



Skippé par Yves Le Blévec, l'Ultime Actual mesure 31 mètres. Le marin a récemment bouclé un parcours de 1 000 milles en solitaire, qualificatif pour The Transat. C'était sa première navigation en solo à bord. L'objectif était de prendre toute la mesure de son trimaran. Mission réussie : « La phase de prise en main est terminée, place à la performance ».



Le siège du groupe Actual, à Laval, vient d'être agrandi et modernisé. Le bâtiment où sont aménagés l'accueil et la partie directoriale de l'entreprise sera prochainement surmonté de la nouvelle enseigne du groupe, à la satisfaction de Samuel Tual, le président d'Actual.



**Alors qu'il fêtera ses 25 ans en 2016, le groupe lavallois poursuit son projet d'entreprise : "Projet Actual 2021". Il s'agit de faire d'Actual un acteur de référence de l'emploi en France en lui permettant graduellement d'animer un réseau national de 300 agences en 2021 et de réaliser 800 millions d'euros de chiffre d'affaires. Un projet sportif est mené en parallèle dans le monde de la voile.**

DOSSIER RÉALISÉ PAR JACQUES LE CORRE

## Le groupe Actual veut grandir en préservant sa taille humaine

Samuel Tual, il y a deux ans, "Nouvel Ouest" avait consacré un premier dossier à votre groupe et à son Projet de développement 2021. Où en êtes-vous aujourd'hui ?

Je suis d'abord très fier de constater que nous sommes totalement en phase avec le déploiement de ce projet d'entreprise imaginé en 2011 et qui doit se concrétiser complètement à l'horizon 2021. Depuis la création du groupe, nous avons connu des périodes étendues sur 10 ans. Ainsi, la construction de l'entreprise s'est déroulée entre 1991 et 2001. Gérard Tual, mon père, a mis en place les fondations du groupe que nous connaissons aujourd'hui. Entre 2001 et 2011, nous avons connu une étape de développement très forte puisque nous sommes passés de 15 à 100 agences. Nous

vivons à présent une nouvelle décennie : le cycle de vie de l'entreprise prévoit que nous détiendrons 300 agences en 2021 et que nous réaliserons alors 800 millions d'euros de chiffre d'affaires. Notre nouveau projet induit nécessairement un maillage du territoire plus important et donc le développement d'un réseau d'agences.

**Le nombre de 300 agences est-il significatif pour vous ?**

Soyons clair : l'aspect quantitatif n'est pas une fin en soi. En 2011, je me suis interdit de définir un nombre précis d'agences à atteindre à l'échéance de 2021, tout simplement parce que le travail quantitatif avait déjà été mené au cours des années précédentes. Aujourd'hui, notre taille est suffisante pour approfondir notre stratégie.

C'est parce que nous estimons que nos missions sont utiles que nous avons l'envie de les développer. Néanmoins, nous n'avons pas besoin de grossir à tout prix. Ma seule préoccupation est de renforcer notre groupe. Je pense en effet que nous sommes dans une période complexe. Il est aujourd'hui difficile de visionner à long terme le marché de l'emploi et celui du travail. Mais si nous voulons les appréhender de façon sereine, il nous faudra impérativement être fort. Il s'agira de répondre à des temps difficiles tout autant qu'aux nombreuses opportunités qu'ouvrira cette nouvelle période.

**Pensez-vous que la France va connaître une reprise économique ?**

Depuis quelques mois, nous sentons une petite reprise d'activité sur le marché du tra-

vail. Il n'y a pas de raison pour que nous n'assistions pas à une reprise en 2016. Cependant, celle-ci sera lente à défaut d'être forte et rapide, tout simplement parce que les réformes de fond n'ont pas été menées. Aujourd'hui, je suis incapable de dire ce que sera le marché de l'emploi en 2017 car tout va dépendre des réformes qui seront, oui ou non, entreprises et de l'esprit avec lequel elles seront menées.

Face à cette incertitude et compte tenu du fait que nous sommes environ 1 500 acteurs nationaux sur le marché des agences d'emploi - sachant que les trois premiers opérateurs concentrent 80 % du chiffre d'affaires du secteur - nous faisons le pari qu'il y aura de la place pour un acteur de taille intermédiaire qui, tout en gardant sa dimension humaine et sa logique qualitative, pourra apporter une réponse sur le marché de l'emploi.

**Comment votre groupe est-il perçu aujourd'hui ?**

Le groupe Actual est souvent présenté comme un réseau d'agences d'emploi. J'aurais tendance à dire que notre métier est de proposer un emploi aux gens qui en font la demande, de mettre les gens au travail. Voilà pour le côté candidats. Vis-à-vis des entreprises, notre rôle est de leur proposer des compétences en leur apportant des solutions. Nous devons sécuriser au maximum les salariés que nous mettons au travail et apporter des solutions de flexibilité aux entreprises.

Celles-ci ont besoin de compéten-

ces pour se développer mais elles nécessitent également cette flexibilité que le marché du travail et le Code du Travail ne leur apportent pas. Grâce à nos solutions et à notre action, nous contribuons à apporter cette souplesse aux entreprises.

Animées par 600 collaborateurs, nos 150 agences déjà présentes sur le territoire œuvrent au contact de 7 000 entreprises. L'an passé, nous avons procuré du travail à 50 000 personnes soit 8 000 équivalents temps plein. Nous avons le sentiment que notre mission est très utile sur le plan social et qu'elle apporte des bienfaits aux entreprises. C'est la raison pour laquelle nous voulons la développer et accompagner de nouveaux territoires.

**Comment allez-vous apporter des réponses pertinentes et innovantes aux besoins des entreprises ?**

La solution la plus connue du grand public passe par le travail temporaire et les missions d'intérim que nous proposons aux candidats : ce sont des opportunités formidables pour accéder à l'emploi. Nous nous préoccupons aussi des sujets de formation professionnelle car, sur le marché du travail, il est important de répondre à l'adéquation entre l'offre et les besoins et de rendre les compétences prêtes à l'emploi.

Nous avons également développé de nouvelles formes d'emploi, je pense notamment à notre activité avec Links Consultant qui propose des solutions de portage à ceux qui veulent être indépendants et ne passent pas à l'acte de créer leur entreprise. Nous

gérons et nous portons environ un millier de consultants en France.

Nous avons également été parmi les premiers à réagir dès la mise en œuvre du CDI intérimaire et du CDI mission longue durée en temps partagé. Concrètement, nous proposons à un salarié, à un intérimaire ou à un collaborateur de signer un CDI puis nous le détachons dans une ou plusieurs entreprises à temps plein ou à temps partiel. Nous lui assurons ainsi une visibilité : comme il est en CDI, il détient une sécurité d'emploi. Lorsque sa mission dans l'entreprise sera terminée, nous lui trouverons une nouvelle mission dans une nouvelle entreprise. Cette forme d'emploi est très intéressante car elle permet de sortir du traditionnel rapport entre employés et employeurs.

Ce rapport à deux est nécessairement compliqué car il arrive que les vues divergent après la signature du contrat de travail. Ainsi, le salarié est toujours dans une dépendance vis-à-vis de l'employeur et l'employeur peut avoir des doutes sur les motivations du salarié.

En France, le contrat de travail typique est celui du CDI. Lui seul compte et toutes les autres formes d'emploi sont insuffisamment considérées par le grand public. Mais ce rapport traditionnel au marché du travail est arrivé à bout de souffle car les entreprises ont peur de s'engager durablement : elles manquent de visibilité et de certitude. De son côté, le salarié cherche à obtenir de la visibilité grâce à un CDI. À côté de cela, il existe

►► effectivement le CDD mais sa nature est d'être courte et le salarié dépend de la volonté de l'employeur de le renouveler ou pas.

Pour notre part, nous privilégions la troisième voie qui est celle du tiers employeur. Nous considérons que le contrat de travail ne doit pas être établi par l'entreprise dans laquelle le salarié travaille. Grâce à cela, nous cassons complètement la logique de la dépendance.

### Combien de personnes travaillent-elles sous ce statut de CDI intérimaire aujourd'hui ?

Les agences d'emploi et les sociétés de travail temporaire ont pris l'engagement de signer 20 000 contrats à l'échéance de 2016. Pour notre part, nous devrions en avoir une centaine d'ici à la fin de l'année 2015. À fin 2016, je pense que l'effectif de CDI intérimaire peut doubler. Évidemment, on ne peut pas signer un CDI avec une personne qui n'est ni mobile, ni polyvalente et qui n'a pas de qualification.

À un moment donné, les critères interviennent qui nous permettent de penser qu'à la fin d'une mission, nous pourrions replacer le salarié. Je pense très sincèrement que le CDI intérimaire peut être une solution à la problématique de l'emploi en cette période difficile.

Aujourd'hui, la majorité des contrats signés sont des CDI. Mais 90 % des nouveaux contrats sont des CDD. La raison est simple : elle tient au manque de visibilité dont souffrent les employeurs. On ne peut pas leur demander de s'engager lorsqu'ils n'ont pas de perspective. Avec le tiers employeur, nous apportons concrètement une solution : c'est le cas pour les portés, c'est le cas pour les intérimaires, c'est le cas pour le CDI intérimaire ou en temps partagé. C'est bien parce

que je suis convaincu de l'utilité de cette solution que nous allons étendre le CDI intérimaire à plusieurs bassins d'emploi.

### Face à votre Projet 2021, que pèse la croissance organique du groupe Actual par rapport à la croissance externe ?

Selon les années, notre croissance interne nous permet d'ouvrir entre 10 et 20 agences par an. Cela résulte des demandes d'entreprises clientes qui souhaitent que nous les accompagnions. Néanmoins, cette croissance organique n'est pas suffisante pour alimenter le projet du groupe. C'est pour cela que nous renforçons la croissance externe : elle nous permet de nous rendre dans des territoires nouveaux tout en nous appuyant sur un nombre d'agences significatif. Cette stratégie à l'horizon de 2021 nous permettra de doubler de taille de notre groupe pour passer de 140 agences aujourd'hui à 300 demain. Fin 2015, nous aurons 50 agences de plus. Nous allons attaquer 2016 avec pratiquement 200 agences.

### Pourquoi franchir un palier aussi fort d'un seul coup ?

Tout simplement parce que je n'ai pas de visibilité sur ce qui va se passer en 2017. Je préfère accélérer le développement maintenant afin d'être plus fort fin 2016. Pour de nombreux sujets, 2017 constitue une fin de cycle. Sur le marché du travail, la politique de l'emploi menée au plan national depuis plusieurs années a montré ses limites et ses échecs. Je pense que nous n'aurons plus une politique nationale mais bien une politique régionale de l'emploi. Il nous faudra être en capacité de répondre à ces nouveaux enjeux et avoir la taille critique pour pouvoir discuter avec les institutionnels en charge de ces dossiers. Les gros du marché pourront le faire très certainement

mais avec leur approche qui est très quantitative. Très ancré dans ses territoires régionaux, notre groupe aura une capacité à être l'interlocuteur de référence à l'échelle régionale. Cependant, si nous n'atteignons pas la taille critique, nous nous retrouverions hors jeu et nous ne pourrions pas participer au débat : nous subirions notre environnement.

Dans le cadre du Projet Actual 2021, nous avons matérialisé le programme de transformation du groupe. Celui-ci comporte trois jalons : l'un en 2016 - l'année de nos 25 ans - un autre en 2018 et le dernier en 2021. Nous avons identifié une trentaine de chantiers à mettre en œuvre pour accompagner ce développement. L'un d'eux s'intitule "Marque logo promesse" et a abouti à la nouvelle identité graphique d'Actual (lire notre encadré).

### Allez-vous poursuivre les actions que vous avez imaginées à destination des publics spécifiques les plus éloignés de l'emploi, notamment dans le domaine de l'intérim d'insertion ?

C'est également l'une de nos priorités. Depuis quelques années, notre réseau A2i se développe. Il atteint petit à petit une dimension nationale. Cette année, nous animons 21 agences en France. Nous en aurons une trentaine l'année prochaine grâce à la croissance organique et à la croissance externe. Nous ambitionnons de devenir le premier réseau d'intérim d'insertion à l'échelle nationale, structuré en nom propre, dans un marché où l'on trouve de nombreuses mono agences et d'associations locales. Cela permettra à nos interlocuteurs d'obtenir une sécurisation dans la mise en place des politiques d'emploi au plan local, notamment les entreprises qui font appel à ce type de service, en particulier en ce qui concerne l'activation des

## La voile permet de hisser les valeurs du groupe

**C'**est lors de la dernière Transat Jacques Vabre, partie du Havre, que le grand public a pu découvrir pour la première fois le navire "Actual", un Ultime de près de 32 mètres de longueur. Malgré un abandon sur avarie après trois jours de course, celui-ci se prépare à présent à de nouvelles aventures...

« Nous étions arrivés au terme de notre projet voile avec l'ancien bateau Multi 50, qui est actuellement en vente. Nous cherchions un nouveau support pour être plus en adéquation avec la taille de l'entreprise aujourd'hui. Nous avons choisi de continuer dans la voile puisque nous sommes très contents de ce que nous avons accompli depuis 15 ans.

« Par fidélité, nous avons reconduit notre engagement avec Yves Le Blévec. "Actual", notre nouveau bateau, est tout simplement deux fois plus gros que l'ancien. Il va contribuer à nous donner une nouvelle visibilité » raconte Samuel Tual.

L'histoire de l'entreprise est directement corrélée au projet sportif. Le nouveau bateau porte l'engagement du groupe à l'échéance de 2021.

Le collectif Ultime qui rassemble les entreprises propriétaires de ces voiliers a créé le tout premier Tour du monde en multicoques qui se déroulera en 2019. Cette nouvelle épreuve partira de Brest et s'apparentera à un Vendée Globe pour les multicoques.

Trois collectivités ont répondu à une consultation : Brest, Les Sables-d'Olonne et Nice. Il y a un mois, Brest



a été choisie en fonction des capacités d'accueil et de l'engagement de la collectivité, notamment.

D'autres courses sont programmées : "Actual" participera à "The Bridge" dont le coup d'envoi sera donné le 24 juin 2017 entre Saint-Nazaire et New York. Il s'agira de faire se mesurer les Ultimes et le paquebot *Queen Mary 2* lors d'une épreuve symbolique en hommage aux 2 millions d'Américains qui ont débarqué en France en 1917.

« Grâce au bateau, notre communication va prendre une dimension nationale. L'entreprise et le skipper seront davantage visibles et gagneront tous deux en notoriété » pronostique Samuel Tual.

clauses d'insertion. Nous sommes aujourd'hui très forts dans le grand Ouest, là d'où est parti le réseau. Nous allons nous positionner au Sud-Est et au Sud-Ouest de la France. Nous déployons nos solutions à l'échelle nationale. Nous nous intéressons également au thème du handicap, à la discrimination à l'emploi, au travail des femmes...

### Pourquoi souhaitez-vous délivrer des messages et communiquer pour réenchâtrer la valeur travail auprès du public et des leaders d'opinion (la presse, les politiques...)?

Parce qu'il faut que les choses évoluent. On ne peut pas se satisfaire de constater quotidiennement qu'il y a des entreprises qui manquent de compétences : 400 000 emplois ne sont pas pourvus à l'échelon national et 2 500 en Mayenne alors que ce département compte 11 000 chômeurs. Cela devient insupportable. Je souhaite contribuer à faire bouger tout cela. Les points d'achoppement tiennent au manque de mobilité, de formation, à la politique d'assurance chômage qui ne donne pas l'envie de retrouver un emploi. Il y a donc un faisceau de causes.

Nous avons décidé de poursuivre une logique vraiment utile dans le domaine de la formation professionnelle en mettant en place des dispositifs en adéquation avec

les besoins de l'entreprise. Cela fait partie des axes que nous voulons développer très fortement en 2016. Nous ambitionnons de devenir un acteur de référence sur le marché du travail.

Cependant, nous sommes et nous resterons une entreprise à taille humaine, de culture familiale. Je suis ravi d'avoir des partenaires financiers qui m'accompagnent mais je tiens à apporter de la sérénité et de la pérennité à l'entreprise sans contrainte de temps à court terme. Il faut que notre action s'inscrive dans la durée.

Selon moi, il est très important de préserver cette indépendance afin de pouvoir remplir nos missions de la façon la plus utile et la plus humaine possible. Chez nous, tout repose sur l'engagement des collaborateurs, leur implication et leur autonomie. Nous les encourageons à être à l'écoute des préoccupations et des problèmes qui peuvent se rencontrer localement. Nous ne sommes pas dans une entreprise avec des process descendants où l'on explique aux uns et aux autres ce qu'il doivent faire.

**« Nous voulons devenir un acteur de référence sur le marché du travail. »**

Notre organisation à taille humaine est très plate, non pyramidale, avec une notion d'entreprise apprenante. Chez nous, l'information monte et descend. Je tiens à préserver cela car l'on ne peut pas durablement exercer les métiers des Ressources humaines sans entretenir de relations humaines. Nous mettons l'homme au centre de nos préoccupations. À mon point de vue, ce n'est plus possible lorsqu'on est dans une logique très industrielle, très mécanique. Échapper à la contrainte du court terme passe par un renforcement et une indépendance financière.

### Aujourd'hui, votre groupe est le 10<sup>e</sup> acteur national des agences d'emploi. À quelle place serez-vous en 2021 ? Serez-vous dans le Top 5 ?

Probablement mais ce n'est pas ma préoccupation première. Tout va dépendre de l'évolution de la concurrence. Certitude : je ne veux pas devenir une major. Entrer dans cette catégorie-là ne m'intéresse pas.

J'ai envie de rester indépendant et je veux être reconnu comme un acteur à l'échelle nationale, avec une approche qualitative de référence sur le marché du travail. Dans ces conditions, le classement de notre groupe n'est pas un enjeu. Il y aura ceux qui seront forts et puis les plus fragiles : la réalité sera celle-là. ■

## Nouvelle identité graphique pour le groupe Actual

**E**n septembre dernier, le groupe Actual a révélé son nouveau logo et sa nouvelle identité graphique, fruits du travail mené par une centaine de collaborateurs du groupe. Découverte...

Comparativement à l'ancien, le nouveau logo apparaît plus épuré, plus simple. Le nom Actual est écrit en minuscules. Le trèfle a lui aussi évolué. Auparavant, c'était un vrai trèfle qui symbolisait la chance.

Aujourd'hui, il offre une dimension supplémentaire : au-delà de la chance, du hasard, il vient souligner l'engagement fort et la volonté d'innovation sociale de l'entreprise mayennaise. La dernière foliole est un peu différente et on la retrouve sur toutes les créations graphiques du groupe.

« Actual a décidé de changer son identité visuelle pour mieux souligner ses ambitions. C'est un travail important,



risqué, engageant car nous tenons à l'ADN de l'entreprise mais nous voulons absolument que cette nouvelle charte graphique porte de façon forte la nouvelle promesse que nous voulons faire apparaître : "Social innovation". Nous voulons en effet contribuer à faire évoluer le marché du travail par l'apport de solutions flexibles pour les entreprises et de solutions de sécurité pour les salariés.

« Nous allons proposer une offre audacieuse au service de l'innovation sociale » souligne Samuel Tual.

Photos : Th. Martinez et D.R.

**Directeur Opérations Réseau Agences d'Emploi, Reynald Roussel sillonne la France inlassablement pour construire le réseau d'agences du groupe Actual. Actuellement au nombre de 140, elles seront 190 en 2016 puis 300 en 2021, grâce à l'effet conjugué des croissances interne et externe. État des lieux.**

## Reynald Roussel : « Nous piloterons 190 agences Actual début 2016 »

**Reynald Roussel, comment le réseau du groupe Actual a-t-il évolué depuis fin 2013 ?**

Il s'est élargi. D'abord très développé dans l'Ouest de la France, il s'est ensuite étendu au Sud-Est, au Sud-Ouest et à la région parisienne. La croissance organique du réseau lui a également permis de s'étoffer en Bretagne et en Normandie et sur un territoire compris entre Nantes et La Rochelle. Le réseau va encore grandir très prochainement : je suis en cours d'audit pour intégrer 50 nouvelles agences d'ici au 31 décembre 2015. Si tout avance comme je le souhaite, nous opérerons 190 agences pour commencer l'année 2016.

**Comment faites-vous pour maîtriser à la fois la croissance organique et la croissance externe ?**

Tout part toujours de chacun de nos neuf directeurs de région. Je leur demande d'écrire leur projet d'évolution. Ce document permet de faire ressortir les créations d'agences. Notre croissance interne résulte souvent d'une volonté de suivre nos clients. D'autres implantations découlent d'une rencontre ou d'une opportunité. Mais le moteur reste l'envie du directeur de région de développer son territoire. Nous le laissons réfléchir à sa stratégie de développement.

La capillarité du réseau n'est pas la même partout puisqu'elle tient compte de l'histoire. Dans l'Ouest, la densité du réseau est supérieure à ce que l'on trouve dans les territoires où nous nous sommes récemment implantés. La partie Sud-Est devient à son tour très dense puisqu'elle compte une vingtaine d'agences cette année alors que nous n'y étions que très peu représentés auparavant.

Dans le Sud-Ouest, notre rapprochement avec le groupe Realis RH nous a également doté d'une meilleure densité dans la région toulousaine et en Aquitaine. Nous poursuivons également notre effort dans la région lyonnaise. Au départ, nous disposions d'une seule agence à Lyon. Nous en avons trois aujourd'hui. Nous sommes également présents à Saint-Étienne et nous avons



des projets sur Grenoble. Au total, en quatre ans, nous sommes passés de 5 à 13 agences en nous appuyant pour 99 % sur la croissance externe.

**Sachant que la France compte environ 6 000 agences d'emploi ou d'intérim, comment détectez-vous les éventuels candidats au rachat ?**

Nous nous intéressons uniquement aux candidats qui partagent notre état d'esprit et notre philosophie. Leur organisation doit être proche de la nôtre : nous travaillons à travers l'humain et les hommes sont importants. Une transaction résulte souvent de la rencontre de deux hommes. Nous veillons à ce que le mode d'organisation des candidats puisse se marier avec le nôtre, qu'il se complète ou qu'il se renforce. Nous pouvons nous intéresser à des acteurs qui œuvrent dans des secteurs que nous ne maîtrisons pas, que nous ne connaissons pas ou qui sont en lien avec des clients que nous n'avons pas.

**Comment rassurez-vous les salariés des entreprises que vous rachetez dans la mesure où un rachat équivaut à un changement ?**

Lorsque nous prenons le contrôle d'un réseau d'agences, nous ne changeons pas tout du jour au lendemain. Nous passons par une phase d'intégration durant laquelle nous prenons le temps de rencontrer les gens, d'évoquer avec eux leurs projets pour leurs agences. Ils s'interrogent souvent à propos des grands comptes et des clients. Étant donné que les structures sont régies par des accords nationaux, les plus petites d'entre elles savent qu'elles auront des difficultés à conserver leurs grands clients. Le fait que le groupe Actual possède des accords nationaux leur ouvre de nouvelles perspectives.

Ce sont les grands comptes qui aiguillonnent notre réseau : lorsqu'ils expriment des besoins, ils nous obligent à nous développer. Notre organisation nous permet, à travers nos territoires et nos directeurs de région, de suivre les évolutions. Notre force découle de notre enracinement régional. Nous voulons être proches de nos clients et exercer le pouvoir décisionnel en région, à l'inverse des majors qui décident de tout au plan national avant de faire redescendre leurs décisions en région.

Notre modèle fait intervenir un projet de région et nous tenons beaucoup à maintenir cet ancrage territorial. Nous nous appuyons directement sur nos 9 directeurs de région afin de mettre les choses en place. Ces derniers participent aux audits et aux prises de décisions lors des rachats. Actuellement, je travaille en même temps sur cinq dossiers potentiels de rachat qui devraient tous aboutir.

**Dans quelles régions le réseau du groupe Actual est-il appelé à se développer prochainement ?**

En 2016, nous allons faire porter nos efforts sur l'Est de la France. Nous y opérons déjà six agences et nous souhaitons ouvrir trois autres. Nous avons inauguré Metz et Nancy. Nous nous intéressons à présent à Strasbourg et à Montceau-les-Mines.

Le Nord offre aussi des perspectives mais nous avons déjà une certaine densité dans les villes qui nous intéressent comme Lille, Lens ou Tourcoing. Nous avons un projet

d'ouverture sur Boulogne cette année. Maintenant, nous ne nous interdisons pas de regarder un dossier qui pourrait arriver par surprise. Notre groupe devenant de plus en plus visible, il attire naturellement les candidats à la vente.

**Comment relevez-vous actuellement ce nouveau défi que constitue le changement d'identité visuelle du groupe ?**

Il nous faudra un an pour que toutes les agences Actual soient revêtues de la nouvelle identité graphique du groupe. En 2016, nous mettrons l'accent sur la partie Sud-Est et la partie Sud-Ouest. Nous traiterons aussi les agences qui vont déménager en cours d'année ainsi que les agences d'intérim d'insertion A2i. Nous sommes en train de préparer notre calendrier.

Lorsque nous changeons la charte graphique, nous devons également changer l'intégralité de la façade de l'agence. Cela soulève des questions de budget. La charte graphique ayant été bouclée début novembre 2015, il nous faut à présent budgéter nos actions de changement d'enseignes pour 2016.

**L'élaboration de la nouvelle charte graphique vous a pris un an de travail. Pourquoi est-ce si long ?**

C'est long parce que, en parallèle, nous élaborons également la politique des marques et nous en détenons énormément ! Aujourd'hui, nous n'en avons plus qu'une : Actual l'agenceemploi. Des labels ont aussi été mis en place en fonction d'activités (Transport, Tertiaire, Ferroviaire, Bâtiment et Alimentaire) et des spécialisations d'une agence. Selon les labels, nous ne recrutons pas de la même façon et nous n'avons pas la même relation avec nos clients.

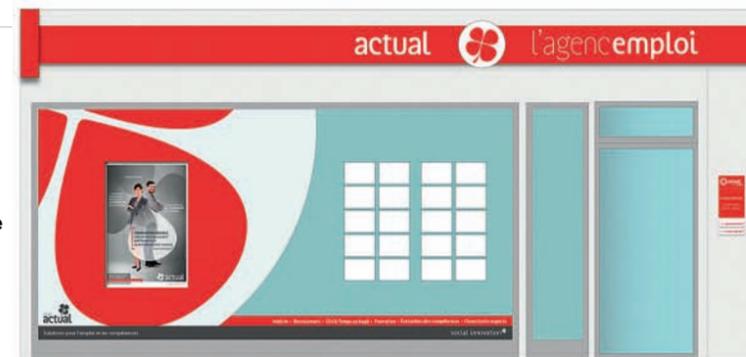
Sur la partie ferroviaire, la marque Actirail est un nom connu et reconnu dans son domaine d'activité. Nous ne pouvons pas gérer cette marque comme une agence ancrée dans un territoire. Nous avons donc des labels qui correspondent à des thématiques et d'autres qui sont en lien avec des espaces géographiques. Il nous appartient, selon les besoins, de tisser le lien entre les spécialisations et l'aspect local.

Nous avons par exemple une agence grands travaux. Elle va gérer ces activités en France ainsi que des équipes entières. Certains grands chantiers sont conditionnés à un certain volume d'insertion. Nous pourrions donc ponctuellement faire intervenir notre agence d'insertion A2i. Il appartient aux responsables de cette agence de créer le lien entre le responsable du chantier et l'agence locale d'Actual.

**Comment vos directions de régions sont-elles articulées ?**

Avant 2014, on ne parlait que du

**Il faudra une année de travail pour revêtir toutes les agences du groupe de la nouvelle charte graphique d'Actual, à l'image de ce projet (non définitif).**



directeur de région : il n'y avait qu'un homme. Aujourd'hui, nous nous appuyons sur des directions de région constituées en équipes. Un directeur de région s'entoure d'une assistante et d'un chargé de recherches. Mutualisé avec les agences, celui-ci gère les ressources - c'est-à-dire le nombre et les types de candidats à l'emploi - d'une région Actual. Le chargé de mission définit la façon dont il va trouver les ressources. Ce peut être par la formation, à travers des plans de communication ou encore par le biais de salons. Il vient en appui des agences pour les aider à trouver des profils devenus rares, à l'image des électromécaniciens. Ce n'est pas parce que vous avez une agence dans une ville que les candidats vont spontanément en pousser la porte. Il faut faire appel à des jobs board différents, aux réseaux sociaux pour trouver les bons profils.

Certaines régions sont également dotées d'un consultant, type cabinet de recrutement, qui travaille sous la dénomination Actual Compétences. L'agence régionale porte cette offre ce qui nous permet d'avoir une vision et une stratégie commerciale régionales. Chaque région, en fonction de son consultant, s'est dessinée une spécialisation dans sa stratégie, à l'image de la Bretagne, très tournée vers le monde de l'agroalimentaire qui constitue son bassin d'activité. L'ensemble de nos consultants collabore afin de trouver des solutions pour nos clients.

**Quelles sont vos ambitions pour l'année 2016 et à quel moment les construisez-vous ?**

Pour définir nos axes de développement en 2016, j'ai réuni l'ensemble des acteurs, qu'il s'agisse des directeurs de régions et des spécialistes des différents métiers du groupe Actual pour que tout le monde partage les évolutions et les orientations. Chacun est partie prenante et s'engage afin d'atteindre les objectifs.

Nous travaillons en mode collaboratif et pas du tout selon un mode de management descendant. Nous pourrions avoir des idées générales mais il nous faudrait les adapter à chaque région en tenant compte des particularités locales.

Les points importants en 2016 pour le Sud-Est ne sont pas du tout les mêmes que

ceux qui s'appliquent au Maine ou à la Bretagne. Dans le Sud, il s'agit avant tout de faire entrer les nouvelles agences dans les "tuyaux Actual" et de vérifier que les gens s'adaptent bien. Développer des sujets supplémentaires en ce moment parasiterait notre action prioritaire.

La vision locale prédomine toujours la vision nationale : une région comme le Maine, déjà bien structurée, a d'autres objectifs pour l'année prochaine que ses homologues du Sud. En fonction du degré de maturité du réseau régional, je m'adapte en permanence aux demandes des directeurs régionaux. C'est un peu comme si vous aviez d'un côté un enfant qui entre à l'université et, un peu plus loin, un autre qui accomplit ses premiers pas. Pour le client du groupe Actual, cela ne change rien puisqu'il bénéficie du même service partout mais, au plan interne, les priorités de développement diffèrent dans les différentes régions.

**Êtes-vous parvenus dans l'Ouest à votre niveau de maillage maximal ?**

Non car nous avons encore certaines zones à couvrir, à l'image du centre Bretagne où nous ne sommes pas encore installés. Nous implantons à Loudéac, ville où le chômage est le moins élevé en Bretagne, fait partie de nos objectifs pour 2016. Nous souhaitons y aller à condition de pouvoir mailler avec nos deux autres agences de proximité que sont Saint-Brieuc et Lamballe.

Nous souhaitons également poursuivre notre implantation en Normandie. Nous avons également des projets du côté de Limoges et d'Angoulême. Il s'agit d'être à chaque fois au plus près de nos clients et de la ressource.

Au-delà de la crise que nous traversons, les entrepreneurs français ont régulièrement eu besoin, au cours des années, de changer leur production ou leurs produits, ce qui induit de faire évoluer les compétences ou de les modifier. Ce besoin d'agilité est une réalité. Il nous appartient d'y répondre et de trouver les compétences qui manquent aux entreprises. Nos directeurs régionaux savent identifier si de tels besoins existent dans leur région. On ne peut bien travailler que lorsqu'on a une très bonne connaissance de son territoire. ■

## Les directeurs de région pièces maîtresses du déploiement du groupe

La stratégie du groupe Actual repose avant tout sur l'ancrage territorial. Ses neuf directions de région se trouvent au plus près des entreprises clientes et des candidats à l'emploi avec lesquels elles tissent de véritables liens pour mieux répondre aux attentes et faire connaître tous les services d'Actual. Petit tour d'horizon...

### Stéphane Foucard : « Nous fonctionnons comme de véritables patrons de PME »

Directeur régional Bretagne - Normandie du groupe Actual, Stéphane Foucard, 46 ans, occupait des fonctions chez Manpower lorsqu'il a rencontré Gérard Tual, en 2001. Le challenge que lui a proposé le fondateur d'Actual l'a séduit, au point de commencer une nouvelle aventure en tant que directeur d'agence, à Quimper, avec une seule assistante.



Après 10 ans passés chez Manpower et sans perspectives d'évolution de carrière, Stéphane Foucard profite de l'opportunité qui lui est offerte pour quitter sans regrets la région parisienne et bénéficier d'un nouveau cadre de vie avec sa famille, en Bretagne. Son challenge est à la fois simple et complexe puisqu'il s'agit de redynamiser l'agence de Quimper, alors en perte de vitesse, en repartant de zéro.

« Il y avait un véritable défi à relever puisque Gérard Tual m'avait demandé de créer mon secteur et ma région en me laissant carte blanche » se souvient Stéphane Foucard qui prend rapidement les choses en main au point que, dès sa première année d'action, l'agence de Quimper, jusque-là en difficulté, retrouve de belles couleurs.

#### Mailler le territoire

Les trois années suivantes sont actives : Stéphane Foucard ouvre une nouvelle agence à Quimper puis en récupère trois autres, à La Trinité-sur-Mer, à Auray et à Vannes. Son évolution accompagne celle du groupe : les créations d'agences se succèdent. « Il m'est aussi arrivé d'en fermer quelques-unes en proie à des difficultés économiques » concède-t-il.

Les agences se montent grâce à des opportunités clients ou par rachats externes. « Nous avons ouvert Quimper pour répondre à une demande de la société Volaven. Grâce à ce client, l'agence a ensuite pris son essor. À La Trinité et à Auray, nous

avons repris Interim à la suite d'une rencontre avec une personne spécialisée dans le nautisme. Nous avons décidé de proposer ensuite une offre beaucoup moins spécialisée. Mais La Trinité offrant peu de perspectives, nous lui avons adjoint une nouvelle agence à Auray. Le Pays d'Auray étant alors un peu sclérosé, nous avons décidé de transférer l'agence alréenne à Vannes. »

Gérard Tual propose bientôt à Stéphane Foucard de reprendre les agences de Brest et de Landivisiau et d'élargir son secteur à Saint-Brieuc et à Lamballe. Après le Finistère, le Morbihan et les Côtes-d'Armor, il prend pied en Ille-et-Vilaine lorsque le groupe Actual crée les régions, en 2010. « Nos secteurs devenant de plus en plus grands, nous avons tout restructuré. On m'a proposé d'englober Bretagne et Normandie et j'ai accepté. »

Aujourd'hui, Stéphane Foucard pilote 16 agences physiques et anime 50 per-

manents. Ses fonctions s'apparentent à celles d'un patron de PME. Il s'attèle actuellement à pérenniser l'acquis, à perpétuer l'ancrage régional lorsque les agences sont arrivées à maturité, notamment en Bretagne. En Normandie, où le groupe compte seulement trois agences à Caen, Cherbourg et Le Havre, il reste encore beaucoup à faire pour rendre l'étendard d'Actual bien visible.

« Je travaille en ce moment sur ce sujet, tout en souhaitant encore mieux mailler la Bretagne, notamment l'intérieur du triangle formé par les villes de Morlaix, Guingamp et Redon. » S'intéresser à cette partie de la Péninsule a d'autant plus d'intérêt qu'y résident de grands acteurs de l'agroalimentaire et que l'expertise d'Actual sur ce sujet est reconnue par les entreprises.

Les environs de Loudéac, Lamballe, Josselin et Ploërmel connaissent aussi des taux de chômage très bas en comparaison avec d'autres secteurs, ce qui soulève des problématiques de recrutement auxquelles Actual se propose de trouver des solutions.

« Si Actual n'a pas la même notoriété que les trois majors du marché - Manpower, Adecco et Randstad - nous créons une vraie différence grâce à l'approche humaine et à la proximité avec nos clients. Notre agilité qui est celle d'une PME à fonds propres est réelle. Nous avons la souplesse pour mettre de nombreuses choses en place » proclame Stéphane Foucard.

Actuellement, Bretagne - Normandie est la région qui pèse le plus, à l'échelle du groupe, auprès des grands comptes lesquels représentent près de 40 % du chiffre d'affaires d'Actual. « Ces grands comptes nous testent avant de nous faire confiance. À chaque fois, nous relevons le défi grâce à l'enthousiasme de nos équipes. Notre maître mot, c'est la réactivité comme lorsque nous commençons à 5 h 30 du matin pour pouvoir accompagner nos clients de l'agroalimentaire qui commencent leur journée très tôt. »

### Nathalie Milcent : « Le CDI Mission longue durée en temps partagé redonne de la souplesse aux entreprises »

Entrée voici 10 ans comme intérimaire dans le groupe Actual, Nathalie Milcent a gravi de nombreux échelons avant de prendre la direction régionale Maine du groupe qui englobe la Mayenne, la Sarthe, l'Yonne, la Nièvre, l'Eure-et-Loir, l'Indre et le Cher. Multisectorielle, cette direction régionale, animée par 42 personnes, possède néanmoins une forte approche industrielle et elle a la capacité de répondre et d'intégrer de nouveaux métiers.



Dans ce contexte, Nathalie Milcent promeut, comme ses huit collègues directeurs de région, le CDI Intérimaire et le CDI Mission longue durée en temps partagé, deux contrats de travail intégrés à la Loi de Sécurisation professionnelle des intérimaires. Il s'agit en fait d'augmenter l'employabilité des intérimaires ayant déjà effectué un certain nombre de missions. Tous les publics sont concernés même si le seuil prioritaire de déclenchement est de 800 heures. Depuis juillet 2015, les règles d'application se sont assouplies : il est désormais possible d'aller jusqu'à 36 mois de mission dans le cadre du CDI Intérimaire.

« Nous sommes toujours dans l'obligation de fournir un cas de recours et dans l'interdiction de pourvoir durablement un poste » constate Nathalie Milcent. La vocation de ce CDI est donc d'offrir un emploi à temps plein, avec des engagements, à un intérimaire. « Nous nous engageons à lui fournir également des lettres de mission. Les entreprises dans lesquelles ces personnes sont déta-

chées peuvent être variées, tout en préservant la même typologie de métier. »

Précision : les indemnités de fin de mission ne sont pas reversées aux salariés. Elles dotent le fonds de sécurisation de parcours des intérimaires, celui-ci servant notamment à mettre en place des formations afin d'améliorer les compétences des personnes. « Cela nous permet d'offrir à nos clients des niveaux de compétences de plus en plus larges. »

Le CDI Intérimaire répond très clairement au souhait d'un candidat qui désire obtenir un contrat à durée indéterminée et qui va être prêt à embrasser plusieurs missions sur un périmètre géographique délimité, avec un temps de réponse de la part du candidat déterminé.

Lors de sa mise en place, le CDI Intérimaire a été accompagné par le CDI Mission longue durée en temps partagé, ce nouveau dispositif concernant davantage l'entreprise.

« À l'époque où nous avons commencé à travailler, les contraintes concernant le CDI Intérimaire étaient importantes pour l'entreprise et la souplesse attendue par le monde économique n'était pas forcément au rendez-vous » se remémore Nathalie Milcent.

Le CDI Mission longue durée en temps partagé est plus simple à mettre en œuvre car le cas de recours n'existe pas. « Nous avons besoin d'obtenir une mission, une qualification et, surtout, d'être face à une entreprise qui ne peut intégrer de salariés en CDI de part sa taille et ses moyens » précise Nathalie Milcent.

Le manque de visibilité économique peut être une raison pour l'entreprise de recourir à ce type de contrat, notamment dans le cadre d'un appel d'offres cadré dans le temps.

Une jeune société qui n'a pas de budget de recrutement peut également utiliser ce dispositif, tout comme l'entreprise qui a besoin d'une ressource mais qui ne souhaite pas en passer par le travail temporaire.

En cas de PSE, l'entreprise a également la possibilité de recourir à ce type de contrat. Le CDI Mission longue durée en temps partagé n'entre pas dans le cadre de l'interdiction de pourvoir durablement. En revanche, sa durée est d'un délai maximal de 36 mois. ■

### Capucine Canal : une spécialiste du recrutement Expert

Consultante en recrutement comme sept autres de ses collègues qui agissent sur l'ensemble de la France (Lyon, Paris, Picardie, Bretagne, Normandie, Centre), Capucine Canal est rattachée à la direction régionale Maine du groupe Actual.

Les huit consultants travaillent pour Actual Compétences, le nom du cabinet de recrutement du groupe. Capucine Canal exerce son métier en région Centre. Elle prend rendez-vous avec des clients pour leur proposer les services d'Actual Compétences. Sa mission est de recruter des profils qualifiés en CDI et, plus rarement, en CDD.

« Plus largement, nous sommes capables de proposer aux entreprises l'en-

semble des services du groupe. Nous sommes à l'écoute des besoins et nous trouvons des solutions adaptées » souligne-t-elle.

On lui fait appel pour dénicher certains profils difficiles à trouver, de par la formation, l'expérience ou par manque de temps. « La vraie plus-value que je peux apporter est liée aux outils que le groupe Actual met à notre disposition, à l'image des jobs board de l'Apec, de Région Jobs ou de CV Adem qui sont payants et auxquels les autres recruteurs n'ont pas toujours accès. »

Capucine Canal est parfois confrontée à des cas particuliers, à l'image de



ce dentiste doté d'une forte personnalité et animé d'un esprit très libéral dans sa façon d'aborder le travail qui cherchait une assistante dentaire. Un profil de poste qui ne correspond pas forcément aux attentes d'une assistante, notamment en termes d'horaires, de charge de travail et d'organisation.

« Initialement, ce dentiste souhaitait intégrer quelqu'un en intérim. Mais le poste étant atypique, il a fini par recruter en CDI, l'emploi proposé étant fixe et stable. Notre valeur ajoutée a été de pouvoir analyser finement la personnalité du candidat à intégrer l'équipe pour que cela fonctionne » sourit-elle.

## Guyline Bossis : « Nos liens forts avec les institutionnels nous permettent de mieux répondre aux besoins »

Directrice régionale Ouest Atlantique du groupe Actual, Guyline Bossis a rejoint le groupe en 2005, séduite par la dimension d'innovation sociale et l'humanisme portés par l'entreprise. La même année, Actual faisait l'acquisition de la structure de travail temporaire d'insertion A2i : tout un symbole pour cette jeune femme en charge du projet RSE du groupe.

Dès son arrivée dans le groupe, Guyline Bossis entreprend d'ouvrir un nouveau secteur géographique où Actual n'était pas implanté : la Vendée. Elle y ouvre de nouvelles agences avant de reprendre, en 2009, le secteur de Nantes où Actual venait de racheter une constellation de PME très variées, certaines ayant des compétences en électricité, en télémarketing ou dans le domaine du transport. « J'ai repris cet ensemble pour y insuffler les valeurs qui constituent l'ADN du groupe et faire fonctionner toutes ces agences sur un socle commun » narre Guyline Bossis.

La jeune femme poursuit en reprenant les agences de Maine-et-Loire et des Deux-Sèvres puis ouvre une parenthèse auprès de l'Institut national du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle (INTEFP), organisme rattaché au ministère du Travail, avec lequel elle œuvre sur une problématique : « Dialogue social, gouvernance et pratiques d'avenir ». « Cette thématique rejoignait tout à fait ma mission actuelle, tournée vers l'innovation sociale et la Responsabilité sociale des entreprises (RSE) » souligne Guyline Bossis.

### En pointe sur la RSE

Mandatée par le Medef, la voici au contact d'un groupe d'auditeurs composé de 10 dirigeants d'entreprise, de 10 syndicats de salariés et de 10 personnes travaillant sur le territoire (communautés de communes, représentants des Régions ou des grandes villes), les travaux étant pilotés par le ministère du Travail.

« En travaillant sur cette thématique, en France et à l'international, j'ai pu nouer des liens forts avec les partenaires sociaux - qui restent des prescripteurs pour nous - et, surtout, avec les territoires. Certes, je connaissais auparavant le langage public mais je ne le maîtrisais pas. Aujourd'hui, c'est différent car j'ai compris leurs enjeux. Je possède, à travers mes relations, des amis proches à la Direccte, à Pôle Emploi, à la Région. Cette implication a été utile mais je devais, pour prendre part aux travaux, m'absenter une



Maitrisant les enjeux qui se cachent derrière le style du langage public, Guyline Bossis est beaucoup plus à l'aise lorsqu'elle se rapproche des institutionnels avec lesquels elle entretient des rapports étroits.

semaine toutes les six semaines » relate la directrice régionale Ouest Atlantique qui avoue avoir opéré un changement, à la suite de ces travaux, sur la façon dont elle pilote sa région.

Plus récemment, Guyline Bossis a suivi un Executive MBA auprès d'Audencia, à Nantes, ce qui lui a permis de rédiger un nouveau mémoire professionnel intitulé : « Comment préserver l'ADN d'une entreprise familiale en pleine mutation ? ».

« Ce zoom sur l'entreprise familiale nous a aussi permis de reformuler certains aspects, notamment à propos du rapport au temps qu'entretiennent les entreprises familiales, plus patientes que les autres, et sur la façon dont elles s'ancrent dans leur territoire. Actual a été cité en exemple dans le numéro 2 des Cahiers de la recherche d'Audencia en raison de son mode de gouvernance qui diffuse l'esprit d'entreprendre auprès de tous les collaborateurs. »

Paradoxe : alors qu'il est très actif en termes d'innovation sociale et de RSE (l'Afnor l'a poussé à obtenir plusieurs certifications ISO, dont l'ISO 26 000), le groupe Actual communique peu sur ces sujets, comme s'il était affublé d'une forme de timidité. « À présent que nous avons bien identifié nos valeurs qui sont réelles et sincères, nous allons pouvoir communiquer sur ces thèmes, ce qui aura le mérite de nous rapprocher des régions du Sud et de l'Est de la France, éloignées du siège social » soutient Guyline Bossis.

Parmi les engagements RSE forts d'Actual figure la gestion du dialogue so-

cial. Elle est menée avec les salariés à l'échelle régionale et non nationale, tout en étant transverse avec l'ensemble des activités du groupe, ce qui rejoint la préoccupation d'être au plus près d'un territoire.

L'engagement environnemental pour économiser le papier aboutit à la dématérialisation des contrats tandis que les communications électroniques sont encouragées entre tous les acteurs de l'entreprise.

« Pour les déplacements, nous laissons nos collaborateurs choisir, ou non, une voiture de société hybride, sachant que notre parc compte environ 300 véhicules. »

Au-delà du projet RSE, Guyline Bossis est en lien avec les institutionnels de son territoire. À ce titre, le Contrat de Plan État - Région est l'une de ses lectures favorites. « C'est la véritable bible de ce qui va être déployé au cours des cinq prochaines années, avec des volets toujours identiques : l'environnement, l'emploi, la formation professionnelle... »

« En fonction des territoires que je gère, je trouve des passerelles avec notre métier, ce qui me permet de proposer des solutions concrètes, en phase avec leurs souhaits, à la Direccte, à la Région... »

« Nous devenons ainsi force de proposition sur certains thèmes, comme le dossier Seniors 3.0 qui va être mis en place en Maine-et-Loire pour créer un collectif de 12 stagiaires, âgés de plus de 45 ans, et les aider à retrouver un emploi en les plaçant durant neuf semaines dans des entreprises... » conclut Guyline Bossis. ■

Photos : J.L.C.

Directeur des Ressources humaines du groupe Actual, Bruno Planchais est aussi le directeur général d'A2i, filiale qui pratique le travail temporaire d'insertion. Son but ? Résoudre tous les problèmes périphériques qui nuisent à l'employabilité d'une personne. Le réseau d'agences va s'étoffer à la fin de cette année.

## Bruno Planchais : « Nos agences d'intérim d'insertion A2i vont se développer »

Actual Intérim Insertion (A2i) pratique l'insertion par l'activité économique, dans le cadre d'un dispositif d'État. Aujourd'hui, avec un taux de chômage structurel de 7 %, de plus en plus de personnes rencontrent des problématiques sociales. Ce sont précisément elles qu'A2i cible.

« Avec une méthodologie adaptée, nous parvenons à trouver un emploi à des personnes qui en sont très éloignées. Une fois qu'elles ont réglé leurs difficultés économiques, elles parviennent à résoudre leur problème de logement et obtenir la garde de leurs enfants. Notre modèle démontre tous les jours que lorsqu'on parvient à associer une approche économique, une approche sociale, une méthodologie et des moyens humains, plus de 70 % des personnes qui quittent A2i à l'issue du parcours retrouvent une situation positive, à travers un emploi ou une formation qualifiante » souligne Bruno Planchais.

### Obtenir le conventionnement de l'État

Afin de renforcer son action, A2i s'étend de nouveaux territoires. Elle a ouvert ses 20<sup>e</sup> et 21<sup>e</sup> agences cette année, à Caen et à Nice. Et, pour la toute première fois, elle mène un projet de croissance externe. À partir du 1<sup>er</sup> janvier 2016, six nouvelles agences passeront sous la bannière A2i, ce qui en portera le nombre total à 27.

« Notre objectif est de détenir une agence A2i dans chaque département où le groupe Actual est présent. Les agences Actual ont bien compris l'intérêt que revêt l'approche de l'intérim d'insertion. Chaque mois, je reçois une demande émanant d'une agence Actual me demandant d'ouvrir une agence A2i. Mais ce n'est pas aussi simple : nous devons obtenir à chaque fois un conventionnement de l'État. Je travaille sur ces sujets avec la Direccte et cela dure parfois entre six mois et trois ou quatre ans, selon les cas » explique Bruno Planchais. Comme il est très difficile d'ouvrir une agence d'intérim d'insertion



apporter une solution complémentaire efficace » insiste Bruno Planchais.

L'un des leviers d'A2i pour ramener des personnes à l'emploi consiste à lever tous les freins qui les en détournent, à commencer par la mobilité. Le covoiturage, le passage du permis de conduire (financé par A2i) ou la détention d'un deux-roues sont autant de solutions bienvenues pour rendre les personnes employables. Il existe des plates-formes de mobilité dans de nombreux départements et A2i fait aussi appel à leurs ressources.

### A2i aide 2 000 personnes

La garde des enfants et l'aide au logement constituent d'autres obstacles. « Nous sommes de gros utilisateurs du 1<sup>er</sup> logement. Le nombre de personnes à qui nous permettons l'accès au logement est quatre fois plus important que celui d'un intérimaire chez Actual. »

Actuellement, 2 000 personnes recourent à l'aide d'A2i, ce qui peut sembler faible. Mais un conseiller A2i accompagne une douzaine d'équivalents temps plein lorsqu'un conseiller Actual en gère environ 35, soit presque trois fois plus.

« Nous travaillons en profondeur. Il y a aussi un phénomène de rotation car une personne ne peut pas rester chez A2i plus de deux ans. L'État, le financeur, considère en effet qu'il doit y avoir une fin à un parcours d'accompagnement. C'est lui qui mesure la sortie à la fin du parcours. En moyenne, une personne demeure chez nous durant un an. Nous ne sommes donc pas dans une logique de fidélisation. »

La volonté locale d'ouvrir une agence est encouragée lorsque l'éventail des clients est large puisqu'il est alors possible d'accompagner les candidats à l'insertion dans différentes directions. La trop grande spécialisation économique d'un territoire peut en effet représenter une difficulté.

Enfin, le fait de savoir fédérer tous les acteurs locaux de l'insertion professionnelle constitue un atout indéniable. « Nous ne pouvons travailler tout seul. Nous devons agir avec le Plie, la Mission locale... Il faut véritablement participer à la vie économique d'un territoire et savoir, sur un marché parfois compliqué,

En 2009, le groupe Actual a fait l'acquisition de Links Conseil, société de portage salarial, de prestations de conseil et formation. Depuis, Links est devenu l'élément principal de la division Nouvelles formes d'emploi, dirigée par François Catta. Cette branche accompagne annuellement un millier d'intervenants autonomes. **Explication.**

## François Catta : « Les nouvelles formes d'emplois permettent de libérer le travail »

Après la mise en place du travail temporaire, en 1983, les élus ont imaginé de nouvelles formes d'emploi. Nous avons ainsi vu naître les groupements d'employeurs, prospérer les coopératives, surgir les solutions de temps partagé. À la fin des années 80, la pratique du portage salarial a commencé à grandir mais il a fallu attendre 2015 pour qu'une législation précise permette d'installer le portage salarial dans le paysage.

C'est pour mieux appréhender la plupart de ces solutions qui utilisent le statut du salariat pour les mettre à disposition des entreprises que le groupe Actual a forgé sa branche dédiée aux Nouvelles formes d'emploi. « Nous développons aussi des prestations externalisées pour répondre au cas par cas aux situations réelles que nous rencontrons avec nos entreprises clientes » explique François Catta, Directeur Opérations Nouvelles formes d'emploi du groupe Actual.

### Chasse aux experts

C'est bien souvent en étant cooptées et en ayant entendu parler de Links que les entreprises frappent à la porte. Les consultants s'inscrivent dans la même dynamique. Toutefois, cette seule stratégie de cooptation ne saurait suffire. C'est là qu'Odile Tequi, directeur du Développement de Links entre en action avec son équipe (six commerciaux, cinq délégués, un community manager et une assistante communication) pour dénicher, voire chasser, les candidats au portage.

Forte de 25 collaborateurs permanents, la structure Links agit en matière de portage et d'accompagnement des consultants. « Nous y trouvons tous types d'experts, formateurs et managers. Nous évoluons dans le domaine des prestations intellectuelles. Si Links Portage apporte différentes aides face à un besoin de développement, Links Consultants possède 20 ans d'expérience en entreprise. Nos missions sont couronnées de succès à 99 % » souligne François Catta.

Links peut compter également sur 500 salariés actifs au quotidien. Sur une année, un millier de personnes sont concernées



Directeur Opérations Nouvelles formes d'emploi, François Catta est le dirigeant opérationnel de Links. Odile Tequi agit sous sa responsabilité en tant que directeur Développement de Links. Elle gère aussi le marketing et la communication.



par ses activités qui s'étendent à l'ensemble de la France.

Le numérique, en particulier le Web, tient lieu de contact privilégié. Des représentations en région permettent d'être plus proches des clients mais ces derniers se montrent amateurs d'une sorte de "bureau virtuel" qui leur offre des supports d'activités à distance. « La gestion administrative est la première réponse de Links pour nos consultants » précise François Catta.

Historiquement, Paris et l'Île-de-France restent le bassin le plus exploité par Links. Cependant, le grand Ouest offre de belles perspectives car Links y profite de l'implantation dense du groupe Actual. « Le bassin Nord est pour nous important car nous avons établi un partenariat avec Entreprises et Cités qui est un réseau prescripteur très fort. En outre, PACA et Rhône-Alpes que nous avons associées constituent un autre axe de priorité. Nous sommes moins présents à Strasbourg, Toulouse ou Bordeaux mais nous travaillons à nous y renforcer pour 2017 » révèle Odile Tequi.

Links s'intéresse au développement d'un axe B to C : elle cherche des consultants

qui peuvent être des retraités, des personnes sans emploi qui se posent des questions sur une reconversion éventuelle, de jeunes créateurs d'entreprise qui s'interrogent sur l'autonomie afin de leur proposer le portage salarial.

« Nous recourons beaucoup aux réseaux sociaux et aux campagnes web marketing. Nous fréquentons aussi les salons de création d'entreprises et de reconversion professionnelle. Nous faisons appel aux cabinets de chasse. Nous allons sur les forums emplois, les sites de reconversion professionnelle et les espaces de coworking qui accueillent souvent des auto entrepreneurs mais ce statut a des limites. Nous menons une évangélisation en faveur d'autres statuts beaucoup plus ouverts » précise Odile Tequi.

Links touche les entreprises à travers plusieurs modes d'action, en particulier des petits déjeuners adressés aux DRH des sociétés pour les sensibiliser à l'intérêt de faire appel à un expert senior, à forte valeur ajoutée, à l'heure du gel d'embauche et de la restriction des budgets. Michelin, Total, SNCF ou Alstom ont déjà testé et approuvé les solutions de Links sur la durée... ■

Photos : J.L.C.

## Hugues Lemerrier : « Actual Carrière veut être représentée dans toute la France »

Le groupe Actual vient de recruter Hugues Lemerrier en tant que directeur adjoint d'Actual Carrière. La filiale dédiée à l'accompagnement des compétences travaille tant aux côtés des entreprises publiques que privées... **Focus.**

L'expertise Ressources humaines en entreprise est le domaine de prédilection d'Actual Carrière qui exerce aussi bien auprès des sociétés privées que des entreprises publiques. En tant que cabinet RH, son rôle est de venir supporter les entreprises lorsqu'elles ont des problématiques en termes de Ressources humaines.

« Très concrètement, vous travaillez dans une entreprise privée et quatre de vos salariés vous demandent de pouvoir suivre un bilan de compétences. Vous pouvez alors leur demander de prendre rendez-vous avec Actual Carrière. Nos consultants pourront accompagner leur démarche. » résume Hugues Lemerrier.

Avant d'intégrer le groupe Actual, Hugues Lemerrier a travaillé pour une société œuvrant dans le domaine des agences d'emplois avant de créer sa propre entreprise dans le domaine des solutions RH. « Lorsque j'ai su que le groupe Actual recrutait, j'ai rapidement candidaté » raconte-t-il.

### Actual Carrière emploie 25 personnes

Actual Carrière opère en lien avec les agences du groupe Actual qui rencontrent elles-mêmes les directions Ressources humaines des entreprises. « Celles-ci sont confrontées à des problématiques de toutes sortes, notamment de flexibilité, de GPEC, de Validation des acquis de l'expérience (VAE) ou encore d'outplacement afin de permettre à des salariés de se réorienter professionnellement. Dans ces cas-là, les agences Actual peuvent établir le lien avec Actual Carrière. Nous intervenons alors directement sur le terrain de l'entreprise » précise Hugues Lemerrier.

Actual Carrière emploie environ 25 personnes, réparties entre deux sites : l'un à Paris, l'autre dans l'Ouest, ce dernier concentrant une quinzaine de consultants. Afin de faire face à tous types de demandes, Actual Carrière dispose de nombreux types de collaborateurs, à l'image des conseillers en insertion professionnelle, des psychologues ou des psychologues du travail.

« Nous sommes bien connus sur le territoire de la Mayenne. Nos liens avec les grands



présente un réel intérêt pour l'entreprise qui va le recruter. »

Actual Carrière pratique également le outplacement individuel, lorsque l'entreprise et l'un de ses collaborateurs décident de se séparer. « L'employeur nous demande alors d'accompagner le salarié pour qu'il retrouve un nouveau poste dans une autre société. Nous faisons tout pour que la séparation se passe bien. »

En rapport avec le Projet Actual 2021, Actual Carrière va se positionner pour être représentée partout en France. Depuis six mois, un travail a été amorcé pour regrouper Actual Carrière avec une société dont les activités sont similaires. Il s'agit de fédérer les deux entités autour d'un projet plus vaste, en partageant des projets et des moyens, sans nécessairement en passer par un rapprochement capitalistique.

« Nous allons créer ensemble une société de moyens pour investir sur plusieurs sujets, comme l'approche e-learning et les plateformes dématérialisées. Nous souhaitons exercer une forme de lobbying sur des sujets importants, fédérer plusieurs organismes en France afin de leur apporter plusieurs solutions en termes de prestations. »

Les deux partenaires souhaitent attaquer ensemble des marchés publics nationaux. Pour y prétendre, il faut en effet avoir une dimension significative. « Pour être crédibles, nous devons montrer notre capacité à faire et œuvrer en synergie avec nos autres activités. Lorsque des partenaires, à l'image de Pôle Emploi et du conseil départemental, font appel à Actual Carrière, ils savent que cette entité fait partie d'un groupe qui est dans le registre de l'emploi à l'année et cela les intéresse aussi. »

La lettre de mission d'Hugues Lemerrier est claire : il s'agit de continuer à travailler toutes les actions signées à l'horizon de 2016 et 2017, de poursuivre le déploiement commercial sur les départements de la Mayenne, de la Sarthe, de Maine-et-Loire et, idéalement, de l'Ille-et-Vilaine et de la Loire-Atlantique. « Le terrain de jeu est grand, les compétences sont là. Il m'appartient de les structurer pour pouvoir attaquer ces marchés » conclut Hugues Lemerrier. ■

« Au rang de nos prescripteurs figurent les experts-comptables, notamment lorsqu'il s'agit de traiter les sujets sensibles attachés aux cellules de reclassement et aux plans PSE. C'est le cas lorsque certaines entreprises souhaitent se séparer d'une partie de leurs collaborateurs mais qu'elles préfèrent rester discrètes. »

**Directrice développement des Compétences Nord, Isabelle Leroux doit conjuguer les besoins de compétence des entreprises avec les savoir-faire des candidats. Lorsque la ressource n'existe pas, elle est capable de bâtir de toutes pièces, avec ses équipes, des sessions de formation spécialisées. La fibre optique en fournit l'illustration.**

**Isabelle Leroux : « Nous créons les compétences dont les entreprises ont besoin »**

L'une des facettes de la mission d'Isabelle Leroux est tournée vers les entreprises clientes du groupe Actual, l'autre vers les candidats. Elle constate cependant qu'entre les besoins des entreprises face à un certain nombre de métiers émergents et la disponibilité des profils correspondants, un fossé se creuse. Porté par le Défi France 2020, le déploiement de la fibre optique se heurte à cette réalité à seulement cinq ans de l'échéance.

« Le monde de la fibre optique est divisé en deux grands métiers : le monteur câbleur tire les câbles de l'opérateur et vient les installer à l'entrée d'un immeuble. Puis l'installateur raccordeur prend le relais entre le boîtier de l'immeuble et le domicile des résidents. Ce sont deux compétences différentes, avec des champs de technicité également différents » résume Isabelle Leroux.

### Renforcer l'employabilité des candidats

Lorsque Actual Compétences est sollicitée par les opérateurs de fibre optique, Isabelle Leroux et ses équipes cherchent à identifier leurs stocks de compétences dans les territoires afin de les leur proposer. « Mais nous n'en avons pas trouvé du tout. De fait, nous avons décidé de fabriquer de toutes pièces les compétences requises pour les mettre à disposition des entreprises clientes. »

En agissant ainsi, Actual Compétences sert également la cause de ses candidats en leur permettant d'aller vers une opportunité d'emploi dans une filière en développement. « Nous leur apportons la formation de Niveau 1, de Niveau 2 ou de Niveau 3, selon les cas. Le but est de renforcer l'employabilité des candidats, pas de tout de les conduire à l'échec.

« Nous faisons de même avec chacun des métiers que nous ciblons et qui sont en proie à une pénurie de compétences avérée ou qui en connaîtront une prochainement,



Un accord cadre permet à Isabelle Leroux de travailler en lien avec l'AFPA et Novæa pour former ses candidats.

à l'image des pareurs désosseurs qui travaillent dans des laboratoires de découpe de viande. Ces métiers sont parfois difficiles et connaissent un fort turn-over » explique Isabelle Leroux.

Des formations peuvent aussi être mises en place lorsque des métiers sont en voie de mutation, à l'instar des ouvriers de l'industrie qui, soudain, ne travaillent plus de leurs mains mais doivent piloter une machine à commandes numériques. « Il nous appartient d'accompagner ce changement. »

Certains métiers sont parfois obligés d'évoluer en raison d'une contrainte réglementaire, à l'exemple de ce qui se passe dans le secteur de l'énergie renouvelable. « Les métiers verts se développent énormément mais sont victimes de pénurie, les jeunes n'ayant pas encore été formés... Nous allons parfois ajuster une compétence qui existe déjà. Il est souvent difficile de s'adapter car ces métiers sont en pleine réglementation, au plan européen puis français. Ainsi, pour être admis sur un chantier de pose de panneaux photovoltaïques, il est nécessaire d'obtenir une habilitation élec-

trique. En outre, il faut aussi présenter une habilitation sur le champ des compétences photovoltaïques. Tous nos candidats qui étaient accoutumés à être délégués ont dû s'adapter rapidement aux nouvelles règles pour pouvoir continuer à exercer. Nous les avons dotés des bonnes compétences. »

Actual Compétences prépare aussi les candidats à l'emploi à acquérir une certification professionnelle, diplôme reconnu par l'État français qu'elle adapte aux intèrimaires pour leur donner la capacité de changer d'entreprise ou d'accompagner un changement technologique.

« Bien que l'on évoque beaucoup la fibre optique, nous savons que notre territoire est aussi desservi par l'ADSL (réseaux cuivrés) et, parfois, par des câbles coaxiaux. Aussi formons-nous nos candidats à la certification professionnelle de ces trois technologies.

« Nous ne sommes pas des fabricants de précarité : nous sommes là pour renforcer le portefeuille des compétences de nos intérimaires et leur ouvrir davantage d'heures de délégation dans les entreprises » s'enthousiasme Isabelle Leroux. ■

## Richard Declaude : « ESUP cherche à encourager la carrière de ses élèves »

**Directeur d'ESUP France, Richard Declaude est responsable des quatre établissements d'enseignement supérieur du groupe Actual où sont scolarisés 600 élèves. Au-delà de la simple remise du diplôme, ESUP souhaite accompagner la carrière de l'étudiant, y compris en mode projet lorsqu'il n'a pas encore choisi sa voie. Rencontre avec une école qui vise l'épanouissement des élèves.**

Présent dans le groupe Actual depuis 8 mois, Richard Declaude travaille néanmoins dans le monde de la formation depuis une dizaine d'années. « L'enseignement supérieur m'est familier depuis six ans » relate-t-il. Cette expérience a encouragé Samuel Tual à lui confier la direction du pôle de formation initiale ESUP et ses quatre établissements localisés à Laval, Rennes, Vannes et Paris.

Plusieurs disciplines sont proposées aux élèves et à leur famille : Filière internationale, Développement Marketing et Commercial, Management et Ressources humaines, Banque et Gestion de patrimoine.

« Nous recevons des étudiants âgés de 18 à 25 ans et qui préparent des diplômes de Bac +2 à Bac +5. Nos écoles sont accessibles à partir du niveau Bac, Bac +2 ou Bac +4. Chaque fois qu'un élève sort de l'école, il reçoit un diplôme reconnu par l'État équivalent à un BTS, à une Licence ou à un Master. C'est une donnée importante car les étudiants aussi bien que les entreprises qui vont les employer réclament un diplôme reconnu par l'État. Cela ouvre aussi des passerelles vers d'autres établissements » souligne Richard Declaude.

### Dialogue avec les parents d'élèves et les chefs d'entreprise

Les directeurs des quatre établissements sont de véritables patrons de Business Unit. « Nous établissons ensemble des reportings d'activités chaque semaine auxquels s'ajoutent des comptes-rendus économiques et de rentabilité tous les mois. Nous sommes dans une vraie logique d'entreprise : les directeurs d'établissements ont les mêmes problématiques qu'un patron de PME qui gère entre 40 à 50 équivalents temps plein, tout en ayant des compétences d'ingénierie pédagogique.

« Ils savent traduire un référentiel brut en une séquence pédagogique animée et en faire partager l'intérêt aux enseignants. Ils ont aussi une fibre commerciale et savent



représenter leur établissement. Enfin, ils composent avec l'infinité d'imprévus qui émaillent la vie d'un établissement scolaire. Ce sont des experts dans leur domaine à qui je tente d'apporter une approche marketing et de développement, une logique de gestion. Mon rôle est d'animer le réseau » explique Richard Declaude.

L'une des difficultés rencontrée par les chefs d'établissement ESUP tient au fait de savoir tout aussi bien convaincre les parents d'élèves de la qualité de leur enseignement que de séduire les chefs d'entreprise pour qu'ils recrutent leurs élèves. « Quand nous disons aux patrons que nous pouvons leur apporter de la ressource, nous sommes très différenciant car personne ne leur parle comme cela » raconte le directeur d'ESUP.

Un commerçant désireux d'agrandir son magasin peut trouver chez ESUP des compétences pour réfléchir au futur agencement, gérer les fournisseurs, animer le lieu commercialement... « Nous pouvons très bien créer un challenge dans nos établissements et demander à nos étudiants de réfléchir en équipes pour imaginer les meilleures solutions. Nous sommes aussi prestataires de services » sourit Richard Declaude.

ESUP travaille actuellement à renforcer ses liens avec d'autres établissements de

formation européens, à la faveur de partenariats qu'elle développe. « Nous avons rencontré un groupe danois qui travaille beaucoup dans les pays scandinaves et qui cherche à s'allier avec des écoles comme la nôtre pour accueillir nos étudiants durant un semestre au Danemark et envoyer les siens durant un semestre en France. À l'horizon 2020, 50 % des étudiants danois devront avoir fait la moitié de leur scolarité à l'étranger contre seulement 10 % aujourd'hui.

« Début décembre, nous avons aussi rencontré les représentants d'une émanation de l'Université de Séville pour tenter de travailler dans le même esprit. Nous mettons en place une forme de laboratoire d'échanges au profit de nos étudiants. L'étranger est une opportunité pour apprendre des langues et ouvrir son esprit » professe Richard Declaude. ■

● Selon le BTS, les frais de scolarité pour une année s'élèvent de 3500 euros (à Laval et à Vannes) à 4000 euros à Rennes et à 4500 euros à Paris.

● Pour les formations de Bac +3 à Bac +5, les tarifs sont situés entre 4500 et 5000 euros pour l'année.

● Les élèves en alternance sont tantôt à l'école, tantôt en entreprise. Lorsque c'est l'entreprise qui finance la formation, les frais de scolarité sont pris en charge dans le cadre du Plan de formation entreprise. L'élève est trois fois gagnant puisqu'il reçoit une formation, un diplôme et un salaire.

● Cependant, faire coïncider les souhaits des entreprises et ceux des étudiants est parfois compliqué, d'autant qu'une telle solution réclame une grande implication de la part de l'élève, en plus de son travail purement scolaire. Les missions en entreprise, souvent intéressantes et concrètes, exigent une grande maturité.