



DÉCIDEURS

Samuel Tual

« Je suis le garant des règles »

Le président du directoire du groupe Actual spécialisé dans l'intérim explique pourquoi il a mis en place une hiérarchie très courte.

PROPOS RECUEILLIS PAR
YANN LE GALÈS [@YannLeGales](#)

INTERVIEW Samuel Tual, président du directoire du groupe Actual (475 millions d'euros de CA en 2016, 850 collaborateurs) souhaite que de nouvelles formes d'emploi soient développées.

LE FIGARO. - Quel est votre rôle ?
Samuel TUAL. - Je dois avoir une vision stratégique et être capable d'expliquer aux équipes où va l'entreprise. Je suis le garant des règles qui permettent aux collaborateurs de fonctionner dans un climat de bienveillance et d'écoute. Je mets en place les conditions qui leur permettent de trouver des solutions. Je veille à ce que chaque décision contribue à notre projet.

Est-ce difficile de diriger une entreprise patrimoniale ?
C'est une grande chance de ne pas avoir de contrainte de temps car notre projet d'entreprise repose sur le moyen et long terme. Nous devons être performants mais nous pouvons décider, par exemple, de recruter des collaborateurs même si nous savons que cela se fera au détriment de la rentabilité à court terme. Car nous ne sommes pas dépendants d'associés fi-

nanciers, de fonds ou de banques qui nous imposeraient des performances à court terme.

Une entreprise patrimoniale doit-elle rester contrôlée par des actionnaires familiaux au fil des générations ?

Il ne faut pas avoir de tabou. Il ne faut pas avoir peur des fermetures à l'amiable d'entreprise, des fusions, des rapprochements.

Conserver une entreprise de génération en génération n'est pas un objectif. Ce qui compte c'est de saisir les opportunités qui se présentent pour développer un projet au bénéfice des hommes et des femmes qui travaillent dans l'entreprise et de conserver un état d'esprit.

Avez-vous des objectifs à trois ans ? Cinq ans ? Dix ans ?

Nous avons un projet de développement sur dix ans. Nous jouons un rôle important sur le marché du travail. Nous sommes utiles à la communauté. Nos missions sont de mettre des personnes au travail et de proposer des compétences aux entreprises. Cette conviction explique l'engagement de nos collaborateurs et les succès du groupe.

Quelle est votre méthode de management ?

Notre ADN est basé sur des valeurs fortes. J'ai imposé dès mon arrivée aux commandes de l'entreprise des principes managériaux basés sur la confiance, l'authenticité, l'engagement et l'exigence. Notre organisation est à taille humaine. Il n'existe que trois niveaux entre moi et le salarié de l'agence. Cette hiérarchie très courte doit le demeurer quelle que soit notre croissance.

Les collaborateurs ont-ils des marges de manœuvre ?

Nos collaborateurs sont responsables. Ils disposent d'une autonomie dans leur mission. Ils peuvent décider. Dans notre métier qui est très technique, les salariés ne sont pas efficaces s'ils se contentent d'appliquer des process et d'exécuter des tâches. Ils doivent au contraire s'intéresser au projet des candidats à l'emploi, être à leur écoute pour apporter les bonnes réponses.

Est-ce difficile de mettre en place ce type d'organisation ?

Une organisation matricielle est beaucoup plus complexe à mettre en œuvre mais elle permet d'avoir une performance plus intéressante que la moyenne des acteurs du marché et d'avoir des collaborateurs engagés.



Pourquoi avez-vous choisi une hiérarchie très courte ?
C'est une intuition. J'ai fait le tour de France de l'entreprise quand j'ai pris la direction de l'entreprise. J'ai rencontré les collaborateurs pour comprendre nos points forts et nos points faibles. J'ai compris que nos performances s'expliquaient par la motivation des salariés qui redoutaient que notre future croissance s'accompagne de la mise en place d'une

organisation qui briserait leur état d'esprit. Il était donc essentiel de demeurer une organisation à taille humaine et que l'entreprise devienne une organisation apprenante. Nous sommes en mouvement en permanence.

Un collaborateur peut-il remettre en cause certaines pratiques ?

Il est important que chaque collaborateur comprenne le sens de ce qui lui est demandé. Si un salarié ne sait pas pourquoi il doit remplir un document ou la raison d'un reporting, il doit demander pourquoi. Il a même le devoir de ne pas l'accepter s'il estime que cela ne sert à rien.

Un dirigeant doit-il décider seul ?

Je crois beaucoup à l'intelligence collective. C'est en mettant des personnes de toute origine autour d'une table que nous trouvons des solutions. Les collaborateurs de terrain proposent des solutions que des responsables n'auraient pas osé proposer.

Les jeunes générations ont-elles des exigences professionnelles différentes de leurs parents ?

Elles fonctionnent différemment de leurs aînées. Elles souhaitent travailler dans une entreprise qui leur proposent des missions en

CONFIDENCE



**VOUS AVEZ ÉCRIT
DEUX LIVRES. POURQUOI ?**

J'ai publié *Les Métiers des centres d'appels et de la relation client* en 2001 et *Le Travail pour tous* en 2015. Ce dernier est un coup de gueule. Je l'ai écrit lors de la rédaction de la loi sur la pénibilité au travail. Un certain nombre de personnes expliquaient que le travail était une contrainte ou une souffrance. Cela m'exaspérait. J'ai souhaité apporter un éclairage différent. J'ai réfléchi sur le type de société que nous voulons laisser à nos enfants. J'estime que certaines thèses sont catastrophiques pour notre avenir. Le travail est essentiel pour l'avenir de notre société.



mode projet, qui leur laissent de la liberté. Elles veulent un équilibre vie professionnelle vie privée. Elles souhaitent également de la sécurité. Car c'est toujours le même pourcentage d'une classe d'âge qui souhaite devenir entrepreneur et créer une entreprise.

Comment satisfaire leurs aspirations ?

Nous devons répondre à leurs besoins en développant de nouvelles formes d'emploi.

Le salariat va-t-il évoluer vers des formules plus souples?

De nouvelles formes d'emploi doivent être développées. Par exemple, le travail en temps partagé et le portage salarial. Je crois beaucoup à une relation tripartite salarié, entreprise et tiers employeur de confiance, rôle que peut jouer le groupe Actual.

Ces nouvelles formes d'emploi peuvent-elles se développer rapidement ?

Elles ne se développent pas assez vite pour des raisons réglementaires. La loi travail les a complètement oubliées. Nous devons faire de la pédagogie pour les développer car elles permettent de combattre le chômage. Il faut pour cela une nouvelle loi travail. ■



Samuel Tual: « Ce qui compte, c'est de saisir les opportunités qui se présentent pour développer un projet au bénéfice des hommes et des femmes qui travaillent dans l'entreprise et de conserver un état d'esprit. » DR