

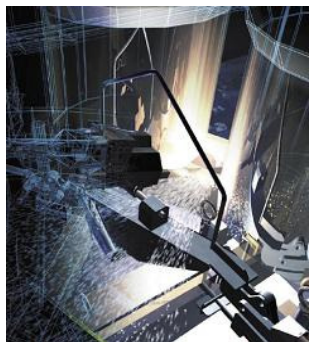


AJILON : HISTOIRE D'UN RENOUVEAU

UNE POLITIQUE DE RACHATS BOULIMIQUE ET UNE CONSOLIDATION DESORDONNÉE : IL N'EN FAUT PAS D'AVANTAGE POUR FRAGILISER UNE ENTREPRISE QUI A TOUT POUR ELLE, Y COMPRIS L'APPUI D'UN GROUPE AUSSI PUISSANT QU'ADECCO. THIERRY DE COURTILLES, LE DIRECTEUR GÉNÉRAL D'AJILON, QUI A REDRESSÉ LA SITUATION DE L'ENTREPRISE EN MOINS D'UN AN, EXPLIQUE COMMENT SE TIRER DE CE MAUVAIS PAS.

Une consolidation précipitée

En 2007, Thierry de Courtilles est directeur opérationnel France d'Adia, lorsqu'il est sollicité par François Davy, le président-directeur général du groupe Adecco France, pour une mission stratégique. Il s'agit de reprendre en main et de développer Ajilon France, la filiale spécialisée dans la gestion des compétences et les prestations de services hautement spécialisées en technologies. *« La société était exsangue sur tous les plans : elle perdait de l'argent et ses repères managériaux avaient disparu. »* Quelles étaient les raisons de cette fragilité ? À la fin des années 90, Adecco



avait adapté sa stratégie aux résultats des études montrant qu'à l'horizon 2015, les meilleures parts du marché mondial des ressources humaines reviendraient aux entreprises proposant une offre complète, de l'*out sourcing* très qualifié au travail temporaire. Le groupe avait alors misé sur Ajilon, devenue l'une de ses filiale en 1996. La société avait pour vocation de répondre aux besoins en expertise des grands donneurs d'ordres. Ajilon France, née en 2002, avait immédiatement cherché à se consolider par le rachat de six petites sociétés dans le domaine de l'IT consulting, de l'engineering et du marketing. Hélas, trop précipitamment ! *« Cette croissance externe avait été menée artisanalement. La société n'était qu'une somme d'individualités qui avaient oublié jusqu'à l'idée de travailler pour un retour sur investissement. »*

Une réorganisation radicale

Thierry de Courtilles se donne douze mois pour accomplir des travaux herculéens. *« Il fallait réorganiser la société de A à Z. Concrètement, cela signifiait qu'il était nécessaire de changer l'ensemble du comité de direction, de remettre une direction administrative et financière au cœur de l'organisation, de créer une direction des ressources humaines, puis de changer les managers opérationnels. Les piliers de l'entreprise avaient également besoin d'être renforcés : nous avons sécurisé la validité juridique de nos contrats, retrouvé une gestion saine et efficace et créé les outils nécessaires pour valoriser l'action commerciale. A mesure que ces chantiers avançaient, les gens se sont remis à travailler ensemble – les anciens avec les nouveaux et les ingénieurs avec les commerciaux – jusqu'à former une vraie équipe, animée par une vision réunifiée du marché et des valeurs de l'entreprise. Bien sur, il y a eu quelques heurts de temps à autre, mais dans l'ensemble cette année passée à faire naître une véritable alchimie entre les hommes, au-delà de la réussite chiffrée, a été passionnante, »* s'enthousiasme-t-il.

Un message pour deux cibles

Cette réorganisation complète du management se double d'un plan de communication, externe et interne : la plaquette commerciale est revue en 2008 et, en 2009, Ajilon se dote d'un nouveau site Internet. *« L'enjeu consistait à recomposer notre message. Plutôt que de nous positionner comme une société généraliste, nous avons choisi de mettre en relief nos points forts : le conseil et l'expertise, l'ingénierie applicative et la gestion des infrastructures pour Ajilon IT Consulting ; l'approche métier des secteurs de l'énergie et des transports pour Ajilon Engineering. Et ce message est destiné à faire connaître nos forces et l'empreinte que nous voulons apposer sur le marché, aussi bien à nos clients qu'à nos collaborateurs afin qu'ils portent notre offre avec fierté. »* La volonté affirmée de donner du sens au travail des équipes attire toujours plus de nouveaux talents chez Ajilon. *« Une société*

AJILON EXPRESS

CA (2008) : 90 millions d'euros

Exportation : 6 % du CA

Croissance (2005-2008) : 30 %

Effectifs (2008) : 1400 personnes

En savoir plus : www.ajilon.fr

TROIS ATOUTS POUR GRANDIR... selon Thierry de Courtilles



L'esprit d'aventure

« C'est une notion qui me tient tout particulièrement à cœur. Aujourd'hui, en raison de la place grandissante occupée par la finance, les organisations sont étranglées par les process. Quelle que soit la conjoncture, quels que soient les modèles, je crois qu'il est du devoir des managers d'introduire tous les matins une dose d'aventure dans la vie de leur entreprise, pour regonfler ses pectoraux et lui donner du souffle. C'est l'élément clé qui fait surgir les idées nouvelles. Réfléchir, oser, surprendre : voilà ce qui fait briller les yeux des collaborateurs, entretient leur motivation et les conduit à donner plus d'eux-mêmes. »

La vitesse de décision

« L'un des facteurs qui rend compétitive une entreprise de la taille d'Ajilon, c'est sa réactivité et son hyper adaptabilité. La condition de ces deux qualités, c'est la vitesse de décision. La vitesse, et non la précipitation, est un élément clé de la culture d'entreprise. À mes yeux, il est très important de prendre rapidement des décisions et de les traduire immédiatement en actions. Il ne faut aucun délai entre la bonne idée, la décision et l'action du comité de direction, composé de tous les managers opérationnels spécialisés, de la DRH et de la direction commerciale. Et c'est encore plus vrai en temps de crise. »

Le choix éclairé

« Pour aller au bout de nos projets et de nos idées, tout en gardant une capacité de développement importante, il faut savoir trancher. Par exemple, pour le moment, nous avons volontairement décidé de nous concentrer sur périmètre commercial français et de remettre à plus tard les ambitions internationales. Certes, quelques-uns de nos dossiers dépassent le cadre de nos frontières, notamment dans le secteur "oil & gas". Pour pouvoir faire des choix avisés, il faut toujours garder à l'esprit que l'on ne peut pas être bons dans tous les domaines. »

comme la nôtre est particulièrement séduisante pour les jeunes diplômés : elle représente pour eux une chance extraordinaire de se bâtir en mode accéléré une expérience au sein des grands comptes et débouchant aussitôt sur des carrières intéressantes. »

Les incertitudes de la crise

En dépit de la conjoncture, Thierry de Courtilles ne craint pas que les grands groupes réinternalisent leur R&D. « C'est un phénomène minoritaire et temporaire, souvent lié à la nécessité de réduire les charges. Notre offre de compétences très qualifiées est justement le meilleur moyen pour que les grands donneurs d'ordre gèrent avec souplesse des périodes comme celle-ci. Ce dont nous pouvons réellement pâtir, c'est de l'élasticité des volumes de projets externalisés : certains sont reportés, abandonnés ou ramenés à des tailles plus restreintes. Nous espérons garder un rythme de croissance annuel de plus de 10 %. C'est un enjeu colossal parce que les marchés se tendent un peu plus chaque jour. Mais notre taille et notre histoire, ainsi que le travail de prospective que nous effectuons nous permettent de garder un potentiel de croissance, organique et externe, très important en nous concentrant sur les secteurs qui demeurent toniques. Je pense à celui de l'énergie et, tout particulièrement au nucléaire sur lequel Ajilon souhaite renforcer sa position. »

Croître : un impératif catégorique

Plus qu'un espoir ou un objectif, cette croissance est vitale pour Ajilon. L'entreprise doit encore augmenter son crédit auprès des grands donneurs d'ordres. « Le véritable combat que je dois mener depuis le début et qui n'est pas près de cesser, c'est la lutte pour accéder aux grands comptes. Aujourd'hui, ils font appels aux partenaires les plus importants et ferment leur porte aux petites ou moyennes sociétés, dont nous faisons encore partie. En attendant de leurs prestataires qu'ils les suivent sur tous les projets, tous les métiers et à l'international en offrant une réponse globale, sans compter les exigences de réductions tarifaires, ils se coupent d'excellentes sociétés qui n'ont pas la taille critique. En échangeant avec d'autres dirigeants de PME ou d'entreprises médianes, je constate que cette problématique est commune à tous. Certaines sociétés prennent des risques effarants pour remporter des marchés qui leur demandent d'avoir les reins beaucoup plus solides qu'elles ne les ont. Les grands groupes sont sans pitié de ce point de vue et il faut espérer que cela évolue car, compte tenu de la crise actuelle, cette attitude pourrait créer des dommages redoutables. »



Le 17 juin 2009

Comité Richelieu – 2, rue du Faubourg Poissonnière – 75010 PARIS
Tél. : +33 (0)1 45 23 09 39 – www.comite-richelieu.org