

<https://www.capital.fr/votre-carriere/managers-comment-diriger-des-collaborateurs-a-statuts-differents-1358016>

VOTRE CARRIÈRE

MANAGERS, COMMENT DIRIGER DES COLLABORATEURS À STATUTS DIFFÉRENTS ?

MANAGER

+ SUIVRE

AURÉLIE BACHELEY | PUBLIÉ LE 18/12/2019 À 11H47 | MIS À JOUR LE 19/12/2019 À 9H57

Comment diriger des équipes réunissant des collaborateurs aux statuts différents, présents ou non ? Face à ce grand bazar, les principaux outils du manager tiennent en deux mots : agilité et bienveillance.

Environ 30% de la population active pratiquait une forme ou une autre de travail indépendant en Europe et aux Etats-Unis en 2016, selon une étude du cabinet McKinsey. 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 ? Free-lances, **CDD**, experts, prestataires, intérimaires, stagiaires, fournisseurs, voire, parfois, clients !

Ces différents statuts et rôles représentent un véritable 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 avérée de tout repos.

>> A lire aussi - 5 méthodes pour faire naître de l'intelligence collective au boulot

Pour maîtriser 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 depuis leur bureau ou à distance."

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 ses BlaBlaTalks : chaque semaine, un collaborateur différent présente aux autres ses activités pour mieux les faire comprendre. "Le manager, en proposant ce type d'outils à ses collaborateurs, les rend 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...

**>> Notre service - Vous cherchez un emploi ou voulez en changer ?
Retrouvez des milliers d'offres sur notre site**

Selon 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 free-lances 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 de Comet.

Mais 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 manager**" au sein de l'entreprise."

Ce boom du *free-lancing* 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 Yoan 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 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 très spécifique, dans le cadre des réponses à des appels d'offre, 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."

>> A lire aussi - Comment garder l'esprit d'équipe en travaillant à distance

Certaines entreprises ont fait du free-lancing leur modèle économique. Pour elles, la fidélisation 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. Cela permet à chacun d'avoir une vision globale du projet Unow." La communication et le partage d'informations s'effectuent par écrit, grâce à Slack et Google Drive.

>> A lire aussi - Les recettes pour fidéliser de jeunes salariés

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 service."

Une assertion partagée par Florent Lothon. 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 service et le reste de l'effectif était

constitué de salariés. La plupart étaient développeurs, une profession très recherchée, donc facilement volatile", se rappelle-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."

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 favorisaient la prise de parole et de décision. Et pour ne pas générer de sentiment d'exclusion, les prestataires étaient 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."

>> A lire aussi - Managers, apprenez à déléguer

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 tous à se passer d'un manager !

"Le management à distance a ses limites"



Geoffroy Malaterre, fondateur de Spareka. - © Clara Antonelli

"En 2016, quatre ans après la création de mon entreprise, je suis parti au Brésil pour suivre mon épouse. Un an avant mon départ, j'avais commencé à réorganiser Spareka qui comptait alors 23 salariés. J'ai cherché à impliquer mes collaborateurs dans la stratégie de l'entreprise, afin de favoriser leur autonomie. J'ai choisi 5 managers pour former un comité de direction, puis défini les rôles de chacun. Depuis le Brésil, je menais des points très réguliers, individuels et collectifs. Pour les rendez-vous qui nécessitaient d'être présent, comme 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 parfaitement fonctionné : nous avons été élu "Great Place to Work" et notre chiffre d'affaires a doublé en trois ans.

>> A lire aussi - Le travail à distance au banc d'essai

Mais l'exercice a aussi 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 d'être là. 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 !"