

## FACE ET PROFIL

## Du retail aux ressources humaines

■ Dieter Struye, passé par Unilever, Danone, Brico et Colruyt, a pris la tête du groupe d'intérim Copus.

**5 mai 1977** : naissance de Dieter Struye à Ypres.

**2000** : après des études d'ingénieur commercial à la KU Leuven et à l'université d'Edimbourg, il débute sa carrière chez Unilever qu'il quitte après 13 ans pour Danone.

**2016** : CEO de Brico puis directeur général du non-food de Colruyt Group.

**1<sup>er</sup> octobre 2023** : il devient CEO de Copus Group.

Rencontre Solange Berger

**D**epuis le 1<sup>er</sup> octobre et son entrée en fonction comme CEO du spécialiste de l'intérim Copus Group, Dieter Struye se familiarise avec un tout nouveau secteur pour lui : les ressources humaines. "Si cette orientation peut paraître étonnante, elle ne l'est pas du tout en fait. J'ai toujours estimé que le succès de toute entreprise réside dans sa capacité à trouver, motiver et conserver les bonnes personnes. Et c'est justement la mission de Copus Group", avance celui qui a passé ses premiers mois à découvrir la structure de l'entreprise mais aussi, et surtout, à sillonner la Belgique, les Pays-Bas et l'Allemagne où le groupe est présent, à la rencontre de ses onze marques (voir ci-contre) et de leurs agences. "Le contact avec le terrain est essentiel pour sentir les choses. Les agences, c'est comme les magasins : ils sont le baromètre du marché car ils sont proches des clients", indique Dieter Struye qui a fait une partie de sa carrière dans le retail.

En Belgique et à l'étranger

C'est cependant dans les PGC (produits de grande consommation) qu'il fait ses premières armes. Après ses études d'ingénieur commercial (KU Leuven et Université d'Edimbourg), il entre, en 2000, chez Unilever pour un programme de *traineeship*. "Ce type de société recrute énormément de jeunes. C'est toujours une bonne école. J'y ai beaucoup apprécié la culture anglo-saxonne." Il y a l'opportunité de travailler en Belgique mais aussi aux Pays-Bas et à Paris.



ENRIO CAMERIERE

## À SAVOIR

## Onze marques avec leur propre stratégie

**Entrepreneuriat.** Tout commence en 1991 avec la création de la société d'intérim Vivaldis. "Jusqu'en 2017, il n'y avait que Vivaldis. Le groupe Copus s'est constitué après, par le rachat d'autres marques", raconte Dieter Struye. Actif dans l'intérim et l'intérim management (avec un peu de recrutement fixe), Copus Group compte aujourd'hui onze marques en Belgique (Vivaldis, Bennet Engineering, Smart Solutions, Entiq, Care Force One, Heads&Hunters et Segers), aux Pays-Bas (Stratt + et Engineer) et en Allemagne (SPP et Primus). Il emploie quelque 400 personnes (dont plus de 300 en Belgique), compte plus de 120 agences et permet chaque jour à plus de 5 000 personnes de travailler. S'il existe une stratégie de groupe, chaque marque a sa propre stratégie. Avec un fil rouge : les profils techniques. Le groupe mise très fort sur le côté "entrepreneur" de chaque marque. "Quand nous rachetons une entreprise, nous gardons les fondateurs ou managers et les aidons à développer leur marque comme s'il s'agissait de leur propre entreprise. Une liberté quasi totale est laissée à chaque entité (au niveau de l'informatique, de la car policy...) dans le respect de certaines valeurs et d'une culture centrée sur l'humain. Ils apprennent également les uns des autres, remarque Dieter Struye. Mon rôle est plus celui d'un coach."

Lorsqu'une nouvelle occasion s'offre à lui de partir à l'étranger, il décide néanmoins de rester au pays auprès de son père, malade. Il quitte alors Unilever pour un autre acteur des PGC, Danone. Après moins de trois ans, une possibilité d'expatriation se présente à nouveau. "Mais j'étais en plein divorce, avec une garde partagée des enfants, évoque Dieter Struye. Il s'agissait peut-être une nouvelle fois d'une coïncidence... Mais

toute chose a sans doute du bon. Je ne suis pas sûr que j'étais fait pour changer constamment de pays. J'avais envie de m'orienter vers des sociétés où le centre de décision était en Belgique."

Il entre donc comme CEO chez Brico avant de partir, trois ans plus tard, chez Colruyt Group en tant que directeur général du non-food. "La vision à long terme de cette entreprise familiale m'a tout de suite plu. Et quand on parle de long terme chez Co-

lruyt, il n'est pas question d'années mais de générations..." Cependant, en désaccord avec le CEO sur la stratégie, il est mis à la porte. "Ce ne fut pas un moment agréable, et il m'a fallu du temps pour être capable d'en parler, mais je garde un souvenir positif du groupe et notamment de sa culture humaine et entrepreneuriale."

## "Des sujets de société"

Après 7 mois de "pause bien nécessaire", Dieter Struye s'est donc lancé dans un nouveau défi chez Copus. "Les ressources humaines m'ont toujours intéressé. Et, aujourd'hui, des thèmes comme la flexibilité, les pénuries de talents ou la place de l'intelligence artificielle sont sur la table de tous les dirigeants. Ce sont des sujets de société. Quand j'ai débuté, les ressources humaines étaient rarement le premier souci des patrons", indique le CEO qui constate aussi que les parallèles entre le retail et les RH sont nombreux. "D'un côté, on a des magasins, de l'autre, des agences. Le principe est le même : on a des collaborateurs qui ne travaillent pas sur un même lieu. Chaque magasin ou agence est autonome. Mais il faut quand même développer une culture telle que chacun ait le sentiment d'appartenir à un ensemble."

Spécialisé dans les profils techniques, le groupe entend poursuivre sa croissance dans des secteurs de niche. "L'une de nos dernières acquisitions est Engineer aux Pays-Bas. Elle se focalise sur les étudiants ingénieurs partant du constat qu'ils ne savent pas toujours comment orienter leur vie professionnelle. Ils trouvent souvent du travail dans des métiers qui ne sont pas techniques. Le but est de les aider à décrocher un emploi dans ces filières, qui sont en pénurie."

Pour Dieter Struye, le gros problème actuel est l'activation des personnes. "C'est un défi pour le futur gouvernement. Un groupe comme le nôtre a un rôle à jouer. On manque de candidats. Pour dix personnes qui quittent le marché du travail, seules sept y entrent. C'est un problème structurel. En outre, les candidats n'ont pas toujours les bonnes compétences. Il faut former les travailleurs." Un créneau qui pourrait intéresser le groupe pour le futur. "Notre marque nouvellement acquise, Segers, assure la formation de chauffeurs. Nous allons voir s'il est possible de développer un modèle rentable pour d'autres profils car nous estimons que la formation est cruciale. On voit d'ailleurs que plusieurs de nos clients sont prêts à financer des formations. Ce qu'on appelle la guerre des talents devient la guerre des potentiels."