

Zeitschrift:	Revue économique franco-suisse
Herausgeber:	Chambre de commerce suisse en France
Band:	74 (1994)
Heft:	4
Artikel:	Un groupe international à l'aise sur un marché difficile, celui du travail temporaire
Autor:	Varagne, François / Lambert, Michel
DOI:	https://doi.org/10.5169/seals-886699

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

Download PDF: 06.01.2026

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>

Un groupe international à l'aise sur un marché difficile, celui du travail temporaire

Entretien entre François Varagne, Président-Directeur Général d'ADIA France, Paris-La Défense et Michel Lambert

Créé en Suisse en 1957, le groupe ADIA International S.A. figure parmi les géants mondiaux du travail temporaire. Présent dans 29 pays sur les 5 continents avec plus de 1 300 agences spécialisées dans la gestion des ressources humaines, ADIA a délégué en 1993 plus de 665 000 intérimaires dans le monde pour plus de 140 millions d'heures de travail. Le siège de ADIA International S.A. est à San-Francisco (USA) et ses actionnaires majoritaires sont suisses : Klaus J. Jacobs, qui détient 55 % des parts depuis 1991 et le Crédit Suisse à la tête d'un consortium de banques (15 % environ). Ces actionnaires ont la volonté de hisser ADIA au premier rang mondial.

Avec un CA mondial de près de 13 milliards de FRF en 1993, dont 47 % sur le marché américain, ADIA est le deuxième groupe mondial de travail temporaire derrière Manpower et devant Olsten, Kelly et Ecco. Numéro 2 en Europe également, ADIA est présent dans 17 pays avec un CA de plus de 5 milliards FRF répartis sur 497 agences.

Créée en 1975, la filiale française de ADIA International est aujourd'hui le numéro 4 sur le marché du travail temporaire derrière Ecco, Manpower et BIS, avec 150 agences et un CA de près de 2 milliards de FRF qui représentent 16 % du total du groupe.

ADIA France comptabilise plus de 35 000 clients allant du plus simple artisan aux plus importantes entreprises françaises.

Grand généraliste du travail temporaire, cette entreprise intervient dans toutes les qualifications du commerce et de l'industrie : bureautique, BTP, industrie, restauration, ingénierie, comptabilité, médical, etc... ADIA fournit aussi bien des ouvriers que des secrétaires, des comptables, des informaticiens ou même des cadres... sauf supérieurs pour lesquels le marché n'existe pas en France.

Dans ce métier il est fondamental de fournir de la main d'œuvre de qualité. Cela a toujours été l'objectif d'ADIA qui d'ailleurs est en phase de certification aux normes ISO 9002. Mais fournir un service de qualité implique beaucoup de choses :

- la rapidité. La main d'œuvre doit être en place dans les délais impartis, parfois dans l'heure qui suit ;
- la qualité du recrutement ;
- le respect de la législation du travail temporaire. Il n'est pas question de faire du travail à durée indéterminée caché ;
- la rentabilité de l'investissement. Le client doit être satisfait de payer le service rendu tout autant qu'ADIA d'avoir vendu ce service.

APRÈS LA PLUIE, LE BEAU TEMPS...

Ces années de récession générale furent des années noires pour l'ensemble du marché du travail temporaire qui a enregistré en Europe dès le 2^e trimestre 1992 une baisse de son volume d'activité de l'ordre de 25 à 30 %. Cette crise a duré jusqu'à la fin du premier trimestre 1994, bien qu'aux USA, après les difficultés de 1992, une forte reprise ait eu lieu en 1993.

Ces années noires ont vu la fermeture de nombreuses entreprises de travail temporaire ce qui, dans une certaine mesure a assaini la profession.

L'amélioration du marché enregistrée depuis quelques mois, préfigure-t-elle une reprise générale ? Cela semblerait être le cas ; les prévisions des prescripteurs sont elles-même optimistes et l'on observe déjà un cycle de reprise à l'exportation et dans les biens d'équipement.

L'année 1995 devrait donc être une bonne année, ceci d'autant plus que le marché du travail temporaire dispose d'une masse importante de compétences disponibles sur le marché du travail.

L'INCIDENCE DE L'APPRÉCIATION DU FRANC SUISSE, UN PROBLÈME NON NÉGLIGEABLE

Si l'appréciation du franc suisse pose un problème à ADIA, elle en pose beaucoup plus au niveau du taux \$ / CHF qu'au niveau du taux FRF / CHF. En effet, ADIA France représente 16 % du chiffre d'affaires total du groupe, alors que les USA en représentent 47 %. En tout état de cause, il est évident qu'au niveau de la consolidation du groupe, la fluctuation des taux pose un problème non négligeable.

En effet, il apparaît de plus en plus clairement que la croissance économique et la décroissance du chômage sont deux phénomènes qui évoluent de manière (relativement) indépendante. Michel Bon, Directeur de l'Agence Nationale pour l'Emploi (ANPE), ne disait-il pas que « *même avec une forte reprise il ne faudra pas s'attendre à une forte baisse du chômage* ». Cette constatation peut s'expliquer par le fait qu'il existe un seuil incompressible du chômage représenté par les exclus « définitifs » du travail, par les licenciés qui préfèrent être au chômage plutôt que de suivre un programme de reconversion, et par les personnes qui trouvent des avantages à rester (ou à s'inscrire) au chômage et pour lesquelles « travailler pour 1000 FRF de plus ne sert à rien », ou pour lesquelles déménager pose trop de problèmes. Cette situation est d'ailleurs clairement révélée au niveau des missions temporaires proposées à des chômeurs : nombreux sont ceux qui les refusent... parce qu'elles ne leur conviennent pas.

Il reste la tranche des gens susceptibles de retrouver un emploi et suffisamment motivées pour en chercher un et ce n'est que cette tranche qui évoluera avec la reprise. Elle évoluera néanmoins avec un certain retard ce qui, du moins au début de la reprise, ouvrira un gisement important de candidatures au travail temporaire.

AUJOURD'HUI ON ACHÈTE DE LA COMPÉTENCE COMME ON ACHÈTE DE L'ACIER... AU MEILLEUR PRIX

La concurrence a toujours été forte sur ce marché où il est primordial de grignoter sans cesse des parts. Mais ces années de crise ont encore renforcé cette concurrence par une impitoyable guerre des prix. Selon les entreprises, les marges ont plus ou moins fortement chuté et ADIA constate pour sa part une perte de 1 % par an depuis 10 ans, taux important dans un métier où les marges sont déjà faibles. Afin de survivre, les entreprises

LES RELATIONS SUISSE-EEE N'ONT AUCUNE INFLUENCE SUR LE GROUPE

ADIA, bien que société suisse, est surtout une entreprise multinationale, et le refus par la Suisse n'a eu aucune incidence sur son activité. Ses clients sont plus intéressés par le service fourni et son prix. Les problèmes politiques et particulièrement celui-là ne les concerne pas, ni d'ailleurs ADIA. Quant à une incidence possible sur l'image de « produit suisse », il est évident que la seule image d'ADIA est une image internationale de qualité.

de petite taille ont dû accepter une érosion plus importante de leurs marges ; elles sont confrontées aujourd'hui à un problème de solvabilité. De nombreux petits réseaux, minés par les prix bas, ont dû ainsi déposer leur bilan ou sont dans une situation très précaire.

Cette guerre des prix a d'ailleurs été renforcée par un changement de comportement des prescripteurs. En effet, le travail temporaire était généralement commandé par la direction du personnel des entreprises. Or aujourd'hui, ces commandes sont souvent faites par des acheteurs professionnels qui cherchent à optimiser leurs investissements. De nos jours, on achète de la compétence comme on achète de l'acier... au meilleur prix. Ce comportement, s'il n'est pas encore général, est particulièrement évident chez les grands équipementiers pour lesquels le travail temporaire représente une partie non négligeable du prix de revient.

Enfin, les grands groupes multinationaux pratiquent de plus une politique de travail temporaire globale et des accords sont signés au niveau européen. Si une telle stratégie favorise ADIA qui est présent dans la plupart des pays européens, elle implique forcément des négociations très dures au niveau des prix.

Afin de s'adapter à ce changement de comportement, ADIA France s'est restructurée fin 1992-début 1993. Deux plans sociaux ont ramené les effectifs de 800 personnes à 300.

BIEN GÉRER LE RISQUE CLIENTS

De tout temps le travail temporaire a « fait la trésorerie des entreprises ». Il a toujours été considéré comme une facilité de paiement, c'est dire que les sommes en attente d'encaissement sont pour cette profession importantes. Il en découle un besoin en fonds de roulement considérable et augmente d'autant les risques de change consécutifs à l'appréciation du franc suisse. Dans la crise actuelle, cette situation représente un risque majeur que les entreprises de travail temporaire essaient de gérer au mieux. Surtout en cette période de redémarrage économique où de nombreuses entreprises, bien qu'ayant une exploitation saine, vont voir leur chiffre d'affaires augmenter à nouveau sans forcément posséder la trésorerie nécessaire. Aussi paradoxal que cela puisse paraître, c'est d'ailleurs pour cette raison, qu'au moment de cette reprise attendue, il risque d'y avoir le plus de dépôts de bilan en France. Une extrême vigilance est donc nécessaire.

DES RELATIONS AU BEAU FIXE ENTRE MAISON MÈRE ET FILIALES

Pour l'ensemble du groupe, la seule relation avec la Suisse est le capital. Tout le reste est international. Le siège est aux USA (près de 50 % de son activité se fait dans ce pays), la langue commune est l'anglais ; il n'y donc aucun problème de communication. Du fait de cet « internationalisme », ADIA est parfaitement adaptée à l'économie de chacun des pays dans lesquels elle est implantée, que ce soit en France ou à l'étranger ; elle peut ainsi tendre, comme le souhaite ses dirigeants, à devenir le numéro un du travail temporaire.