demandé une demi-journée supplémentaire au cas où tous les thèmes ne puissent pas être déroulés.

Nous avons également demandé à entendre M. FILLON et M. GUERIN à qui nous avons plus souvent à faire que M. MORSILLO qui est très souvent aux Etats-Unis.

Nous souhaitons avoir une visibilité pour rassurer les salariés sur cette opération.

## **Philippe MORSILLO (AUSY)**

L'introduction de M. MAGNET a été faite justement pour avoir un maximum d'efficacité afin de répondre à vos questions, nous sommes là pour ça.

Nous devrions pouvoir couvrir un certain nombre de points jusqu'à 16 heures.

## **PRESENTATION DU PROJET PAR LA DIRECTION**

### **PRESENTATION DU GROUPE RANDSTAD**

#### **François BEHAREL (RANDSTAD)**

Je vais procéder à la présentation du groupe RANDSTAD puis nous échangerons sur vos interrogations.

Nous répondrons également ultérieurement à l'ensemble des questions qui ont été posées par écrit. Quoi qu'il en soit, tous les points seront donc couverts.

Le Groupe RANDSTAD a été fondé dans les années 60, il est basé à Diemen aux Pays-Bas. Nous sommes aujourd'hui n° 2 mondial, nous sommes déployés dans 39 pays et nous faisons 20 Milliards d'euros de CA.

Nous sommes connus pour l'intérim mais en réalité la part du recrutement en tant que cabinet de recrutement représente une part plus importante dans la marge brute pouvant aller jusqu'à 30 à 40 % dans certaines de nos filiales. Nous resterons néanmoins connus pour le travail temporaire dont nous sommes très fiers, c'est l'ADN de l'entreprise.

Nous faisons aussi de l'outplacement, de la formation, de l'assessement et beaucoup d'autres choses. Nous avons aussi des agences d'intérim spécialisées intégrées chez le client (In House Services).

# AUSY

En fait, notre ambition est d'être un fournisseur RH global pour les grands comptes et les petites structures. Nous intervenons donc sur l'ensemble des métiers tels que le parcours de carrière, l'évaluation, la formation, le conseil, la sécurité au travail etc.

Le groupe compte 29 000 personnes et est présent dans 39 pays. Nous avons quelques pays phares, notamment en Europe qui est le cœur du business. Cependant nous avons des potentiels et des leviers de croissance sur l'Amérique Latine, l'Inde, l'Asie, le Japon etc.

Nous sommes donc n°2 mondial, derrière ADECCO. Le classement a peu de sens dans notre activité et il se fait sur la base du chiffre d'Affaires et non de la rentabilité qui est une autre question. Nous sommes devenus N° 2 lorsque le Groupe hollandais RANDSTAD a racheté VEDIOR.

VEDIORBIS s'est créé en France et a été l'inventeur de l'intérim en France il y a 60 ans ; il a été leader incontesté pendant de nombreuses années et est devenu ensuite N° 3 par le jeu des rachats.

VEDIORBIS est une société française, rachetée par VEDIOR, société hollandaise et basée à Londres à l'époque.

En fait, le N° 3 et le N° 4 ont fusionné afin d'être le N°2.

La logique était claire, il s'agissait de donner une forme de complémentarité entre RANDSTAD qui était mono marque, et VEDIORBIS, correspondant plutôt à une plateforme construite sur des rachats de PME et moins centralisée.

La fusion a été opérée en 2009 et est reconnue comme un vrai succès puisque nous n'avons jamais été aussi forts depuis et avons une ambition forte de développement.

Nous avons la volonté d'aller vers le digital, domaine dans lequel nous avons beaucoup investi, même pendant la crise, ce qui nous a permis d'être à l'avant-garde de nombreux sujets (Big Data, la possibilité de s'ubériser soi-même pour éviter de se faire doubler par d'autres).

Nous avons créé notre plateforme et elle n'a du sens que parce qu'elle est supportée par un bon réseau d'agences et de collaborateurs et parce que nous ne proposons que des personnes que nous avons rencontrées, évaluées, testées et approuvées avant de les proposer.

C'est ce que nous appelons le Take and Touch et nous avons voulu être à l'avant-garde de cette démarche qui est la pointe dans notre métier. Nous avons faits des investissements massifs, importants et soutenus qui illustrent cela.

## **Catherine LAMBALLE PRESLES (RANDSTAD)**

Dans les sociétés qui composent le groupe RANDSTAD il y a :

- Les sociétés de travail temporaire ATOLL.
- RANDSTAD SAS, l'une des grosses marques du groupe en France.
- SELECT T.T. et JBM qui travaillent sur le domaine professionnel du médical et Expectra sur les hautes compétences.
- RANDSTAD INHOUSE implantée directement chez les clients et qui n'est donc pas en agence ou en plateau dans les différents maillages français.

Toutes ces sociétés ressortent de la Convention Collective sur le travail temporaire.

Il y a par ailleurs la société RANDSTAD SOURCERIGHT et HR CONSULTING PARTNERS qui travaillent sur la prestation RH.

Elles sont dépendantes de la Convention Collective du SYNTEC. C'est le cas aussi de YACHT directement rattachée au groupe RANDSTAD France SASU.

## **Francis VALENTIN**

Le problème c'est que nous n'avons pas cette présentation sur support papier. Vous êtes en train de nous délivrer des informations importantes pour l'avis que nous allons rendre et il aurait été agréable de pouvoir suivre sur papier votre présentation.

## **Frédéric DAUMAS**

Le support vous sera envoyé dans la foulée du CE.

## **Francis VALENTIN**

Nous avons un travail conséquent à faire et il faut nous donner le maximum de possibilités pour le faire. Je suis désolé de ne pas avoir de quoi annoter vos commentaires.

**François BEHAREL (RANDSTAD)**

Vous n'allez pas rendre un avis ce soir. Nous vous remettons ce dossier pour que vous puissiez travailler.

**Francis VALENTIN**

Vous savez très bien que la loi Florange ne donne que 3 semaines pour rendre l'avis.

**Nacéra BENRABAH**

Au niveau timing, je rappelle que nous devons consacrer la journée d'aujourd'hui de 9h à 18 heures pour procéder à cette audition. Par ailleurs, nous avons une présentation alors que nous avons demandé ces éléments par écrit auparavant.

Nous allons passer 2 heures à la présentation du Groupe, et comme nous n'allons pas déjeuner ensemble, il n'y aura pas d'échanges supplémentaires possibles, ce qui aurait été une richesse supplémentaire. De plus, nous allons terminer à 16 heures. Cela paraît court.

**Jean-Luc DURAND**

Ne perdons pas plus de temps.

**François BEHAREL (RANDSTAD)**

Je peux accélérer sur la présentation mais il se trouve qu'elle est faite pour répondre à vos attentes.

**Nacéra BENRABAH**

Si nous avons demandé une demi-journée en plus, ce n'est pas pour rien.

**Philippe MORSILLO (Directeur Général AUSY)**

Non, ce n'est pas possible au vu des agendas de tout le monde. Utilisons notre temps de la façon la plus efficace possible.

**François BEHAREL (RANDSTAD)**

Toutes les réponses seront faites par écrit.

**Philippe MORSILLO (Directeur Général AUSY)**

La présentation n'est pas une présentation standard du site Web mais elle est orientée par rapport aux questions posées. Nous essayons donc au maximum de répondre à vos préoccupations.

Arrêtons donc de perdre du temps à parler du timing et consacrons-le aux échanges et à la présentation.

**Jean-Marie MAGNET**

La présentation sera également diffusée.

## ELEMENTS FINANCIERS CLES

**François BEHAREL (RANDSTAD)**

RANDSTAD réalise un chiffre d'affaires de 20 milliards d'euros et a un EBITA de 4.5 %.

Il s'agit d'une activité de commodités sur des marchés à très fort volume. Sur la France le marché potentiel du travail temporaire est de 20 milliards d'euros, dont 55 % dépend des grands comptes. Et si l'on n'est pas dans le Top 4 ou 5 de ces grands comptes, il est difficile d'exister.

Une partie de ce chiffre d'affaires orienté grands comptes est réalisé sur des prix très bas, avec une rentabilité compliquée. Cela justifie d'ailleurs notre développement digital et le Big Data pour mieux cerner les besoins du marché et développer plus massivement la partie PME, qui ne fait évidemment mais les mêmes appels offres sur les besoins en nombre d'intérimaires.

Nous sommes donc en permanence en train de voyager entre la nécessité d'exister en termes de volume pour être crédible à l'international et la recherche de clientèles plus rentables.

## ELEMENTS FINANCIERS CLES PAR PAYS OU LE GROUPE EST PRESENT

RANDSTAD couvre l'ensemble des grands marchés mondiaux.

Nous sommes très gros sur l'Amérique-du-Nord où le marché est totalement fragmenté.

La moitié du chiffre d'affaires est réalisé aux Pays-Bas, en France et en Allemagne mais nous avons besoin d'une couverture internationale pour être capable d'accompagner les grands comptes partout dans le monde. Malgré cela nous sommes dépendants de quelques grands pays qui sont gérés en direct par des Executive Board Members car ils demandent une grande attention. C'est le cas aussi des Etats-Unis et de la Hollande.

Pour autant, les autres pays sont importants pour préparer l'avenir.

## NOS VALEURS

Savoir, faire confiance, servir, façonner le monde du travail.

Nous sommes très impliqués dans les pays pour créer des formes de travail.

Nous avons poussé le CDI dans l'intérim en France il y a quelques années et il a vu le jour. Il nous permet d'embaucher nous-mêmes et en direct une partie de nos intérimaires en les payant toute l'année, quelles que soient nos capacités à leur fournir des ordres de mission. C'est une innovation sociale qui nous permet de travailler la flexisécurité.

Sur 2015 il y en avait 1 500 et aujourd'hui il y en a 2 500 et cela va continuer d'augmenter dans les années à venir.

Nous cherchons à protéger les intérêts des 3 parties : les clients, RANDSTAD et les candidats.

Dans le monde intérimaire nous avons 2 types de clients et le 1<sup>er</sup> c'est le candidat. En effet, et en fonction des périodes et du cycle économique, nous servons de l'ordre d'1 commande sur 2 seulement. Mais si nous avions les bonnes personnes au bon endroit, nous pourrions multiplier le chiffre d'affaires, embaucher plus de monde et créer de la richesse, mais nous n'avons pas les bons candidats.

AUSY a la même problématique, votre talent est aussi d'attirer les ingénieurs et les compétences pour les intégrer dans les équipes.

## PRESENTATION DES DIFFERENTES ACQUISITIONS REALISEES EN 2016

Nous investissons dans les Professionals (cabinets de recrutement) et dans les métiers à forte valeur ajoutée et rentabilité pour augmenter notre capacité à servir l'ensemble du monde RH. MONSTER par exemple fait partie du monde Professionals.

Pour autant, nous continuons à acheter des sociétés de travail temporaire pour être n°1, n°2 ou n°3 dans chaque pays où nous voulons pouvoir faire entendre notre voix et être capable de façonner le monde du travail.

En Italie par exemple, nous avons acheté OBIETTIVO LAVORO, ce qui nous permet maintenant d'être n°2.

Au Japon, nous avons acheté CAREO Groupe. Il s'agit d'un marché potentiel de recrutement colossal (ingénieurs, informaticiens, marketing, finances, etc.) où nous sommes déjà positionnés et où nous continuons à investir.

En Allemagne, nous avons racheté la plateforme TWAGO qui est une entreprise de freelancers. Il y en a peu en France mais plus à l'étranger et c'est un vrai sujet au niveau mondial, et qui sera très important dans les métiers des RH de demain.

Dans un premier temps, nous avons investi dans une start-up par un fond d'innovation et finalement nous avons racheté la structure.

### Philippe MORSILLO (Directeur Général AUSY)

En France nous avons peu de freelancers mais en Belgique et en Allemagne 50 % de l'activité est effectuée par les freelancers.

Lorsque les ingénieurs arrivent à un certain niveau ils préfèrent se mettre en freelance. Lorsque le niveau d'expertise est élevé, une grosse partie du recrutement se fait par des freelancers, c'est donc un vrai vecteur de recrutement et de croissance pour AUSY, notamment en Belgique et Allemagne.

Je rappelle aussi qu'en France, Monster est systématiquement la 1<sup>ère</sup> ou la 2<sup>ème</sup> source de recrutement d'AUSY et le fait d'avoir un accès privilégié à MONSTER va être un vecteur de recrutement privilégié.

### François BEHAREL (RANDSTAD)

Le fond d'innovation RANDSTAD nous permet d'investir dans des start-ups dans lesquelles nous croyons et qui ont envie de se faire racheter pour rentrer dans le Groupe.

MONSTER, entreprise américaine, est une très belle marque et RANDSTAD utilise 3 ou 4 JobBoards pour ses recrutements (Lindkedin, Monster, etc.), ce qui représente 80 % du sourcing.

Nous sommes fiers d'être capables d'aller sur ce métier et de prendre le virage digital pour assurer l'avenir du groupe.

Au Danemark, nous avons fait l'acquisition de PROFFICE qui est une entreprise de travail temporaire pour consolider notre ADN.

Nous voulons être N° 1, 2 ou 3 dans chacun des pays, et c'est le cas en Europe. Nous sommes N° 3 en France, derrière MANPOWER et ADECCO.

Nous sommes n° 1 en Belgique, en Hollande, en Espagne, au Portugal, N° 2 en Italie et nous voulons l'être partout.

## **PRESENTATION DU GROUPE RANDSTAD EN FRANCE**

Historiquement notre force en France reposait sur le recrutement. Ces 15 dernières nous avons fait en sorte d'être beaucoup plus tournés vers le commerce, via les technologies comme le Big Data pour devenir plus efficace en termes de transformation commerciale.

Certaines de nos technologies sont demandées par nos clients, et demain nous pourrions peut-être en vendre aux vôtres.

Nous sommes dans la dématérialisation et la digitalisation. Dans certaines de nos filiales, 80 % des fiches de paie sont digitales, une grande partie des contrats avec les intérimaires est signée sur mobile etc. Ces technologies nous permettent de gagner du temps, de l'efficacité et de faire moins d'erreurs. Nous avons ainsi plus de temps à consacrer aux services, à la commercialisation. Il s'agit parfois de transferts de compétences de salariés qui font des travaux répétitifs et qui peuvent aller vers autre chose.

Sur le digital, nous sommes de loin les meilleurs. Nous sommes la seule entreprise de travail temporaire où l'ensemble des consultants sont équipés d'iPad et capables de recruter directement chez le client, via le backoffice embarqué dans la machine à distance.

Le Big Data permet d'expliquer au client les raisons de leur bonne ou mauvaise attractivité, les raisons d'une implantation à tel endroit. Cet élément de différenciation est énorme et le client a une autre image de ce que vous pouvez lui apporter.

En termes d'effectifs, nous avons 3 526 personnes en CDI, 390 en CDD et 1 266 en CDI TT au 31 décembre 2015.

Nous n'avons pas le droit d'utiliser des intérimaires pour nous et c'est la raison pour laquelle nous avons un volant de CDD, notamment pendant la période d'été.

## **TYPLOGIES DES ACTIVITES DE RANDSTAD EN FRANCE**

Nous traitons l'ensemble des secteurs, tertiaires, BTP, industries, etc.

Nous avons environ 850 unités de 3 à 4 personnes en moyenne, avec un écart-type assez important.

Nous avons fait un pari gagnant il y a 3 ans consistant à fermer une partie de notre réseau, non pas pour fermer les agences, mais de monter en étage pour s'approcher des cabinets de recrutement. L'idée était d'être capable de recevoir n'importe quel intérimaire potentiel dans un bureau fermé en lui offrant les mêmes conditions de réception que celles d'un cadre.

Nous voulions monter en qualité par la digitalisation. Aujourd'hui il n'y a plus de fracture sociale sur les mobiles, tout le monde est connecté et Internet est aujourd'hui le 1<sup>er</sup> contact ; il fallait donc s'adapter.

Pour autant, il y a encore des agences dans les centres-villes de petites villes car cela n'a pas de sens de monter à l'étage.

Ce pari était osé car nous risquions de perdre l'attractivité de la marque. Dans les grandes villes il n'y a quasiment plus d'agences en centre-ville mais RANDSTAD est présent dans les centres d'affaires, comme les cabinets de recrutement.

### EXPECTRA

C'est sur Expectra que nous nous sommes rencontrés Philippe et moi.

Votre priorité est de recruter des talents, et EXPECTRA est une société de travail temporaire spécialisée dans les métiers qualifiés de techniciens +, voire d'ingénieurs, et fait une très grosse partie de son activité comme cabinet de recrutement.

### APPEL MEDICAL

C'est une société de travail temporaire spécialisée dans les activités médicales, avec pour principaux métiers les infirmières et les aides-soignantes. L'activité de recrutement pour le compte de nos clients est très importante aujourd'hui (kiné, médecins, etc.). Cette filiale est le leader incontesté de ce marché avec 40 % part de marché, même si elle reste peu connue du grand public.

## JBM

C'est une petite marque qui dépend de la structure Appel médical et qui évolue dans le domaine du paramédical à Paris.

## RANDSTAD Search & Sélection

C'est une armée de consultants très efficaces qui sont intégrés dans RANDSTAD Intérim. Dès lors que les demandes de nos clients de tous types de profils dépassent 30K euros, ces consultants sont à disposition du réseau traditionnel pour prendre le relai sur le territoire français en effectuant le travail d'un cabinet de recrutement.

En réalité aujourd'hui, toutes nos filiales effectuent du recrutement, mais ce manière plus ou moins spécialisée, ou sur des niches.

## **Nacéra BENRABAH**

Est-ce que RANDSTAD Search & Sélection est en concurrence avec AUSY ?

## **François BEHAREL (RANDSTAD)**

Non, car vous ne faites pas de recrutement pour vos clients mais pour vous-même. Nous, nous sommes plutôt un fournisseur d'AUSY.

## **Nacéra BENRABAH**

Nous le faisons de temps en temps pour nos clients comme pour AMADEUS

## **Philippe MORSILLO (Directeur Général AUSY)**

Non, ce n'est pas le but. Nous ne recrutons pas pour AMADEUS mais nous recrutons pour nous et d'ailleurs nous pouvons parfois le subir car les clients veulent embaucher nos ingénieurs qu'ils trouvent de très bonne qualité.

## **François BEHAREL (RANDSTAD)**

C'est pareil pour nous avec les CDI intérimaires embauchés par nous-mêmes qui finissent embauchés par nos clients qui pensent que si RANDSTAD les a embauchés en CDI c'est qu'ils ont de la valeur et qu'ils sont sûrs de leur trouver un job toute l'année.

Certains de nos grands comptes recrutent en CDI jusqu'à 80 % des intérimaires que nous leur avons envoyés. C'est la rançon de la gloire. Nous sommes ravis pour les collaborateurs qui ont accès à un CDI. On les fait travailler quelques temps et après ils sont embauchés et si le client est en croissance, il nous demande d'autres intérimaires.

Nous embauchons des personnes de SSII qui travaillent chez nous depuis quelques années car un niveau économique c'est plus intéressant.

## **Nacéra BENRABAH**

Il faut se poser la question de savoir pourquoi ils partent chez le client au lieu de rester chez AUSY ou RANDSTAD ?

## **François BEHAREL (RANDSTAD)**

J'y répondrai plus tard.

## RANDSTAD Inhouse Services

C'est une agence de travail temporaire développée par RANDSTAD et intégrée chez le client et qui ne travaille que pour lui. Pour le développer il faut environ 50 ETP intérimaires à l'année. On s'installe sur place, on améliore la sécurité au travail, on vérifie, on forme, on teste sur la machine du client, etc. Il s'agit d'un modèle très efficace.

Lors de la fusion de RANDSTAD avec VEDIORBIS en 2009, le concept Inhouse développé par RANDSTAD réalisait seulement 50M€ (RANDSTAD à l'époque ne faisait que 500M€ environ sur un marché de 20 milliards) et le rapprochement a permis de passer de 50M€ à 600M€, avec pour objectif de réaliser 1 milliard d'euros. Nous avons 80 % de part de marché sur les vrais Inhouse français, avec des personnes recrutées qui vivent chez le client et qui sont complètement intégrés aux équipes du client. Les personnes disposent d'ailleurs du badge du client, ont la même tenue, etc.

## HR Consultancy Partners

C'est notre cabinet de conseil en RH qui fait de l'outplacement individuel et collectif, de l'assestement, du conseil sécurité au travail et qui est aussi un cabinet de recrutement/chasseur de têtes. Ce sont plutôt des métiers de niches mais ils correspondent à un besoin clients.

## YACHT

C'est une SSII développée en Hollande et en Belgique. Nous voulions la développer en France et cela n'a jamais pris car nous ne sommes pas assez forts sur ces métiers par rapport à nos concurrents. Ces derniers sont plus forts que nous, même s'ils ne sont pas très bons vis-à-vis des Top players SSII en Europe.

Vous ne connaissez pas les filiales SSII de MANPOWER ou ADECCO car dans la chaîne de valeur vous êtes listés sur les plus grands marchés et les plus grosses affaires et les entreprises d'intérim qui ont essayé de faire votre métier ne se sont pas beaucoup développées ou ont obtenu des projets à faible valeur ajoutée par rapport aux vôtres.

En France il nous manquait cela mais nous n'étions pas compétents et nous ne voulions pas le faire par des petites acquisitions comme certains ont pu le faire.

Nous avons donc ciblé un acteur très efficace pour obtenir cette compétence et nous l'aurons avec vous qui êtes une magnifique entreprise et avec un chiffre d'affaires colossal.

Bravo à Jean-Marie qui a créé cette entreprise et qui a su s'entourer. Nous voulions exactement ce type de société car nous ne savons pas faire, ne voulons pas faire et avons besoin de cette compétence que nous n'avons pas.

Cette société compte environ 20 ingénieurs, plutôt Méca, à Lille. Ces personnes sont d'ailleurs très enthousiastes du rapprochement avec AUSY.

## RANDSTAD Sourceright

Cette société est dédiée à la performance RH par l'optimisation des processus liés aux ressources externes et l'acquisition de compétences. Elle gère le recrutement pour les clients, avec une personne de RANDSTAD chez eux, utilisant ou non le réseau RANDSTAD.

Sourceright est très forte aux Etats-Unis. Les clients américains peuvent par exemple, avoir besoin de 200 fournisseurs pour couvrir tout le territoire. La question va être de savoir gérer l'appel d'offres, la sélection de ces 200 fournisseurs etc. Parfois nous pouvons même gérer des intérimaires ADECCO, MANPOWER quand nous-mêmes ne sommes pas sélectionnés.

## IMC (Institut des Métiers et des Compétences)

C'est un centre de formation sous forme d'association et nous en sommes assez fiers. Grâce à lui nous formons des individus sur certains métiers du service et ils sortent avec un diplôme. C'est notre façon de répondre à la pénurie de main d'œuvre et de compétences en France.

## ATOLL

C'est une société de travail temporaire généraliste qui s'appelait anciennement BIS et que nous avons achetée il y a très longtemps. Elle est basée dans le Sud-Est et est très centrée sur les PME. Son activité fonctionne très bien, c'est pourquoi nous ne l'avons jamais intégrée. Pourtant des synergies sont possibles car nous faisons exactement le même métier mais nous ne voulions pas changer la culture de l'entreprise ou casser quelque chose.

## **Nacéra BENRABAH**

Y a-t-il des cultures d'entreprise dans ces sociétés ?

## **François BEHAREL (RANDSTAD)**

Evidement.

## **Nacéra BENRABAH**

Et vous ne voulez pas les casser.

**François BEHAREL (RANDSTAD)**

Nous y reviendrons tout à l'heure.

Je suis très à l'aise vis-à-vis d'AUSY avec ce que nous voulons en faire.

**Nacéra BENRABAH**

Nous n'avons peut-être pas envie de continuer comme avant.

**François BEHAREL (RANDSTAD)**

Vous me le direz, je suis là pour vous entendre.

**LA GOUVERNANCE DE RANDSTAD EN FRANCE**

François BEHAREL, Président du Groupe RANDSTAD France, membre du Conseil d'Administration du Groupe RANDSTAD holding en charge de la France, de la péninsule Ibérique, de l'Amérique du sud, de la Belgique et du Luxembourg

Christophe BOUGEARD : Directeur Général de Select TT (Expectra, Appel Médical) et JBM

Gaëtan DEFFRENNES : Directeur général RANDSTAD Inhouse Services

Sophie DURAND : Directrice Communication du groupe RANDSTAD France

Didier GAILLARD : Directeur Général Commercial du groupe RANDSTAD France

Sébastien HELAINE : Directeur Général en charge du réseau RANDSTAD

Mickaël HOFFMANN-HERVE : Directeur général délégué en charge des ressources humaines, Président de HR Consultancy Partners

Laëtitia de JESSEY : Directrice Juridique Corporate

Christophe MONTAGNON : Directeur de l'organisation, des systèmes d'information et de la qualité du Groupe RANDSTAD France

Laurent MORESTAIN : Secrétaire Général du Groupe RANDSTAD France

Ana Maria OLCINA DOMENEC : Directrice Marketing Groupe RANDSTAD France

Odile SCHMUTZ : Directrice Administrative et Financière du Groupe RANDSTAD France.

**Nacéra BENRABAH**

Vous faites partie des plus jeunes ?

**François BEHAREL (RANDSTAD)**

J'ai toujours été le plus jeune mais cela commence à changer.

Et lorsque je suis arrivé il n'y avait pas de femmes. Aujourd'hui nous sommes de très bons élèves en France par rapport aux comités exécutifs des grosses entreprises françaises. C'est vraiment une priorité pour nous et à chaque fois qu'il y a une priorité, j'essaie de l'utiliser.

**Nacéra BENRABAH**

Il y a peut-être un effort à faire sur la diversité.

**François BEHAREL (RANDSTAD)**

D'ailleurs à ce sujet, les femmes bien représentées, elles sont 75 % dans l'organisation et au siège, la diversité est bien représentée.

**Nacéra BENRABAH**

Vous faites mieux qu'AUSY.

**Francis VALENTIN**

Il y a d'autres thèmes encore à aborder, il faut donc avancer.

## LA REGLEMENTATION DU TRAVAIL TEMPORAIRE ET PRINCIPE DE « L'OBJET EXCLUSIF »

### François BEHAREL (RANDSTAD)

Principe : « Est un entrepreneur de travail temporaire, toute personne physique ou morale dont l'activité exclusive est de mettre à la disposition temporaire d'entreprises utilisatrices de salariés qu'en fonction d'une qualification convenue elle recrute et rémunère à cet effet. »

Nous ne pouvons pas faire tous les métiers depuis notre société de travail temporaire, il faut un objet social dédié ou créer une société à part. Nous ne pouvons par exemple travailler sur les services à la personne et j'essaie de convaincre les gouvernements à ce sujet.

## LA POLITIQUE RSE DU GROUPE RANDSTAD

Nous sommes fiers d'être la seule entreprise à avoir le double label diversité / égalité des chances h/f. C'est une certification très compliquée à avoir et lorsque vous prenez le risque de concourir, il faut le garder car il est facile de le perdre.

Nous avons également un Institut RANDSTAD qui investit sur les causes telles que la diversité, les quartiers difficiles, l'égalité hommes/femmes, le handicap, la réinsertion des prisonniers, etc. Nous faisons environ 50 actions par an.

Par ailleurs nous avons signé des accords visant la suppression des écarts de rémunération entre hommes et femmes, la mixité des métiers à prédominance féminine ou masculine, la progression des accès des femmes au poste de Direction.

Pour illustrer cela, nous n'avons plus de différence d'augmentation de salaire entre femmes et hommes chez RANDSTAD.

### Nacéra BENRABAH

Vous avez donc un très bon accord d'égalité.

### François BEHAREL (RANDSTAD)

C'est notre ADN.

Il faut savoir aussi que 80 % de la promotion se fait en interne. Peu de groupes en France y arrivent. Nous pouvons nous permettre de baisser cette cible car nous prenons le virage digital et il ne faut donc pas d'interdire d'aller chercher des compétences ailleurs. C'est d'ailleurs ce que nous faisons avec AUSY.

Concernant les actions menées, elles portent sur : l'égalité professionnelle entre hommes et femmes, la gestion des jeunes et des seniors dans l'entreprise, la gestion du handicap, la prise en compte du fait religieux en entreprise, la question de l'orientation sexuelle.

Nous faisons beaucoup d'études et des guides pratiques. Nous nous adossons pour cela à des chercheurs pour créer une sorte de baromètre de la situation et établir la façon de conseiller les entreprises pour gérer ces situations.

## LA POLITIQUE INDUSTRIELLE ET FINANCIERE DE RANDSTAD

Le placement/recrutement est plus rentable que l'intérim et nous nous tournons de plus en plus vers cette activité pour faire en sorte de maintenir notre Ebitda et surtout que l'on puisse lancer nos projets de développement internes d'acquisitions par exemple.

Nous essayons donc de trouver un équilibre entre le volume et la valeur ajoutée.

RANDSTAD a orienté sa croissance externe pour accélérer sa stratégie au cours des neuf derniers mois. L'objectif principal de RANDSTAD est de consolider sa stratégie de croissance rentable en poursuivant l'intégration des sociétés acquises.

## L'ACTIVITE DES ENTREPRISES DE SERVICE EN NUMERIQUE (« ESN »)

Les métiers de conseil en ingénierie manquaient à notre activité, j'ai donc cherché à avoir de la croissance rentable sur ces secteurs à forte valeur ajoutée.

Sur votre marché, votre force c'est que vous ne parlez pas que du prix car votre poids technique est très important. Alors que nous dans notre métier, sur les très gros marchés, c'est un peu de la grande distribution.

Le déréférencement est rare en France. Même si vous refusez les conditions et que vous arrêtez, ce n'est pas perdu pour toujours car les entreprises ont besoin de nous. Cependant, nous sommes plutôt réputés pour être très durs en affaires et pour claquer la porte assez régulièrement. Nous ne nous fâchons pas pour autant. Lorsque l'on est coté, les clients regardent beaucoup notre part de marché et il n'est pas possible de claquer la porte tous les jours. Il faut protéger à la fois l'Ebitda et la part de marché et les 2 ne sont pas toujours compatibles.

## CONTEXTE DE L'OPERATION

Nous avons beaucoup parlé de tous les aspects de l'acquisition avec la société HISAM, Jean-Marie MAGNET et autres pour construire un projet ensemble, pour identifier les synergies, etc. et nous sommes arrivés à la conclusion que nous étions complémentaires, que nous étions un industriel sérieux visant sur le long terme, qui voulait investir votre sphère et créer une plateforme plus large depuis AUSY.

Pour Jean-Marie, la protection de l'avenir du groupe AUSY était fondamentale alors que les discussions auraient pu porter sur des aspects plus financiers et beaucoup sur l'avenir à long terme.

### **Philippe MORSILLO (Directeur Général AUSY)**

L'histoire RANDSTAD/AUSY c'est la rencontre de 2 attentes. Pour RANDSTAD, c'est prendre pied sur un marché. Pour AUSY, c'est construire un futur stable.

Nous sommes arrivés au stade de la modification capitalistique car le groupe a été créé il y a longtemps par Jean-Marie, et que le temps est venu de passer à autre chose. De plus, le fond arrive à maturité. Il faut donc arriver à assurer le devenir du Groupe, avec une solution choisie, et non subie. C'est cela notre obsession. Nous aurions pu être rachetés par un concurrent, nous avons fortement été courtisés et il aurait été facile de dire oui.

### **François BEHAREL (RANDSTAD)**

Il est certain que la nature des échanges aurait été différente s'il s'agissait d'un concurrent ou d'un fonds.

### **Philippe MORSILLO (Directeur Général AUSY)**

Effectivement, cela aurait été très différent s'il s'agissait d'une entreprise concurrente à la notre. D'une part, nous voulions trouver un partenaire avec la solidité financière suffisante pour continuer à nous épauler. D'autre part, nous ne souhaitons pas de recouvrement sur les différentes activités pour éviter les restructurations.

Ce projet est extrêmement équilibré, il va nous permettre de continuer à pousser le développement du Groupe avec une réelle autonomie et des moyens financiers importants.

### **François BEHAREL (RANDSTAD)**

Vous avez vous-même investi mais vous n'avez pas les moyens de racheter des structures matures et d'une certaine taille. Notre solidité financière vous permettra d'y accéder.

### **Nacéra BENRABAH**

Sommes-nous à l'abri d'une OPA hostile ?

### **Philippe MORSILLO (Directeur Général AUSY)**

Nous ne sommes théoriquement jamais à l'abri mais la probabilité est très faible car nous sommes quand même sur un métier d'hommes. Faire une OPA alors que l'ensemble de Conseil d'Administration et le management choisissent une autre option, serait un risque industriel très fort.

### **François BEHAREL (RANDSTAD)**

Jean-Marie aurait pu dire qu'il passe la main à un fond, mais il ne l'a jamais fait et a été très patient.

### **Nacéra BENRABAH**

Si une OPA hostile arrivait, est-ce que RANDSTAD renchérirait ?

### **François BEHAREL (RANDSTAD)**

Je ne peux pas répondre à cela.

**Fabienne SZWARCENBERG**

Nous ne pouvons pas dire plus que ce que nous avons dit au marché. C'est le droit boursier.

**Nacéra BENRABAH**

Nous pouvons poser la question et nous retenons qu'il y a peu de chance.

**François BEHAREL (RANDSTAD)**

Il y a effectivement très très peu de chance.

Honnêtement, qu'est-ce qui pouvait vous arriver de mieux ?

Nous sommes un industriel à succès qui couvre l'ensemble du territoire mondial, qui ne sait pas faire et ne veut pas faire votre métier, qui s'est planté par le passé, très bon en technologie, avec des ambitions importantes... Nous sommes quand même la voie royale.

Toutes les questions sont bonnes mais c'est certainement l'une des réunions les plus faciles parce qu'il n'y a pas de piège, c'est simple, c'est clair, nous n'allons pas tuer la marque, nous n'allons pas vous déménager, et en plus nous voulons investir de l'argent.

**Nacéra BENRABAH**

Est-ce que l'on vous a tout dit ?

**Christel GAILLARD**

Philippe MORSILLO va dire que c'est le cas.

**François BEHAREL (RANDSTAD)**

L'opération envisagée a été autorisée par la Commission Européenne, nous avons aussi passé du temps à l'armée et au Ministère de l'économie, chez MACRON, etc. car vous êtes sur une activité sensible, des sujets confidentiel-défense. Nous avons pris des engagements de non délocalisation, de respect et autres, et nous y avons passé du temps.

**Francis VALENTIN**

Pouvez-vous nous donner ces engagements ?

**Fabienne SZWARCENBERG**

C'est confidentiel.

**François BEHAREL (RANDSTAD)**

Il n'y a pas de secret d'état, nous avons garanti de ne pas faire de délocalisation, de garantir une continuité de service, d'investir, etc. Nous ne pouvons pas vous les donner mais ce sont des choses assez classiques. Même si l'intention est pure, le but est de prendre le moins d'engagement possible avec l'Etat.

Le prix de l'action déposé à l'AMF est de 55 euros. Les détails sont dans la note d'information publique que vous pouvez vous procurer facilement.

**Fabienne SZWARCENBERG**

Il y a aussi la désignation par le Conseil d'Administration d'un expert qui rendra son rapport après avis du CE entre le 25 et 28 novembre.

**François BEHAREL (RANDSTAD)**

Nos banques et la votre ont aussi évalué la valeur d'AUSY.

**Nacéra BENRABAH**

Est-ce que le prix tient compte des dettes ?

**François BEHAREL (RANDSTAD)**

Oui.

**Philippe MORSILLO (Directeur Général AUSY)**

Oui.

**Nacéra BENRABAH**

Et des litiges salariés éventuels ?

**Philippe MORSILLO (Directeur Général AUSY)**

Arrêtez les sous-entendus s'il vous plait. Vous nous emmenez sur un terrain qui n'est pas celui d'aujourd'hui et qui n'est pas constructif.

**Nacéra BENRABAH**

Ce ne sont pas des sous-entendus c'est la réalité. Cela vous dérange.

**Philippe MORSILLO (Directeur Général AUSY)**

Nous en parlerons demain plus ouvertement mais cela ne va pas dans un sens positif.

Lorsqu'une entreprise rachète une autre, elle fait systématiquement une due diligence car il faut avoir la vision la plus complète du risque industriel en quelques réunions et des apports de chaque partie.

RANDSTAD l'a fait de façon très professionnelle.

**François BEHAREL (RANDSTAD)**

C'est dans notre culture, nous ne faisons jamais rien au hasard car nous voulons gérer notre risque. C'est assez lourd, c'est la culture hollandaise, mais nous voulons gérer notre risque.

Commercialement, nous sommes les derniers et les clients ne nous aiment pas pour cela, mais pour notre qualité de service et respect de nos engagements.

Chez RANDSTAD le risque est partagé, l'Executive Board dépend du Président du Conseil de surveillance, nous sommes tous à la même enseigne, les décisions sont prises ensemble et les risques sont partagés. Nous dépensons énormément d'argent dans les conseils extérieures car nous ne voulons rien bâcler.

Nous avons de bonnes relations avec les autorités étatiques et nous n'avons jamais de mauvaises nouvelles car nous ne voulons pas prendre trop de risques. Nous n'avons jamais de redressements fiscaux importants comme certains peuvent en avoir. C'est notre culture.

Certains industriels ne vérifient pas avant de faire le deal mais ce n'est pas notre pratique. Pour nous, cela ne se fait pas comme ça, et même si c'est lourd et lent, nous voulons que le projet soit le meilleur possible. Nous ne changerons pas sur ce plan.

**Nacéra BENRABAH**

Cette culture de la transparence va-t-elle s'appliquer aux IRP ?

**François BEHAREL (RANDSTAD)**

Oui, dans la mesure de ce que nous pouvons faire, et où les interlocuteurs ont vraiment envie de discuter et de construire.

Nous avons souvent été mal à l'aise dans le passé sur ce sujet car il est parfois difficile de dire beaucoup de choses. Il est dommage qu'il n'y ait pas délit d'entrave inversé car nous sommes obligés de consulter mais lorsque l'on dit certaines choses, cela est diffusé immédiatement.

Une partie des échanges avec les partenaires sociaux doit rester confidentielle, et il faut aussi respecter cela.

Si je pouvais attaquer pour délit d'entrave, je ne manquerais pas de le faire car il n'est pas normal que les informations soient diffusées. Si l'on n'informe pas au bon moment on est en délit d'entrave, et si on dit tout, cela devient public.

Il faut donc travailler dans le respect et l'intelligence. Cela dépend des interlocuteurs mais nous sommes plutôt très transparents.

## CALENDRIER DE L'OPERATION

### Fabienne SZWARCENBERG

La déclinaison du calendrier est la suivante :

- 26 octobre 2016 : Dépôt du projet d'Offre auprès de l'AMF et du projet de note d'information de RANDSTAD France
- 28 novembre 2016 : Dépôt auprès de l'AMF du projet de note en réponse d'AUSY
- 13 décembre 2016 : Déclaration de conformité de l'Offre par l'AMF emportant visa de la note d'information de RANDSTAD France et de la note en réponse d'AUSY
- 16 décembre 2016 : Ouverture de l'Offre
- 20 janvier 2017 : Clôture de l'Offre
- 25 janvier 2017 : Publication des résultats de l'Offre par l'AMF
- 26 janvier 2017 : Réouverture de l'Offre pendant 10 jours de négociations ou, le cas échéant, mise en œuvre du retrait obligatoire
- 30 janvier 2017 : Règlement-livraison de l'Offre
- 8 février 2017 : Clôture de l'Offre réouverte
- 13 février 2017 : Publication des résultats de l'Offre réouverte par l'AMF
- 16 février 2017 : Règlement-livraison de l'Offre réouverte

### Francis VALENTIN

Vous avez oublié le rapport de notre expert.

### Fabienne SCHAZZENBERG

Tout à fait et cela est inclus avec l'avis du CE.

Tout cela est très technique.

## ORGANIGRAMME POST-ACQUISITION

### Francis VALENTIN

L'organigramme incluant AUSY concerne-t-il tout le Groupe AUSY ?

### François BEHAREL (RANDSTAD)

Oui.

## LES RAISONS DU CHOIX D'AUSY

### François BEHAREL (RANDSTAD)

C'est tout d'abord la complémentarité de nos activités ; le projet va permettre d'élargir le champ des activités de RANDSTAD et de couvrir un secteur qui nous faisait défaut, en France et à l'international.

## LES PLANS STRATEGIQUES DE RANDSTAD POUR AUSY

### François BEHAREL (RANDSTAD)

Nous pourrions vous apporter notre savoir-faire, notre implantation mondiale, notre sourcing et notre expertise pour fidéliser les candidats, notre technologie sera également déployée chez vous, le Big Data, voire vendue par vous-même.

## LES PLANS STRATEGIQUES DE RANDSTAD FRANCE POUR AUSY

### François BEHAREL (RANDSTAD)

Notre projet est clair : continuer votre orientation avec des plans stratégiques forts, des ambitions fortes, avec plus de moyens technologiques et financiers afin de continuer à grandir, aller plus vite, couvrir plus de secteurs et de pays.

J'anticipe votre question concernant les suppressions de postes : le but est de croître et dans vos métiers cela passe obligatoirement par l'embauche de personnel.

Le rachat d'une entreprise coûte cher et la question du financement se pose. Lorsque nous rachetons une autre société de travail temporaire, le siège disparaît, et une partie de l'investissement est rentabilisée par les synergies réalisées qui sont souvent très importantes.

Dans le cas du rachat d'AUSY, ce n'est pas le cas. Nous voulons couvrir une sphère que nous ne connaissons pas et nous le ferons par la croissance du chiffre d'affaires pour nous permettre de rembourser cet investissement. Nous sommes cotés comme vous et nous avons des comptes à rendre.

Sans la bourse le Groupe AUSY ne serait pas ce qu'il est aujourd'hui. Il faut bien des capitaux pour pouvoir se développer et dans certains métiers, ne pas grandir c'est reculer. Il faut des financements pour s'implanter et résister à la pression des clients.

## MISE EN ŒUVRE DE L'OPERATION

### François BEHAREL (RANDSTAD)

La composition du Conseil d'Administration sera modifiée avec l'intégration d'administrateur RANDSTAD et je serai le président.

Philippe MORSILLO continuera à exercer les fonctions de Directeur Général d'AUSY.

### Philippe MORSILLO (Directeur Général AUSY)

Il est prévu que la structure managériale reste à l'identique en France comme à l'international. En revanche, le Conseil d'Administration va changer et il sera majoritairement piloté par des administrateurs RANDSTAD pour refléter l'actionnariat. M. BEHAREL sera le Président du Conseil d'Administration et l'exécutif reste pareil.

### François BEHAREL (RANDSTAD)

Notez qu'il y aura des opportunités pour les collaborateurs AUSY. Nous voulons créer une plateforme et nous avons besoin d'importer ou d'exporter des compétences. Il y aura donc des parcours de carrière à l'international possibles.

Concernant les impacts sur les sites d'activité, la marque et le siège resteront identiques. Vous n'irez pas à Saint-Denis et vous resterez indépendant afin de garder votre culture. Il n'y aura pas de plan social, ni de plan de synergies.

Concernant les impacts sur les intérêts d'AUSY, nous allons garder les principales orientations stratégiques d'AUSY mais nous espérons vous amener d'autres leviers de croissance à travers la technologie que nous développons.

### Nacéra BENRABAH

M. MORSILLO dit que le management va rester le même, mais pendant combien de temps ?

### Francis VALENTIN

Gardons les questions pour les pilotes de thèmes.

## LES REPERCUSSIONS ENVISAGEES DE LA MISE EN ŒUVRE DE L'OFFRE

### François BEHAREL (RANDSTAD)

Nous nous inscrivons dans une logique de poursuite de l'activité et du développement. Il ne devrait pas y avoir d'incidence particulière sur l'activité d'AUSY car nous sommes demandeurs de votre savoir-faire et de votre aide pour progresser car vous êtes en succès permanent.

Si les conditions légales et réglementaires sont réunies, l'offre sera suivie d'un retrait obligatoire portant sur les titres de capital ne représentant pas plus de 5 % du capital ou des droits de vote d'AUSY.

Enfin, il n'y aura aucun impact sur les Instances Représentatives du Personnel d'AUSY.

### Frédéric DAUMAS

Les instances resteront propres aux entités juridiques distinctes.

## QUESTIONNEMENT DES ELUS

### **Francis VALENTIN**

Nous avons prévu de traiter 5 thèmes :

1. RANDSTAD.
2. Rapprochement RANDSTAD-AUSY.
3. La mise en œuvre du rapprochement : autonomie, gouvernance, management et organisation.
4. La mise en œuvre du rapprochement : synergie, outils.
5. La mise en œuvre du rapprochement : Social, IRP.

### **Philippe MORSILLO (Directeur Général AUSY)**

En préambule, je voudrais vous remercier du volume colossal et de la qualité du travail réalisé sur ce dossier, j'ai été extrêmement impressionné.

### **Françoise CANTALOU**

Il est dommage que vous ne veniez pas plus souvent en CE pour nous le dire.

### **Francis VALENTIN**

C'est tout le CE a travaillé sur ces questions depuis l'annonce surprise du 21 juin et cela a effectivement représenté un gros travail.

### **François BEHAREL (RANDSTAD)**

D'autant que vous n'êtes pas coutumiers de ces questions, car en général c'est AUSY qui rachète.

## **RANDSTAD**

### **Marc BONNAMY**

J'aimerais revenir sur votre parcours. En 2007, vous étiez président de VEDIOR et vous avez vécu son rapprochement avec RANDSTAD. Vous avez dit que vous étiez confronté à des fonctionnements différents, et notamment à la mise en place du concept Inhouse. Le groupe RANDSTAD était beaucoup moins présent en France que VEDIOR à cette époque.

Comment avez-vous vécu ce rapprochement ? Avez-vous rencontré des difficultés ?

### **François BEHAREL (RANDSTAD)**

J'ai été nommé président très jeune, à 35 ans et cela est important dans l'histoire car en général nous sommes plutôt nommés président en fin de carrière, vers 50 ans.

Cela a été dur car nous représentions 43 % du monde, nous avons des cultures très différentes. Nous étions trop décentralisés et VEDIOR n'était pas sur le bon chemin. RANDSTAD était d'une grande efficacité et d'un grand pragmatisme.

Nous étions dans le même métier et avions des synergies et cela était d'autant plus compliqué pour moi qu'en France nous représentions 4 milliards d'euros et RANDSTAD France 600 millions d'euros. La petite entreprise a racheté la grosse. Cela a été dur, et je voulais protéger la structure et la culture. Je voulais être sûr que les spécificités françaises soient prises en compte. L'exposition n'est pas la même lorsque vous faites 600 millions d'euros dans l'intérim en France et 4 milliards.

Je ne suis pas tombé dans un angélisme aveugle, au contraire. C'est d'ailleurs comme cela que nous avons appris à nous connaître, à nous respecter, et que je devienne l'un des leurs plus tard.

En revanche, d'un point de vue intérêt, il n'y avait pas de comparaison possible. Nous avons 50 marques différentes à travers le monde. Dans un tel contexte l'argent est dilué avec peu d'efficacité. Nous avons très peu de synergie commerciale entre les pays. C'était une sorte de holding financière, sans projet industriel fort, avec des process internationaux et autres. Cela a été un choc des cultures car nous étions totalement indépendants ; cela représentait 43 % du Groupe VEDIOR.

Avec RANDSTAD la marque était déjà mondiale, les process étaient déjà au point et applicables depuis la Pologne jusqu'aux Etats-Unis. Ils étaient beaucoup plus pointus que nous d'un point de vue industriel.

Rationnellement parlant, le rapprochement était évident. Certains analystes prédisaient que cela serait difficile tant le choc des cultures serait important. En fait, cela a été un succès. Nous sommes beaucoup plus forts.

**Marc BONNAMY**

Est-ce que VEDIOR était en difficulté ?

**François BEHAREL (RANDSTAD)**

Il y avait encore de l'argent mais nous n'étions pas dans une position confortable.

**Jean-Luc DURAND**

Je pense qu'il va y avoir aussi une différence de culture avec AUSY.

**François BEHAREL (RANDSTAD)**

De mon point de vue non, pas vraiment.

Avec VEDIOR, nous étions dans les mêmes métiers, avec la même activité, dans les mêmes pays et les mêmes clients.

Avec AUSY, c'est différent, nous voulons garder votre culture et votre structure qui fonctionne pour s'en servir de plateforme.

**Jean-Luc DURAND**

D'après ce que vous nous avez présenté, nous voyons bien que la culture est différente, notamment au niveau de la fidélisation, de la formation ... C'est complètement différent.

**François BEHAREL (RANDSTAD)**

Nous n'avons pas dit que nous ne regarderions pas cela de près.

Notre proposition est un peu différente. Pourquoi irions-nous modifier une structure qui est en succès, avec une croissance supérieure au marché ? Nous ne rachetons pas une entreprise à la casse ; elle fonctionne super bien. Nous avons besoin de cela dans notre portefeuille.

Nous ne voulons pas changer votre culture. Nous vous proposons d'utiliser nos outils pour continuer à avancer. Nous avons une centaine d'ingénieurs qui ne travaillent que pour nous pour développer notre Big Data et autres.

AUSY d'un point de vue outils internes est d'ailleurs un peu faible. Si on vous donne la possibilité de payer vos ingénieurs sur des coffres-forts électroniques, sans fiche de salaire papier, si on leur offre la possibilité de remplir via un Smartphone les vacances et autres, ce sera un atout pour vous.

**Nacéra BENRABAH**

Vous faites plus d'informatique que nous-mêmes qui sommes une société d'informatique.

**François BEHAREL (RANDSTAD)**

Les chausseurs sont les plus mal chaussés.

Vous êtes surtout sur le business client, ce qui n'est pas notre cas. Nous sommes sur un marché de commodités où les prix ne font que baisser. Il y a 20 ans l'intérim faisait 25 % de marge brute et aujourd'hui c'est descendu à 13 %. C'est pourquoi nous faisons beaucoup de développement pour nous.

Nous devons donc constamment travailler sur la digitalisation pour améliorer les gains de productivité. Cela fait partie des débats que nous avons eus avec nos partenaires sociaux.

Chez nous, il n'y a plus beaucoup d'assistantes en agence traditionnelles par exemple. Nous en avons basculé au moins 800 en consultantes. Nous avons moins besoin de backoffice, qui a moins de valeur ajoutée, nous avons transféré les compétences sur le business ou sur le recrutement. Nous avons fait cette démarche d'outillage car nous y avons été obligés et c'est devenu essentiel pour notre métier.

**Nacéra BENRABAH**

Cela s'appelle l'efficience.

**François BEHAREL (RANDSTAD)**

Exactement.

L'idée est de vous laisser continuer à porter les valeurs qui sont celles du Groupe, tout en vous protégeant et en vous apportant des choses en plus.

Après, votre culture d'entreprise va évoluer en fonction de votre croissance.

**Marc BONNAMY**

Nous sommes dans des secteurs différents mais vous avez sûrement des perspectives futures par des croissances externes, des rachats ou des fusions qui impacteront AUSY ?

**François BEHAREL (RANDSTAD)**

Vous voulez dire que RANDSTAD pourrait décider de racheter ALTEN par exemple ?

**Marc BONNAMY**

Oui.

**François BEHAREL (RANDSTAD)**

Acheter des structures qui fonctionnent sur un métier non maîtrisé, cela coûte plus cher que si c'est développé en interne, mais cela va beaucoup plus vite.

La cible que je m'étais fixée était exactement celle de la taille d'AUSY, avec son chiffre d'affaires, son implantation sur les principaux marchés européens, sa couverture de tous les secteurs, avec ses points forts et ses points d'amélioration, sur l'Energie par exemple.

Nous achetons une plateforme.

Si vous voulez acheter le leader mondial, comment allez-vous financer ? Allez-vous doubler son chiffre d'affaires pour payer votre investissement ?

Je vous ai expliqué qu'avec AUSY, ce ne sont pas synergies mais la croissance qui va rembourser l'investissement qui va vous faire grandir et changer notre mix. Vous pouvez encore fortement grandir et vous avez des plans stratégiques ambitieux.

**Nacéra BENRABAH**

Il y a aussi les perspectives de l'emploi qui sont prévues par les économistes.

**François BEHAREL (RANDSTAD)**

Oui, mais nous vivons avec cela depuis toujours. En Espagne par exemple, PODEMOS voudrait supprimer le travail temporaire. Il y a toujours des difficultés en cas de changement législatif brutal majeur et dans ce cas, il vaut mieux être dans un grand groupe qui a une assise financière forte permettant de faire passer l'orage.

Nous avons eu le cas sur l'Appel Médical où nous avons perdu pendant un an ou deux une partie énorme de notre chiffre d'affaires et dégradé très fortement notre rentabilité alors que c'était un des bijoux de la structure.

C'est parce que nous nous appelons RANDSTAD et que nous avons les moyens, que nous nous en sommes sortis. J'ai accepté de perdre de l'argent pendant un moment.

C'est aussi pour cela que nous investissons sur des continents différents, et quand cela ne va pas en Europe, le marché va mieux aux Etats-Unis.

Et d'ailleurs, la faiblesse de VEDIOR est de réaliser 43 % de son chiffre d'affaires en France sur un marché aussi compliqué. Il faut donc être un peu partout, accompagner ses clients pour exister. Cela permet d'être plus fort par rapport à ceux qui poussent derrière. Et si en plus vous êtes dans une grosse structure qui a une assise financière permettant d'absorber les chocs, c'est encore mieux.

**Marc BONNAMY**

Nous reviendrons sur la stratégie pour le Groupe AUSY dans un autre thème.

Pouvez-vous nous décrire la répartition de l'actionariat de la holding ? Qui en assure le contrôle ?

Nous savons que le président fondateur en possède 35 %, mais il est maintenant assez âgé, cela pose donc des questions.

## **François BEHAREL (RANDSTAD)**

Nous vous répondrons par écrit à ce point.

Au début, nous avions un accord avec la famille qui nous donnait 2 ans pour nous retourner et refinancer quand le président partira. C'est Hollandais.

Finalement, la famille a décidé de créer une fondation qui restera l'actionnaire du Groupe. Il n'y aura donc pas de problème de stabilité derrière. Cela procure en plus des avantages côté familial. Nous connaissons déjà les membres de la fondation et certains sont membres du conseil de surveillance. La fondation a des exigences en matière de résultats.

Il faut comprendre que RANDSTAD c'est colossal en Hollande, c'est une institution. Tout le monde a déjà travaillé pour RANDSTAD, le Top of mind est important.

La fondation veut garder ses structures, tout en investissant ses dividendes dans des projets. Elle restera très attachée à certains critères pour le faire, sauf si les valeurs du Groupe changent ou que le Groupe prend des tournures qui ne ressemblent pas à celles du fondateur. Autant vous dire que nous sommes parfaitement sécurisés.

## **Marc BONNAMY**

Les résultats du référendum sur le Brexit ont affectés l'action RANDSTAD assez significativement. Quelles en sont les raisons ?

## **François BEHAREL (RANDSTAD)**

C'est très compliqué à analyser. Les grands groupes de travail temporaire n'ont pas autant été impactés, MANPOWER étant américain et ADECCO Suisse. La réaction a été plus immédiate pour nous, RANDSTAD étant en Hollande, et donc en Europe. Cependant, la part du chiffre d'affaires de nos concurrents dans certains pays européens peut être plus grande que dans d'autres pays du monde.

En revanche, cela n'a pas eu d'impact chez les clients. Le marché est encore en croissance et il est trop tôt pour le savoir mais je ne pense pas qu'il y aura un impact sur notre activité.

## **Marc BONNAMY**

Pouvez-vous nous parler de l'Executive Board et de ses relations avec le Supervisor Board de RANDSTAD.

## **François BEHAREL (RANDSTAD)**

L'Executive Board se compose de 5 membres, tous des patrons de pays. Je suis dans le métier depuis 16 ans, et je suis le seul à être issu d'un autre métier (KOMPASS, la bible des produits) et à ne pas être né chez RANDSTAD, c'est-à-dire à ne pas avoir été chef d'agence par exemple.

Nous avons tous une responsabilité géographique, nous faisons en sorte que chacun puisse s'occuper à la fois de pays émergents et de pays européens. Cependant, les décisions étant collégiales, nous intervenons tous sur tous les pays.

Le CEO est Jacques VAN DEN BROEK, mais il dépend comme moi, du président du conseil de surveillance.

## **Marc BONNAMY**

Est-ce une autorité supérieure qui nomme les membres de l'Executive Board ?

## **François BEHAREL (RANDSTAD)**

Oui. Je n'ai pas été recruté par le CEO, mais par le président du conseil de surveillance.

## **Marc BONNAMY**

Quelle est la répartition des différents membres du Board par pays ?

## **François BEHAREL (RANDSTAD)**

J'ai la France, l'Europe du sud, Belgique, Luxembourg, l'Amérique Latine.

Un membre gère les USA et le Royaume-Uni, un autre la Hollande et l'Europe de l'Est. Le CEO gère l'Australie et le CFO le Japon, l'Inde et la Chine.

## **Marc BONNAMY**

Y a-t-il une cohérence de gestion par rapport à la réglementation ou à la culture des pays ?

**François BEHAREL (RANDSTAD)**

Non, d'ailleurs nous sommes très agiles et nous sommes capables de changes de pays en fonction des périodes et des projets à développer.

Ne cherchez pas une logique, c'est un mixte entre un gros marché et un pays émergeant, et le reste dépend des profils, de nos capacités et aspirations.

**Nacéra BENRABAH**

C'est un système décisionnaire en réseau, et non pyramidal.

**François BEHAREL (RANDSTAD)**

C'est ce qui me plaît, c'est un système collégial avec peu de monde autour de la table et où chacun a sa responsabilité. Nous partageons des investissements, nous sommes très proches les uns des autres, passons beaucoup de temps ensemble, nous sommes tous opérationnels, nous ne sommes pas hors sol, personne n'est le patron de l'autre et nous avons un bonus commun. Nous avons tous aussi une fonction transversale monde. Moi je gère le concept Inhouse à travers le monde, ainsi que le Professional autour de votre métier en Europe.

**Marc BONNAMY**

Vous avez fait une présentation détaillée de l'organigramme fonctionnel France.

Contrôlez-vous à 100 % toutes les sociétés du Groupe ?

**François BEHAREL (RANDSTAD)**

Oui, c'est notre philosophie, nous voulons être chez nous.

**Marc BONNAMY**

Pouvez-vous nous parler des différents types de contrats de travail ?

Quelles sont les relations contractuelles entre l'intérimaire, le client et RANDSTAD ?

**François BEHAREL (RANDSTAD)**

C'est un accord tripartite entre l'entreprise utilisatrice, le candidat et RANDSTAD. Nous sommes donc l'employeur de l'intérimaire.

Lorsque nous disons que sommes 3 500 en France, plus les 2 500 intérimaires embauchés en CDI chez nous et délégués chez les clients, cela veut dire que nous avons de l'ordre de 6 000 permanents dont nous sommes pénalement responsables. Et nous avons aussi la responsabilité pénale d'environ 80 000 ETP. Nous n'avons pas moins de responsabilités avec les intérimaires qui ne sont pas en CDI chez nous, et nous avons les problématiques d'une entreprise qui embauche 80 000 personnes tous les jours. Nous les formons, nous les payons, nous en sommes responsables.

**Marc BONNAMY**

Il y a donc un contrat de travail avec les intérimaires d'un côté, et de l'autre un contrat commercial avec les clients.

**François BEHAREL (RANDSTAD)**

Oui, il s'agit d'accords de gré à gré pour 40 à 50 % de notre chiffre d'affaires.

Nous avons aussi les accords commerciaux grands comptes comme VALEO, RENAULT, PEUGEOT, ALSTHOM etc. Ces accords portent évidemment sur les prix, mais aussi sur les conditions de sécurité, le handicap, etc.

**Marc BONNAMY**

Le marché de l'intérim reprend en France mais les marges sont stagnantes. L'activité est tirée par votre concept Inhouse ?

**François BEHAREL (RANDSTAD)**

Si le groupe croît à hauteur de 4 %, In house est à 15-20 % car nous transférons les clients sur le réseau traditionnel sur une agence. De ce fait, nous demandons à nos agences traditionnelles de se focaliser sur les PME et de faire plus de recrutement.

Inhouse représente 600 millions d'euros sur 3 milliards. Nous pensons faire 800 millions à 1 milliard.

**Marc BONNAMY**

Cela permet-il de fidéliser les clients ?

**François BEHAREL (RANDSTAD)**

Oui, fortement.

Le concept n'est pas très apprécié au premier abord car les clients ont l'impression de perdre du pouvoir. En fait nous intégrons un intérimaire chez eux et nous leur promettons une baisse de la consommation d'intérim.

**Nacéra BENRABAH**

Vous jouez sur quoi ?

**François BEHAREL (RANDSTAD)**

Sur une meilleure productivité, sur une baisse de l'accidentologie, des maladies, une baisse du turnover. Les gens sont plus encadrés, plus sécurisés, mieux formés, mieux recrutés, plus adaptés aux clients, etc. Ce qui coûte est le turnover. Lorsqu'un ingénieur part par exemple, c'est compliqué pour le remplacer et lorsqu'une chaîne industrielle s'arrête, cela coûte de l'argent.

**Nacéra BENRABAH**

Jouez-vous également sur la durée du travail ?

**François BEHAREL (RANDSTAD)**

Oui, le but est de multiplier les temps pleins, et non les petites missions, et d'augmenter les durées de missions pour fidéliser les clients. C'est aussi dans l'intérêt de l'intérimaire, plus il reste longtemps chez le client, plus il a de chances d'être pris en CDI.

**Marc BONNAMY**

Quel regard portez-vous sur le CDI intérimaire ?

**François BEHAREL (RANDSTAD)**

C'est nous qui l'avons proposé. Au début, pas mal de monde était contre, mais ce n'est plus le cas.

C'est ce que j'appelle la flexisécurité à la française qui permet de promettre une autre alternative aux intérimaires. Il faut 20 % des intérimaires en France le font par choix de vie et cela va continuer à augmenter, contrairement aux syndicats qui pendent que cela est subi.

Plus on est proche d'une qualification en pénurie, plus vous avez envie d'être libre et de pouvoir choisir les conditions.

Lorsque nous avons créé le CDI en intérim personne ne comprenait, les journalistes en particulier qui y voyaient un piège, pensant que nous n'allions recruter que des métiers pénuriques.

Il est vrai qu'il faut être sûr d'embaucher des personnes qui correspondent à une demande.

Aujourd'hui, 75 % des embauches sont des ouvriers de qualification et ne sont pas sur des métiers en pénurie.

L'intérêt pour les intérimaires est d'avoir la sécurité du CDI et de pouvoir changer d'environnement.

**Marc BONNAMY**

Le CDI en intérim permet de fidéliser les profils.

**François BEHAREL (RANDSTAD)**

Cela permet surtout de changer l'image de l'intérim. C'est aussi pour ça que je voulais monter en étage, pour offrir un service différent, celui qu'on offre à un cadre.

Nous voulons aussi peser politiquement et la profession a pris l'engagement d'embaucher 20 000 CDI intérimaires. Cela commence à peser.

Nous optimisons aussi beaucoup mieux les projets formation. Il n'y a pas de raison de former une personne et de la laisser partir alors qu'elle a toutes les chances d'être embauchée en CDI. La loi nous imposait d'arrêter et de reformer une autre personne, à reformer...

RANSDTAD dépense 40 millions d'euros par an en formation des intérimaires et ce budget n'est pas illimité.

Il y a un manque de compétences et il faut former le plus de monde pour répondre aux attentes de nos clients. Mais il ne faut pas reformer pour reformer.

**Gilles AMBONE**

Quelle est la différence entre le CDI de base et le CDI intérimaire ?

**François BEHAREL (RANDSTAD)**

RANDSTAD a la possibilité d'embaucher une partie des intérimaires en CDI chez RANDSTAD et de les déléguer chez les clients, comme vous le faites un peu dans les SSII mais nous n'avons pas le droit de le faire avec l'intérim. Ce n'est pas de l'Assistance Technique, nous restons l'employeur.

**Gilles AMBONE**

N'était-il pas possible de faire ce montage avec un CDI de base ?

**François BEHAREL (RANDSTAD)**

Non, ce n'est pas possible car ce n'est pas notre objet social.

**Matthieu SYLVA**

Le client na pas le droit de donner des tâches au jour le jour.

**François BEHAREL (RANDSTAD)**

C'est une vraie innovation sociale de la profession. Cela a été difficile au démarrage avec les syndicats qui voulaient imposer une limite de 3 ans pour faire passer la loi mais cela n'avait pas de sens d'imposer une contrainte de durée pour un CDI. Cette clause a été supprimée car elle n'avait aucune cohérence.

**Nadia NEKHLAOU**

Que se passe-t-il si la mission se termine ?

**François BEHAREL (RANDSTAD)**

A l'époque on nous faisait le procès comme quoi nous allions créer du chômage partiel mais l'intérimaire est en CDI chez RANDSTAD, il est donc payé par RANDSTAD tous les mois.

**Nacéra BENRABAH**

Pourquoi ne pas faire un CDD qui est légalement plus protecteur qu'un CDI ?

**François BEHAREL (RANDSTAD)**

Le standard en France va rester le CDI.

Aujourd'hui, le taux de pénétration du travail temporaire est de 2,5 % (6ou 7 % dans certains pays dans le secteur public) et 80 % des embauches en France sont en CDD.

Il faut beaucoup de vertu pour embaucher en CDI car c'est très compliqué.

Nous pourrions débattre du sujet entre libéral dont je vais partie, et syndicalistes. Il s'agit d'une question politique sur laquelle je prends régulièrement des positions.

**Marc BONNAMY**

Quelle est la durée moyenne d'une mission en intérim ?

**François BEHAREL (RANDSTAD)**

Cela va de 2 heures à 18 mois (dans l'automobile par exemple), et la moyenne tourne autour de 15 jours, mais cela ne veut pas dire grand-chose car l'écart-type est colossal. Dans le médical par exemple, cela peut être très court.

## **Marc BONNAMY**

Sur la rentabilité, est-ce que la marge brute se définit en fonction des activités ?

## **François BEHAREL (RANDSTAD)**

Sur les grands comptes les marges brutes vont de 4 à 5 % ; elles sont inférieures à votre Ebitda.

Sur les PME, cela va de 15 à 20 %.

Sur le recrutement nous ne facturons pas le salaire mais les fees, la marge brute est donc énorme, elle avoisine les 50 à 60 %.

Dans le conseil, cela est différent mais nous facturons des fees à la journée.

## **Marc BONNAMY**

Quelle est la proportion des recrutements en termes de business ?

## **François BEHAREL (RANDSTAD)**

Je ne peux pas communiquer sur le sujet mais sur des sociétés spécialisées, un peu plus haut de gamme, cela peut représenter entre 20 à 30 % de la marge brute, ce qui est colossal. Sur les activités moins importantes, cela peut être de l'ordre de 5 à 10 %. C'est une activité que nous avons commencée il y a peu de temps et c'est un levier de croissance très fort.

D'ailleurs, il se trouve que le Groupe RANDSTAD France est très efficace.

La part de marché sur le travail temporaire est de l'ordre de 15-16 %. Lorsque nous avons démarré le recrutement en 2005 nous faisons 0 et 15 ans plus tard, notre part de marché sur le recrutement est de 25 %, ce qui n'est pas notre part de marché naturelle.

Sur la durée, le Groupe RANDSTAD a 2 fois plus de parts de marché sur l'activité recrutement par ses sociétés de travail temporaire. Nous avons réussi mais nous avons mis plus de temps. Certains de nos concurrents ont embauchés 300 personnes et 2 mois plus tard c'était fini. Nous avons voulu garder le lien avec le réseau car c'est le réseau traditionnel qui tient le business et qui connaît les clients.

## **Françoise CANTALOU**

Le recrutement se fait-il essentiellement chez les Professionnels ?

## **François BEHAREL (RANDSTAD)**

Les clients recrutent d'abord en CDD et avaient l'habitude de les embaucher par la suite.

Nous leur avons fait comprendre que s'ils recherchaient un CDI tout de suite, ce n'était pas le même profil. En recherchant un CDI, le spectre de candidats est beaucoup plus large et tous types de candidats peuvent être intéressés (CDD, CDI, intérim).

## **Nacéra BENRABAH**

Vous avez donc l'outil miracle ?

## **François BEHAREL (RANDSTAD)**

Non, mais nous sommes efficaces, nous faisons des bons systèmes, nous sommes des professionnels, nous avons le bon maillage entre les professionnels et les consultants qui ne font que ça. Les chiffres parlent d'eux-mêmes. Notre Big Data nous permet de savoir qui cherche quoi à tout moment. Tout cela est porté par l'organisation interne, le système de variable, et surtout par la technologie que nous avons fournie à notre réseau.

## **Nacéra BENRABAH**

Par le Big Data entre l'offre et la demande ?

## **François BEHAREL (RANDSTAD)**

Le Big Data via les tablettes, la montée en étage, etc. Les clients ne viennent pas dans une agence traditionnelle à côté du boulanger, du boucher, car ils ont l'impression que nous sommes B to C plus que B to B.

## **Marc BONNAMY**

Quelle est votre stratégie sur le secteur SI et R&D ? Quels sont les avantages et les inconvénients de ce secteur ?

J'imagine que les avantages portent sur la marge, la diversification, la montée en gamme sur votre offre.

## **François BEHAREL (RANDSTAD)**

Oui, exactement.

Il s'agit d'un métier à forte valeur ajoutée, ce n'est pas un marché de commodités et ce sont souvent des projets stratégiques qui ne sont pas négociables en termes de prix. Le poids de l'IT ou du demandeur du projet est beaucoup plus important que dans nos métiers où les personnes achètent parfois des petits pois.

Les enjeux sont tels en matière de fiscalité et de compétitivité que pour les grands comptes, il faut avoir tout le spectre RH pour avoir plus de poids et plus de projets clients.

## **Marc BONNAMY**

Vos concurrents MANPOWER et ADECCO ont aussi investi ce terrain. Quel sentiment avez-vous sur leurs stratégies ?

## **François BEHAREL (RANDSTAD)**

Ils n'ont pas l'air de connaître les structures qui font le même métier que vous.

Ils ont tendance à utiliser le regain de marge brute, très inférieure à la nôtre, pour continuer à aller sur un marché de commodités.

Mon ambition sur la France est de parvenir à élever le standard par le Big Data pour forcer nos concurrents à s'aligner et qu'ils arrêtent d'utiliser le petit regain de marge sur certains métiers à forte valeur ajoutée pour continuer à alimenter la baisse des prix.

C'est aussi pour cela que je voulais une entreprise comme la vôtre afin d'être plus rentable.

Mon ambition est de les forcer à aller investir.

Il en est de même pour les middle players qui ont des pratiques limites ; nous voulons aussi les forcer à apporter le standard de la profession en termes d'outils, d'engagement sociétal etc. Pour faire cela, il faut de l'argent et ils ne peuvent pas continuer à baisser les prix pour essayer de grandir artificiellement.

## **Nacéra BENRABAH**

Qu'appellez-vous les middle players ?

## **François BEHAREL (RANDSTAD)**

Ce sont des réseaux intermédiaires qui font 600 à 800 millions d'euros de chiffre d'affaires.

Ils sont beaucoup moins regardés que nous et nous avons certains conflits avec eux car ils franchissent parfois les règles. Ils sont connus dans la profession.

Façonner le monde du travail c'est aussi améliorer l'image, faire en sorte que tout le monde ait accès au même niveau de sécurité etc. Il nous arrive parfois de quitter des marchés car ce qui est fait n'est pas acceptable.

## **Nacéra BENRABAH**

Qui est le plus gros des middle players ?

## **François BEHAREL (RANDSTAD)**

Je ne veux pas les citer.

En France, les sociétés d'intérim font entre 3 et 5 milliards et les middle players sont des acteurs ou des groupements qui font entre 600 millions d'euros et 1 milliard d'euros de chiffre d'affaires. Certains font des montages fiscaux qui ne sont pas en règles pour grandir plus vite.

Pour nous, il faut monter en standard et si un des acteurs majeurs propose un service aux clients, les clients vont le demander aux autres. Il faut valoriser le service offert.

## **Marc BONNAMY**

La seule société du Groupe qui est dans notre secteur est YATCH.

Les 20 ingénieurs permanents son-ils dans le domaine de la mécanique ?

**Philippe MORSILLO (Directeur Général AUSY)**

Oui, nous les rencontrerons.

Ces 20 ingénieurs exercent à Lille, sur un bassin où il y a beaucoup de grands comptes qui nous intéressent. Et avec leurs compétences en mécanique nous pourrions les approcher.

**François BEHAREL (RANDSTAD)**

Le Nord-Pas-de-Calais est une très grosse région pour vous, avec beaucoup d'entreprises de grande distribution comme LEROY MERLIN, AUCHAN etc.

**Marc BONNAMY**

Comment va s'articuler YATCH par rapport AUSY ?

**François BEHAREL (RANDSTAD)**

YATCH est très demandeur d'intégrer un géant comme AUSY rapidement. C'est une vraie opportunité pour eux.

**Nacéra BENRABAH**

Il y aura donc une fusion juridique entre les 2 sociétés ?

**François BEHAREL (RANDSTAD)**

Je ne sais pas, mais l'hypothèse selon laquelle YATCH gérerait AUSY depuis Lille est faible. Il y a plus de chance qu'ils soient chez vous, d'une manière ou d'une autre.

**Marc BONNAMY**

Concernant l'OPA, pouvez-vous nous raconter la genèse de la démarche ?

**François BEHAREL (RANDSTAD)**

Nous nous sommes connus il y a quelques années par la relation de fournisseur, nous avons une connaissance commune qui nous a mis en contact. Nous avons donc travaillé ensemble sur des projets pour vous aider à mieux sourcer. Puis, un lien amical s'est créé, nous partageons des valeurs et petit à petit nous avons commencé à parler stratégie.

**Marc BONNAMY**

AUSY était donc dans vos critères ?

**François BEHAREL (RANDSTAD)**

Oui, je ne connaissais pas AUSY avant de rencontrer Philippe MORSILLO. De la même manière que vous ne connaissiez pas nos filiales.

**Marc BONNAMY**

Les agences RANDSTAD ne sont pas présentes dans les villes mais dans les centres d'affaires.

**François BEHAREL (RANDSTAD)**

Effectivement, surtout en région parisienne. C'est parce que nous sommes montés à l'étage. Le concept fonctionne tellement bien que plein de petites villes veulent aussi monter à l'étage alors qu'au début, elles étaient contre.

Nous voulons offrir un niveau de service et le temps que l'on passe à dire aux personnes qui poussent la porte que nous n'avons pas de travail, nous allons le passer à les former, à travailler leur CV, etc.

Nos agences elles-mêmes voient qu'il faut changer l'image de l'intérim. Il y aura toujours des agences, mais en étage, car il faut mailler le territoire pour exister. C'est pour cela que nous parlons de Take and Touch. Le recrutement par la technologie est essentiel pour entrer en contact avec les candidats.

**Marc BONNAMY**

Nous avons compris que vous espérez une sortie de bourse d'AUSY à terme. Qu'en est-il ?

**François BEHAREL (RANDSTAD)**

Notre objectif est effectivement la sortie de bourse pour AUSY et d'avoir 100 % d'AUSY chez RANDSTAD.

**Marc BONNAMY**

Êtes-vous confiants sur le seuil de 65 % d'actions contrôlées ?

**François BEHAREL (RANDSTAD)**

Oui, nous sommes très confiants.

**Marc BONNAMY**

Le seuil peut-il être modifié comme vous le souhaitez ?

**Fabienne SZWARCENBERG**

Non.

**Marc BONNAMY**

C'est stipulé dans l'offre.

**François BEHAREL (RANDSTAD)**

Il faut 65 % pour avoir le contrôle.

**Francis VALENTIN**

Vous insistez sur les 95 % pour sortir de bourse. Vous menacez même de fusion.

**Fabienne SZWARCENBERG**

C'est une précaution qu'il y a dans toutes les notes d'OPA pour forcer à apporter à l'offre.

**Marc BONNAMY**

Cela nous fait un peu peur.

**François BEHAREL (RANDSTAD)**

Dans notre cahier des charges nous voulons avoir le contrôle de l'entreprise, à terme être chez nous et nous voulons 65 %. C'est le deal.

**Fabienne SZWARCENBERG**

Le squiz out est fait pour sortir de tous les tracassés potentiels avec l'AMF.

**François BEHAREL (RANDSTAD)**

Nous ne voulons pas produire les chiffres d'AUSY. AUSY sera dans l'ensemble et cela apportera plein d'avantages.

**Marc BONNAMY**

En termes de visibilité financière ce n'est pas un avantage car nous n'aurons pas une vision d'AUSY.

**Philippe MORSILLO (Directeur Général AUSY)**

Il y a quelques années il était vraiment important d'être visible en bourse, mais aujourd'hui certains concurrents sortent et cela ne pose pas de problème.

**François BEHAREL (RANDSTAD)**

Vous aurez la production des comptes à l'année.

**Marc BONNAMY**

Et en terme d'image par rapport aux clients ?

**François BEHAREL (RANDSTAD)**

Les clients qui ont en été informés ont très bien réagi.

**Philippe MORSILLO (Directeur Général AUSY)**

Je ne pense pas que ce soit un vrai sujet.

**Francis VALENTIN**

C'est un thème que nous aborderons en début d'après-midi

**Nacéra BENRABAH**

Allez-vous ouvrir l'actionnariat aux salariés d'AUSY pour les fidéliser ?

**François BEHAREL (RANDSTAD)**

Cela pourrait être une méthode, mais ce n'est pas sur la table dans l'immédiat.

**Nacéra BENRABAH**

Est-ce envisageable ?

**François BEHAREL (RANDSTAD)**

Ce n'est pas sur la table dans l'immédiat.

*(Pause déjeuner de 12h33 à 13h45).*

**Francis VALENTIN**

Ce matin nous avons découvert RANDSTAD et nous remercions M. BEHAREL pour ce bel exposé.

Nous avons ouvert un forum aux salariés d'AUSY qui fait état d'une question d'un salarié sur le thème « Rien ne change ».

Même si ce n'est pas tout à fait le cas, vous avez d'ailleurs évoqué les outils, je vais vous lire sa question :

*Bonjour, dans AUSY Mag n°27 que j'ai reçu chez moi, il écrit que le rapprochement avec RANDSTAD ne va rien changer pour les consultants, la structure et les clients... Mais il faut courir après son manager pour avoir son entretien annuel, le relancer plusieurs fois pour avoir le résultat pour constater que ce résultat est une augmentation très faible, presque supplier pour espérer avoir une formation, il n'y a pas de participation etc.*

Il y a toute une litanie de problèmes et le salarié aimerait que cela change. C'est pourquoi il ne prend pas cette OPA comme étant une bonne nouvelle.

Quel espoir pouvons-nous avoir sur les problèmes sociaux, la fidélisation ?

Toutes les projections financières sont intéressantes mais si rien ne change nous ne pouvons pas parler d'évolution positive aux salariés.

**François BEHAREL (RANDSTAD)**

Nous avons la capacité d'améliorer la vie des salariés en interne (accès à la formation, la digitalisation, les fiches de paie, l'accès à la formation, congés, etc.). En effet, il y a certainement des points d'amélioration et Philippe s'en chargera.

Je ne dis pas que tout est parfait chez AUSY mais ceci est l'avis d'un collaborateur, je ne sais pas s'il est représentatif.

**Nacéra BENRABAH**

Il est représentatif.

**Francis VALENTIN**

Si je l'ai lu son intervention c'est qu'il est grandement représentatif d'un malaise sur les aspects sociaux.

**François BEHAREL (RANDSTAD)**

J'entends ce point et il y a peut-être des plans d'action.

**Philippe MORSILLO (Directeur Général AUSY)**

Que voulez-vous que François vous dise sur cette question ? Pensez-vous qu'il peut aujourd'hui apporter des réponses ? Si vous voulez parler de certaines choses, je suis complètement ouvert sur le sujet et nous pourrions en parler demain.

**Francis VALENTIN**

La réponse est effectivement impossible à donner mais M. BEHAREL, a de l'importance par rapport aux changements structurels, d'où notre demande de vous recevoir.

**François BEHAREL (RANDSTAD)**

Il y a des points d'amélioration aussi chez RANDSTAD, nous ne sommes pas parfaits et nous changeons tous les ans certaines choses, les systèmes d'entretiens par exemple, et autres.

Ce que je vois du succès d'AUSY me fait dire que c'est une cible qui correspond à nos attentes. Nous croyons en l'équipe dirigeante qui gardera ses prérogatives. Je pense que ce sujet est un sujet interne que doit gérer Philippe avec son équipe. Et, si toutefois il considère qu'il y a un vrai sujet, nécessitant des plans actions, aidés par une technologie ou des salariés spécialisés du groupe RANDSTAD, ce sera avec grand plaisir.

C'est l'équipe dirigeante qui doit faire son travail et elle pourrait d'ailleurs, ne pas partager tout ou partie de ces remarques.

## RAPPROCHEMENT RANDSTAD-AUSY

**Gilles AMBONE**

Je voudrais d'abord vous remercier pour votre présentation qui a été très claire. Il s'agit d'un exercice auquel vous êtes rompu par votre présence régulière dans les médias, ce qui n'est pas notre cas.

Nous avons préparé des questions et évidemment vous pourrez y répondre de manière directe, y compris sur les aspects organisationnels (réalisation d'un audit, niveau de collaboration attendu, etc.), ce qui peut avoir du sens.

Vous avez effectué plusieurs rachats de sociétés dernièrement et vous avez choisi sur une entreprise ESN / SSII.

**François BEHAREL (RANDSTAD)**

Quand vous parlez d'une SSII à l'étranger ce n'est pas compris. Il est difficile d'expliquer AUSY au sein du Groupe RANDSTAD mais c'est difficile car les termes sont tellement différents d'un pays à l'autre.

**Gilles AMBONE**

Le terme officiel est ESN mais le terme que nous utilisons toujours est SSII.

Le terme SSII évoque l'informatique mais nous faisons également de l'électronique, de la mécanique.

L'ESN correspond aux entreprises du service numérique mais nous y faisons d'autres choses.

**François BEHAREL (RANDSTAD)**

Aux USA, ils font de l'IT et non de l'ingénierie alors que chez vous les ingénieurs peuvent travailler dans les deux. C'est donc perméable.

**Gilles AMBONE**

Vous nous avez expliqué les critères qui ont présidé aux choix d'AUSY mais quelle lecture avez-vous d'AUSY aujourd'hui, de son marché et secteurs d'activités ?

**François BEHAREL (RANDSTAD)**

Il est compliqué de faire des achats d'entreprises.

En réalité c'est souvent une question d'opportunité. Si je n'avais pas rencontré Philippe lorsqu'il avait des besoins en recrutement, je n'aurais pas connu AUSY.

Il s'avère qu'AUSY est une entreprise dont la taille nous permet de l'absorber.

Je ne vais pas dire que cela relève du hasard mais trouver l'entreprise compatible en termes d'état d'esprit, de culture, de timing etc., c'est difficile.

C'est peut-être d'ailleurs la raison pour laquelle nous n'avons jamais fait d'acquisition dans le domaine, bien que ce métier nous intéresse depuis toujours.

## **Gilles AMBONE**

Que connaissez-vous d'AUSY ? Quelle lecture avez-vous d'AUSY sur son marché et ses secteurs d'activités ?

## **François BEHAREL (RANDSTAD)**

Nous connaissons votre activité car nous sommes un fournisseur important de votre activité, et l'intérim est souvent un peu frustré car vous vendez des projets avec une rentabilité 2 à 3 fois supérieure à la notre alors que nous nous sommes traités dans un marché de commodités où nous achetons du prix.

Nous sommes donc souvent assez envieux car vous êtes du bon côté, vous vendez du projet, vous n'êtes pas complètement dans les mains des acheteurs, vous arrivez à valoriser votre service à travers vos prix et vous êtes plus rentables que nous.

L'intérim est cependant un peu frustré car finalement nous faisons un peu la même chose, nous cherchons des compétences que nous mettons à disposition sauf que nous sommes dans la machine à laver en permanence et que vous vous arrivez à sortir la tête de l'eau car vous arrivez avec des projets à intensité technologique.

Ce que nous avons apprécié chez AUSY, c'est la taille et sa capacité à être passée de 0 à 500 M€. Je sais que c'est difficile à réaliser et vous avez réussi à le faire. C'est sûrement grâce à vos talents que vous avez pu arriver à cette taille alors que les phénomènes de concentration sont terribles dans toutes les industries et que vous évoluez sur un marché où il y a des entreprises qui sont jusqu'à 4 fois plus grosses que vous.

Nous aimons donc votre culture entrepreneuriale liberté/autonomie qui a eu besoin de financement et qui s'est fait cotée mais qui tient la boîte et que personne n'entrave. Vous avez la capacité à aller chercher de l'argent sur le marché et à garder votre autonomie. Votre réussite à être listé sur les plus grands appels d'offres européens nous a convaincu.

En revanche, nous n'aimions pas le fait que l'entreprise soit cotée en bourse car c'est très compliqué d'acheter une entreprise cotée, en particulier en France. Nous aurions largement préféré que Jean-Marie soit 100 % employé, ce qui aurait été beaucoup plus simple. Il y a eu de nombreuses étapes et je peux vous dire que l'argent dépensé en conseils représente des millions d'euros. Il y a un tel niveau d'expertise demandé que nous avons été dans l'obligation de faire appel à différents cabinets. Cela nous a d'ailleurs bloqués pendant un certain temps et nous ne savions pas si nous aurions les 95 %.

Notre culture est d'acheter et que l'on soit chez nous, cela permet d'avancer plus vite.

AUSY était une toute petite PME et votre ADN vaut de l'or.

## **Françoise CANTALOU**

Lorsque RANDSTAD a acheté VEDIORBIS vous avez évoqué la difficulté relative à la faiblesse du chiffre d'affaires de VEDIOR en France (43 % du CA en France). Qu'en est-il pour AUSY ?

## **François BEHAREL (RANDSTAD)**

AUSY va nous permettre de mettre le pied dans ce marché, de changer et d'améliorer notre mix en termes de rentabilité. Nous aurons ainsi un levier de croissance grâce à une plateforme sur laquelle nous allons investir pour qu'AUSY pèse plus lourd au niveau du Groupe.

Il y aura un impact sur votre rentabilité immédiate ainsi que sur l'image qu'auront les actionnaires de votre potentiel. Ceux qui investissent sont intéressés par les résultats d'aujourd'hui mais surtout par les résultats de demain. Il faut vendre une histoire aux actionnaires et leur dire qu'il y a des marges de progression, que l'écosystème se tient, etc.

Lorsque nous achetons une grande entreprise, nous n'achetons pas que le CEO, nous achetons aussi des équipes, une structure, des compétences, etc. Si le CEO part demain, il ne faut pas être tenu pieds et poings liés à lui.

Le savoir-faire, les compétences et la stabilité de la structure sont donc très importants.

## **Nacéra BENRABAH**

Quelles sont les garanties données sur ce plan ?

**François BEHAREL (RANDSTAD)**

Lors de notre analyse nous avons rencontré l'équipe dirigeante du Groupe et nous avons vu des gens intelligents et brillants, qui savent de quoi ils parlent et qui nous ont montré que la structure est stable dans le temps et que l'entreprise ne dépend pas que d'une ou deux personnes, qu'il y a un vrai business model.

**Nacéra BENRABAH**

Quel est le taux de pénétration de nos métiers en France et en Europe ?

**François BEHAREL (RANDSTAD)**

Je connais moins votre métier que vous.

La somme de l'intérim représente 2,5 % de la population active.

**Nacéra BENRABAH**

Je vous parle de nos métiers. Si vous avez investi, c'est qu'il y a un potentiel.

**François BEHAREL (RANDSTAD)**

Je n'ai pas l'information, je ne sais même pas s'il y a un taux de pénétration dans votre métier.

**Philippe MORSILLO (Directeur Général AUSY)**

Oui, il y en a un mais il est extrêmement faible.

**Nacéra BENRABAH**

Le marché est mature en France.

**François BEHAREL (RANDSTAD)**

S'il est faible, c'est qu'il peut augmenter.

**Gilles AMBONE**

RANDSTAD a notamment annoncé l'acquisition de différentes sociétés, dont TWAGO, MONSTER, qui est une sorte de grande base de données.

Y a-t-il un lien stratégique entre ces acquisitions ?

Comment ces acquisitions vont servir AUSY et se servir les unes aux autres ?

**François BEHAREL (RANDSTAD)**

Je ne peux pas vous dévoiler le plan stratégique mais il est évident qu'il y aura des passerelles.

Il n'y aura que des avantages, des passerelles, plus d'exposition pour vous, plus d'accès à l'information, etc.

**Gilles AMBONE**

Avec MONSTER uniquement ?

**François BEHAREL (RANDSTAD)**

Non, sur tout le reste comme le Big Data, la dématérialisation, les technologies qu'AUSY pourrait vendre aux clients, etc.

Mais tout n'a pas encore été investigué. Nous allons travailler ensemble, venir vous présenter des outils etc. Nous allons essayer de faire le maximum de passerelles pour plus d'efficacité, ce qui est notre intérêt car nous avons investi lourdement.

**Nacéra BENRABAH**

Allons-nous payer quand même ?

**François BEHAREL (RANDSTAD)**

Depuis que l'on s'est rapproché on vous a retenu pour être fournisseur sur certains de nos développements, mais cela n'a pas été gratuit. Vous aurez des facilités de paiement.

Tout ce que nous développons via des sociétés extérieures et qu'AUSY sera en capacité d'absorber, vous sera confié. De la même façon, nous n'utilisons jamais un cabinet de recrutement extérieur pour effectuer les recrutements du Groupe, et ce malgré le fait qu'il y ait des cabinets spécialisés plus pointus que nous. Il y a un côté humiliant dans cette approche. Nous cherchons à tout faire en interne et vous allez récupérer des marchés RANDSTAD conséquents.

## **Gilles AMBONE**

Les salariés abordent souvent la question liée à l'image de l'intérim portée par RANDSTAD et craignent que cela constitue un frein à la croissance d'AUSY, tant auprès de notre population d'ingénieurs qu'auprès des clients AUSY.

De plus, vous l'avez évoqué lors de votre présentation, il est important que vous nous apportiez aussi nos expertises de fidélisation et de recrutement.

Comment voyez-vous cette déclinaison chez AUSY ?

## **François BEHAREL (RANDSTAD)**

J'avais également peur de cette image d'intérim par rapport à l'image d'une société de conseil.

D'une part, les salariés de RANDSTAD sont très fiers d'acheter AUSY, car ils pensent que c'est très bon pour l'image de la société.

C'est une vraie question pour AUSY et lorsque nous avons fait l'annonce de notre rapprochement, les réactions de nos clients et des vôtres ont été très bonnes. Ils pensent que c'est rassurant pour AUSY car la société ne va pas être absorbée. De plus, RANDSTAD a une excellente réputation, le groupe est n°2 mondial, cela fait donc beaucoup de points positifs.

Les clients savent qu'AUSY va avoir besoin d'investissements pour continuer à grossir, ils aiment travailler avec vous donc ils souhaitent que vous soyez plus en capacité de les accompagner dans les pays où vous n'êtes pas. Donc d'un point de vue clients la démarche a vraiment été excellente. La seule condition est de garder le nom car c'est plus facile de recruter un ingénieur avec la marque AUSY plutôt qu'avec la marque RANDSTAD qui sent l'intérim.

## **Philippe MORSILLO (Directeur Général AUSY)**

RANDSTAD a fait faire des due diligence par des cabinets de conseil en stratégie de façon à faire le tour de l'ensemble des clients d'AUSY afin de leur demander leur avis sur 5 sociétés d'ingénierie, dont AUSY. Les retours de la part des clients sont bons, les réactions au rapprochement ont été positives. J'ai moi-même appelé certains directeurs des achats chez les plus grands clients, je n'étais pas très à l'aise mais les retours ont vraiment été positifs.

Les seules remarques concernaient la marque, les moyens supplémentaires alloués pour agrandir le positionnement d'AUSY sur les marchés étrangers et les compétences. A partir du moment où nous avons répondu positivement aux trois points, nous avons eu un ressenti très positif des clients.

## **François BEHAREL (RANDSTAD)**

Les gros clients n'ont pas forcément envie que vous soyez avec un concurrent direct car cela fait un fournisseur de moins, et qui dit fournisseur en moins, dit plus de concentration, donc baisse des prix et hausse de la dépendance. Les clients préfèrent un industriel fiable avec une bonne réputation qui va permettre d'élargir le périmètre géographique.

## **Gilles AMBONE**

Certains clients demandent des remises sur volumes, et nous devrions donc avoir des remises, non plus à la taille d'AUSY mais à celle de RANDSTAD.

## **François BEHAREL (RANDSTAD)**

C'est un autre risque que nous avons mesuré. Il y aura des tentatives et nous les refuserons.

## **Philippe MORSILLO (Directeur Général AUSY)**

SAFRAN à essayer mais ils ont vite compris que c'était inenvisageable.

## **François BEHAREL (RANDSTAD)**

Il y en aura aussi peut-être dans l'autre sens, avec des clients qui vont nous menacer de perdre le marché.

C'est un inconvénient, mais par rapport à tout ce que nous attendons de positif dans ce projet de rapprochement, nous saurons le gérer.

**Françoise CANTALOU**

Vous dites que les salariés de RANDSTAD sont fiers de ce rapprochement mais comment le mesurez-vous ?

**François BEHAREL (RANDSTAD)**

Ils connaissent bien votre métier. Nous en avons parlé avec les permanents, la Direction Régionale, dans les comités de Direction, en Suède, au Comex etc. Cela paraît assez naturel car nous sommes fournisseurs des SSII et ils vous connaissent.

**Nacéra BENRABAH**

Vous avez pourtant des expertises en politique sociale dans vos entités qui ont été lancées par les CE RANDSTAD.

**Catherine LAMBALLE PRESLES (RANDSTAD)**

Ce sont des expertises annuelles récurrentes sur les résultats de l'entreprise et sur la politique sociale. Nous avons actuellement une nouvelle consultation et il y aura une nouvelle expertise dans ce cadre.

**Nacéra BENRABAH**

Plusieurs entités ont-elles lancées l'expertise ?

**Catherine LAMBALLE PRESLES (RANDSTAD)**

Pour l'instant nous sommes au niveau du CCE de l'UES.

**François BEHAREL (RANDSTAD)**

Le système est fait de telle sorte que je ne doute pas un instant qu'ils le feront en régional. La relation sociale en France est ainsi faite.

**Jean-Luc DURAND**

Si j'ai bien compris, les consultants RANDSTAD seraient susceptibles de vendre des prestations.

**François BEHAREL (RANDSTAD)**

Non pas du tout, je parlais de l'objet social.

Dans le cadre d'un objet social unique nous ne pouvons légalement pas vendre une autre prestation que notre objet social d'origine.

Si demain, un client nous dit qu'il a un projet pour gérer sa GPEC par exemple, nous ne le ferons pas mais nous ferons en sorte de lui faire rencontrer quelqu'un d'une de nos filiales qui est compétente pour cela. Si le client a une problématique de développement et que nous avons une société d'ingénierie dont c'est le métier nous allons les mettre en relation. Ce sont les synergies positives du Groupe qui vont permettre à AUSY d'ouvrir son portefeuille.

Cela dit, les sociétés absorbées ont souvent l'impression qu'elles arrivent au paradis et que toutes les portes vont s'ouvrir et que le téléphone va sonner tous les jours alors que ce n'est pas tout à fait le cas. Néanmoins, nous tentons au maximum de faire des passerelles et d'introduire les gens.

**Nacéra BENRABAH**

Quels seront les effets antagonistes ?

**François BEHAREL (RANDSTAD)**

Le risque ce sont les RFA. L'accord national ayant été signé par le Groupe RANDSTAD, par nature, les chiffres sont consolidés dans la grille de déclenchement des remises de fin d'année du groupe RANDSTAD, c'est la contrepartie.

**Nacéra BENRABAH**

Qu'est-ce que vous allez mettre en regard de tout cela ? Allez-vous faire payer AUSY du manque à gagner ?

**François BEHAREL (RANDSTAD)**

Non, nous expliquerons que ce n'est pas le même domaine d'activité.

## **Philippe MORSILLO (Directeur Général AUSY)**

C'est une problématique systématique à chaque croissance externe.

Tout le jeu est de faire en sorte que la RFA ne s'applique pas sur l'année en cours. Si elle s'applique sur l'année prochaine et que nous avons renégocié des accords en prenant en compte le CA des 2 entités, il n'y a pas de problème. Cependant, il ne faut pas changer la règle en cours d'année. Il ne faut pas que la RFA s'applique sur 2016 si AUSY et RANDSTAD étaient ensemble en 2016 car les accords passés avec le client ne le prenaient pas en compte.

## **François BEHAREL (RANDSTAD)**

Nous ferons en sorte de dire que l'accord a été signé avec un objet social commun RANDSTAD de société de travail temporaire, ce qui n'est pas le même métier. Cela fait partie du jeu de la négociation.

## **Gilles AMBONE**

En termes de développement d'AUSY, le rachat représente à la fois une excellente opportunité financière pour l'entreprise mais aussi pour les salariés car il ouvre à d'autres métiers et d'autres possibilités. L'opportunité peut donc être intéressante si les moyens offerts à AUSY correspondent à cette attente.

D'un point de vue financier, quelle entité assurera le financement de la croissance d'AUSY ?

## **François BEHAREL (RANDSTAD)**

La France. Mais cela peut changer en fonction de l'évolution de la vie des entreprises et des opportunités.

D'ailleurs, pour les opportunités, nous avons une Bourse d'emploi internationale.

## **Nacéra BENRABAH**

Et comment cela va-t-il s'articuler au niveau capitalistique, au niveau de la participation des salariés ? Quelle sera la règle de calcul ? Qu'en sera-t-il des fonds propres ?

## **Francis VALENTIN**

La participation sera évoquée dans le 5<sup>ème</sup> thème.

## **Nacéra BENRABAH**

La question reste posée.

## **Gilles AMBONE**

L'objectif au niveau financier est de faire de la croissance en France et à l'international.

Comment ? Quel sera le niveau d'investissement ? Sur quelle durée ? Avec quel montant ?

## **François BEHAREL (RANDSTAD)**

Je ne peux pas répondre à ces questions car ce n'est pas une information que nous voulons donner au marché aujourd'hui.

J'ai essayé de vous expliquer que si nous achetons AUSY, ce n'est pas sur les synergies mais sur la croissance. Vous imaginez donc bien que nous allons investir. Nous baserons la croissance d'AUSY à la fois sur la croissance organique et sur la croissance externe, comme vous l'avez fait jusqu'à maintenant, mais avec plus de moyens.

## **Françoise CANTALOU**

Je voudrais revenir sur le problème des fonds propres. Actuellement, la croissance externe d'AUSY est financée par une hausse régulière des fonds propres qui captent la participation des salariés. Est-ce que cette situation va perdurer ?

## **Francis VALENTIN**

C'est le thème n°5.

## **Nacéra BENRABAH**

Au vu de l'heure qui avance nous n'aurons pas terminé.

**Francis VALENTIN**

Est-il possible de trouver une demi-journée supplémentaire ?

**François BEHAREL (RANDSTAD)**

Pas dans l'agenda qui nous est imposé mais vous aurez une réponse à toutes vos questions par écrit.

**Nacéra BENRABAH**

Il est compliqué de répondre en 2 minutes à la question des fonds propres.

**François BEHAREL (RANDSTAD)**

Mettez-vous d'accord sur l'organisation des différents thèmes.

**Nacéra BENRABAH**

Nous sommes pris par le temps.

**Gilles AMBONE**

J'ai noté que des investissements étaient prévus en Europe pour permettre la croissance d'AUSY.

Cependant, sur le site de RANDSTAD, dans un article datant du 9 août 2016, le groupe mentionne qu'après une phase d'investissements conséquents, l'ensemble des montants d'investissements pour l'ensemble du groupe sera plafonné à 100M€. Cela représente certes une somme conséquente mais par rapport au prix d'AUSY, cela semble peu par entité.

**François BEHAREL (RANDSTAD)**

Nous avons dit que nous ne ferons plus d'investissement supérieur à 100M€.

**Gilles AMBONE**

Ce n'est pas ce que j'ai compris.

**François BEHAREL (RANDSTAD)**

Nous allons vérifier.

Après avoir dépensé plus de 2 milliards d'euros sur une période assez récente, nous voulions envoyer un message à la bourse pour dire que nous allons nous calmer et que nous ne ferions plus de grosses acquisitions majeures avant d'avoir intégré et développé les récentes.

S'agissant d'AUSY et de la nature des acquisitions que nous serons amenés à faire, c'est bien en-dessous de ces montants là.

**Gilles AMBONE**

Je vous laisserai détailler par écrit ce point car nous avons des informations contradictoires.

**François BEHAREL (RANDSTAD)**

Nous avons beaucoup à faire et ne pouvons pas passer notre temps à acheter des entreprises.

**Nacéra BENRABAH**

Avez-vous toutes les briques de votre plateforme mondiale de demain ?

**François BEHAREL (RANDSTAD)**

Non, mais nous sommes très bien positionnés par rapport aux grands acteurs de ce métier. Nous avons fait des acquisitions sur de la vraie techno. Nous avons acheté une plateforme d'outplacement full web aux USA. C'est la seule plateforme au niveau mondial aussi disruptive dans ce métier. Nous sommes entrés de plain pied par la technologie sur ce marché et nous voulons la déployer dans l'ensemble des pays. Grâce à cet outplacement en ligne nous pourrions faire de l'outplacement physique.

Je ne dis pas que nous avons toutes les briques, mais nous avons fait beaucoup ces dernières années.

**Nacéra BENRABAH**

Vous êtes dans un objectif de plateforme multiforme.

**François BEHAREL (RANDSTAD)**

La plateforme est mondiale et par définition nous devons adapter nos activités aux différents marchés. C'est l'intérêt des synergies de ce type.

**Gilles AMBONE**

Concernant les projets réalisés pour certains secteurs d'activité classés critiques comme la défense, le nucléaire, l'aérospatial. Comment RANDSTAD prévoit-il d'assurer la protection et la sécurité des informations liées à ces projets ?

**François BEHAREL (RANDSTAD)**

Comme vous le faites actuellement car vous le faites à merveilles.

Nous ne changerons rien à ce que vous faites. Nous avons pris l'engagement de conserver votre mode de fonctionnement.

**Françoise CANTALOU**

Le plan Avenir d'AUSY vient de se terminer.

Est-ce qu'un nouveau plan présentant les orientations stratégiques du Groupe AUSY au sein de RANDSTAD est en projet ?

**Philippe MORSILLO (Directeur Général AUSY)**

Oui, il y aura un nouveau plan.

**Françoise CANTALOU**

A quelle date sera-t-il disponible ?

**Philippe MORSILLO (Directeur Général AUSY)**

Nous y travaillons et une communication sera effectuée sur le Q1 2017.

**Nacéra BENRABAH**

Ce plan va-t-il changer l'organisation de la société ?

**Philippe MORSILLO (Directeur Général AUSY)**

Ce n'est pas prévu aujourd'hui.

**Gilles AMBONE**

Le programme RSE développé par RANDSTAD est extrêmement conséquent alors que chez AUSY il est plus développé sur l'aspect environnemental que sur l'aspect social. Nous pouvons néanmoins nous rejoindre sur certains aspects liés aux RSE.

Comment RANDSTAD perçoit-il nos approches de travaux RSE ? Comment pouvez-vous les favoriser et les accompagner ?

**François BEHAREL (RANDSTAD)**

Honnêtement, nous n'allons pas démarrer par cela mais nos équipes vont rapidement étudier l'opportunité de vous intégrer en s'adaptant à votre secteur d'activité.

Le prisme sociétal est différent, nous travaillons avec des jeunes, peu qualifiés dans certains cas, issus parfois de quartiers difficiles et pas avec des techniciens ou des ingénieurs. Nous n'allons donc pas vous demander de travailler avec des gens qui ne correspondent pas à votre cœur de métier mais je suis sûr que vous pourriez participer au plan national si cela fait sens pour vous et pour vos clients.

**Gilles AMBONE**

Nous avons des moteurs en interne et des idées qui peuvent être bénéfiques.

## **François BEHAREL (RANDSTAD)**

Nous en parlerons car nous avons besoin de Public Relations dans nos activités, que ce soit avec la fonction publique ou avec les clients. Il faut les rencontrer, les inviter pour leur montrer comment nous travaillons, organiser des événements culturels etc. et j'aimerais vous faire bénéficier de nos programmes.

Sachez que nous sommes très forts en communication externe, nous sommes extrêmement sollicités et passons notre temps à refuser des interviews. Nous avons des baromètres, nous pourrions faire un baromètre de l'ingénierie, c'est très utile pour exister.

Faire de la communication externe c'est faire de la communication gratuite mais il faut avoir des choses à dire. Nous voulons faire rayonner la marque RANDSTAD et montrer que nous pouvons façonner le monde du travail et que nous voulons être force de proposition. La communication consiste à porter les valeurs du Groupe mais aussi à faire parler du Groupe sans aucun investissement.

Le top of mind est important, dans votre métier comme dans le notre. Il faut travailler l'image de marque pour déclencher l'achat spontané. Nous aimerions vous montrer que nous pouvons vous faire bénéficier de ce savoir-faire.

Vous faites des choses en matière de RSE mais personne ne le sait. Nous le faisons aussi car nous y croyons, mais le faire savoir est aussi intéressant car si les clients voient que vous travaillez en écho avec leurs propres valeurs, cela fait sens.

Nous voulons donc voir comment nous pouvons vous aider. Nous sommes plus outillés que vous pour y travailler car cela ne relève pas que de la communication mais aussi du marketing, des cabinets etc. Cela fait partie des avantages d'un Groupe qui possède 3 500 collaborateurs, dont des experts.

## **MISE EN ŒUVRE DU RAPPROCHEMENT :**

### **AUTONOMIE, GOUVERNANCE, MANAGEMENT, ORGANISATION**

## **Christel GAILLARD**

Vous nous avez présenté ce que vous étiez, comment vous perceviez AUSY et ce que vous voulez faire et maintenant nous allons entrer dans les détails.

Lorsque nous avons écrit ce document nous n'avions pas encore reçu le document de l'AMF et nous nous sommes basés sur les présentations qui nous ont été faites en interne par Gérald et les différentes communications qui ont été effectuées.

Concernant l'autonomie, confirmez-vous que celle-ci restera entière avec l'OPA ?

## **François BEHAREL (RANDSTAD)**

Oui, mais n'attendez pas d'engagement de ma part. Cela fait partie de la vie normale d'une entreprise d'évoluer, il y aura des synergies mais cela ne correspond pas à un plan social, ce sont des synergies positives. Il y a des choses que vous ferez sans aucun investissement car nous le ferons pour vous et inversement.

Je ne dirais jamais qu'il n'y aura aucune suppression de poste, mais il est sûr que vous serez plus nombreux d'année en année car nous allons croître ensemble.

## **Christel GAILLARD**

Quelle va être la durée de la période d'observation ?

## **François BEHAREL (RANDSTAD)**

Cela fait longtemps que je vous observe.

## **Nacéra BENRABAH**

Nous voulons parler les aspects sociaux, et non des aspects financiers.

## **François BEHAREL (RANDSTAD)**

Tout n'est pas rose chez nous non plus. Je suis sûr que sur certains points vos standards sont supérieurs aux nôtres.

## **Christel GAILLARD**

Quelle est votre définition de l'autonomie d'AUSY ?

**François BEHAREL (RANDSTAD)**

L'autonomie est dans la façon de travailler et à partir du moment où la confiance est là, cela ne pose pas de problème. Il ne faut pas nous mentir, ne pas nous trahir, nous dire les choses. On a le droit de se tromper mais il faut éviter que cela se reproduise.

Philippe connaît le métier et c'est à nous d'apprendre de vous car nous ne connaissons pas votre métier.

L'autonomie est basée sur la croissance et les résultats attendus étant donnée notre cotation en bourse. Nous avons aussi des comptes à rendre tous les trimestres et il est sûr que lorsque nous avons de bons résultats, c'est toujours plus simple.

Il faut que nous puissions travailler ensemble pour pouvoir créer une plateforme européenne.

**Nacéra BENRABAH**

Une plateforme européenne ?

**Christel GAILLARD**

Voyez-vous la future gouvernance telle qu'elle est aujourd'hui ?

**François BEHAREL (RANDSTAD)**

Oui, sous réserve que le CA ressemble à l'actionnariat et que j'aurais un siège.

**Nacéra BENRABAH**

Un seul siège ?

**François BEHAREL (RANDSTAD)**

Non.

**Christel GAILLARD**

Comment envisagez-vous le CA du Groupe AUSY ?

**François BEHAREL (RANDSTAD)**

Il faut que RANDSTAD ait la majorité et je ne sais pas encore qui va siéger.

**Philippe MORSILLO (Directeur Général AUSY)**

Lorsqu'il y a un actionnaire, l'équipe de direction doit lui délivrer un résultat, que l'actionnaire soit RANDSTAD, Jean-Marie MAGNET ou autres. La confiance dont parle M. BEHAREL est liée à notre capacité à construire ensemble une entreprise qui reste performante. Je n'ai pas eu la possibilité de mener une stratégie allant à l'encontre de ce que voulait l'actionnaire principal. L'actionnaire principal est prioritaire sur les orientations stratégiques.

**Christel GAILLARD**

Avez-vous déjà imaginé les objectifs que le CA va donner au CEO et à l'équipe dirigeante d'AUSY ?

**François BEHAREL (RANDSTAD)**

Oui, nous les savons précisément mais nous ne pouvons le dire maintenant.

En achetant une entreprise à un tel niveau de prix, vous devez savoir ce que vous attendez 4, 5, ou 10 ans plus tard.

Nous avons réfléchi avec des chiffres très détaillés et nous savons exactement ce que nous voulons faire. Nous sommes obligés d'écrire le scénario.

**Marc BONNAMY**

Sur quelle échelle de temps raisonnez-vous ?

**François BEHAREL (RANDSTAD)**

Plutôt 5 ans, 5 à 10 ans, 5 ans étant plus détaillé que 10.

**Francis VALENTIN**

Nous pouvons donc penser que le futur plan sera à 5 ans ?

**François BEHAREL (RANDSTAD)**

Effectivement.

**Nacéra BENRABAH**

5 ans c'est la durée de vie d'un SI et si vous envisagez une plateforme européenne ou mondiale, cela correspond au temps de mise en place.

**Christel GAILLARD**

De nombreuses personnes du top management AUSY disposent d'actions qu'ils vont mettre sur la table.

Qu'est-ce qui garanti que ces personnes vont rester chez AUSY étant donné qu'elles n'auront plus d'actions ?

**François BEHAREL (RANDSTAD)**

Par le fait qu'elles croient en notre projet. Celles que j'ai rencontré ne sont pas à 6 mois de leur départ à la retraite, elles ont envie de travailler, aiment l'entreprise et sont contentes de ce projet de rapprochement avec nous, bien plus que s'il s'agissait d'un rapprochement qui serait plus agressif avec un concurrent.

**Nacéra BENRABAH**

Vous les avez crus sur parole ?

**François BEHAREL (RANDSTAD)**

Oui.

**Christel GAILLARD**

Avez-vous estimé une part de risques ?

**François BEHAREL (RANDSTAD)**

Comme toujours.

**Nacéra BENRABAH**

Y en a-t-il que vous voudriez voir partir ?

**François BEHAREL (RANDSTAD)**

C'est le travail de Philippe car c'est lui le CEO et j'ai confiance en lui et en ses équipes (Fabienne, Gérald, etc.). Notre travail n'est pas simple car il faut gérer de tels volumes et des problèmes du matin au soir, mais nous l'avons accepté.

**Nacéra BENRABAH**

Vous êtes payé pour cela.

**François BEHAREL (RANDSTAD)**

Nous savons comment ça marche et j'ai confiance dans les équipes que j'ai rencontrées.

**Marc BONNAMY**

Un plan d'intéressement auprès du management a été évoqué.

**François BEHAREL (RANDSTAD)**

Nous avons des modèles au sein du groupe RANDSTAD et AUSY sera intégrée dedans.

**Christel GAILLARD**

Au niveau de l'organisation, va-t-il y avoir une période d'observation avant d'envisager de potentiels remaniements ?

**François BEHAREL (RANDSTAD)**

Non, il n'y aura pas de période d'observation, nous allons commencer immédiatement à travailler sur les projets, le développement, les investissements, etc. Nous allons voir ce que nous pouvons faire pour vous, vous aider, ce que nous pouvons exporter de chez nous pour vous permettre de travailler plus facilement.

Nous allons pour cela mettre en place des groupes de travail mais nous n'allons pas pour autant tout arrêter pendant 6 mois. Vous continuerez à faire ce que vous faites aujourd'hui.

Si j'étais un de vos concurrents, l'approche aurait été différente car il y aurait eu une réorganisation, voire un plan social, un déménagement etc. Là nous allons garder la structure et la développer sans la modifier, sous réserve du prochain plan stratégique, donc c'est plutôt facile.

**Christel GAILLARD**

Avez-vous prévu de mettre en place un audit à ciel ouvert pour entrer plus dans le détail concernant notre fonctionnement ?

**François BEHAREL (RANDSTAD)**

La due diligence s'effectue à ciel ouvert et cela est perturbant pour une société qui va être achetée de se mettre à nu sans avoir la garantie d'être achetée.

Nous savons déjà tout sur AUSY, même certaines choses que vous ne savez pas.

**Christel GAILLARD**

Et visiblement les problèmes que vous avez décelés ne vous ont pas fait peur ?

**François BEHAREL (RANDSTAD)**

Non, nous avons investigué, regardé ensemble, parfois ils tombent naturellement, parfois on discute du prix, etc. LA due diligence consiste à mesurer le risque, à définir que le prend, etc. Le vendeur met des garanties.

Il n'y a donc pas eu de choses cachées mais plutôt des choses que personnes n'aurait vu.

Nous allons faire en sorte de vous perturber le moins possible mais il va falloir sortir des chiffres détaillés au mois pour rentrer dans notre système de comptabilité.

**Nacéra BENRABAH**

Quel est votre système de comptabilité ?

**François BEHAREL (RANDSTAD)**

C'est un produit maison.

Vous allez donc devoir remonter les informations selon certaines façons mais cela sera plutôt bénéfique pour AUSY.

**Philippe MORSILLO (Directeur Général AUSY)**

Cela va être très contraignant pour la DAF et la DSI notamment mais ce sera un vrai plus pour l'entreprise. Récupérer les chiffres 20 jours après la clôture du mois précédent, et ce, jusqu'à la marge brute, cela est très difficile à piloter.

**Nacéra BENRABAH**

Cela va forcément induire un changement organisationnel dans la société.

**Philippe MORSILLO (Directeur Général AUSY)**

Oui, sur cette partie de l'entreprise, surtout au niveau des outils à mettre en place, mais cela va dans le sens de ce que nous voulons atteindre.

**Christel GAILLARD**

Quelle sera l'évolution organisationnelle de la structure, c'est-à-dire au niveau du backoffice ?

**Philippe MORSILLO (Directeur Général AUSY)**

Vous attendez de cette OPA qu'elle soit une opportunité pour améliorer certaines choses et je suis exactement dans cette démarche.

Nous avons une fenêtre d'opportunité qui est en train de s'ouvrir et nous allons pouvoir en profiter pour faire évoluer des process dont nous ne sommes pas satisfaits aujourd'hui.

Cela va nous être imposé mais ça va être très profitable pour nous.

**François BEHAREL (RANDSTAD)**

Cela nous a permis de gagner des jours de DSO (délais de paiement) car nous clôturons plus vite et nous sortons les factures plus vite, et ce, depuis des années.

Lorsque nous faisons nos publications trimestrielles, notre CA était mal estimé et le trimestre suivant, le CA était surestimé ou sous-estimé. Il y avait toujours un écart entre le chiffre réel et le chiffre porté. Maintenant cela arrive de moins en moins grâce au Lean management et les chiffres seront mieux analysés.

**Christel GAILLARD**

Cela va être difficile à mettre en place au début mais cela deviendra un réflexe et nous ne nous poserons plus la question.

**Francis VALENTIN**

Vous venez clairement de nous annoncer que toute la chaîne de production allait être remise à plat.

Les partenaires sociaux seront-ils consultés pour cette évolution majeure ?

**François BEHAREL (RANDSTAD)**

Je comprends votre question mais, en toute transparence, nous n'allons pas vous consulter pour tout. Nous n'allons pas vous consulter pour savoir si nous devons utiliser un logiciel qui marche très bien dans 39 pays. Nous n'allons pas faire semblant de vous demander votre avis à chaque petite évolution si cela n'est pas légalement obligatoire. Nous vous tiendrons informé mais nous ne vous demanderons pas votre autorisation.

**Nacéra BENRABAH**

Vous devez respecter la loi comme tout le monde.

**François BEHAREL (RANDSTAD)**

Si je n'ai pas à le faire légalement, je ne le ferai pas. J'informerai.

Chacun dans son rôle, nous sommes chef d'entreprise, nous avons un projet et nous n'allons pas faire des consultations pour tout, sinon nous allons perdre du temps. Pardon d'être dur mais au moins c'est clair.

**Nacéra BENRABAH**

Vous avez parlé de transparence toute à l'heure.

**François BEHAREL (RANDSTAD)**

C'est ce que je suis en train de faire.

**Francis VALENTIN**

Lorsqu'il y a de grosses évolutions d'outils, un accompagnement social peut être nécessaire.

**François BEHAREL (RANDSTAD)**

Oui, mais nous savons faire, c'est notre métier.

**Philippe MORSILLO (Directeur Général AUSY)**

Il y aura nécessairement de la conduite du changement autour de ce sujet car ce n'est pas la même chose de clôturer à J+1 et à J+20. Aujourd'hui la France représente 55 % du chiffre d'affaires et c'est le seul pays qui clôture sur la marge brute.

Dans quelques temps cela nous paraîtra être un faux débat mais il va falloir d'abord changer les habitudes car nous avons tous à y gagner.

**Nacéra BENRABAH**

Cela implique aussi un changement du business model car l'organisation du travail chez AUSY est basée sur les objectifs des commerciaux, avec des lettres d'objectifs et l'outillage qui va (Cube) qui est un outil commercial et non pas un outil RH.

**Philippe MORSILLO (Directeur Général AUSY)**

Cela n'a rien à voir avec la clôture.

**Christel GAILLARD**

Je vous réitère par ailleurs notre demande concernant la communication des vos organigrammes.

Sur le calendrier de mise en œuvre que vous nous avez présenté, j'ai compris que vous envisagiez de mettre les choses en place à partir de fin février.

Pourriez-vous nous donner un planning de ce que vous envisagez à partir de ce moment là ?

**François BEHAREL (RANDSTAD)**

Je ne viendrai pas vous le dire personnellement mais Philippe MORSILLO ou Gérald FILLON le feront.

**Christel GAILLARD**

Cela nous aidera pour l'accompagnement social et cela permettra aux salariés de ne pas être surpris.

**Philippe MORSILLO (Directeur Général AUSY)**

Les méthodes vont changer et nous allons aider les salariés par rapport à cela, c'est socialement important, et dans l'intérêt de l'entreprise. Il faut donc que l'on arrive à accompagner cela.

**Nacéra BENRABAH**

Nous avons tous intérêt à faire du préventif et non du curatif qui coûte beaucoup plus cher.

**Christel GAILLARD**

Concernant la relation clients, ne craignez-vous pas des positionnements conflictuels entre les contrats des deux groupes qui puissent nous porter préjudice auprès des clients ?

**François BEHAREL (RANDSTAD)**

Cela peut effectivement générer des problèmes pour AUSY et inversement parce que vous avez échoué sur une grosse mission, mais nous en reviendrons à des positions politiques d'entreprise de négociations commerciales etc.

Nous savons gérer cela, nous avons l'habitude. C'est un risque mais la liste des opportunités est bien plus longue.

## MISE EN OEUVRE DU RAPPROCHEMENT : SYNERGIES, OUTILS.

**Matthieu SYLVA**

Quelles synergies intéressantes avez-vous déjà identifiées ? Je parle de synergies positives concernant par exemple la communication, les locaux, les outils, la synergie commerciale, etc. Y aura-t-il par exemple des personnes de RANDSTAD qui travailleront chez AUSY et inversement ?

**François BEHAREL (RANDSTAD)**

Nous en parlons plus ou moins depuis ce matin. Il y aura des synergies à travers la communication, les RP, le côté sociétal, nos outils, notre couverture médiatique, les contacts commerciaux que nous pouvons vous donner, les facilités de recrutement grâce à MONSTER notamment etc.

**Matthieu SYLVA**

Allons-nous travailler en équipe sur l'aspect recrutement ?

Au-delà des outils, y aura-t-il des échanges entre les chargés de recrutement AUSY et les chargés de recrutement RANDSTAD ?

**François BEHAREL (RANDSTAD)**

Oui, bien sûr. Et vous aurez potentiellement accès à nos bases de données qui comportent des millions de CV. Il faudra trouver la bonne manière de le faire et que cela ne s'inscrive pas en opposition avec le réseau qui a également besoin de ces candidatures pour les vendre.

**Philippe MORSILLO (Directeur Général AUSY)**

Il y a 2 types de recrutements : celui des ingénieurs et celui des fonctions transverses.

Je pense que le recrutement de nos ingénieurs n'est pas parfait ; nous sommes à la traîne au niveau digitalisation et nous allons pouvoir bénéficier des plateformes de RANDSTAD, mais je ne pense pas que ce sera l'apport le plus important car c'est notre cœur d'activité.

En revanche, sur les fonctions transverses oui, nous ne sommes pas spécialistes car ce n'est pas notre cœur d'activité et nous serons certainement beaucoup plus efficaces grâce à RANDSTAD. Pour nous, il est très compliqué de recruter un juriste, un chef comptable, etc. car les personnes qui s'occupent de cela, sont amenées à recruter des métiers très différents et elles ne sont spécialistes de rien. Ceci correspond au cœur d'activité de RANDSTAD et j'espère que le volant de candidats nous aidera à aller chercher les candidats que nous avons du mal à aller chercher, notamment en région.

**François BEHAREL (RANDSTAD)**

Notre métier c'est de développer des systèmes pour faire les candidats et sur ce point, votre marque employeur n'est pas bonne : vous ne savez pas les payer en digital, vous ne savez pas signer de contrat à distance, etc. Même si cela ne correspond pas premier critère, cela fait partie de la marque employeur et vous n'êtes pas vus comme une boîte Tech. Tout cela participe à l'image globale de l'entreprise.

Sur les synergies négatives, nous verrons en fonction de ce que vous savez faire mieux que nous, et inversement.

**Matthieu SYLVA**

Concernant la paie, est-ce qu'elle sera centralisée ?

**François BEHAREL (RANDSTAD)**

Nous avons un logiciel de paie pour les intérimaires mais nous utilisons un prestataire pour faire nos propres paies.

Une partie de nos intérimaires CDI embauchés chez nous sont payés avec le backoffice intérimaire mais depuis quelques années nous réfléchissons à payer les 3 500 collaborateurs de notre siège en France avec notre logiciel au lieu de payer des centaines de milliers d'euros tous les ans à un prestataire qui facture 20€ la fiche de paie.

**Matthieu SYLVA**

Et en dehors de la paie ?

**François BEHAREL (RANDSTAD)**

Le marketing par exemple.

Nous sommes très forts en analyse, en bases de données, en études etc. Nous pourrions peut-être mutualiser les deux équipes. Vous serez d'ailleurs peut-être même demandeur. Le nombre de postes n'ira qu'en augmentant car nous allons faire de la croissance, il y aura peut-être une personne de moins à certains endroits, mais plus ailleurs. Lorsque vous faisiez 150M€ vous étiez moins nombreux qu'aujourd'hui.

J'aimerais que nous fassions tout cela, que vous deveniez des géants là-dessus et que la croissance soit forte.

**Philippe MORSILLO (Directeur Général AUSY)**

Vous entendez dans le discours de M. BEHAREL qu'il ne s'agit pas d'un projet de synergie mais de croissance. Si nous pouvons avoir des synergies tant mieux, mais à la base c'est un projet de croissance.

**François BEHAREL (RANDSTAD)**

C'est un investissement et nous savons le faire avec efficacité.

**Nacéra BENRABAH**

Pouvons-nous imaginer une SSII interne au groupe RANDSTAD France ?

Ceci a été fait dans d'autres groupes comme la Banque populaire qui avait ses propres auditeurs en interne.

**François BEHAREL (RANDSTAD)**

Vous êtes en train de le devenir avec RANDSTAD France et même si le projet n'abouti pas, je vous garderai comme fournisseur. De fait, tout ce que je dépense en SSII vous allez le récupérer.

Nous avons créé la Digital Factory au niveau mondial et notre défaut c'est qu'en dehors de la France, nous mettons du temps à la déployer dans certains pays (l'Espagne par exemple), ce qui est regrettable car cela constitue un avantage concurrentiel. Certains pays développent leur propre outil alors que nous disposons de plus de 100 ingénieurs. Nous devons être capables d'intégrer le fait que nous allons le déployer ailleurs.

**Nacéra BENRABAH**

C'est ce qui a été fait dans les groupes bancaires.

**François BEHAREL (RANDSTAD)**

Oui, mais à mon avis c'est un vrai métier.

Quand nous développons des produits comme le Big Data nous voulons aller vite car c'est une guerre technologique et nous sommes obligés de dépenser beaucoup d'argent. Nous voulons que vous deveniez notre fournisseur. Il est dommage de donner de l'argent à des SSII extérieures alors que nous en avons une magnifique dans notre entreprise. C'est du bon sens.

**Nacéra BENRABAH**

Vous êtes le Xavier NIEL de votre domaine.

**Matthieu SYLVA**

Vous êtes très bons sur le Inhouse et nous faisons certaines choses qui ressemblent à cela chez AUSY. Est-ce un savoir-faire que vous comptez transposer sur les métiers d'ingénieurs ?

**François BEHAREL (RANDSTAD)**

Je n'avais pas pensé à l'Inhouse Professional pour les SSII mais cela doit être possible.

**Philippe MORSILLO (Directeur Général AUSY)**

C'est ce que nous faisons sur les projets.

**François BEHAREL (RANDSTAD)**

Il pourrait potentiellement sous-traiter non pas un projet mais un service.

**Nacéra BENRABAH**

Tout à fait, cela serait un centre de service en interne.

**François BEHAREL (RANDSTAD)**

Maintenant, notre centre de services développement c'est AUSY, au même titre que le Inhouse c'est la gestion de l'intérim c'est RANDSTAD.

**Nacéra BENRABAH**

Vous gérez les RH et nous gérons les projets.

**François BEHAREL (RANDSTAD)**

Exactement.

## **Nacéra BENRABAH**

Vous jouez sur la flexibilité de la durée du travail ou sur les contrats ?

## **François BEHAREL (RANDSTAD)**

Souvent, les entreprises aiment garder les projets à plus forte valeur ajoutée.

## **Francis VALENTIN**

Comment allez-vous gérer l'équilibre du chiffre d'affaires entre l'Assistance Technique et l'Engagement de Résultats, qui correspond à une approche bien différente ? Nous savons très bien que la marge sur les prestations en Engagement de Résultats est plus faible que celle de l'Assistance Technique car nous ne vendons pas la même chose, et les risques sont plus importants.

## **François BEHAREL (RANDSTAD)**

Nous avons eu beaucoup de débats sur ces questions car le workpackage fait peur mais en réalité vous ne payez quasiment de grosses pénalités. Même les cabinets conseil auxquels nous avons fait appel ont surestimé largement le risque.

Certains leaders du marché communiquent beaucoup là-dessus pour faire passer le message aux clients que le business model est très risqué et de fait, les sociétés d'intérim ont une mauvaise image des SSII car potentiellement, si elles se font attaquer juridiquement et qu'elles ne délivrent pas les services, cela peut couler l'entreprise.

## **Francis VALENTIN**

Pour les acteurs de cette branche Engagement de Résultats chez AUSY, le rachat par RANDSTAD ne colle pas avec l'image d'AUSY. Les marges sont plus difficiles à réaliser puisque nous sommes sur du moyen-long terme alors qu'en Assistance Technique nous sommes sur du court terme.

La question se pose donc du déséquilibre entre les 2 secteurs, la logique ne serait-elle pas d'abandonner à court, moyen ou long terme, l'Engagement de Résultat.

## **François BEHAREL (RANDSTAD)**

Non, le business model est comme cela et nous ne savons pas le gérer. Votre business model a du risque mais il y a une grosse part de chiffre d'affaires qui ne présente aucun risque et cela fonctionne très bien.

## **Philippe MORSILLO (Directeur Général AUSY)**

Cela est devenu tellement inhérent à la société, qu'une société qui décide de ne plus faire de Workpackage va nécessairement sortir de tous les référencements.

La marge est plus faible sur les criticités 3 mais sur les criticités 1 elle au moins égale à celle de l'Assistance Technique.

Au global, le risque est extrêmement bien maîtrisé et il y a un bon équilibre entre le risque et la rentabilité.

## **François BEHAREL (RANDSTAD)**

Vous n'avez jamais pris de risques capables de déstabiliser une année de résultats.

## **Nacéra BENRABAH**

Il faut avoir de très bons juristes pour bien verrouiller tous les contrats.

## **Gilles AMBONE**

La criticité des différents types de projets en Engagement de Résultat n'est pas forcément la même et même si nous pouvons conserver la partie Workpackage nous pouvons imaginer soit garder les niveaux de criticité de 1 à 3, soit ne conserver que des niveaux de criticité 1. Quelle est votre volonté sur le sujet, sachant que les achats souhaitent du forfait ?

## **Philippe MORSILLO (Directeur Général AUSY)**

Chez AUSY nous essayons au maximum de rester sur des niveaux d'engagements les plus faibles possibles pour limiter les risques. Parfois nous sommes obligés de prendre un risque plus important, mais cela relève presque d'une opération commerciale ou marketing.

**François BEHAREL (RANDSTAD)**

Vous le gérez très bien. Il n'y a jamais eu d'entreprise en Europe pour qui cela a été fatal.

**Gilles AMBONE**

Il y a quelques gros projets, même en Europe, avec des difficultés spécifiques.

**Matthieu SYLVA**

Avez-vous observé en détail les outils AUSY ?

**François BEHAREL (RANDSTAD)**

Non, nous l'avons fait en laboratoire, nous avons fait des audits et nous avons scanné les chiffres dans tous les sens mais je n'ai pas passé de temps chez vous pour voir les outils. Il faudra le faire et nous définirons ensemble les priorités.

**Matthieu SYLVA**

Vous n'avez donc pas d'a priori ?

**François BEHAREL (RANDSTAD)**

Pas du tout. J'ai un petit à priori négatif sur le digital en interne AUSY alors que cela relève de votre métier.

**Nacéra BENRABAH**

Sur une échelle de 0 à 10, à combien estimez-vous AUSY en terme de digitalisation ?

**François BEHAREL (RANDSTAD)**

Chez RANDSTAD nous sommes clairement benchmark et plus développés. Il serait plus intéressant de vous comparer à vos concurrents directs. Mais, entre nous, si nous nous sommes à 5 vous êtes à 1. En même temps je préfère que vous donniez plus de priorités à votre développement.

Si tout AUSY peut dire dans quelques mois que RANDSTAD a vraiment aidé l'entreprise avec ses outils, j'en serai ravi. Nous RANDSTAD, avons moins de valeur ajoutée dans notre prestation par rapport à vous.

De plus, une entreprise d'intérimaires n'a pas forcément bonne réputation dans votre domaine. Mais vous, vous avez une approche différente de vos concurrents, vous avez une plus grande ouverture d'esprit et vous êtes capables de voir notre complémentarité. Nous serions ravis si dans 1 ou 2 ans, il y a des coffres-forts électroniques et que les commissions sont payées par Smartphone, et autres.

**Nacéra BENRABAH**

Avez-vous des outils pour gérer les frais ?

**François BEHAREL (RANDSTAD)**

Oui.

**Nacéra BENRABAH**

Sont-ils normalisés ?

**François BEHAREL (RANDSTAD)**

Oui et il y a toujours une case *divers*.

**Nacéra BENRABAH**

La case *divers* intervient tout le temps ?

**François BEHAREL (RANDSTAD)**

A chaque fois j'essaie de la faire supprimer mais elle est encore là car ce n'est pas si simple.

**Nacéra BENRABAH**

Vous travaillez avec des grilles de frais connues de tous ?

**François BEHAREL (RANDSTAD)**

Oui.

L'outil vous aurait peut-être intéressé mais nous n'évoluons pas tout à fait sur le même marché et les habitudes sont différentes.

**Nacéra BENRABAH**

Je crois que l'URSSAF va normaliser tout cela dans notre métier.

**François BEHAREL (RANDSTAD)**

Chez RANDSTAD je me plains que ce n'est pas toujours bien piloté parce que ce n'est pas validé et je trouve qu'ils ne dépensent pas assez en invitation clients. Il faut donc savoir réduire les mauvais frais et augmenter les bons qui ont un sens business.

**Georges RICHARD**

Quel est votre regard sur la sécurité qu'il faut donner par rapport à la massification de la data ?

**François BEHAREL (RANDSTAD)**

C'est un vrai sujet car nous sommes attaqués tous les mois et le système est bloqué de temps en temps. Lorsque c'est le cas, le standard monte en flèche et ralentit la machine, ce qui peut entraver l'expérience client. Quand un candidat va sur un site cela se joue à la microseconde. Et plus nous mettons de sécurité, plus nous perdons de candidats car ils veulent que cela aille vite. Malheureusement nous n'avons pas encore trouvé la formule magique.

**Georges RICHARD**

Pour nous, la sécurité des informations est un levier de croissance par rapport à nos clients qui ont des exigences énormes là-dessus.

Comment aborder ce sujet étant donné que le SI va être modifié et que les outils vont se rapprocher ?

**François BEHAREL (RANDSTAD)**

Nous n'allons pas tout changer non plus.

**Georges RICHARD**

Des analyses de risques ont été menées et il y aura forcément des modifications.

**François BEHAREL (RANDSTAD)**

Je ne sais pas répondre à votre question car je ne suis pas sûr que nous soyons les meilleurs sur le sujet.

**Georges RICHARD**

Si nous ne savons pas où sont hébergées les données de ressources RH, c'est un réel problème. C'est le vecteur de réussite de ce modèle car si les données sont attaquées, la confiance sera rompue.

**François BEHAREL (RANDSTAD)**

Nous essayons de trouver la bonne balance et même si nous sommes attaqués régulièrement nous réparons très vite grâce à notre DSI qui est très performante.

**Nacéra BENRABAH**

Ils sont bien payés ?

**François BEHAREL (RANDSTAD)**

Pas assez d'après eux mais en tout cas il y a très peu de turnover car les projets sont très intéressants. Nous travaillons sur la prédictivité et la chance de succès d'un candidat grâce aux corrélations entre les données. Ce sont les sujets de demain.

**MISE EN ŒUVRE DU RAPPROCHEMENT : SOCIAL, IRP**

**Francis VALENTIN**

Si l'OPA réussi qui remplacera notre Président du CE ?

**François BEHAREL (RANDSTAD)**

Je ne sais pas.

**Philippe MORSILLO (Directeur Général AUSY)**

Nous souhaitons profiter de cette opportunité pour avoir une meilleure proximité avec les opérationnels. L'idée est d'avoir tous les ans un management tournant d'un opérationnel car c'est très gourmand en temps. Ce pourrait être Lionel ou quelqu'un de la Direction Générale qui puisse venir régulièrement avec une délégation de la DAS.

**François BEHAREL (RANDSTAD)**

Cela ne peut pas être moi, et je ne suis pas le Président du CCE du groupe RANDSTAD.

**Nacéra BENRABAH**

Et vous M. MORSILLO ?

**Philippe MORSILLO (Directeur Général AUSY)**

Je viens 10 jours par mois en Europe et quand je suis là je fais la tournée de l'ensemble des filiales, je serais donc incapable de tenir ce rôle.

**Nacéra BENRABAH**

Il faut quand même un Président décisionnaire. Je rappelle que le CE a des prérogatives économiques.

**Philippe MORSILLO (Directeur Général AUSY)**

Ce sera évidemment un membre de la Direction Générale.

**François BEHAREL (RANDSTAD)**

C'est le même débat dans toutes les structures.

Votre intérêt est d'avoir le plus haut gradé possible mais ce n'est pas toujours le cas. Tout ne tient pas sur un seul homme.

**Nacéra BENRABAH**

Aujourd'hui l'activité AUSY est divisée en 3 parties, d'une part l'Engagement de Résultats et l'Assistance Technique. D'autre part, une activité financière importante car c'est la holding qui finançait les achats et les filiales, et qui supportait les charges des sociétés filles.

A cause de notre formule de participation (formule légales) et de l'augmentation des fonds propres, et même si le chiffre d'affaires est en augmentation constante, les salariés ont de moins en moins de participation.

Lorsque nous étions moins riches nous avions plus de participation et maintenant que nous sommes un peu plus performants nous en avons moins. Tout dépend donc de la structuration financière du groupe.

Comment allons-nous être intégrés ? Qui va supporter les fonds au niveau capitalistique ?

**François BEHAREL (RANDSTAD)**

Nous allons creuser précisément cela.

Chez nous aussi, nous utilisons aussi la formule société par société et nous intégrons les intérimaires dans le calcul, ce qui fait que la participation est très faible. La loi n'est pas adaptée à notre métier.

**Nacéra BENRABAH**

Certaines sociétés choisissent d'autres formules.

**Francis VALENTIN**

La fidélisation des salariés est un sujet très important.

**François BEHAREL (RANDSTAD)**

Je pense que la participation est un élément de fidélisation, mais ce n'est pas le seul. Il y a le salaire pratiqué par rapport au marché, les projets, etc. Je ne pense pas que les candidats viennent dans l'entreprise en fonction de cela.

Cette formule est légale, rien n'empêche l'entreprise de faire mieux, mais ce n'est pas notre position.

**Nacéra BENRABAH**

Vous l'avez dit toute à l'heure, la richesse d'une entreprise c'est l'humain. Et vous ne pouvez pas jouer sur la politique salariale, ni sur des formules d'intéressement ou la participation, vous ne pouvez pas motiver les salariés.

L'intérim est en décroissance car à cause de la désindustrialisation en France et en Europe, les métiers d'ouvriers et d'employés seront de moins en moins demandés au profit de la robotique et des métiers de l'informatique.

**François BEHAREL (RANDSTAD)**

L'intérim n'est pas en décroissance.

**Nacéra BENRABAH**

L'an prochain il va y avoir un besoin très important d'informaticiens. Nous ne sommes plus en période de crise et nous avons du mal à recruter.

Comment donner envie aux candidats de venir chez AUSY plutôt que d'aller chez un concurrent ?

**François BEHAREL (RANDSTAD)**

Cela se fait société par société. Ce qui est vrai pour RANDSTAD n'est pas forcément vrai pour AUSY. Nous verrons avec Philippe ce qu'il convient de faire, sachant que la participation n'apporte jamais des montants très élevés.

Investir c'est aussi protéger l'emploi des salariés. Nous ne sommes pas en train d'investir pour ne pas payer de la participation mais parce que nous voulons croître.

Chez RANDSTAD les femmes reviennent chez nous parce qu'elles sont 75 % à être très attachées aux 35 heures. Il y a plein d'autres critères, comme l'intérêt du travail, l'ambiance etc. et c'est pour cela que nous fidélisons beaucoup historiquement. D'ailleurs le baromètre que nous faisons sur le bien-être au travail montre que ce n'est pas le salaire le premier critère. Et ce n'est pas pour cela que j'ai un problème de turnover.

**Nacéra BENRABAH**

Nous oui.

**François BEHAREL (RANDSTAD)**

Et il faut traiter ce problème de turnover, mais la participation n'est pas le seul moyen de le faire.

**Philippe MORSILLO (Directeur Général AUSY)**

Le lien entre participation et fidélisation n'est pas évident. Si c'est pour donner quelques dizaines euros aux salariés cela ne vaut pas le coup.

**Nacéra BENRABAH**

Quels sont les leviers dans ce cas ?

**François BEHAREL (RANDSTAD)**

Il y en a plein d'autres, les 35h, le bien-être au travail, les œuvres sociales, les services additionnels, le système de bonus, la qualité du management, etc. Je vous renvoie au baromètre RANDSTAD sur ce sujet.

Je crois que la participation est une bonne idée pour les banques qui l'intègrent d'ailleurs dans les packages d'embauches, mais c'est une fausse bonne idée.

Je préfère payer la performance individuelle, je ne suis pas pro collectif.

Pour les NAO, il y a 2 façons de faire, soit donne un faible pourcentage à tout le monde, ce qui fait que les salariés se partagent les miettes, soit augmenter 1 personne sur 4 mais le faire vraiment, ce c'est cela la culture de RANDSTAD. Nous sommes plutôt sur la performance individuelle.

## **Nacéra BENRABAH**

Sauf que la culture d'entreprise se mesure aussi sur l'appartenance et le partage du collectif. Nous pouvons travailler moins mais mieux, en étant mieux considéré, mieux reconnu etc.

## **François BEHAREL (RANDSTAD)**

J'entends, mais nous n'avons pas de participation au bénéfice et pourtant notre turnover est très faible. Cela veut donc dire que c'est un package global.

Nous travaillons sur la rétention et sur l'attractivité des talents. S'il y a un problème de fidélisation cela peut également se régler par une meilleure digitalisation, cela fait aussi partie de l'ensemble.

Je suis très ouvert et il faut aussi dire que le turnover n'est pas forcément négatif, il en faut pour créer des carrières et de l'énergie.

## **Pierre LOEILLOT**

Nous ne sommes pas non plus obligés de battre des records sur le turnover. Nous sommes contents de savoir qu'il y a d'autres leviers qui existent et nous espérons qu'ils agiront.

## **François BEHAREL (RANDSTAD)**

Je ne dis pas qu'on ne peut rien y faire mais je pense que c'est un problème inhérent à l'activité d'une SSII. Toutes ces sociétés se font la guerre des talents, essaient d'attirer les talents à la sortie des écoles, tout le monde les perd car ils sautent d'un projet à l'autre pour augmenter leur salaire.

## **Francis VALENTIN**

Autre sujet, nous avons pu lire dans la presse que la notion de GPEC était importante pour vous.

Chez AUSY, cette notion est bien connue de notre Direction Générale mais elle est très difficile à mettre en œuvre.

Nous avons un grand nombre de métiers et à ce jour nous n'avons pas encore réussi à les cartographier et les classer.

## **François BEHAREL (RANDSTAD)**

Nous pourrions vous aider sur ce point.

Chez RANDSTAD, chacun sait quel parcours, quelle montée de compétences est possible ou quelle formation est faisable.

## **Francis VALENTIN**

Les consultants représentent 95 % des salariés de l'entreprise mais ne peuvent pas se projeter par rapport à une grille des métiers puisqu'elle est inexistante.

Côté Assistance Technique ils restent car ils sont bien dans leur mission ; ils ont leur entretien annuel mais ils n'ont pas de visibilité sur l'évolution de leur carrière et salariale.

## **François BEHAREL (RANDSTAD)**

Vous êtes dans la même situation que nous sur EXPECTRA où la fidélisation est moins forte car c'est un tremplin pour les salariés. Une partie des ingénieurs est là pour faire ses armes.

## **Matthieu SYLVA**

S'ils avaient la possibilité de rester ils le feraient, c'est ce qu'ils disent.

## **François BEHAREL (RANDSTAD)**

Vous n'avez pas forcément la possibilité de faire évoluer tout le monde.

## **Nacéra BENRABAH**

Selon l'expertise menée en 2014, 80 % des effectifs de consultants restent moins de 3 ans, c'est énorme.

## **François BEHAREL (RANDSTAD)**

Ils sont sûrement embauchés chez les clients ou partent d'eux-mêmes.

## **Nacéra BENRABAH**

Non, ce n'est pas le constat. Ils vont dans une autre SSII car les grilles de salaires sont plus intéressantes et le management est meilleur. Nous sommes vus comme des intérimaires, sur du one-shot et de la vision à court terme.

## **Philippe MORSILLO (Directeur Général AUSY)**

Ce n'est pas une réalité.

La 1<sup>ère</sup> cause de départs ce sont les embauches clients.

## **Nacéra BENRABAH**

Ce n'est pas ce que nous voyons sur le terrain.

## **Françoise CANTALOU**

Il y a aussi le turnover des managers qui fait que les consultants ne se sentent pas suivis, pas reconnus, il n'y a pas d'accompagnement ni de reconnaissance des salariés.

## **Philippe MORSILLO (Directeur Général AUSY)**

Je pense qu'il faut mener une réflexion de fond sur la fidélisation. Nous n'avons pas de remède miracle mais pour réduire le turnover il faut pouvoir proposer des choses et nous sommes en train de l'étudier.

## **François BEHAREL (RANDSTAD)**

La démarche est la même pour tous, la personne se fiche de savoir si elle travaille avec RANDSTAD ou une autre société.

Une grande partie de nos intérimaires ne veut pas être fidélisé car elle souhaite aller au plus offrant, et c'est normal.

Essayer de trouver un chauffeur international dans l'intérim en juin/juillet, c'est introuvable car ils font la tournée.

## **Gilles AMBONE**

Je vais donner un exemple pour apporter un éclairage.

BULL et AUSY sont deux sociétés qui offrent des prestations informatiques et dont le taux de turnover oscille aux alentours de 30 %. La différence porte sur le fait que le taux de turnover chez BULL est lié aux épargements à la retraite.

## **Philippe MORSILLO (Directeur Général AUSY)**

Ce n'est pas le même positionnement sur le marché.

## **Gilles AMBONE**

Il faut quand même reconnaître que nos concurrents arrivent à vendre plus cher les consultants et les fidélisent mieux.

## **François BEHAREL (RANDSTAD)**

Il faut traiter le sujet pour ne pas investir sans cesse en formation. Toujours est-il que sur les 10 dernières années, AUSY a crû beaucoup plus vite que son marché et n'a pas de problème de rentabilité. Ce problème n'a donc pas freiné la croissance et le développement d'AUSY.

## **Nacéra BENRABAH**

Sauf que 2 juges ont ordonné une expertise sur les RPS.

Les salariés sont en souffrance. Vous avez vous-même abordé la question du bien-être au travail en disant qu'il fait partie des leviers pour attirer un candidat chez AUSY et le fidéliser.

Il y a aussi la prévoyance et la mutuelle qui augmentent et il faut aussi le prendre en compte.

**François BEHAREL (RANDSTAD)**

Si nous pouvons vous aider là-dessus nous le ferons avec grand plaisir car nous avons une vraie expertise sur le sujet et nous savons faire. Aujourd'hui votre business model tient bien, il n'y a donc pas raison de le changer.

**Nacéra BENRABAH**

Le système tient financièrement, mais pas socialement.

**Philippe MORSILLO (Directeur Général AUSY)**

Nous sommes en train de mener une réflexion sur le problème du turnover et nous allons devoir le régler car les conditions de marché ont profondément changé ces derniers mois. Notre efficacité dépendra de notre capacité à nous adapter à l'état du marché.

**Richard KRANENWITTER**

Peut-il y avoir une répartition plus équitable des richesses ?

**François BEHAREL (RANDSTAD)**

C'est un sujet très politique.

**Nacéra BENRABAH**

Vous seriez un industriel, je serais d'accord avec votre discours, mais chez AUSY, la matière première c'est l'humain.

**Richard KRANENWITTER**

L'entreprise ce n'est pas que les managers mais aussi les salariés qui sont sur le terrain. Toutes les augmentations et les formations vont aux managers.

**Jean-Marie MAGNET**

Il y en a autant pour les managers que pour les autres.

**Richard KRANENWITTER**

C'est faux.

**François BEHAREL (RANDSTAD)**

Ce sujet est l'objet de vos consultations annuelles et vous échangerez les vrais chiffres. Quoi qu'il en soit, la répartition des richesses est un sujet difficile à traiter dans l'immédiat.

Pour moi, il n'y a pas assez de turnover chez RANDSTAD, et il en faut pour créer de l'énergie et des carrières. Le turnover n'est pas forcément négatif lorsque les salariés sont chassés. Il faut de la respiration dans une entreprise.

Vous avez tendance à voir le turnover au travers du prisme des licenciements mais ce n'est pas le cas. RANDSTAD a du turnover subit et nous nous mettons en 4 pour essayer de retenir les personnes.

**Nacéra BENRABAH**

Ceux qui partent ne sont pas forcément ceux qui veulent partir.

**François BEHAREL (RANDSTAD)**

Nous vendons du service et des compétences, et non des boîtes de petits pois.

**Richard KRANENWITTER**

Le problème c'est que cela démotive les salariés.

**François BEHAREL (RANDSTAD)**

Le point sera adressé et il y a une réelle réflexion.

**Richard KRANENWITTER**

Le modèle économique d'AUSY est bon mais il y a des grosses améliorations à faire niveau social.

**François BEHAREL (RANDSTAD)**

Peut-être que les salariés vont se dire que l'arrivée de RANDSTAD ouvre des parcours de carrière intéressants et qu'ils partiront moins.

**Francis VALENTIN**

Vous avez introduit le CDI intérimaire chez RANDSTAD et c'est au travers de cela que vous avez découvert l'intercontrat. Nous le connaissons depuis longtemps chez AUSY et cela a été difficilement géré à certaines périodes, avec un turnover forcé.

Est-ce que le rapprochement avec RANDSTAD peut faire évoluer la gestion des périodes d'intercontrats ?

**François BEHAREL (RANDSTAD)**

Cela paraît difficile au plan opérationnel car il faudrait proposer le même salaire et le même intérêt pour le poste et autres.

**Nacéra BENRABAH**

Allez-vous creuser la question juridiquement ?

**François BEHAREL (RANDSTAD)**

Non, je ne pense pas car cela veut dire que le candidat démissionne, signe un nouveau contrat, et il y a toujours l'exclusivité sociale. Même chez RANDSTAD, d'une société à une autre on n'offre pas de travail car ce n'est pas simple.

**Nacéra BENRABAH**

Avez-vous un outil pour faire le décompte des heures des salariés permanents ?

**François BEHAREL (RANDSTAD)**

Non.

**Nacéra BENRABAH**

Sur quelle modalité horaire êtes-vous ?

**François BEHAREL (RANDSTAD)**

Nous ne pointons pas.

Nous avons un statut horaire de 39 heures, et la différence entre 35 heures et 39 heures est transformée en RTT, ce qui donne beaucoup de vacances sur l'année, mais c'est la loi.

**Nacéra BENRABAH**

Vous n'avez que du personnel à 39 heures ?

**François BEHAREL (RANDSTAD)**

Nous avons très peu de temps partiel.

**Nacéra BENRABAH**

Savez-vous quelle est la modalité horaire chez AUSY ?

**François BEHAREL (RANDSTAD)**

Non.

**Nacéra BENRABAH**

Nous sommes aux 35 heures, même pour les managers de haut niveau.

La grille salariale est sur 35 heures mais le temps réel travaillé est largement supérieur. Cela a donc un impact sur le taux de rentabilité et les économies d'échelle. C'est peut-être un axe d'amélioration.

**Christel GAILLARD**

Lorsqu'une personne d'Inhouse démissionne pour être embauchée à ? comment cela se passe-t-il ?

**François BEHAREL (RANDSTAD)**

Pour les intérimaires, étant donné que ce n'est pas la même société, le transfert de contrat ne se fait pas de façon automatique. C'est pour cela que nous avons comme projet de rassembler les 2 structures sous la même entité, ce qui permettrait d'embaucher encore plus de CDI intérimaires.

**Christel GAILLARD**

Et pour les mutations internes au groupe pour les salariés de structure ?

**François BEHAREL (RANDSTAD)**

S'il s'agit d'une filiale à 100 %, il n'y a aucun problème, il faut seulement une lettre de mutation.

**Nacéra BENRABAH**

Avez-vous digitalisé le support d'entretien professionnel ?

**François BEHAREL (RANDSTAD)**

Oui.

Nous faisons des entretiens individuels annuels et nous nous sommes rendu compte que nous passons beaucoup de temps à les faire et à les retranscrire par écrit. Nous pensons néanmoins que l'écrit tue la parole, ce qui crée des tensions et rend le système moins efficace.

Nous allons donc basculer vers des entretiens informels mais plus réguliers pour que ce soit plus productif. Les entreprises ont eu tort de laisser des traces car cela crée de la tension pour les managers et les salariés. Nous voulons donc sortir de la formalisation écrite. Les entreprises ont longtemps pensé que cela allait alimenter un dossier en cas de conflit mais cela ne fonctionne pas, car les managers ont du mal à écrire les choses clairement pour ne pas perdre le collaborateur, perdre aussi la confiance, etc.

Nous avons donc pris la décision de sortir de la formalisation écrite.

**Nadia NEKHLAOU**

Il n'y aura donc pas de réel suivi ?

**François BEHAREL (RANDSTAD)**

Si, mais nous considérons qu'il n'y a pas besoin d'écrire les choses en détail, nous allons plus fonctionner sur du relationnel. Le traçage peut être utilisé contre l'autre, et ce n'est pas ce que nous voulons faire ressortir de ces entretiens.

**Nadia NEKHLAOU**

Cela pose problème s'il y a changement de manager.

**François BEHAREL (RANDSTAD)**

Il y aura une formalisation, mais elle sera beaucoup moins formatée sur les points faibles, la notation etc.

**Francis VALENTIN**

De nos jours, l'engagement formel à l'oral ne marche pas bien.

**François BEHAREL (RANDSTAD)**

Et l'engagement écrit encore moins bien selon moi.

Il faut trouver un juste milieu. Il y aura un compte-rendu sur des choses factuelles mais pas sur l'évaluation de la prestation par la notation, car cela ne marche plus et dès que quelque chose est écrit cela reste.

**Nacéra BENRABAH**

Comment pouvez-vous évaluer individuellement sans indicateurs et avoir une politique salariale individualisée ?

**François BEHAREL (RANDSTAD)**

Pourtant cela fonctionne très bien, cela ne nous empêche pas de donner les axes d'amélioration mais nous ne voulons pas tracer la nature des échanges et passer notre temps à noter les salariés comme à l'école, et que cela soit moins traçable dans le temps. Nous souhaitons axer ces entretiens sur le parcours de carrière.

**Nacéra BENRABAH**

Nous ne l'avons pas chez AUSY.

**François BEHAREL (RANDSTAD)**

Vous l'aurez grâce à RANDSTAD.

**Francis VALENTIN**

Au-delà des objectifs économiques et financiers, y aura-t-il des objectifs sociaux donnés au CA ?

**François BEHAREL (RANDSTAD)**

Les sociétés cotées doivent désormais avoir un index sur leur impact social et environnemental. C'est en train de se développer fortement et nous avons été rappelé par la réalité, donc nous l'avons intégré.

**Francis VALENTIN**

Vous êtes apparus sur une liste parce que ce n'était pas fait à l'époque.

**François BEHAREL (RANDSTAD)**

Cela faisait 3 ans que nous en parlions mais nous n'étions pas à l'aise avec ; nous avons donc avons pris le temps de le transposer.

**Francis VALENTIN**

Pouvez-vous nous en dire plus sur les objectifs sociaux que RANDSTAD va donner ?

**François BEHAREL (RANDSTAD)**

Ils porteront par exemple sur les voitures, la pollution, etc.

**Nacéra BENRABAH**

Nous parlons du social et non pas du sociétal.

**François BEHAREL (RANDSTAD)**

L'index est sur les deux aspects.

Pour l'environnement il faut des actions sur la pollution, le CO2, les déplacements en avion, en train etc. Il faut faire des calculs très compliqué.

**Matthieu SYLVA**

Comment cela est-il adapté au niveau de l'étranger ?

**François BEHAREL (RANDSTAD)**

Cela est fait au niveau du groupe car les niveaux d'exigence se situent plutôt au niveau d'un groupe que pays par pays, même si pour constituer le groupe on demande aux pays de fournir des données.

Sur le social, ce sont des critères de protection de la vie des intérimaires, de sécurité physique, l'accidentologie, le nombre de jours d'arrêts, l'amélioration des délais de missions, l'augmentation du nombre d'ETP au lieu du temps-partiel, etc.

**Nacéra BENRABAH**

Et sur la santé mentale ?

**François BEHAREL (RANDSTAD)**

Nous n'avons pas détecté ce type de problème chez nos intérimaires.

Toutefois, ils peuvent déclarer les pressions qu'ils ressentent et cela est pris au sérieux mais il y a peu d'abus, et si c'est le cas, nous enquêtons.

**Nacéra BENRABAH**

En Hollande le temps partiel choisi montre de très bons résultats en termes de productivité, d'accession aux carrières des femmes etc. C'est un modèle social qui est enviable.

**François BEHAREL (RANDSTAD)**

La gestion des retours des congés maternité, les augmentations inhérentes, les congés longue durée pour maladie etc. Par principe nous sommes exemplaires sur ces questions.

**Nacéra BENRABAH**

Alors vous apporterez sûrement à AUSY sur ces aspects.

Est-ce que votre politique salariale s'appuie sur le montant du CICE potentiel ?

**François BEHAREL (RANDSTAD)**

Non, lorsque le CICE est arrivé nous avons tout remboursé et c'est maintenant inclus dans nos prix. C'est moins vrai pour les PME. Il y a eu une prime de 1000 € pour l'ensemble des collaborateurs.

Cela a été traité de différentes manières.

Sans les allègements nous serions en perte car le niveau de charges est très élevé en France. C'est pourquoi les allègements sont intégrés dans notre business model.

**Nacéra BENRABAH**

Prévoyez-vous des économies d'échelle sur l'immobilier ?

Au niveau du regroupement géographique il y a une correspondance entre les implantations AUSY et RANDSTAD.

**François BEHAREL (RANDSTAD)**

Non, nous ne pouvons pas mélanger les structures immobilières à moins de faire un sous-bail.

N'oubliez pas que si demain vous venez dans une agence qui fait du BTP, vous allez vous retrouver avec un taux d'AT de 5 à 6 % et là je vous laisse imaginer votre marge.

De manière pragmatique pourquoi pas, mais ce n'est pas un business model.

**Nacéra BENRABAH**

A quel taux de frais de structure est RANDSTAD France en termes d'effectifs ? Chez AUSY c'est entre 15 et 20 %.

**François BEHAREL (RANDSTAD)**

Nous sommes à 11 % mais je ne sais pas si nous incluons le siège, le backoffice etc.

**Philippe MORSILLO (Directeur Général AUSY)**

Qu'est-ce que vous incluez Nacéra ?

**Nacéra BENRABAH**

J'inclus toutes les personnes qualifiées de non productives, c'est-à-dire les administratives.

**Philippe MORSILLO (Directeur Général AUSY)**

C'est 13 %.

**François BEHAREL (RANDSTAD)**

Nous c'est plutôt les fonctions support, siège, holding.

**Nacéra BENRABAH**

Avec l'OPA, prévoyez-vous des marges de manœuvre sur le coût de ces frais de structure ?

**François BEHAREL (RANDSTAD)**

Encore une fois, le rapprochement n'a pas été fait sur la base de synergies. Mais si nous trouvons une méthode pour faire certaines choses à votre place, et pour vous aider, nous le ferons. Aujourd'hui rien n'est prévu sur le sujet, car il faut entrer dans le détail et le travail n'est pas fait.

**Nacéra BENRABAH**

A quelle échéance prévoyez-vous de le faire ?

**François BEHAREL (RANDSTAD)**

Pas tout de suite, pour l'instant nous allons nous concentrer sur les 20/80, le Big Data, la technologie, la communication etc. Mais tout cela va se faire sur des années. Et nous voulons surtout continuer à vous faire croître en organique.

**Nacéra BENRABAH**

Pour cette information-consultation sur l'OPA, le CE a dans ses prérogatives une observance sur 24 mois, Que pourrions-nous mesurer concrètement en termes d'avancées sociales pour la société AUSY ?

**Francis VALENTIN**

Et comment voyez-vous la réalisation de ce suivi ?

**François BEHAREL (RANDSTAD)**

Nous allons mesurer notre part de marché, notre positionnement, les projets d'acquisition car pour financer tout cela il faut de l'argent.

Ensuite nous allons nous réunir tous les mois et nous regarderons ensemble comment progresser mais pour l'instant nous n'avons pas le droit de le faire tant que le rachat n'est pas officiel. Nous ne pouvons pas vous rapprocher de nos équipes car vous allez évoquer tout de suite les clients, mais une fois que ce sera définitif nous essaierons de partager au maximum. De votre côté vous ferez votre travail de suivi, vous formulerez vos demandes et nous y répondrons si nous le pouvons.

**Nacéra BENRABAH**

Sauf que le CE a un avis à rendre et il me semble compliqué de le faire si nous n'avons pas de visibilité à minima.

**Francis VALENTIN**

Quels sont les arguments que vous pouvez nous proposer ?

**François BEHAREL (RANDSTAD)**

Nous venons de passer 5 heures à vous expliquer le projet.

De manière très transparente, faites ce que vous voulez mais pour rendre un avis négatif après tout ce que nous venons de dire, il faut du culot. Le pire qui puisse vous arriver c'est que cela ne se fasse pas.

Concernant les indicateurs il faut que nous regardions vos outils et que nous en discutions.

**Philippe MORSILLO (Directeur Général AUSY)**

Personnellement je ne vois pas le lien entre les indicateurs et l'avis.

**Francis VALENTIN**

Selon la loi Florange, nous devons avoir un suivi de l'OPA sur 6, 12 et 18 mois, et c'est la raison pour laquelle nous devons construire un indicateur.

**François BEHAREL (RANDSTAD)**

Ce n'est pas à moi de le construire, c'est à vous.

**Philippe MORSILLO (Directeur Général AUSY)**

Je ne vois pas le lien avec l'avis.

**Francis VALENTIN**

Nous avons formulé un questionnaire écrit et nous attendons les réponses pour pouvoir donner un avis le plus éclairé possible aux alentours du 23 novembre.

Il y a aussi le suivi de l'OPA et nous prévoyons 3 rencontres à 6, 12 et 18 mois.

Etes-vous prêts à venir pour ces rencontres

**François BEHAREL (RANDSTAD)**

Je suis ouvert à tout, nous en discuterons mais je n'ai pas envie de prendre d'engagement tout de suite.

**Matthieu SYLVA**

Je n'ai pas l'impression qu'il y ait beaucoup d'engagement pris aujourd'hui.

**François BEHAREL (RANDSTAD)**

Mon expérience du dialogue social m'a montré que l'avis est souvent négatif par principe.

Vous êtes une entreprise d'ingénieurs mais vous n'allez pas remettre un rapport de 200 pages à vos collaborateurs. Vous allez être interrogés verbalement et vous direz ce que vous en pensez. Je ne vois pas comment votre avis pourrait être négatif mais vous ferez comme vous voulez.

**Philippe MORSILLO (Directeur Général AUSY)**

Vous avez posé la question concernant les rencontres par écrit et nous allons y répondre.

Par ailleurs, vous pensez qu'il n'y a pas eu beaucoup d'engagements aujourd'hui mais je pense que la discussion a été très ouverte. Nous avons eu des échanges sur les points de vue et la prospective mais il n'y a pas d'engagement formel à attendre sur chaque sujet.

**François BEHAREL (RANDSTAD)**

Je n'ai pas à prendre d'engagement formel.

Que voulez-vous de plus ?

Nous gardons la marque, le siège, les organisations. Nous allons essayer d'exporter toute notre technologie, nous allons vous ouvrir des portes de pays, vous ouvrir l'accès à des sociétés que vous utilisez comme Monster. Il n'y aura pas de plan social, pas de synergies. Toutes les sociétés rachetées aujourd'hui rêvent d'avoir le quart de tout ça. Qu'attendez-vous de plus du Groupe RANDSTAD ?

**Matthieu SYLVA**

Nous attendons des engagements sur l'aspect social.

**François BEHAREL (RANDSTAD)**

Les questions sociales concernent la fermeture du siège, des services, le déménagement, la marque etc.

Si ce que vous attendez c'est une augmentation de 10 % des salaires, cela n'arrivera pas.

Nous avons aussi l'humilité de reconnaître que nous ne savons pas faire votre travail.

## **Jean-Luc DURAND**

Je pense qu'il faut s'adresser à Philippe MORSILLO pour les aspects sociaux.

## **Gilles AMBONE**

En effet, les positions du dialogue social sont souvent très caricaturales en France.

Lorsque nous allons rencontrer les salariés ils vont vouloir des détails. Sur l'investissement par exemple, ils voudront connaître le montant, sur les services transverses on nous garanti qu'ils ne vont pas bouger mais sur combien de temps etc.

## **François BEHAREL (RANDSTAD)**

Je n'ai pas à prendre de garanties.

Si le marché ne marche pas demain nous serons obligés de faire un plan social pour sauver l'entreprise ; je ne veux donc pas d'engagement car je ne pourrai potentiellement pas les tenir pour des raisons qui m'échappent.

## **Gilles AMBONE**

Le marché ne se retourne pas du jour au lendemain, mais sur quelques mois.

## **François BEHAREL (RANDSTAD)**

Nous avons perdu 30 % de notre CA en 3 mois en 2009 (2 x AUSY), et j'ai été content de faire un PSE pour sauver l'entreprise.

## **Gilles AMBONE**

Il y a quand même des signes avant-coureurs en économie qui permettent de s'inquiéter.

Ces questions vont nous être posées et nous devons vous les poser pour pouvoir apporter des réponses. Notre rôle n'est pas aussi simple que ce que vous pensez.

## **François BEHAREL (RANDSTAD)**

La maturité du dialogue social fait qu'il est plus facile d'être à votre place.

Il est presque plus sain d'avoir de vrais points d'achoppements, très forts, lors d'une fusion et je reconnais que de ce point de vue la situation n'est pas facile pour vous parce qu'il n'y a pas de piège. Je ne dis pas qu'il n'y a rien à discuter mais il n'y a pas de piège.

## **Christel GAILLARD**

Si nous donnons un avis négatif, nous allons entendre que nous faisons comme tout le monde.

Et si nous donnons un avis positif, le service communication de RANDSTAD va s'en saisir pour faire savoir que le CE est favorable.

Je souhaite avant tout avoir un avis éclairé. Et si nous avons cette position jusqu'au-boutiste c'est pour vous pousser dans vos retranchements et valider que vous croyez dans le projet, ce qui va nous rassurer.

## **François BEHAREL (RANDSTAD)**

Je ne peux pas être plus précis ni plus transparent.

Je vous rencontre pour la 1<sup>ère</sup> fois, je vois que c'est une boîte d'ingénieurs, que le débat est riche, qu'il y a de bonnes questions etc. Vous vous faites un avis sur moi et je me fais un avis sur vous. Si demain vous rendez un avis négatif j'aurais un avis clair sur vous. Je dirais tout ça pour ça, il faut être ingénieur.

Vous ferez ce que vous voulez mais je serais très étonné, et trouverais cela ridicule dans cette situation avec la solidité financière de RANDSTAD.

Vous être une boîte d'ingénieurs, et si vous regardez rationnellement la copie !

## **Nacéra BENRABAH**

Le CE d'EXPECTRA a-t-il donné un avis ?

## **François BEHAREL (RANDSTAD)**

C'était il y a très longtemps.

**Nacéra BENRABAH**

Avez-vous eu des avis positifs de CE lors de rachats ?

**François BEHAREL (RANDSTAD)**

Sur des gros projets comme le travail à distance, nous avons eu un avis négatif mais nous avons fini par avoir un accord.

Cela était proposé pour le bien-être des salariés car certains du siège à Saint-Denis ont 1h30 de transport le matin et 1h30 le soir. C'est une vie incroyable mais tout le monde était contre car on allait exploiter les salariés en utilisant leur matériel privé. L'idée a donc été retirée.

**Nacéra BENRABAH**

Vous y voyiez un intérêt aussi.

**François BEHAREL (RANDSTAD)**

Oui, la fidélisation.

Mais c'était d'une complexité infinie et cela ne faisait pas l'unanimité au début.

**Nacéra BENRABAH**

Vous êtes peut-être un patron trop novateur pour la France.

**François BEHAREL (RANDSTAD)**

Quand vous travaillez pour une entreprise vous êtes la richesse de l'entreprise, et en contrepartie l'entreprise vous donne du travail. C'est donc un équilibre.

M. MAGNET aurait pu vendre 50 fois et cela n'aurait pas été la même histoire. Aujourd'hui vous avez de la chance d'être rachetés par une entreprise de 1<sup>er</sup> plan mondial comme RANDSTAD. Faites ce que vous voulez.

**Nacéra BENRABAH**

Combien touchez-vous pour dire cela ?

**Francis VALENTIN**

Nous avons prévu un temps pour les Représentants Syndicaux. Avez-vous des questions ?

**Georges RICHARD**

Les questions ont été posées.

**Frédéric DIVARET**

Je n'ai pas de question.

**François BEHAREL (RANDSTAD)**

Merci de cet échange.

*La séance est levée à 16h40.*

**Nacéra BENRABAH**

Secrétaire du CE AUSY.