



Grand moment d'émotion pour Gérard Tual, le fondateur d'Actual (au centre) salué au micro par son fils Samuel, sous l'œil de l'animateur de la soirée, Nikos Aliagas, venu en toute amitié pour la famille Tual.

Groupe Actual : 25 ans au service de l'emploi

Le vendredi 20 mai dernier, 700 collaborateurs d'Actual et amis du groupe, acteur de référence de l'emploi en France, se sont retrouvés sur le site d'Echologia, près de Laval. Ils ont soufflé les 25 bougies de l'entreprise aux côtés de Gérard Tual, le fondateur et de son fils Samuel, président d'Actual depuis 2011, au cours d'une soirée chic et folle, pleine de rebondissements...

Surprises. DOSSIER RÉALISÉ PAR JACQUES LE CORRE

La soirée anniversaire d'Actual avait beaucoup d'allure. Les invités étaient conduits depuis les parkings vers le lieu de la fête en voitures anciennes, chacun ayant préalablement épinglé au revers de sa veste ou de son corsage un badge en forme de trèfle à quatre feuilles, le même que le logo de l'entreprise.

Allant de surprise en surprise, les invités ont découvert une meute de loups et leurs dresseurs puis se sont vus offrir une coupe de champagne dans laquelle se trouvait un diamant (dont trois seulement étaient vrais mais quelle importance : seul compte le petit frisson de la quête, en définitive).

À peine le temps de se remettre de cette émotion, tout le monde s'est propulsé sous un chapiteau de cirque, décou-

vrant deux maîtres jongleurs, aussi habiles à s'échanger des quilles qu'à manier le fouet, tout cela sous les yeux de Samuel Tual. Le président d'Actual, revêtu d'un étonnant costume à carreaux, n'en a pas perdu une miette, assis qu'il était entre les deux artistes, fort heureusement très habiles de leur art.

Le numéro s'étant heureusement terminé - l'intégrité physique de Samuel Tual étant demeurée intacte et celui-ci s'étant glissé dans son costume de cérémonie - a sonné l'heure de la photographie souvenir : tous les invités ont retrouvé l'air libre, étant conviés à remplir les pétales d'un trèfle à quatre feuilles, matérialisé au sol, avant qu'un drone n'immortalise l'instant.

Après quoi tout le monde s'est retrouvé dans l'Orangerie pour un grand moment : le discours du président, immédiatement

suivi de la remise des Trèfles - d'or, d'argent et de bronze - aux plus anciens et fidèles collaborateurs d'Actual. Gérard Tual, fondateur d'Actual, a vécu un intense moment d'émotion en contemplant l'assistance : « Il y a 25 ans, j'étais tout seul... » a-t-il rappelé. En très efficace maître de cérémonie, Nikos Aliagas a convié les salariés honorés d'un Trèfle à venir le rejoindre sur la scène. Gérard Tual a ainsi retrouvé ses tout premiers collaborateurs et partagé avec eux et avec l'assistance quelques souvenirs et anecdotes.

Les Trèfles une fois remis, les invités ont savouré d'excellentes spécialités avant d'aller danser avec les groupes Earth, Wind and Fire et Archimède, les Américains de Chicago assurant la première partie des Lavallois. Cette folle soirée s'est achevée par un feu d'artifice géant. Vivement les 30 ans! ■



1



2

La funambule a accompli un long parcours au-dessus du lac d'Echologia (1), avant que Earth Wind and Fire (2) n'anime la soirée, concoctée par Gwenola Chemin et son équipe de communicants (3), pour le plaisir des invités (4).



3



4

Cultivant la discrétion et peu coutumier des médias, Gérard Tual a néanmoins accepté de nous recevoir pour évoquer son itinéraire professionnel, marqué de rencontres décisives avec de grands patrons qui lui ont enseigné quelques recettes à succès.

Une histoire de confiance.

Gérard Tual : le parcours hors du commun d'un créateur d'entreprise autodidacte

« **P**ur jus mayennais » comme il le souligne, Gérard Tual est né à Craon. Mais ses origines paternelles sont bretonnes, précisément de Locmariaquer (56). Passionné de bateau, il a communiqué ce virus à ses enfants, très tôt initiés à la découverte du Golfe du Morbihan, aux îles et à la voile...

Totalement autodidacte, Gérard Tual a quitté l'école à l'âge de 14 ans d'une manière déterminée. « Depuis mes 14 ans, je n'ai jamais connu une journée de suspension de travail. Mes parents n'étaient pas des gens aisés. Je voulais leur montrer que je pourrais faire quelque chose même sans diplôme... »

Le jeune homme va réussir son rêve, grâce à quelques rencontres successives avec des patrons. « J'en ai connu peu mais à chaque fois, c'était un maître dans son domaine qui m'a fait confiance et m'a apporté un savoir, sans contraintes. De tels recrutements permettent de s'épanouir et d'aller au bout de soi-même. »

Premières armes chez Gruau

Gérard Tual fait ses premières armes chez Gruau. À 17 ans, il découvre le magasin du carrossier de Laval. Puis le voici à la finition, qu'il quitte pour la fabrication des caravanes, puis les expéditions, puis la vente de caravanes. Le voici propulsé dans les salons. « Cet univers me plaisait car j'étais au contact du client. »

Puis, Gérard Tual se marie et change d'activité pour conforter économiquement sa nouvelle vie... Il crée un centre de distribution de caravanes à Laval pour le compte d'une entreprise. « Pour parvenir à faire ce métier-là et à ce niveau-là, j'ai dû batailler car j'avais 22 ans et le patron n'attendait pas un jeune comme moi mais quelqu'un de plus mûr et expérimenté, qui sache reprendre des caravanes, fournir les accessoires... Mais j'ai réussi à le convaincre : il a craqué. Il m'a dit : "Je vous confie la clé et le centre de Laval". Alors, je m'y suis mis. »

Les affaires prospèrent dans la mouvance de mai 1968 : symbole de liberté bien avant que ne surviennent les campings-cars, la caravane a le vent en poupe.



Passionné de voile, Gérard Tual, 71 ans, préside toujours le conseil de surveillance d'Actual.

Gérard Tual quitte bientôt Laval pour Le Mans où il suit son patron : il est promu à la direction du siège. Le hasard, toujours, le pousse à vendre une caravane à un acheteur qui va devenir un ami. Celui-ci n'est autre qu'un employé d'Ecco (aujourd'hui Adecco), société de travail temporaire, qui lui annonce l'ouverture d'un centre Ecco à Laval : il recommande Gérard Tual auprès de la direction régionale pour qu'il prenne la direction de cette nouvelle agence.

Nous sommes en 1974 : Gérard Tual, reçu puis accepté par Ecco, entre de plain-pied dans la grande aventure des Ressources humaines. « Un métier extraordinaire et que je n'ai plus jamais quitté. »

Au contact du président fondateur d'Ecco, Philippe Foriel Destezet - « un type fantastique » - et de son directeur général Philippe Beauviala, tous deux issus d'HEC, le jeune directeur d'agence apprend beaucoup.

Après Laval, il ouvre successivement des agences à Château-Gontier (53), Fougères et Saint-Malo (35). Gérard Tual devient

responsable de secteur puis directeur régional d'Ecco Ouest. Naît alors dans son esprit le rêve de créer son entreprise. « Je me suis senti très, très bien dans un métier extraordinaire puisque le travail temporaire touche deux axes de vie : d'un côté vous avez l'humain, un homme qui cherche du travail. De l'autre, vous avez le monde économique qui veut combler ses besoins. Pas un contact n'est le même car les hommes sont tous différents et les activités des entreprises sont très diverses : tout est très ouvert. » Le rêve va durer 15 ans.

Créer une entreprise de travail temporaire demande de l'argent car il faut détenir une garantie financière - la profession étant réglementée - pour assurer aux salariés de l'entreprise le paiement des salaires et des charges sociales.

« Lorsque j'ai créé mon entreprise en 1991, j'avais besoin d'une garantie de 420 000 francs que je n'avais pas. D'un côté, j'étais habité par la conviction de créer ma société et, de l'autre, je me disais que je n'y arriverais jamais par manque de fonds. »

Une contradiction difficile à vivre. Gérard Tual décide de quitter Ecco. Il poursuit son apprentissage chez Ressources Management et Organisation (RMO). Il y rencontre un autre grand patron visionnaire en la personne de Marc Braillon, disparu en 2013.

« Il m'a dit : "Gérard, moins tu as d'argent et plus tu es fort car tu ne risques pas de le perdre donc tu ne risques rien. Chez nous, tu vas apprendre à faire beaucoup avec pas grand chose. Tu vas voir que c'est possible et que ça fonctionne." »

D'une machine bien huilée qui lui a appris la rigueur (ECCO), Gérard Tual passe dans un univers plus intuitif : il apprend à « sentir le vent » et à découvrir des opportunités. Mais son rêve le hante toujours. « Pour monter mon entreprise et être crédible, je devais avoir des tuteurs. J'ai présenté mon projet à des industriels mayennais que je connaissais. Le premier que j'ai rencontré m'a dit : "Ton projet est super sympa. J'y crois parce que je te connais. Je suis prêt à t'aider et à prendre une participation dans ton capital". Je suis allé voir le deuxième qui m'a dit la même chose. Mon projet était finalisé grâce à ces deux parrains. »

Fort de ces deux soutiens, Gérard Tual se présente chez BNP Paribas. Il explique son projet, évoque ses parrains et son besoin de 420 000 francs de garantie financière. « Voyant que mon dossier était structuré, le banquier l'a présenté en comité. Huit jours plus tard, j'avais l'accord de la banque. J'allais pouvoir créer mon entreprise. » Pour l'histoire, la personne qui a validé le dossier de Gérard Tual à la BNP siège encore aujourd'hui au conseil de surveillance du groupe Actual.

Mettre l'intérimaire au premier plan

« En créant ma société, je voulais considérer le travail temporaire d'une façon beaucoup plus humaine : je voulais mettre l'intérimaire au premier plan pour l'accompagner, l'encadrer, le motiver... et pas le considérer uniquement comme une ressource. Une femme ou un homme vient me voir pour trouver du travail mais pourquoi est-il là, qu'a-t-il l'envie de faire ? Veut-il travailler à l'extérieur ou l'intérieur, en horaires normaux ou décalés ? C'était vraiment la base de mon système. Et puis, je voulais créer mon entreprise en Mayenne... »

Gérard Tual nomme son entreprise Service intérimaire mayennais (SIM 53). Il débute le 1^{er} juillet 1991, dans un local de 17 m², rue de la Paix, à Laval. Deux personnes travaillent à ses côtés : une assistante administrative pour s'occuper du téléphone, taper les contrats, établir les factures et les paies et une personne en contrat de qualification en Commerce pour pratiquer le recrutement et la relation clients.

« C'est parti vite et très bien. De très nombreux intérimaires sont venus, certains d'entre eux m'ayant connu chez Ecco ou chez RMO. En mars 1992, j'ai rapidement ouvert une deuxième agence à Villaines-la-Juhel (53) où il y a une industrie forte et à proximité de la Sarthe et de l'Orne. Je ne souhaitais pas aller à Mayenne où tous mes concurrents se concentraient... »

En 1993, il ouvre une nouvelle agence à Blois, sur la recommandation d'un ancien collaborateur rencontré chez RMO qu'il recrute. « Nous avons continué comme cela jusqu'en 1997. À l'époque, nous réalisons 121 millions de francs de chiffre d'affaires. En 1998, le CA était de 164 millions de francs. Nous avons souffert très longtemps de notre croissance. À partir du moment où vous n'avez pas beaucoup d'argent, vous facturez vos prestations au fur et à mesure mais vous n'êtes réglé par l'entreprise qui emploie vos intérimaires qu'à 60 jours. Cela oblige à travailler avec un encours et des autorisations de découvert ou d'escompte. Je n'ai jamais eu de souci avec les banques mais notre croissance était trop rapide : nous avions de gros besoins de fonds de roulement que nous



Gérard Tual et ses premières collaboratrices ont été récompensés d'un Trèfle d'or pour leur dévouement envers l'entreprise.

rediscussions régulièrement avec les banques. »

En 1997, le commissaire aux comptes de l'entreprise, M. Noël, employé de KPMG, évoque à Gérard Tual une entreprise de Saint-Nazaire (44) qu'il pourrait reprendre. Mais Gérard Tual juge Saint-Nazaire trop éloignée. Quelque temps plus tard, M. Noël revient à la charge :

- « Alors, vous n'avez toujours pas envie d'aller à Saint-Nazaire ? »

- « Vous êtes drôle : vous tenez vraiment à ce que je m'y installe ! Qu'a-t-elle donc cette entreprise pour que vous me la vantiez de la sorte ? »

- « Elle s'appelle Actual. »

- « Ça s'écrit comment ? »

- « Comme vous ! »

De fait, Gérard Tual part à la rencontre d'Actual. « L'entreprise avait été créée par deux frères qui étaient fournisseurs des Chantiers de l'Atlantique. Ils tenaient une entreprise de chaudronnerie et utilisaient les services des sociétés de travail temporaire jusqu'à ce qu'ils décident de s'établir à leur compte. Mais, ayant éprouvé des difficultés, ils ont décidé de vendre. J'ai décidé de racheter Actual. Cela m'a permis d'avoir un nom - que j'ai acheté - et une spécialité. »

« À mes trois agences généralistes, j'ajoutais une agence spécialisée avec des soudeurs qui détenaient des licences pour le pétrole, le gaz... Nous avions une valeur ajoutée grâce à l'intégration de cette activité. Très vite, j'ai repris une deuxième société, dans le Nord de la Bretagne, qui travaillait dans l'univers agroalimentaire et je me suis retrouvé avec quatre agences nouvelles : Quimper, Landivisiau, Monfort-sur-Meu et Lyon. Les dix premières années ont été marquées par un développement fort. »

En 2000, à la faveur d'une sortie en bateau en Baie de Quiberon, Gérard Tual et

son fils Samuel évoquent le rapprochement de leurs deux entreprises. « Déjà éditeur de presse, Samuel avait aussi lancé une activité de télémarketing avec un ancien dirigeant d'école de commerce. Ensemble, ils ont créé une société de travail temporaire, nommée Call, dont la garantie financière et les services ont été portés par Actual. » Rapidement, les cinq agences Call rejoignent Actual. Une nouvelle étape vers la croissance s'opère à travers un nouveau projet d'entreprise...

« J'ai réussi mon rêve : créer puis transmettre mon entreprise »

« Actual a bien fonctionné grâce à l'implication de tous... Nous étions là pour gagner, apporter un travail à un demandeur d'emploi et une satisfaction à une entreprise. J'étais toujours disponible pour mes collaborateurs. Une grande partie de ceux qui ont vécu les débuts sont encore là. C'est grâce à eux que cette entreprise s'est mise debout, s'est structurée... Je leur dois beaucoup. De même qu'aux entreprises utilisatrices de nos services avec lesquelles nous sommes devenus partenaires. »

« Dans la vie, tout est fonction de passion. Je suis un passionné de la relation humaine parce qu'elle reflète la vie. J'ai réussi mon rêve et ce qui me comble, à mon âge, c'est d'avoir créé mon entreprise tard - à l'âge de 46 ans - puis de l'avoir transmise à mes deux enfants : mon fils Samuel et ma fille Anne-Sophie. »

« Samuel a repris Actual, dont il est majoritaire. Et j'ai donné à ma fille un centre de formation que j'avais créé en 1994, une entreprise autonome, qu'elle pilote actuellement. Tout au long de mon parcours, j'ai essayé d'être le plus juste et le plus droit possible. » ■

Présidé par Samuel Tual, le groupe familial Actual est devenu N°1 des sociétés indépendantes dans le domaine de l'intérim en France. Son réseau est composé de 200 agences d'emploi locales et 10 cabinets de recrutement régionaux... Animés par des valeurs et des convictions humanistes fortes, ses 700 collaborateurs s'adressent à 9 500 clients (entreprises, collectivités...) qui recherchent des compétences. Entretien.

Samuel Tual : « 2017 sera marqué par la régionalisation des politiques de l'Emploi »

Samuel Tual, que faisiez-vous en 1991 lorsque l'entreprise est née ?

En 1991, j'avais 23 ans. Je sortais de mes études supérieures et je voulais tout faire, sauf de l'intérim. Mon père, Gérard Tual, venait d'ouvrir son agence, SIM 53, à Laval, dans un petit local de 17 m². Une agence de travail temporaire dans une boutique de 17 m², ce n'est pas très sexy pour un jeune diplômé qui croisait à longueur de temps des patrons de grands groupes parisiens et qui évoluait dans le domaine de l'édition et de la relation clients. Et puis le hasard a fait son chemin. J'ai découvert le métier à travers les spécialités des call centers et j'ai pu adapter les contraintes du travail temporaire à ce nouveau secteur lié à la nouvelle économie. L'enjeu était pour moi de faire de cette agence d'intérim une véritable start-up.

À quel moment vous êtes-vous rapproché de votre père ?

Dix ans après la création d'Actual, lors d'une sortie en bateau dans la baie de Quiberon, l'idée a germé avec mon père de rapprocher nos agences et de créer le groupe Actual dans sa version actuelle avec l'ambition de parvenir à un groupe d'une centaine d'agences à l'échéance de 2011. Nous avions déjà à l'époque une vision élargie de notre mission par l'ajout de spécialités et de missions d'experts. En 2002, mon père m'a accueilli à ses côtés pour partager le projet de développement de l'entreprise.

En 2005, Jean-Louis Borloo nous a donné raison en mettant fin au monopole du placement par l'ANPE en France et en créant le concept d'agence d'emplois, version moderne de la traditionnelle "boîte d'intérim". Et tout ce que nous avons dit, nous l'avons fait. En 2011, nous pilotions 100 agences et réalisions 200 millions d'euros de chiffre d'affaires. En 2016, nous contrôlons 200 agences pour un CA de



Né en 1968, Samuel Tual occupe la présidence d'Actual depuis 2011.

475 millions d'euros et nous vivons une aventure formidable, avec un projet d'entreprise qui est tourné vers l'horizon 2021. À cette date, nous prévoyons de détenir 300 agences et d'atteindre 800 millions d'euros de chiffre d'affaires. Nous savons ce que nous devons faire, nous savons comment et nous savons pourquoi. Nous mesurons chaque jour l'utilité de nos missions.

Comment se vérifie-t-elle ?

L'an passé, nous avons fait travailler plus de 65 000 personnes. Et nous avons fourni des compétences aux entreprises qui en ont tant besoin. Notre mission est noble. Elle est essentielle dans un contexte économique et social qui a tant besoin d'acteurs comme nous pour fluidifier le marché du tra-

vail et apporter des solutions de flexibilité. Il nous faut agir davantage encore en augmentant notre présence dans les bassins d'emplois.

Quelle est votre ambition première ?

Nous voulons avant tout qu'Actual demeure une entreprise à taille humaine, vis-à-vis des personnes engagées et autonomes, quelle que sera notre taille finale. Il s'agit pour nous de garder un certain état d'esprit même si nous devons penser une organisation d'entreprise plus complexe. Cependant, nous voulons préserver un organigramme plat et non pyramidal comme dans d'autres organisations.

Notre volonté est d'apporter des solutions innovantes pour compléter le cadre de l'intérim traditionnel, à la fois aux candidats et aux entreprises. Nous savons jouer sur des modalités de détachement différentes de celles de l'intérim, qu'il s'agisse de portage salarial, de CDI en temps partagé ou de CDI intérimaire.

Comment votre marché évolue-t-il ?

Nous connaissons une accélération depuis le début de l'année. Nous sommes en mesure d'apporter aux entreprises la flexibilité dont elles ont besoin. En France, actuellement, le Contrat à durée indéterminée (CDI) reste le type de contrat de travail le plus répandu. Il existe une volonté de le réformer mais si nous n'y parvenons pas ou que cela prend du temps, il est toujours possible de recourir aux autres formes de contrats de travail.

Chez nous, le candidat à l'emploi n'est pas seul : il est accompagné au fil de son parcours. Il existe une relation tripartite entre Actual, le salarié (auquel nous apportons de la sécurité) et l'entreprise (qui recherche de la flexibilité). L'an passé, 80 000 emplois ont été créés, dont 50 000 liés aux nouvelles formes d'emplois. Celles-ci



Pour accroître sa notoriété, le groupe Actual mise sur son trimaran Ultim, Actual, skipié par Yves Le Blevec, 3^e lors de la dernière Transat.

permettent de répondre de façon judicieuse aux attentes des entreprises, la flexibilité étant la problématique du moment.

Il y a actuellement beaucoup de bruit sur la Loi Travail mais les enjeux ne sont pas là. Le vrai sujet touche l'aspiration des jeunes à travailler en mode projet, en mode mission et pas d'obtenir un CDI dans une entreprise. L'Uberisation bouleverse le marché de l'emploi. Il y a tout un pan d'activité oublié. Cela répond à l'enjeu qui doit être là demain.

Comment envisagez-vous le futur contexte de l'emploi ?

Les choses vont bouger en 2017 : il conviendra de mettre un terme à la politique nationale de l'Emploi car elle a montré ses limites. Notre rôle, déjà important, devrait se renforcer avec la régionalisation des politiques de l'emploi.

La Loi NOTRe modifie le lien avec les collectivités territoriales, notamment en termes d'accueil des publics. Mais aucune structure n'a les contacts que nous détenons avec les entreprises. En région, nous pourrions tenir compte des rythmes locaux et des bassins d'emplois.

Il est primordial de favoriser d'abord

le placement dans l'entreprise. Les besoins sont diffus mais aidons les entreprises à embaucher et à former leurs collaborateurs. Je suis convaincu qu'il faut former post embauche. En région, nous avons les moyens de mettre cela en œuvre, de mener des expérimentations. L'organisation d'Actual tient déjà compte des bassins d'emplois et des acteurs régionaux.

Cependant, vous apparaissez davantage à présent comme un acteur national que régional. N'est-ce pas paradoxal ?

L'avantage d'être un acteur national est que nous réunissons une somme de régions sans pour autant apparaître comme un trop gros acteur. Nous formons un complément naturel des services publics existants. Ainsi, Pôle Emploi ne peut pas embaucher directement les candidats alors qu'Actual le peut. Nous avons tout pour le faire : les contacts et les outils. Nous pouvons jouer le rôle d'un groupement d'employeurs, sortir les gens de leur situation tout en remplissant les besoins des entreprises. Il est nécessaire pour cela de tenir compte du niveau de compétences du candidat. Nous possédons une dimension d'in-

novation sociale qui figure dans notre promesse. Nous pouvons adapter tous les dispositifs et nous sommes l'une des rares entreprises à apporter une palette de solutions.

Quelles sont vos ambitions pour demain ?

Demain, nous aurons la tentation de dupliquer à l'étranger ce que nous avons fait en France. Nous réfléchissons à différentes pistes, en Europe. Nous verrons quelle sera la situation du pays et du marché en 2021. Un autre sujet nous apparaît comme important : il touche la modification du comportement des nouvelles générations qui arrivent sur le marché du travail.

Nous allons adapter nos agences d'aujourd'hui, physiques et réelles dans les différents bassins d'emploi, à des attentes de numérisation et d'accessibilité virtuelle qui vont très au-delà de ce que l'on peut trouver aujourd'hui sur les job boards traditionnels ou sur les sites d'emploi des entreprises.

Nous réfléchissons pour savoir comment les réseaux et le Web pourraient nous permettre d'entrer encore plus facilement en contact avec les candidats à l'emploi et faire resurgir les compétences, en général, pour opérer un rapprochement entre offre et demande. La relation entre le candidat et l'entreprise reste encore trop administrative et rigide. Je pense qu'il est possible de dématérialiser beaucoup de choses.

En termes d'innovations, nous réfléchissons pour répondre aux besoins qui interviendront dans quelques années. Développer la technologie constituera un axe important pour notre vie future. Nous aurons une échéance importante sur ce thème en 2018. ■

Un patron engagé en faveur du travail et de l'emploi

Outre sa fonction de président d'Actual, Samuel Tual est aussi président du Medef 53 et auteur d'un ouvrage publié en 2015 : "Le Travail pour tous".

Pourquoi avoir publié ce livre ?

Il existe en France un paradoxe : ceux qui ont un emploi souffrent et, dans le même temps, près de 6 millions de personnes cherchent du travail. Pour les uns, le travail se limite à une souffrance et pour d'autres à une contrainte. Avec ce livre, édité en 2015, j'ai souhaité apporter des solutions pour faire évoluer les choses. Un an après, le débat est toujours au cœur des préoccupations. Il est temps d'envisager l'em-

ploi sur 20 ans, de valoriser le travail et d'apporter des solutions pour l'avenir. Partout où c'est possible, je rencontre des élus, des candidats, pour que ces enjeux soient pris en compte lors des prochaines échéances électorales. Du reste, le livre va faire l'objet d'une réédition prochaine.

Depuis deux ans, vous avez également souscrit un engagement patronal à la présidence du Medef 53. Qu'en reprenez-vous ?

Ce mandat m'apporte beaucoup : j'ai énormément appris au contact de mes pairs, en Mayenne. À l'échelle du territoire, je m'intéresse beaucoup plus à défendre les entreprises que les

patrons. Pour moi, le sujet central demeure le travail. Mais comment tenir un tel discours si je ne défends pas l'entreprise en tant que telle ?

Je suis en phase avec les valeurs défendues par Thibault Lanxade - membre du conseil exécutif du Medef et président du pôle Entrepreneur et croissance - qui milite pour valoriser l'audace créatrice et la dynamique entrepreneuriale française.

Permettre durablement aux entreprises de se développer : c'est avant tout cela qui compte. Je n'ai pas vocation à faire carrière au Medef : j'ai pris la présidence du groupe Actual en 2011 et il y a beaucoup à faire lorsque votre société croît de 30 % par an.

Directeur développement des Compétences chez Actual, Isabelle Leroux concilie les besoins de compétences émis par les entreprises avec les aspirations et les savoir-faire des candidats inscrits chez Actual. Le succès du groupe Actual, en croissance de 30 % chaque année depuis plusieurs années, repose sur la structuration réussie de cette relation à trois. L'an passé, Actual a formé 3 500 personnes. Radioscopie.

Isabelle Leroux : « Nous avons formé 3 500 personnes en 2015 »

Isabelle Leroux, comment définissez-vous votre métier ?

Notre métier est basé sur une relation triangulaire. Vous avez d'abord une entreprise, implantée dans un territoire, qui a besoin de recruter. Parallèlement, des hommes et des femmes sont dans une dynamique de recherche d'emploi. Et puis, il y a les équipes d'Actual qui s'évertuent à tout structurer. Pour que ce triangle fonctionne bien, il existe un nœud central : la compétence. C'est le vrai nerf de la guerre puisque, seule, elle peut réunir un homme et une entreprise.

Comment faites-vous pour être certaine de trouver les profils demandés par les entreprises ?

Nous avons quatre catégories de problématiques que nous gérons soit dans une certaine urgence, soit en anticipation. Il peut nous arriver de débarquer dans un territoire aride et sec et de faire face à une véritable pénurie de compétences. Dans ce cas, nous devons trouver des solutions mécaniques, urgentes, avec des candidats qui sont prêts à jouer le jeu pour pouvoir continuer à approvisionner les entreprises qui sont dans le cycle de production, de commande... La pénurie est le premier fil que nous tirons lorsque nous parlons de compétence.

Actual anticipe également la raréfaction des profils dans un territoire en regardant et en observant les métiers sur lesquels on constate de la volumétrie à récurrence. Ce sont des métiers qui, par essence, sont déjà sur de gros volumes de délégation.

Avez-vous un exemple en tête ?

Les métiers ont souvent des durées de vie, à l'image du métier de téléconseiller qui, dans 80 % des cas, ne peut être exercé au-delà de 4 ans. Le plus souvent, les gens sont dans une vraie dynamique et possèdent une réelle motivation mais ils finissent par être confrontés à un épuisement ou à un besoin de changement. Dès le départ, nous de-



Isabelle Leroux en est convaincue : il est plus important de placer d'abord les gens dans l'entreprise puis d'adapter, ensuite, leurs compétences.

vons organiser des passerelles de sortie, en direction d'autres univers ou d'autres métiers. Mais, dans le même temps, il est important de continuer à former des téléconseillers pour satisfaire les demandes des entreprises. On sait qu'il y a des besoins, que ceux-ci sont récurrents et que les métiers ont des cycles de vie. À nous d'anticiper si l'on ne veut pas se retrouver dans le cas de figure de la pénurie.

Comment vous adaptez-vous aux changements qui impactent les métiers ?

En tenant compte des mutations, réglementaire ou technique. Vous avez un homme ou une femme qui travaille pour une entreprise du territoire car il détient une compétence. Survient une nouvelle réglementation qui stipule : « Pour pénétrer

sur un chantier photovoltaïque, l'habilitation HOB0 ne suffit plus. L'habilitation BR est requise ». Si nous ne faisons rien à notre niveau, une rupture s'opère entre le candidat et le marché sur lequel il exerce son métier. De son côté, l'entreprise risque de ne plus trouver de ressources. Actual doit donc veiller à l'adaptation des compétences et des ressources pour ne pas subir cette mutation réglementaire.

Le phénomène se répète lorsqu'il y a une mutation technique ou technologique. Quand les machines à commandes numériques sont sorties dans les industries, tous les opérateurs de têtes de lignes ont dû être formés sous peine de ne plus exercer leur métier.

Actuellement, le métier de préparateur de commandes - extrêmement classique dans nos régions de l'Ouest où se trouvent des entreprises agroalimentaires et des plates-formes - est en train d'intégrer la commande vocale qui en modifie considérablement la pratique. Si l'on n'adapte pas la ressource à cette mutation technique du secteur d'activité, on se retrouve face à des hommes et des femmes qui ne sont plus employables dans leur métier et des entreprises qui ne trouvent plus la ressource. Le sujet de la mutation entraîne un impact très direct sur l'emploi. Cela s'anticipe aussi pour ne pas aboutir à la pénurie.

Comment réagissez-vous face à l'émergence de nouveaux métiers ?

Dans l'Ouest, nous avons des cas concrets avec la fibre optique ou les énergies marines renouvelables. Des entreprises se lancent en direction de nouveaux métiers car elles ont besoin de créer des activités nouvelles pour se maintenir économiquement.

Ainsi, le Plan France Très haut débit 2025 influe énormément sur tout le marché du raccordement en France. Nous avons moins de 10 ans pour refaire le réseau téléphonique français, encore basé à 70 % sur le cuivre. Les opérateurs de téléphonie et leurs sous-traitants qui construisent le ré-

seau attendent que nous leur fournissions la ressource qui va accompagner les évolutions des 20 prochaines années.

Aujourd'hui, trois métiers se présentent aux techniciens fibre : le métier d'opérateur, le métier de raccordeur et le métier de câbleur. Ce dernier dévide les grosses bobines noires que l'on voit sur les trottoirs pour que la fibre atteigne la porte d'entrée d'un immeuble particulier ou celle d'une entreprise. C'est là que le raccordeur prend le câble en main et procède à la connexion technique de l'appartement ou du bureau proprement dit. Nous sommes sûrs, en formant 800 personnes dans l'année, de les voir toutes trouver un emploi et de servir la cause des entreprises.

Nous avons, pour y parvenir, trois niveaux de formation : Pro + permet l'accès au chantier pour une première mission ; Pro +1 constitue un premier niveau pour appréhender la filière dans son ensemble, le type d'entreprise dans lequel le candidat sera amené à travailler et la compréhension de ces métiers et, potentiellement, de la technicité. Enfin, Pro +2 correspond à un niveau de technicien que l'on va certifier et diplômer et qui va permettre d'obtenir un titre professionnel d'installateur et de raccordeur de téléphonie.

En ce qui concerne les besoins autour des Énergies marines renouvelables (EMR), nous en sommes au tout début. Le pic devrait survenir début ou courant 2017. Les EMR font appel à deux types de métiers : le technicien sur éoliennes proprement dit et le cordiste, puisqu'il est nécessaire de travailler en hauteur et au-dessus du vide. Ces métiers, peu connus, sont néanmoins porteurs d'emplois à un niveau insoupçonné.

Qu'est-ce qui fait qu'un acteur comme Actual est légitime ?

En fait, nous sommes un écosystème beaucoup plus impliqué et puissant, finalement, qu'un écosystème public. Plusieurs raisons à cela : notre profession nous oblige à saisir avec beaucoup d'agilité les cas que l'on nous présente. Lorsque vous recevez un appel, le jeudi matin, pour trouver un candidat qui devra se présenter le lundi suivant, à 7 h, devant l'entreprise qui recrute, il faut s'activer. Lorsque la personne est identifiée, vous devez rédiger les contrats, la déléguer et faire en sorte qu'elle soit bien là le jour dit avec les attendus de compétences demandées. Acteur connu du territoire, Actual possède cette réactivité précieuse face à un univers qui va beaucoup plus vite qu'il y a 10 ans.

Autre élément de différenciation : les pouvoirs publics peuvent signer toutes les conventions du monde avec les entreprises, la seule chose qu'ils ne signent pas, c'est le contrat de travail. Notre puissance tient

au fait que nous prenons l'engagement et la responsabilité pleine et entière de ce que représente juridiquement la responsabilité d'un employeur. Elle induit une obligation de résultats, à la fois en matière de formation et de compétences mais aussi de sécurité.

Avez-vous connu des success-story d'entreprises qui ont pu se développer grâce à des apports décisifs en matière de Ressources humaines ?

Oui. Mais pour que les personnes puissent s'installer durablement dans un métier ou une relation de travail, il est fondamental de donner du sens au travail qu'on leur confie. Contrairement à ce que l'écosystème public prévoit aujourd'hui - « Former plutôt que chômer » - nous pensons qu'il est plus important de placer d'abord les gens dans l'entreprise puis d'adapter, ensuite, les compétences. Sinon, nous allons passer notre temps à épuiser notre pays et nos fonds à former pour rien, au bout du compte.



Le placement dans le monde du travail engendre un niveau de réussite bien supérieur et cela permet à chacune des parties - l'entreprise et le candidat - de se déterminer. Le candidat sait si le métier et l'entreprise l'intéressent ou pas. Il se positionne comme acteur de sa vie professionnelle. L'entreprise peut elle aussi s'exprimer : « *Ce candidat-là me plaît : je l'embauche car il trouve sa place dans mon équipe* ». Le sujet de la compétence ne vient qu'après. À partir du moment où vous faites face à des individus qui font un choix éclairé et apprennent en faisant, tout se met en place très naturellement.

Vous arrive-t-il d'être étonnée par certains candidats ?

Effectivement. J'ai rencontré encore récemment des jeunes sans qualification qui ont pu se positionner dans des métiers industriels alors qu'ils avaient juré de ne jamais aller travailler à l'usine comme leurs parents. Mais il y a parfois la magie de la rencontre entre un jeune de 18 ans, sans aucun diplôme, à qui on apprend à dire bonjour le matin, à sourire... et tous les anciens qui

sont sur la ligne, dans l'entreprise, qui prennent ce nouveau venu sous leur aile et qui commencent à lui transmettre, à lui donner de l'expérience tandis que le gamin rend service.

Ce jeune-là qui n'avait jamais pu apprendre de sa vie a trouvé une sécurité grâce à une équipe avec laquelle il a l'envie d'avancer. Il a trouvé sa place et adopté le métier. Aujourd'hui, les chefs d'entreprise ont besoin de recruter des gens qui ont envie. Pour le reste, on peut tout mettre à l'épreuve. Une fois que c'est en place, on renforce l'entente par l'apport de compétences techniques.

L'entente entre les acteurs est donc définitivement plus essentielle que les compétences ?

Le cœur central, c'est la dynamique de la compétence. Plus nous travaillons nos candidats en les plaçant, en validant avec eux un projet professionnel à travers le placement, avant la formation... plus nous validons les faits avec l'entreprise (avec ce candidat, cela se passe comme ceci, il est à l'heure, il dit bonjour, il s'intègre à l'équipe...) et plus nous servons la cause des individus et celles de nos clients. Nous sommes sur un cercle vertueux. C'est en ce sens que nous constituons un écosystème.

Quels sont les métiers des RH que l'on peut trouver dans votre entreprise ?

Chez Actual, nous avons des gens qui savent à la fois accompagner les candidats (nos conseillers emploi carrière), accompagner les entreprises (ce sont nos responsables d'agences, nos responsables régionaux, nos chargés de clientèle), évaluer de la compétence (à travers Actual Carrière), former (grâce aux moyens de la direction du développement des compétences et de la formation)...

Nous continuons d'avancer et de remplir la mission que nous nous sommes assignée. Nous sommes 10 points au-dessus du marché depuis deux ans. Nos meilleurs ambassadeurs sont toutes les personnes qui ont été formées chez nous, à l'image des cordistes et des coffreurs bancheurs dont certains sont aujourd'hui chefs d'équipes et que les entreprises nous réclament.

Nous pouvons les leur déléguer via un CDI travail temporaire ou un CDI temps partagé. Nous maîtrisons totalement l'ensemble des outils juridiques. À chaque typologie de projet entre un candidat et une entreprise correspond une solution technique et juridique. Il est totalement inutile d'inventer ou de vouloir nous inventer de nouveaux concepts : tentons déjà d'utiliser très concrètement ce que l'on a et qui nous donne déjà un peu de stabilité dans les processus, sans tout changer dans les deux ans. ■