

# Sept stratégies pour booster votre équipe

Ces dirigeants ont su réagir face aux difficultés et mettre en place des techniques de rebond efficaces. Portraits.



**NATHALIE BROUSSET**

Directrice de la transformation interne, Groupe La Poste.

«Partager l'info de façon transparente»

Pas facile d'aller de l'avant dans un groupe qui doit débroussailler ses méthodes internes et son organisation d'équipe. Depuis que les outils collaboratifs se sont invités dans son quotidien, Nathalie Brousset a décidé de faire évoluer sa posture. «J'ai pris le parti de ne plus distribuer l'information de la manière dont je le faisais avant. Je m'arrange désormais pour qu'elle soit partagée, et la plus transparente possible.» Depuis deux ans, la responsable a revu son quotidien. Via la plateforme collaborative interne, elle a instauré une place de marché qui compte une dizaine de sujets de discussion. «Nous avons déterminé en équipe les thèmes qui devaient apparaître et il

a fallu responsabiliser chaque collaborateur sur l'information qu'il partage.» Ainsi maiee en quasi rédactrice en chef interne, la manageuse organise désormais l'info plus qu'elle ne la distribue. Il lui a tout de même fallu convertir ses collaborateurs à ce nouveau mode de fonctionnement. «Certains étaient réticents à partager leurs remarques ou leurs avancées sur un projet, même si celui-ci n'était pas abouti. On pense souvent que les détails qu'on va signaler n'intéressent pas les autres, ce qui est généralement faux.» Une conviction que la cadre diffuse pas à pas et qui donne déjà des résultats. «Nous avons développé une vraie relation de groupe, une vision commune du travail. Cela a un réel effet de motivation individuel. Les collaborateurs sont plus impliqués, plus curieux.»



**STÉPHANIE DUBRION**

Responsable d'une agence Asten Santé, services de santé à domicile.

«Lever le pied»

«Je vivais une addiction au travail. Plus je bossais, plus j'étais dans l'euphorie, l'adrénaline.» Ça, c'était le quotidien de Stéphanie durant dix ans, après la création de sa société de prestations de santé à domicile.

A la tête d'une équipe de 9 personnes, elle ne s'arrêta jamais et ne s'autorisait aucun loisir. Très impliquée auprès de ses salariés, «ma grande préoccupation, c'était que chaque collaborateur soit bien dans son poste. Mais je me suis complètement oubliée comme individu». Jusqu'au jour où son corps craque. Une première fois, puis une deuxième, quelques mois plus tard. Diagnostic : burn-out. Elle est contrainte de s'arrêter durant six mois. Pour faire tourner la boutique en son absence, elle confie plus de responsabilités à deux collaborateurs. «Je n'ai jamais eu de management direct. Je demandais toujours "qu'est-ce que tu en penses, quelles solutions on peut mettre en place..."» Donc, quand j'ai dû m'arrêter, ils n'étaient pas dépourvus de ressource.» A son retour, Stéphanie Dubrion nomme ces deux salariés managers. Quelques mois plus tard, elle décide d'adosser sa société à un grand groupe, tout en conservant ses équipes et sa fonction. Ne plus être LA big boss lui retire un énorme poids des épaules, celui de multiples responsabilités. «Je travaille

maintenant à 90% et je pense que je suis un manager beaucoup plus efficace, assure la dirigeante, qui prend désormais des cours de yoga et de couture. J'ai réalisé que je m'attachais de façon disproportionnée, voire inutile, au bien-être de mes collaborateurs. Aujourd'hui, j'ai compris qu'il y a des choses qui ne m'appartiennent pas.» Cet épisode douloureux lui a permis de renforcer les liens avec ses salariés. Ils lui ont d'ailleurs avoué qu'«auparavant ils se demandaient tous comment elle faisait pour tenir à un rythme pareil...»



**KARIM JELATAT**

DGA Emploi de Figaro Classifieds, leader du marché des annonces classées sur Internet.

«Relâcher la pression sur les salariés»

Karim Jelatat a mené pendant dix ans des équipes commerciales sur le seul tempo de la performance, selon les chiffres, les pronostics de vente et les objectifs agressifs de l'entreprise. «Je déroulais tout ce que mon employeur voulait, sans questionnement.» La naissance de son premier enfant, il y a quelques années, provoque un bouleversement : «Je peux aller aussi vite que je veux, mon fils ne suivra pas.

Je me suis aperçu que je m'attendais à ce que les autres se calent naturellement sur mon rythme. Or, dans une équipe, ce n'est pas possible.» Le cadre, également triple champion de France et vice-champion d'Europe en équipe de taekwondo, a donc revu la cadence. Il manage aujourd'hui une dizaine de directeurs commerciaux qui ont eux-mêmes la responsabilité d'équipes de vente, de produits, de finance et de marketing. En tout, 150 personnes, qu'il dirige comme une structure d'entraînement. «Mon passé de sportif m'a rappelé combien on a besoin des autres pour être performant.» Pour engager ses collaborateurs, Karim Jelatat a pris le parti d'écouter différemment. Chaque jour, il visite un service, interroge les cadres sur leur journée, sur ce dont ils ont besoin et sur la façon dont il peut les accompagner... Il assure aussi beaucoup de rendez-vous en bilatéral et tient, en une semaine, à avoir rencontré l'ensemble de ses équipes. «Avant, j'avais des exigences plus importantes que celles de mes collaborateurs. Aujourd'hui, je m'adapte davantage aux attentes des autres pour aligner ma vision avec celle du collectif.» Il n'a plus l'œil constamment rivé sur les chiffres. «Si l'on ne tient que 80% des objectifs, je fais passer le message que les 20% restants seront atteints plus tard, et on n'en fait pas une maladie !» Le suivi quotidien des KPI («key performance indicators») ne fait plus partie de son schéma. «Je préfère désormais responsabiliser mes collaborateurs.»



**VICTORIA BENHAIM**

Fondatrice d'I-Lunch, cantine d'entreprise.

«Miser sur la créativité de chacun»

«J'ai challengé mon équipe en sortie de confinement car il fallait impérativement qu'on se diversifie», explique Victoria Benhaim. La fondatrice d'I-Lunch, cantine d'entreprise digitale et zéro déchet créée en 2017, a lancé un brainstorming dès le mois de mai pour faire évoluer son concept. L'idée est venue d'un collaborateur : livrer des plats cuisinés au domicile des télétravailleurs. Fidèle à son management participatif, Victoria Benhaim a adopté cette proposition et soigneusement formé ses équipes, soit une quarantaine de personnes, à ce nouveau développement. Aujourd'hui, grâce à cette cantine spéciale télétravail, I-Lunch est toujours en pleine croissance. Lors de chaque réunion, la manager «rend à César ce qui est à César» et félicite ses salariés pour leurs suggestions. Résultat : la créativité augmente. «Chacun apporte sa petite pierre à l'édifice et l'entreprise grandit», affirme-t-elle. La crise sanitaire a également poussé la dirigeante à rassembler ses troupes dans un même lieu. Auparavant, le siège et ●●●

••• le centre logistique étaient deux entités séparées, cols bleus et cols blancs chacun de leur côté. «Il a fallu rassembler et rassurer les salariés, fragiles émotionnellement, qui craignaient de perdre leur emploi», explique Victoria Benhaim. Une office manager a été recrutée pour développer les liens. Les nouveaux employés du siège vont désormais automatiquement passer une journée avec la logistique, pour préparer des commandes, déjeuner et effectuer des livraisons. «Les salariés sont plus attentifs, les retards et les erreurs sur les commandes baissent. Et nous avons un attachement plus fort à la marque qu'avant le Covid», se réjouit la fondatrice. En télétravail, l'office manager entretient le lien avec des apéros visio ou des jeux. Et les employés continuent de manger... i-Lunch.



**SÉBASTIEN BIESTY**

Manager chez Willis Towers Watson, gestion des risques et courtage en assurances.

«Manager par l'écoute»

À la fin du premier confinement, Sébastien Biesty a mis en place une réunion hebdomadaire pour rassembler les 15 membres de son équipe

et discuter de l'état de l'entreprise, du moral des troupes ou... des films et séries à recommander ! «Je me suis rendu compte très rapidement que c'était important pour eux, raconte ce manager chez Willis Towers Watson, cabinet de gestion des risques. Cela m'a surpris ! Je pensais que, pour ces consultants juniors très occupés et autonomes, la réunion mensuelle était suffisante. Je me trompais. En réalité, ils avaient besoin de se retrouver, mais n'aimaient pas qu'on leur force la main.» La présence à ce meeting hebdo reste strictement volontaire mais, depuis sa mise en place, Sébastien Biesty n'y a jamais compté un absent. Chaque semaine, l'organisation est confiée à un duo de collaborateurs différent. «Partager cette responsabilité redonne un sentiment d'utilité, ça fonctionne mieux que lorsque j'organise moi-même la réunion», remarque le manager. Ces moments ont permis à l'équipe de se retrouver, mais aussi de booster le sentiment collectif de reconnaissance, notamment en partageant les informations sur le chiffre d'affaires, les projets et la santé de l'entreprise. «C'est le reflet de leur travail. Même si c'est compliqué en ce moment, c'est encore plus anxiogène de ne rien dire», soutient le chef d'équipe. Lui dont le job consiste à conseiller les entreprises sur la gestion de leurs ressources humaines a su se remettre en question : «Nous prônons l'écoute et l'empathie auprès de nos clients, mais il y avait pas mal de choses que je conseillais sans les appliquer moi-même», admet-il. Face à une situation exceptionnelle, Sébastien Biesty

prévoit désormais du temps pour «parler et écouter» au-delà des problèmes professionnels. Il passe des coups de fil réguliers à chaque télétravailleur. Et des «speed datings» à deux ou trois personnes permettent de remplacer les conversations informelles dans la journée, quand on se rencontrait encore près de la machine à café.



### SÉBASTIEN DI PASQUALE

Gérant de l'Atelier du Laser, société de découpe de pièces métalliques.

«Libérer sa boîte»

Le modèle du dirigeant paternaliste, très peu pour lui. Fils d'un patron de serrurerie-métallerie, Sébastien Di Pasquale a profondément été marqué par son père «qui s'est tué au travail en y mettant toute son énergie». «Je ne voulais surtout pas, précise-t-il, reproduire ce modèle de l'ultra-manager, qui demande beaucoup d'efforts et ne permet pas de profiter de toutes les compétences individuelles». Après un passage comme directeur général d'une PME dans la métallurgie, où l'organisation était très pyramidale, Sébastien se dit qu'il est temps de créer sa boîte pour la mener comme bon lui semble. En 2014, il fonde sa société de découpe de pièces métalliques au laser. Deux ans plus tard, les affaires marchent très bien. L'équipe compte 6 salariés, dont certains commencent à faire sentir leur

envie de prendre plus de responsabilités. Après avoir découvert le concept d'entreprise libérée, Sébastien prend une décision radicale : laisser la gestion de la boîte à sa team. «Je leur ai dit : "Vous êtes tous les chefs de votre propre poste. Je vous fais confiance et toutes les décisions que vous prendrez seront les bonnes." Pendant un an, j'étais physiquement dans l'entreprise, mais si l'on me posait des questions, je renvoyais vers les personnes les mieux placées.» Le bilan de cette expérience radicale est pourtant mitigé : si l'activité double, le dialogue interne devient très compliqué. Sébastien réajuste le tir en faisant appel à une société qui l'aide à mettre en place des outils inspirés de l'holocratie. Concrètement, une «constitution» est instaurée, qui met tous les salariés au même niveau, des rôles sont attribués à chacun et les décisions du quotidien sont prises dans des cercles rassemblant plusieurs rôles. «Au bout de trois ans, l'ambiance s'est nettement améliorée», constate Sébastien, qui emploie désormais 12 personnes. Selon lui, cette nouvelle organisation a permis

de prendre des décisions plus vite, de se montrer plus souple et plus résilient, notamment lors de périodes de rupture brutale telle que la pandémie de Covid.



**RAOUL COSTA DE BEAUREGARD**

Chef operating officer chez Back Market, vente de produits reconditionnés.

«Autonomiser les équipes»

Chez Back Market, les ventes ont doublé pendant le confinement. Déjà en pleine expansion, la start-up de vente en ligne de produits électroniques reconditionnés a vu son activité exploser pendant la crise. Pour absorber cette croissance, un certain nombre d'ajustements ont été nécessaires. Tout d'abord, «mettre en place un processus pour prendre des décisions plus rapidement, note Raoul Costa de Beauregard. Au bureau, on passe d'un endroit à l'autre, on échange des informations et on prend des microdécisions tout le temps, sans faire de réunion.» En télétravail, l'entreprise compense cette absence de contacts en organisant une

réunion par jour avec dix managers qui avancent chacun six à sept sujets sur lesquels ils ont besoin d'une décision rapide. Ce qui a aidé Back Market à se développer malgré la crise, affirme le directeur des opérations, c'est l'autonomie de ses équipes, renforcée pendant les confinements. «Chaque team a commencé à effectuer les bonnes actions sans qu'on leur dise quoi faire», raconte le manager. Notre mission était plutôt de coordonner.» La période a joué le rôle d'une formation accélérée pour des managers jeunes, à la tête d'équipes de plus en plus nombreuses. L'autre défi pour cette start-up en plein essor était également de recruter – une centaine de personnes ont rejoint l'entreprise pendant le premier confinement – mais aussi d'accueillir à distance les nouveaux collaborateurs. Le team building est maintenu grâce à des cours de yoga, de gym ou la projection d'un documentaire sur le développement durable. Un outil développé sur Slack, le «donut coffee», rassemble trois personnes au hasard et leur propose des créneaux en fonction de leur agenda pour se rencontrer lors d'un visioconférence. «La crise a été un stress test énorme, résume Raoul Costa de Beauregard. Mais elle nous a permis de voir que, dans les grandes lignes, on était prêts.»

Par Sirine Azouaoui, Hélène Bielak et Julie Krassovsky

**Cafés ou apéros virtuels** font partie de la trousse de secours du manager à l'écoute de ses troupes et investi dans une démarche «rassembler, rassurer, libérer».