



Réunion du CSEC du 16.06.2022 - Point 2 de l'ODJ

" Information-consultation annuelle du CSEC relative à la situation économique et financière de l'entreprise (exercice 2021) : examen du rapport de l'expert et recueil d'avis "

Votants : 12

Pour : 0

Contre : 12

Abstention : 0

L'avis du CSEC est défavorable

Motivation de l'Avis du CSEC sur la situation économique et financière

Le CSEC est consulté sur la situation économique et financière de Manpower France SAS. Cette consultation porte sur l'exercice 2021.

Analyse de la performance financière :

Malgré la crise sanitaire qui s'est poursuivie en 2021, la reprise économique est plus forte que prévue. Dans ce contexte, **le travail temporaire ne rattrape toujours pas son niveau de 2019**, -4% selon Prism'Emploi.

Le **chiffre d'affaires** de Manpower reste **très en recul par rapport à 2019** à 3 352 M€ (-14%). La bonne progression par rapport à 2020 (+14%) nous laisse en-dessous du marché, ce qui continue d'altérer nos parts de marché, mais aussi en retard par rapport au budget prévisionnel (-5% pour le TT et -1% pour le recrutement).

Le chiffre d'affaires de l'activité recrutement (36,1 M€) progresse plus vite que le chiffre d'affaires global (+39% vs 2020 et +4% vs 2019), grâce notamment à l'apport d'Experts et Cadres (CA : 4,7 M€) qui nous permet d'afficher une variation positive par rapport à 2019.

Notre résultat opérationnel (OUP) est en progression de +43% vs 2020 à 123 M€, il est même au-dessus du budget (+8%) malgré le niveau de chiffre d'affaires décevant.

Comme souvent, notre résultat net de 66,5 M€ est remarquable (+113% vs 2020 et -28% vs 2019).

Ce bon résultat s'explique par l'activation de plusieurs leviers :

- La qualité du travail des équipes : la facturation du « *bill it all* » - 8,9 M€ en hausse de +37,5% vs 2020 retrouve son niveau de 2019, le chiffre d'affaires du recrutement en hausse, l'amélioration du DSO,
- L'optimisation des exonérations de cotisations et des aides à l'emploi,
- Les éléments conjoncturels à caractère exceptionnel : reprise de provisions à la suite du contrôle URSSAF, facturation et paiement par les clients du reste à charge sur l'AP 2020.

Analyse de la situation économique :

Malgré les résultats financiers et l'importance de nos réserves (fonds propres), les élus du CSEC sont inquiets au regard de l'analyse de la situation économique de Manpower France.

Nos parts de marché s'effritent d'année en année et nous risquons de devenir « peu significants » sur le marché, comme nous pouvons déjà l'être chez certains de nos clients, alors que nous sommes à l'origine du développement du travail temporaire en France.

Les orientations stratégiques, majoritairement soutenues par les élus du CSEC, semblaient correspondre aux bons axes de développement même si certains, comme la santé ou le service à la personne restaient oubliés. Malheureusement, les engagements ne sont pas suivis d'effets – des plans d'actions opérationnels et pragmatiques portés par des investissements à la hauteur des enjeux, investissements techniques et humains, notamment dans la formation des salariés (SP, CDI et CTT).

Au bout de 2 ans, nous faisons le triste constat qu'à l'exception de la mise en place en cours de Bullhorn, rendue obligatoire par l'obsolescence de nos outils informatiques, et la création d'Experts et Cadres, aucun plan d'action pour développer le BTP et la logistique n'est mis en place.

Si **Experts et Cadres** se développe grâce à des investissements conséquents, son chiffre d'affaires de 7,5 M€ ne représente que 0,4% du CA global de Manpower France, avec une activité essentiellement centrée sur le recrutement (13% du chiffre d'affaires global de Manpower France en recrutement).

Même si Experts et Cadres n'est pas rentable en 2021, année de son lancement, l'activité semble continuer à se développer favorablement en 2022. Nous notons que l'investissement humain important consenti permet de générer des résultats tangibles et rapides.

Par contre, les élus du CSEC s'étonnent que, d'après les éléments communiqués par la direction, l'activité conseil recrutement (hors Experts et Cadres), 31,4M€ de chiffre d'affaires, soit déficitaire (-500 K€) alors qu'elle devrait être largement à maturité et rentable.

Le mix secteur d'activité :

⇒ L'**industrie**, secteur dans lequel Manpower génère la plus grande part de son activité (56% en 2021), a du mal à redémarrer après les confinements. Les pénuries de composants et de matières premières accentuent encore le phénomène et pèsent sur nos performances, déjà impactées par la perte de certains grands comptes.

⇒ Même si le secteur de la construction n'est pas au mieux à cause de la pénurie de matériaux et la reprise de l'inflation, le **BTP** reste en panne chez Manpower (CA 2021 : 399,9 M€) malgré des grands comptes actifs, Eiffage et Vinci appartiennent au Top 10 clients. Nous ne voyons aucun plan d'action concret se mettre en place pour redresser la situation et retrouver au moins notre niveau de 2019, qui n'était pourtant pas exceptionnel (474 M€), ce secteur devait bénéficier d'une stratégie de développement dans le cadre de PowerSuite 2024, on assiste plutôt à une hécatombe dans les équipes des agences dédiées. En 2021, le BTP ne représente que 12,1% du CA de Manpower.

⇒ La **logistique** pour laquelle les syndicats avaient majoritairement signé un accord inédit dans la profession, pour développer l'activité de Manpower dans ce secteur, conformément aux orientations stratégiques, n'est pas non plus au rendez-vous alors qu'il constitue un secteur dynamique. Le projet Enterprise qui devait révolutionner notre approche du secteur de la logistique est resté marginal et Manpower extrêmement loin de ses ambitions. Le chiffre de la DR Enterprise 3,7 M€ est anecdotique.

⇒ Le développement du **tertiaire**, malgré une belle performance en recrutement (49% du CA recrutement global) reste insuffisant, même si nous assistons à une montée en puissance de ce secteur dans notre activité : est-ce un phénomène structurel ou une embellie conjoncturelle ?

Plus que l'analyse du mix par secteur, l'analyse du **mix par typologie de clients** nous alerte : Si le SMB progresse, notamment grâce aux HP, le **décrochage du chiffre d'affaires des grands comptes** par rapport au marché est une véritable source d'inquiétude. Depuis toujours les grands comptes assurent le fonds de roulement de Manpower (ils génèrent en 2021 encore 57% de notre marge), or nous nous plaçons désormais structurellement en-dessous du marché.

Les Grands Comptes à 2 258,8 M€ sont loin de rattraper le niveau de 2019 (-18,2% en TT et -6,2% en recrutement). Ce constat est d'autant plus prégnant chez les N1 – Grands Comptes Nationaux – qui plombent la progression de notre chiffre d'affaires (-20% vs 2019).

Malgré des performances inégalées chez notre 1^{er} client La Poste (6% de notre chiffre d'affaires), le chiffre d'affaires du top 10 est loin de revenir au niveau de 2019, il est en baisse de 25% (519 M€ contre 699 M€ en 2019).

Logiquement la part du SMB dans le chiffre d'affaires s'accroît, le niveau de 2019 est presque atteint (-4%) mais faut-il rappeler que nous sommes historiquement mauvais sur ce secteur. Le résultat recrutement sur le marché de détail est cependant encourageant, il progresse fortement y compris par rapport à 2019 (+39%). Il faudrait connaître la part prise par Experts et Cadres dans cette performance.

Alors que Manpower mise tout sur le commerce, la situation des commandes Grands Comptes non-servies est préoccupante pour nos parts de marché, même si Manpower ne dispose d'aucun outil fiable de traçage des ONS, la réaction de nos clients en business review est éloquente.

Si le réseau priorise régulièrement les commandes SMB ce n'est pas seulement parce que le TMB est meilleur. C'est aussi parce que la gestion d'une commande Grands Comptes suit un processus de plus en plus complexe, tant pour la sélection des SI que pour les processus administratifs qui génèrent des erreurs de paies et/ou de factures qui coutent aux agences à cause du système confiscatore mis en place en cas de retard de paiement.

La ressource constitue d'ailleurs un point clef de l'analyse de notre situation, tant pour les salariés permanents que pour les salariés intérimaires et les CDI-I :

- **Le CDI-I qui était une innovation sociale majeure** est utilisé par Manpower comme un levier de marge : cette stratégie semble atteindre ses limites.

Le **modèle économique dérape** avec un taux d'emploi des CDI-I insuffisant (80% au dernier quadrimestre 2021 alors qu'il était de 95% avant la crise), même si l'impact sur la marge du CDI-I est encore positive (+0,57%).

En 2021, Manpower a limité les effets financiers de cette contreperformance grâce à l'AP jusqu'à fin juin voire en puisant dans les réserves de GMMR des années précédentes, mais qu'en est-il au niveau des comptes d'exploitation des agences, donc de la rémunération variable des salariés permanents, récupèrent-elles également ces sommes ?

De la même manière, la direction opère une récupération de provisions à la suite du contrôle URSSAF, ce qui nous réjouit, mais quand est-il pour les agences, cette récupération n'est pas imputée sur leurs comptes d'exploitation alors que la constitution de la provision l'était. Pourquoi n'y a-t-il pas de symétrie, les agences subissent en fait la double peine ?

- Les programmes de « fidélisation », dont principalement MyPath, impliquent que le traitement d'un **salarié intérimaire** est plus « chronophage » qu'auparavant, il en est de même pour les CDI-I (15 023 CDI-I sous contrat au 31/12/2021) aussi la croissance de l'effectif budgétée mais non réalisée limite notre développement. Le nombre de postes vacants est trop important pour réaliser les objectifs fixés par la direction.

- Au niveau de la rémunération des **salariés permanents**, nous déplorons le manque de résultats de la NAO qui nuit à la motivation des équipes et à notre capacité de recrutement pour compenser les effets des départs et développer notre activité dans de bonnes conditions. Pour tenter de pallier cet écueil et la pénurie de main-d'œuvre, les RH ont augmenté leur budget consacré au recrutement des permanents à 555 K€, niveau jamais atteint durant les 10 dernières années.

Les élus du CSEC ont demandé une étude spécifique sur les rémunérations variables dans la résolution du 13 avril 2022, nous déplorons que les chiffres fournis soient incomplets (rien concernant 2018 et 2019, pas d'analyse par métier et par classification). Par ailleurs, les données fournies par la RH ne correspondent pas au montant des rémunérations variables inscrites dans les comptes de Manpower (environ 5M€ de différence – 20,9 M€ analysés contre 24,7 M€ dans les comptes de Manpower) et ne permettent pas l'analyse demandée. Sur la nature des chiffres fournis

par la DRH, ils se fondent sur des moyennes de rémunérations variables, ce qui rend toute analyse impossible.

Le *mix DR* :

- Le **DR Est** même si elle n'est pas au budget (-4,6%) génère 787 M€ de chiffre d'affaires à un TMB de 10,99%, ce qui la place en 1^{ère} position, notamment en matière de parts de marché : 12,9%. Cette DR est toujours à -11,3% de son chiffre d'affaires 2019.

- Les **DR Sud et Nord**, à environ +13%, sont freinées dans leur progression par les industries qui les caractérisent : l'automobile pour le Nord et l'aéronautique pour le Sud.

Nous nous interrogeons l'année dernière sur les contreperformances des DR Ouest et Ile-de-France qui avaient connu des chutes d'activités plus fortes qu'ailleurs :

- En 2021, **la DR Ouest** est quasiment au budget (-0,4%) et sa progression en chiffre d'affaires vs 2020 est la plus forte (+17,4%) sans doute portée par dynamique de l'agro-alimentaire. Les performances du recrutement sont notables (+49,3% vs 2020 et surtout +8,6% par rapport au budget) mais le niveau des parts de marché à 9,2% reste très préoccupant.

- **La DR Ile-de-France** n'est plus déficitaire même si son taux de RN reste faible (0,86%). Elle n'est d'ailleurs pas au budget (-9,1%) et loin de son activité de 2019 à -23%. La progression de son chiffre d'affaires recrutement est significative (+60,9%) et supérieure au budget (+4%), il faut se poser la question de la part d'Experts et Cadres dans ce résultat. La part de marché de la DR est faible à 7,7% sur un marché certes très diffus.

D'un point de vue macroéconomique, nos principaux concurrents pratiquent la croissance externe, notamment pour se développer dans le digital, Adecco a racheté Qapa et Randstad vient de racheter Side, alors que nous amassons des fonds propres. Les élus souhaitent savoir où en est le digital chez Manpower, quelle est notre stratégie sur ce marché, et surtout comprendre pourquoi Manpower refuse obstinément d'investir pour préparer l'avenir et regagner les parts de marché perdus ?

Projection 2022 :

Manpower projette un chiffre d'affaires travail temporaire à 3 714 M€ soit une progression par rapport à 2021 de 12,5% qui permettrait de revenir au niveau de 2019.

Cette perspective paraît particulièrement optimiste par rapport à la conjoncture qui n'est pas florissante : reprise de l'inflation, croissance atone, augmentation du coût de l'énergie. Manpower devrait cependant bénéficier de deux phénomènes connexes :

- Le relèvement automatique du SMIC améliore automatiquement notre chiffre d'affaires.
- La croissance moins rapide des autres rémunérations permet d'optimiser les exonérations de cotisations.

L'ambition est bien plus marquée pour le recrutement qui devrait atteindre 52,8 M€ de chiffre d'affaires soit une progression de près de 50% par rapport à 2021. Il faut y intégrer les objectifs d'Experts et Cadres.

Au 1^{er} trimestre, le chiffre d'affaires d'Experts et Cadres en recrutement est de 2,7 M€ soit 42,5% du chiffre d'affaires de l'année 2021 et pour l'instant l'activité aurait atteint son seuil de rentabilité.

Manpower prévoit un OUP en progression de +26% à 155 M€ et surtout un RN en hausse de 37% à 91 M€.

La conjoncture n'étant pas exceptionnelle, les élus du CSEC craignent que Manpower ne soit pas à l'attendu et que les objectifs fixés par la direction ne puissent pas être tenus malgré l'implication des salariés.

Les élus pourraient reprendre mot pour mot leur conclusion de 2020 malgré une conjoncture plus porteuse : nous déplorons toujours que l'entreprise ne partage pas plus équitablement les fruits du travail de tous entre l'investissement, les salariés et l'actionnaire. Le CSEC note que la progression des dividendes et la fin du CICE libèrent de la participation mais quid de l'investissement ?

Il y a de la part de Manpower une posture uniquement financière qui ne tient pas compte des besoins pour développer l'activité et améliorer les conditions de travail.

L'Humain doit revenir au centre des préoccupations de la direction pour être un véritable acteur dans le marché de l'emploi en France.

La condition première aujourd'hui pour développer l'activité du travail temporaire est d'avoir des candidats intérimaires disponibles, formés et qualifiés à détacher.

En conséquence, le CSEC demande :

- La mise en place un plan d'urgence pour améliorer le taux d'emploi des salariés en CDI-I.
- L'élaboration d'un plan massif d'investissements pour améliorer les conditions de travail et de rémunérations des salariés intérimaires et permanents et investir dans la formation de tous avec une GEPP qui réponde aux besoins des salariés.
- Lorsque nous aurons pu étudier en détail les rémunérations variables, une refonte du système pour qu'il soit aligné sur la stratégie de l'entreprise et l'évolution de nos métiers.
- Des précisions sur la contrepartie de la redevance de marque qui s'établit à 23 240 K€, alors que nous ne participons à aucun événement sportif national d'envergure, qui serait pourtant de nature à promouvoir notre marque auprès du grand public et de candidats potentiels : Adecco est partenaire historique de Roland Garros, du Tour de France, Randstad est partenaire de l'Olympique de Marseille et surtout des Jeux Olympiques Paris 2024, Proman est partenaire de la coupe du monde de Rugby 2023 en France etc.
- Historiquement la direction de Manpower a utilisé les CE et le CCE pour promouvoir l'image et la notoriété de Manpower, améliorer les droits des salariés. Les membres du CSEC demandent une augmentation des dotations ASC des CSE pour renouer avec cet esprit.