



Photos par Olivier Rollier

L'enjeu essentiel est notre capacité de réaliser le rapprochement entre l'offre et la demande de travail, qui justifie notre raison d'être d'intermédiaire. Il y a tout un espace pour ce que l'on appelle les "tiers employeurs" qui permettent de sortir d'une relation bilatérale avec un arbitrage dur entre liberté et précarité.

Vu d'en haut

Samuel Tual

Président d'Actual Leader group

Premier arrêté, premier reparti. Pour Samuel Tual, président d'Actual Leader group, l'intérim, intermédiaire entre les entreprises et les candidats à l'emploi, justifie complètement sa raison d'être dans le contexte actuel. Pendant la phase d'arrêt de l'économie liée au confinement, il a joué son rôle d'amortisseur, et dans la phase de redémarrage, il va jouer son rôle d'accélérateur de reprise des embauches. Attentif aux évolutions sociétales, Samuel Tual est néanmoins persuadé que ce confinement laissera des traces dans la

manière dont tout à chacun placera le travail dans la vie, en conjuguant l'envie de "liberté" et le besoin de "sécurité". Un créneau sur lequel s'est positionné d'emblée Actual en promouvant le CDI intérimaire, une formule qui concilie ces deux aspirations. Et la formule est gagnante pour un groupe qui réalise un chiffre d'affaires de plus de 1,3 milliard d'euros et fait travailler l'équivalent de 25 000 emplois à temps plein. Un choix stratégique que la crise du Covid et ses conséquences ne remettent pas en cause.

PROPOS RECUEILLIS PAR PHILIPPE PLASSART

Le marché de l'intermédiation du travail se structure autour de 1800 acteurs qui ont pour fonction de fournir à des entreprises des candidats à l'emploi en mode mission. Il représentait 700 000 équivalents temps plein avant la crise. Le recours à du personnel extérieur, autrement dit l'intérim, se développe structurellement au fur et à mesure des différentes crises qui viennent justifier à chaque fois cette solution pour sa souplesse, dans un contexte réglementaire qui reste en France très contraignant. Il s'agit de trouver des ressources ponctuelles pour répondre à des besoins ponctuels. La réforme de Jean-Louis Borloo de 2005 a élargi la mission des agences d'intérim au placement d'emplois pérennes sous forme de

CDD ou de CDI, mettant fin ainsi au monopole de pôle Emploi en la matière. Ainsi, nous sommes amenés à fournir tout autant des compétences ponctuelles que durables. Au fil du temps, la profession a fait un gros travail pour en même temps apporter de la liberté aux personnes que nous accompagnons en les faisant travailler en mode mission, apporter de la flexibilité aux entreprises qui utilisent nos solutions, et de la sécurité en allongeant de la durée des missions. D'où la formule du CDI intérimaire qui permet aux agences d'embaucher en CDI des collaborateurs pour les détacher en une ou plusieurs missions successives, ce qui permet via ce statut de salarié de répondre au double besoin de sécurité d'un côté et de flexibilité de l'autre. Ce statut est très différent de celui d'auto-entrepreneur, qui permet certes la liberté mais sans la sécurité. À charge pour l'agence d'emploi de réduire

autant que faire se peut le temps d'intermission, période durant laquelle les personnes sont de toute façon rémunérées ou mis le cas échéant en formation pour pouvoir développer la polyvalence et les compétences. Le contexte précédant la crise du Covid était caractérisé par de grosses tensions sur ce marché, avec des difficultés importantes pour trouver les bonnes ressources

L'enjeu essentiel, réconcilier liberté et sécurité

L'enjeu essentiel est notre capacité de réaliser le rapprochement entre l'offre et la demande de travail, qui justifie notre raison d'être d'intermédiaire. Il y a tout un espace pour ce que l'on appelle les "tiers employeurs" qui permettent de sortir d'une relation bilatérale avec un arbitrage dur entre liberté et précarité. La solution est de passer par un tiers de confiance qui porte le salarié et qui le détache entre une ou plusieurs entreprises pour apporter, dans cette relation triangulaire, la flexibilité à l'entreprise dans le cadre d'un contrat de mise à disposition d'une compétence, et un accompagnement sécurisant à la personne, à travers un CDI et un parcours. En cela, le portage et le CDI intérimaire sont des solutions vouées à se développer car elles ne laissent pas tout seul les individus. Les agences d'intérim cotisent à un fonds de garantie pour gérer les intermissions, à charge pour chaque agence d'être bonne et réactive pour réduire ces périodes d'inactivité. Avant cette crise, les entreprises recherchaient des compétences et nous avions beaucoup de mal à mettre des ressources en face de cette demande, d'où un effort particulier de communication et de formation pour dénicher les bons profils. Cette situation s'est complètement inversée puisque les candidats sont devenus d'un seul coup beaucoup plus nombreux que les offres. Beaucoup de nos collaborateurs restent sans mission tandis que de nouveaux candidats se présentent.

Cette notion de liberté associée à celle de sécurité devient primordiale, ce qui est très porteur pour notre activité. Cela bouscule le marché du travail parce qu'évidemment, la démarche est très différente de par le passé. Le cadre réglementaire, hérité de l'après-guerre, reste très rigide, mais depuis quelques années il a été assoupli, ce qui est pour nous une bonne nouvelle. Contrairement à l'idée reçue, on pourrait imaginer que l'intérim est fort en France du fait de ces rigidités, car il apporte de la flexibilité. En réalité, en Europe, c'est dans les pays où le marché du travail est le plus flexible que ce type de solutions est le plus développé. En France, on a été tellement habitués à avoir un cadre protecteur qu'il s'est transformé en surprotection. Si bien que les salariés préfèrent rester dans leur entreprise, même s'ils n'y sentent pas bien, plutôt que d'envisager de partir en prenant le risque de la quitter. Alors que dans les pays qui ont beaucoup plus de flexibilité, les collaborateurs quittent l'entreprise car ils savent qu'ils peuvent trouver aisément un travail dans une autre. Paradoxalement, dans un pays comme la France qui se veut très protecteur, on a des indicateurs de "bonheur au travail" moins favorables. Les lois Travail qui ont été déployées ces dernières années vers un assouplissement des règles vont dans le bon sens parce qu'elles vont permettre d'accepter le principe d'intermédiation.

D'agences d'intérim à agences d'emplois

L'autre enjeu du secteur de l'intérim est l'amélioration de son image. Un gros travail a été fait depuis quelques années en passant de l'appellation agences d'intérim à agences d'emplois. L'intérim n'en demeure pas moins encore trop souvent assimilé à des courtes missions et à la précarité, même si nous avons échappé à la taxation des missions courtes du fait de notre travail d'accompagnement, notamment à travers le CDI intérimaire. L'image du secteur dépend aussi de la perception qu'en ont les



“Ce n’est pas tant le travail temporaire qui en soi m’intéresse que le sens du projet dont il est porteur.”

pouvoirs publics. Pour l’heure, nous sommes à cet égard plutôt rassurés.

Les aspirations spécifiques des jeunes générations

Ce qui impacte aussi beaucoup notre activité, c’est l’aspiration des jeunes générations, très différente de celle de leurs aînés, à ne pas travailler nécessairement en continu dans la même entreprise, et pour qui le CDI n’est pas nécessairement le Graal. Ils ont envie surtout de donner du sens à leur travail en choisissant leur employeur, et d’être considérés. Je trouve que la jeune génération est très impliquée dans son travail, et même assez généreuse de son temps pour peu qu’elle trouve du sens à son engagement au travail. Et ce sens n’a rien à voir avec l’organigramme ni avec les galons, mais dépend de la reconnaissance des contributions de chacun à l’entreprise. Désormais, c’est moins les entreprises qui choisissent leurs candidats que les candidats qui choisissent leur entreprise, en fonction de ce qu’elle véhicule, de son image et de sa raison d’être. Il faut que le jeune adhère au projet pour pouvoir s’engager pleinement. Les jeunes ne versent dans le “zapping” que lorsqu’ils ressentent qu’ils ne sont pas considérés.

Le rendez-vous du numérique

Enfin, la profession vit une véritable révolution en lien avec le numérique parce qu’en matière d’intermédiation, les outils nouveaux, l’utilisation des plateformes, les solutions de “matching”, l’intelligence artificielle pour rapprocher offre et demande apportent des perspectives très nouvelles, obligeant les agences d’emplois à les intégrer. C’est un enjeu fort de la profession d’être au rendez-vous du numérique. L’activité traditionnelle reposait sur la rencontre physique par l’étude des dossiers individuels traités les uns après les autres, les outils numériques permettent de gérer des flux beaucoup plus importants, de travailler plus finement les questions de mobilité en multipliant les prises de contacts au-delà des rencontres physiques de proximité.

Disposer de bases de données beaucoup plus fournies permet de faire un travail de sélection et d’aller chercher des profils plus diversifiés, avec des critères qui vont au-delà des diplômes et de l’expérience, à l’instar des soft skills (savoir être, attitudes comportementales, etc.). Les tests et simulateurs permettent de mieux comprendre la personnalité et les capacités des candidats. Pour autant, il n’est pas souhaitable de passer à une activité 100 % digitale, tant il est vrai que le contact et la relation humaine directs fournissent un lot d’information appréciable à la base de notre travail d’intermédiation. Je suis pro “phygital”, c’est-à-dire pour le physique et pour le digital

La place du travail et le télétravail

On ne mesure pas encore toutes les conséquences de cette expérience du confinement sur le travail. Mais il y aura nécessairement un avant et un après. Le fait qu’une majorité d’individus se soit retrouvée à son domicile plusieurs semaines sans activité et rémunérée par l’État a été sans précédent. Au-delà de la peur du virus, les personnes ont trouvé cette situation dans un premier temps plutôt agréable, mais assez vite est apparue une assez grande souffrance de ne plus être au travail. D’où une réflexion générale sur la place du travail dans la vie. Certains considèrent que le travail fait partie de l’essence de la vie et qu’il permet de s’épanouir, tandis que d’autres considèrent que le travail est subi, qu’il est une souffrance et que la tendance doit être de travailler de moins en moins. La question va se poser avec force. Le Président Macron a invité les Français à “travailler plus”, une vision sans doute par trop comptable. Dans le contexte économique très dégradé, il y a sans aucun doute un effort à fournir pour relancer l’activité, mais cette reprise d’activité générale n’a rien d’évident. La solution est sans doute, en évitant de toucher à la durée de travail réglementaire, d’aller plus loin par le dialogue social, de moduler en fonction des différentes situations des secteurs et des entreprises. Il y a aussi les interrogations sur la perpétuation ou

non du télétravail qui s’est imposé durant le confinement. Dans ce domaine, on ne peut plus se contenter d’une approche purement comptable du temps de travail. Un autre risque à prendre en compte est celui de voir ces postes en télétravail être délocalisés à des milliers de kilomètres de la France. Il faut garder raison et bien poser le sujet dans l’intérêt bien compris à la fois des entreprises et des salariés, en privi-

Certains considèrent que le travail fait partie de l’essence de la vie et qu’il permet de s’épanouir, tandis que d’autres considèrent que le travail est subi, qu’il est une souffrance et que la tendance doit être de travailler de moins en moins

légiant les solutions mixtes sans tomber dans l’excès du tout-télétravail, car on a besoin de conserver les contacts présentiels.

Le développement d’Actual en trois phases

Actual a été créé par mon père en 1991. La vie du groupe a été séquencée depuis son origine par période de dix ans. 1991 à 2001 ont été les années de la mise en place des fondations, avec en fin de décennie une quinzaine d’agences à Laval et en Mayenne sur des fonctions très traditionnelles du travail temporaire. 2001-2011, nouvelle phase de développement ajoutant un volet formation et des solutions innovantes à l’activité d’intérim, nous permettant d’atteindre une centaine d’agences et un

chiffre d’affaires de 45 millions d’euros. 2011-2021, deuxième phase du développement du projet avec la volonté forte de gagner en indépendance, que ce soit en termes de secteurs d’activités et de zones géographiques, ou vis-à-vis des clients. Cela est passé par un développement du réseau en croissance interne et externe pour avoir une offre consistante au niveau national. Deux coups d’accélérateur ont eu lieu en fin de période via le rapprochement avec Leader, un autre acteur important du secteur, et un développement à l’étranger (Belgique, Hollande, Suisse, Portugal, etc.). Résultat : Actual, c’est aujourd’hui 430 agences, un chiffre d’affaires de 1,3 milliard d’euros, 2 100 collaborateurs permanents et 160 000 personnes ayant recours à nos services (soit 25 000 emplois équivalent temps plein). L’objectif est de devenir en 2021 le premier acteur indépendant de référence sur ce marché. Aujourd’hui, nous nous situons au 7^e rang et devant nous, il n’y a que des acteurs étrangers répondant pour la plupart à des logiques financiarisées et court-termiste. Ce qui n’est le cas d’Actual, entreprise patrimoniale qui s’inscrit sur le temps long. Il faut bien sûr que nous soyons exigeants et performants, mais nous n’avons pas de comptes à rendre à court terme à des banques ou au marché. Ce qui donne une grande liberté pour mener à bien ce projet dans la durée. Le projet 2021/2031 n’est pas encore écrit ni formalisé, mais il intégrera forcément une forte dimension digitale tout en renforçant notre leadership et notre indépendance durable. Notre objectif est aussi de devenir le premier acteur français de référence de l’intérim d’insertion, qui vise les publics les plus en difficultés et les plus éloignés de l’emploi. D’un point de vue stratégique, nous estimons qu’Actual est en mesure de faire la différence non pas sur la mise en œuvre d’un savoir-faire qui nous serait propre, mais sur “l’engagement” de nos équipes. Cela peut paraître un peu “tarte à la crème” mais c’est véritablement cette dimension essentielle qui fait l’efficacité et la performance du groupe. Dans cette organisation, tout repose sur l’autonomie, l’indé-

pendance et l'engagement des équipes, si bien que sans cesse l'information remonte et redescend. Culturellement, notre approche managériale est très différente de celle de nos confrères qui s'inscrivent dans une démarche financiarisée et verticale. Cela se manifeste aussi dans la façon dont nous accueillons nos futurs collaborateurs qui passent la porte de nos agences, avec notamment des espaces de confidentialité qui permettent de bien faire connaissance avec eux et une moindre part accordée au dossier administratif. La promesse du groupe est "construire ensemble notre travail" pour bien marquer la personnalisation de la démarche, qui au-delà de tous les cas possibles s'apparente vraiment à un parcours d'accompagnement. Avec évidemment pour finalité le travail.

L'avantage d'être une entreprise patrimoniale

À la tête d'une entreprise patrimoniale, j'ai toujours refusé au titre de la pérennité et de l'indépendance de la société d'être lié à un fonds d'investissement quelconque ou à une banque, même pour accélérer le développement de l'entreprise. Rechercher du résultat pour répondre à une exigence du marché nous ferait sortir de notre finalité. Nous souhaitons garder notre rythme de développement, et en faisant au mieux notre travail, en étant agile, exigeant et audacieux pour le projet, la société est valorisée correctement. Je ne fixe jamais d'objectifs de résultats à mes collaborateurs car cette démarche n'a aucun sens dans notre activité. Si on est convaincu que ce que l'on fait est utile, il faut naturellement en faire plus et bien pour conquérir des parts de marché et faire d'Actual le référent du secteur. L'impact positif sur le chiffre d'affaires ou le résultat vient en quelque sorte de surcroît. Une stratégie gagnante puisque les résultats sont effectivement au rendez-vous et ils nous mettent en capacité d'investir.

Le calibrage du réseau d'agences

Auparavant, pour attirer le maximum de candidats, il fallait disposer d'un maximum d'agences dans le réseau. Cette logique n'a plus guère de sens à l'ère du numérique. On a moins besoin de petites agences un peu partout, mais d'agences plus grandes et disposant d'espaces d'accueil plus vastes. Avec ses 430 agences actuelles bien réparties sur le territoire, Actual dispose d'un maillage adapté, légèrement sous-dimensionné même. Dans les métropoles, nos grandes agences sont multi-spécialisées. Et dans les villes moyennes, elles sont plus généralistes. Ce qu'il faut bien sûr, c'est disposer d'un bon réseau numérique. L'impératif est de se placer au bon endroit avec des concepts nouveaux du type "agence mobile" pour aller au contact de la demande et de l'offre en se déplaçant.

Une stratégie à "contre cycle"

Nous nous situons à "contre cycle". Certains de nos concurrents se mettent dans la posture face à la conjoncture post-Covid de devoir restructurer leur réseau, voire de fermer certaines agences. Pour notre part, ayant postulé que le capital humain est notre principale ressource pour mener à bien projet, nous veillons au contraire à préserver au maximum nos équipes en prévision du retour prochain de l'activité. Il n'est pas question de remettre en cause notre projet du fait de la conjoncture actuelle. Une partie de nos actions de communication, auxquelles nous consacrons un gros budget, passe par du sponsoring, notamment un trimeran avec Yves Le Blever. Pendant la séquence Covid, j'ai beaucoup pensé à lui, parce que quand on prend le départ d'une course, c'est beaucoup de travail avant et au moment du départ, il faut être hyperconcentré et éviter de se poser trop de questions. Pour Actual, 2019 a été l'année de la préparation et de la consolidation et nous sommes entrés en 2020 avec un tas de projet. Survint alors la tempête du Covid, digne de la fameuse zone du "pot au noir" dans l'Atlantique, très instable. Or la certitude est



"En période difficile, il ne faut pas remettre en cause les choix stratégiques car c'est dans ce moment-là que l'on risque de prendre les mauvaises décisions"

que les bateaux qui sortent les premiers du "pot au noir" gagnent la course. Ce que j'ai envie avec les équipes, c'est de continuer à avancer. On confirme les engagements pris avant et les investissements, et on les accélère même, notamment dans le numérique. On ne cherche pas à faire forcément des économies, avec l'idée de sortir les premiers de cette séquence pour pouvoir gagner la course. En période difficile, il ne faut pas remettre en cause les choix stratégiques car c'est dans ce moment-là que l'on risque de prendre les mauvaises décisions.

La rencontre père et fils

Je ne suis pas un héritier. Mon père a créé sa société d'intérim en 1991. Sortant juste d'une école commerce après avoir fait Sciences éco, je voulais tout faire sauf aller dans le travail temporaire, donc ne pas travailler avec lui. J'ai donc créé à 23 ans une maison d'édition que j'ai développée pendant dix. En 1998, j'ai créé un peu par hasard une agence d'intérim spécialisée dans les call-centers et en 2001, j'ai eu l'opportunité de céder ma maison d'édition pour me consacrer au développement de mon réseau d'agences. J'avais alors 5 agences et mon père 10, d'où l'idée un jour, en faisant une balade en bateau, d'un rapprochement. C'est ainsi qu'a été créé en commun Actual en 2001, et j'en ai pris en 2011 le contrôle en rachetant les parts de mon père qui voulait se retirer. Ne m'inscrivant pas dans une logique d'héritage, je me suis mis en quête de financement, mon père restant associé. Je m'occupe de trouver du travail aux autres sans avoir été moi-même en situation d'en chercher, ayant été entrepreneur. Par-delà l'envie d'entreprendre, cette passion pour le travail tient à la conscience que j'ai du rôle

central du travail dans la vie des individus et de la société. Contribuer à l'amélioration de cette place et en atténuer certains maux, comme le chômage de masse, est pour moi une mission passionnante. Ce n'est pas tant le travail temporaire qui en soi m'intéresse que le sens du projet dont il est porteur. En complément, je me suis engagé naturellement dans un combat patronal mais mon engagement au Medef ne traduit sûrement pas le désir de "défendre les patrons", qui n'ont pas besoin de moi pour cela, mais celui de défendre l'entreprise qui est l'endroit où l'on travaille. Mon militantisme patronal est en lien avec ma conception de la raison d'être des entreprises. Il ne peut y avoir d'avenir radieux dans la société si on n'y intègre pas une place pour que les individus se réalisent par le travail.

Un management "humaniste"

En tant que manager d'Actual, je ne fais rien d'autre que d'être le "gardien" du sens. Au sein du comité de direction, je suis entouré de directeurs plus intelligents que moi en charge d'améliorer le projet d'entreprise. C'est mon côté humaniste, au sens humain. Le critère de base du recrutement de nos collaborateurs est leur intérêt pour les autres et leur capacité d'écoute. Cette conception est le résultat sûrement d'un parcours personnel, de lectures, de rencontres, et de l'inspiration de la doctrine sociale de l'Église qui m'ont influencé. Et aussi des rencontres avec des politiques. Je suis membre d'une chaire universitaire d'enseignement à Angers sur le "travail vivant", une notion à l'origine marxiste que l'on aborde de manière très différente. L'idée est que dans la façon de manager, il faut donner de la vie au travail. Cette chaire consiste à inventorier ces bonnes

pratiques et à les modéliser pour en vérifier l'efficacité, dans le but de les diffuser via les manuels de management. Je suis toujours très surpris par le peu de place réservée à la question du travail lors des campagnes électorales, tant c'est une composante essentielle de l'avenir d'une société et des individus. Pour le moment, avec ce que je fais, j'ai le sentiment d'être plus utile qu'avec un mandat politique. Faire travailler l'équivalent de 25000 emplois à temps plein est ma grande fierté, ainsi que d'être le premier acteur du secteur de l'intérim pour la réinsertion des personnes en difficultés. J'ai envie de faire plus car je suis persuadé qu'Actual peut aller encore beaucoup plus loin. Il y a tant à faire. J'ai fait le choix de passer du côté "faisou" et de ne pas rester du côté "disou".



Culturellement, notre approche managériale est très différente de celle de nos confrères qui s'inscrivent dans une démarche financiarisée et verticale"

Chiffres clés

Actual Leader group c'est :

- 430 agences
- 1,3 milliard d'euros de chiffre d'affaires
- 2100 collaborateurs permanents
- 160 000 "intérimaires" (soit 25 000 emplois équivalent temps plein)

Bio express

Entrepreneur dans l'âme

Samuel Tual est président d'Actual Leader group, entreprise du secteur des agences d'emploi et d'intérim, née du rapprochement en 2018 des groupes Actual et Leader. Après avoir fait Sciences éco à Angers, il est ensuite diplômé de l'École de direction d'entreprises de Paris (Edep). Il crée en 1991 Média Sup, une maison d'édition spécialisée dans la presse étudiante qui donnera naissance quelques années plus tard au Groupe Studyrama. En 1998, il crée Call intérim et se rapproche d'Actual en 2001. En 2014, il est élu à la tête du Medef Mayenne et en 2019, il devient président du Medef pour la région Pays-de-Loire.