

# Management

**NOUVEAU**  
**170 PAGES**  
+ CONCRET  
+ COMPLET

**COULISSES**  
Léa Nature, le business vert qui rapporte gros

**MARKETING**  
McDonald's met son Happy Meal au régime

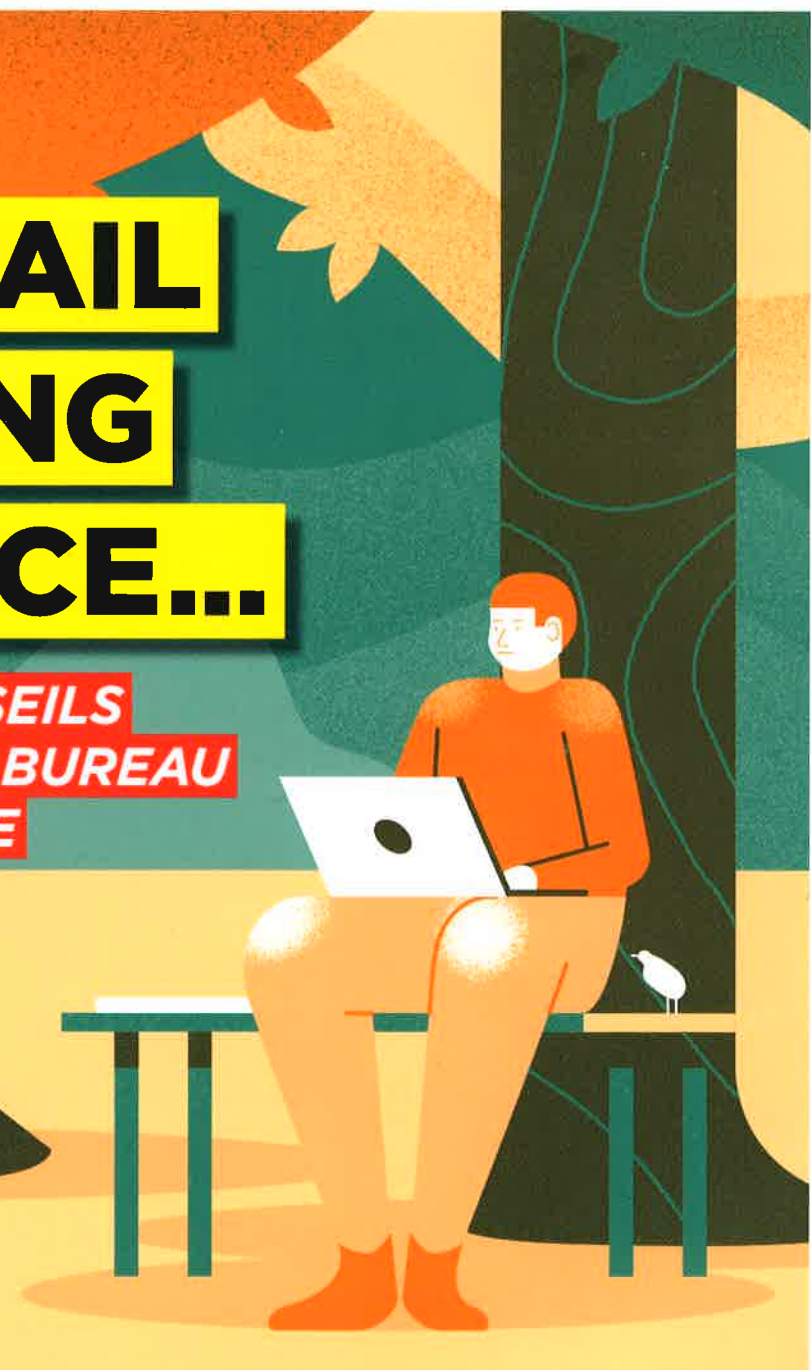
**ENTREPRENDRE**  
Les jeunes pousses du troisième âge

**VÉCU**  
Ils travaillent en uniforme

## TÉLÉTRAVAIL COWORKING FLEX OFFICE...

**NOS MÉTHODES ET CONSEILS  
POUR TRAVAILLER SANS BUREAU  
ET MANAGER À DISTANCE**

**+**  
**Bosser en équipe...  
quand chacun reste chez soi**  
LES NOUVEAUX OUTILS COLLABORATIFS  
QUI PEUVENT VOUS AIDER



BEL : 7,50 € - CH : 13 CHF - CAN : 14 CAD - D : 11 € - LUX : 7,50 € - DOM : Avion : 7,90 € - GUYANE : 9,90 € - MAROC : 85 DH - TUNISIE : 10 TND - Zone CFA Avion : 8 500 XAF - Bateau : 5 000 XAF - Zone CFP Avion : 2500 XPF - Bateau : 1 000 XPF

**Le magazine coach pour progresser dans son job**

# Diriger des équipes à géométrie variable



En 2016, selon une étude du cabinet de conseil McKinsey, environ 30% de la population active pratiquait une forme ou une autre de travail indépendant en Europe et aux Etats-Unis. Un vivier précieux pour les entreprises qui rechignent à recruter et préfèrent recourir à des intervenants extérieurs. Selon une enquête menée l'an dernier par le cabinet Deloitte, 42% seulement des effectifs des entreprises sont aujourd'hui salariés. Les 58% restants ? Freelances, CDD, experts, prestataires, intérimaires, stagiaires, fournisseurs, voire, parfois, clients !

Ces différents statuts et rôles représentent un challenge pour les managers, obligés de jongler avec des responsabilités, des périmètres de mission et des liens hiérarchiques à géométrie variable. Au risque, parfois, d'en arriver à des situations caricaturales. «En 2015, le personnel d'un de nos clients, la compagnie Royal Air Maroc, réunissait des salariés de la maison mère et de prestataires de service», raconte Emmanuel Richard, directeur général d'Extens Consulting, cabinet de conseil en expérience client. Ils n'avaient pas tous les mêmes avantages, alors qu'ils effectuaient le même travail. Les premiers faisaient escale dans un hôtel de luxe, les autres étaient relégués dans un établissement standard...» La cohabitation ne s'est pas révélée de tout repos. Pour

---

Comment piloter des groupes de travail avec des collaborateurs aux statuts différents, présents ou non ? Face à ce grand bazar, le manager doit faire preuve d'agilité et de bienveillance.

---

faire disparaître les frustrations, il a fallu rédiger un «code du ciel» s'appliquant à toutes les équipes. «On a signé le retour aux mêmes avantages pour tout le monde afin d'éviter la démotivation des collaborateurs. Cela a aussi permis de refaire un point sur la vision et les valeurs de l'entreprise», poursuit Emmanuel Richard. Deux principes de base indispensables pour diriger «en mode bazar», selon Francis Boyer, coach en innovation managériale : «Plutôt que d'être paternaliste et de surveiller ses équipes, il faut faciliter l'adhésion de chacun au projet et favoriser l'autonomie. Cela permet aux équipes de travailler ensemble, que ce soit de leur bureau ou à distance.»

## Communication et cohésion

Dans la pratique, pour assurer la cohésion d'équipe entre free-lances, télétravailleurs et salariés, les managers doivent instaurer des moments de communication. «Il est indispensable de prévoir des réunions en présentiel ou en visioconférence, avec des objectifs distincts : faire un point sur l'avancement du projet, résoudre une difficulté particulière au sein du groupe ou ouvrir un sujet libre», indique Francis Boyer. C'est, par exemple, ce qu'a mis en place BlaBlaCar avec son BlaBlaTalk : chaque semaine, un collaborateur présente aux autres ses activités pour mieux les faire comprendre. «Le manager, en proposant ce type d'outils rend ses collaborateurs responsables de la cohésion d'équipe et se facilite la tâche», estime Francis Boyer. D'autres grands groupes utilisent des applis comme Wittyfit, ZestMeUp ou Supermood, qui mesurent la satisfaction au travail et peuvent alerter les N + 1 quand le moral n'est pas au beau fixe. Selon la start-up Comet, une

plateforme qui référence 5 000 indépendants travaillant pour 2 000 entreprises, dont 80% des grosses boîtes du CAC 40, les équipes salariées sont de mieux en mieux équipées pour intégrer ces nouveaux collaborateurs. «Il y a encore peu, les freelances étaient considérés comme une force de travail malléable et non comme une véritable ressource humaine. Aujourd'hui, c'est différent. Ils font partie du fonctionnement normal d'une équipe», indique Yoann Lopez, directeur marketing chez Comet. Attention : «Les grands groupes sont friands d'experts extérieurs, mais ils ne veulent pas les gérer eux-mêmes pour des questions juridiques et organisationnelles, explique Arnaud Sourisseau, fondateur de One Man Support, autre plateforme de mise en relation entre experts et entreprise. Cela devient vite compliqué, à moins d'avoir un *chief freelance officer* au sein de l'entreprise.» (Lire page 104.)



### Intégrer pour mieux fidéliser

Ce boom du *freelancing* correspond pourtant bien au besoin de recrutement des entreprises : «Nos clients peuvent ainsi tester la validité d'un projet avant de s'engager sur une embauche», signale Yoann Lopez. D'où la nécessité de fidéliser ces spécialistes, qui sont autant de futurs collègues potentiels. La plupart des clients de Comet travaillent ainsi régulièrement avec les mêmes free-lances. Au service marketing du cabinet d'audit et d'expertise comptable Mazars, la situation est légèrement différente : «Notre vivier de free-lances est essentiellement composé d'anciens salariés qui ont quitté l'équipe, préférant le statut de travailleur indépendant. On a encore besoin d'eux

et on leur fait confiance», explique Bastien Caillaut, directeur du marketing. Son service compte une vingtaine de salariés en CDI et 5 personnes «en renfort», quasiment en permanence. Les statuts sont variés, selon les projets en cours : stagiaires, free-lances, consultants, intérimaires... «On peut avoir besoin d'un soutien ponctuel ou d'une expertise spécifique, dans le cadre de réponses à des appels d'offres, par exemple. Côté relationnel, tout dépend du profil et du statut de la personne, résume Bastien Caillaut. Un stagiaire qui est là pour apprendre et un consultant qui veut gagner de l'argent, ça n'a rien à voir. Mais ce qui compte le plus pour le travail d'équipe, c'est que les rôles et les objectifs de chacun soient clairs.» Certaines entreprises ont fait du *freelancing* leur modèle économique. Pour elles, la fidélisation ●●●



## “LE MANAGEMENT À DISTANCE A SES LIMITES”

«En 2016, quatre ans après la création de mon entreprise, j'ai suivi mon épouse au Brésil. Un an avant mon départ, j'avais commencé à réorganiser Spareka, qui comptait alors 23 salariés. J'ai impliqué mes collaborateurs dans la stratégie de l'entreprise, afin de favoriser leur autonomie. J'ai choisi cinq managers pour former

un comité de direction, puis j'ai défini les rôles de chacun. Du Brésil, je menais des points très réguliers, individuels et collectifs. Pour les rendez-vous qui demandaient d'être présent, les recrutements ou les entretiens annuels, je revenais une semaine tous les deux ou trois mois. Le bilan est très positif. Le changement

d'organisation a très bien fonctionné : nous avons été élus Great Place to Work et notre chiffre d'affaires a doublé en trois ans. Mais l'exercice a ses limites. Aujourd'hui, nous sommes 50, toujours en forte croissance, et je suis content d'être de retour en France : c'est plus facile. Les banques et les investisseurs s'attendent

à ce que je sois au cœur du business. Je suis heureux aussi de retrouver mes équipes et de ne plus faire de cinq à sept heures de Skype par jour. Mon prochain départ, ce ne sera pas pour vivre une grande aventure en famille et motiver mes collaborateurs, mais pour développer l'entreprise à l'étranger!» **A. B.**

••• de ces travailleurs est primordiale. Chez Unow, organisme de formation en ligne créé en 2013, Simon Amiot recrute et gère une communauté de travail comptant une quarantaine de salariés éparpillés entre Paris et Lyon, et autant de travailleurs indépendants. Ils construisent et animent les formations numériques destinées aux salariés de grands groupes comme Vinci, Orange ou BNP. L'objectif du responsable : fidéliser les indépendants et faire en sorte que la collaboration avec les salariés se déroule au mieux. Pour cela, il a mis en place un éventail de rituels. «Lors du recrutement d'un free-lance, on prend soin de lui présenter toute l'équipe et de lui donner un trombinoscope pour faciliter sa compréhension de notre organisation. Sur notre communauté LinkedIn, toutes les actualités internes sont publiées et les contacts sont quotidiens, explique-t-il. Chacun a ainsi une vision globale du projet Unow.» La communication et le partage d'informations s'effectuent par écrit, grâce à Slack et à Google Drive. En plus de ces contacts réguliers, un événement est proposé chaque semestre dans les locaux de l'entreprise, pour que les free-lances se rencontrent physiquement, discutent de leurs pratiques et parlent

stratégie avec les pontes de l'entreprise. «Il s'agit d'impliquer les free-lances à long terme, ajoute Simon Amiot. Et de faire en sorte qu'ils ne se sentent pas délaissés ou seulement prestataires de services.»

Un point de vue partagé par Florent Lothon, expert formation chez Unow et fondateur de l'Agiliste. Désormais expert indépendant en gestion de projet et management d'équipe, il a été durant quatre ans responsable du service informatique de l'assureur Swiss Life. Sa mission consistait à piloter une vingtaine de collaborateurs aux statuts différents répartis en trois équipes, entre Roubaix et Paris. «Une grosse moitié des équipes était prestataire d'une société de services et le reste de l'effectif était constitué de salariés. La plupart étaient développeurs, une profession très recherchée, donc volatile», explique-t-il. Hors de question, dans ces conditions, d'user d'un management autoritaire. «Le plus gros risque est de considérer les prestataires comme une force de travail jetable, contrairement aux salariés en interne. Ils auraient fini par claquer la porte. Je ne faisais donc aucune différence de traitement entre les uns et les autres.»

### “CHIEF FREELANCE OFFICER”, UN MÉTIER D'AVENIR ?

Après le *chief happiness officer*, voici venu le temps du *chief freelance officer* (CFO) ! Cette fonction, encore peu répandue en France, pourrait bien devenir indispensable. A mi-chemin du recruteur et du chef de projet, le CFO est un peu un chef d'orchestre. Agathe Kenesi, ancienne assistante de direction à la Caisse des dépôts, joue ce rôle depuis deux ans pour Digital Village, un collectif de free-lances et de start-up du numérique. «Je passe en général la moitié de la journée à répondre aux free-lances : je participe au recrutement, je leur montre notre plateforme pour travailler avec d'autres free-lances. Quand un indépendant commence des missions avec nous, il traverse

une phase de “quarantaine”, qui s'étend sur ses trois premiers projets. Je vois si tout se passe bien avec le client, si les retours sont bons... Et je l'accompagne en cas de difficulté.» La jeune femme aide également les indépendants à établir leurs tarifs et à réaliser un devis. «C'est confortable pour eux de ne pas avoir à gérer la relation client», constate-t-elle. Du côté des entreprises, ce poste commence à être connu des services RH, qui font encore souvent appel à des prestataires : la gestion des free-lances n'est pas leur cœur de métier, qui est de s'occuper de salariés. «Le free-lance, rappelle Agathe Kenesi, est un partenaire qui doit tout le temps se réadapter.» Tout comme l'entreprise...

### Un management en souplesse

La clé, selon lui, pour favoriser la cohésion d'équipe : supprimer le rapport hiérarchique purement *control freak*. «Mieux vaut adopter une posture de manager bienveillant, faire confiance à ses équipes, précise l'expert. Et toujours expliquer pourquoi on agit de telle ou telle manière.» Côté pratique, là encore, de courtes réunions quotidiennes favorisent la prise de parole et de décision. Et pour ne pas générer de sentiment d'exclusion, les prestataires sont invités aux réunions, y compris sur des sujets comme les congés, par exemple. «Il était pour moi inimaginable de leur fermer la porte. Ils faisaient entièrement partie de l'équipe et y apportaient une vision riche de l'expérience acquise auprès d'autres clients.»

La successeure de Florent Lothon a conservé ses méthodes. Y compris l'utilisation de l'holocratie, dont le principe consiste notamment à «supprimer tout lien de subordination afin que chacun ait la possibilité d'exprimer son leadership, résume-t-il. J'avais commencé à mettre ce changement en place, mais de façon très expérimentale. C'est un bouleversement qui demande une grande force d'adaptation et beaucoup de rigueur.» Des qualités managériales indispensables... pour apprendre à se passer d'un manager ! \*

➡ Par Aurélie Bacheley