

# ressources humaines

## Trouver la bonne distance avec les free-lances

Autonomes, réactifs et créatifs, les free-lances sont indispensables à la bonne marche des entreprises de communication. Mais, à la fois dedans et dehors, ils nécessitent un management spécifique.

**R**esponsable marketing chez Sleever International, société spécialisée dans le film plastique rétractable, Pascal Leroy bloque systématiquement dans son agenda un déjeuner ou une rencontre tous les deux mois avec ses principaux prestataires externes : graphistes, Web agency, etc. « C'est une façon de leur montrer tout l'intérêt que j'accorde à notre collaboration et d'évoquer avec eux d'autres sujets. On peut ainsi explorer de nouvelles pistes créatives », explique-t-il. Largement « consommatrices » de free-lances en tout genre (photographes, graphistes, chefs de projet, etc.), les entreprises et les agences de communication entretiennent avec ceux-ci des relations de nature assez variable, selon le contexte ou la sensibilité du donneur d'ordre à ce type de collaboration externalisée. Si le management de proximité classique n'a rien d'une sinécure, que dire alors de cette gestion humaine à distance d'une population qui revendique plutôt fièrement son autonomie ? Alors, quelle distance relationnelle et opérationnelle instaurer avec des professionnels indépendants, mais bien souvent en quête de reconnaissance ?

### SOIGNER LE RECRUTEMENT

Les donneurs d'ordre reconnaissent volontiers, le préalable d'une collaboration pérenne, c'est d'abord la qualité du « recrutement ». Directeur de l'agence de design Vitriol, Jean-Marc Dimanche choisit ses free-lances parmi les consultants qu'il a vu évoluer dans sa structure. « Ils connaissent parfaitement la philosophie de l'agence et nos méthodes de travail. C'est donc du temps gagné des deux côtés. La confiance que l'on accorde est essentielle car cela conditionne notre crédibilité vis-à-vis de nos clients. De manière générale, je ne fais travailler que des free-lances possédant au moins cinq ans d'expérience en agence, car j'ai besoin de collaborateurs qui sachent rebondir en cas de problème ou d'imprévu », explique-t-il. Même soin accordé à l'approfondissement de la relation avec le free-lance chez Éric Phélieppeau, président de l'agence de design Duetto et du réseau By agency. « L'expérience montre que ce temps de validation des compétences professionnelles et relationnelles n'est jamais perdu. Ainsi, je me sens zen dans ma prospection commerciale car je sais que j'ai une équipe solide, fiable et multicompetente », souligne-t-il. Une fois instaurée la confiance et définies les conditions financières de la collaboration, reste à mettre en place le cadre méthodologique de la prestation.

### STRUCTURER LA RELATION

« Chacun doit faire un pas vers l'autre, il s'agit d'une relation entre adultes mais, in fine, le free-lance doit s'adapter au style et au rythme de travail de l'agence ou de l'annonceur », pointe Aurélie Porée, responsable communication chez CB Richard Ellis (Immobilier d'entreprise et

résidentiel). Afin d'éviter toute dérive susceptible de compromettre ses projets de communication, Pascal Leroy (Sleever International), qui sollicite régulièrement des graphistes print et Internet, est partisan d'une démarche particulièrement structurée. « Je ne peux pas appeler mes free-lances à tout bout de champ et les « interroger » en franchissant la porte d'un bureau comme on le fait avec un collaborateur « classique ». Je définis donc bien mes besoins au préalable, je soigne le brief et je programme avec eux des étapes intermédiaires de suivi. »

« Le donneur d'ordre doit s'efforcer de fournir au free-lance le maximum d'outils de facilitation pour améliorer la communication et ne doit pas adopter une attitude de flétrissement, qui serait contre-productive », note Jean-François Moine, consultant à la Cegos. Chez CentralWeb, agence spécialisée dans le référencement et l'achat de mots clés, les free-lances réguliers, qui touchent à l'ensemble de la chaîne de conception créative, ont ainsi accès sur l'extranet de la société à un outil de planification destiné à gérer les charges et les plannings. « Par ailleurs, nous faisons éditer pour nos collaborateurs extérieurs qui travaillent sur des projets au long cours des cartes de visite au nom de la société », note Stéphane Gendrel, le gérant de l'agence, qui utilise également un outil de reporting des temps travaillés et des dépenses directes engagées permettant de mesurer la rentabilité des projets. « Nous effectuons régulièrement un rétrocontrôle sur le travail de nos prestataires et nous sommes logiquement destinataires des documents qu'ils échangent avec nos clients », poursuit Stéphane Gendrel.

## NE PAS NÉGLIGER LE CONTACT DIRECT

Si les outils de communication modernes permettent de gérer à distance de façon satisfaisante la plupart des dossiers, rien ne remplace cependant les contacts en face-à-face. « *Il ne faut pas tomber dans la réunionnite, ce qui serait un comble* », note Xavier Carette, responsable du pôle Image chez Veolia Environnement. *En revanche, les réunions nécessaires doivent être “concentrées”*. *Elles sont indispensables pour valider les étapes stratégiques du projet et contribuent à personnaliser la relation, donc à fidéliser le free-lance.* » Pour rendre la relation pérenne, rien de tel, confient les spécialistes, que de jouer franc-jeu. « *Le free-lance doit montrer qu'il s'intéresse au contexte de l'entreprise, à son climat, à ses enjeux* », conseille Frédéric Michea, consultant chez Demos

De son côté, l'annonceur ou l'agence doit savoir communiquer publiquement sa satisfaction lorsque le travail rendu répond aux attentes. « *Le “feed-back” positif est essentiel* », indique Jean-François Moine. Cela évite les blessures narcissiques. De la même manière, le donneur d'ordre doit trouver les mots justes pour exprimer ses réserves ou sa déception sur une prestation, sans porter de jugement de valeur et en adoptant une attitude constructive. *Car le regard frais, critique et iconoclaste du free-lance n'a pas de prix.* »

Éric Delon



## Le free-lance. nouvel dur de l'entreprise

Selon Jean-François Moine, consultant à la Cegos, « *l'agence ou le client doit bien comprendre que le free-lance régulier n'est pas un client. Il fait bel et bien partie du noyau dur de l'activité et il est nécessaire de le faire adhérer au projet de l'entreprise en lui signifiant, par ailleurs, qu'il existe des droits et des devoirs de chaque côté. Chaque fois que cela est possible, il est judicieux de l'inviter aux réunions, manifestations, fêtes et autres changements, qui rythment l'activité de l'agence ou de leur annonceur.* » Cette démarche peut contribuer à pérenniser les liens et inciter les free-lances à se montrer davantage proactifs. ●