

incollab accompagne Caroline et Claire dans leur tour du monde.

Notre objectif : découvrir aux quatre coins du globe de nouvelles pratiques managériales pour faire bouger les lignes du management. Managers, collaborateurs, coachs, consultants, RH, embarquez avec nous !

mayple

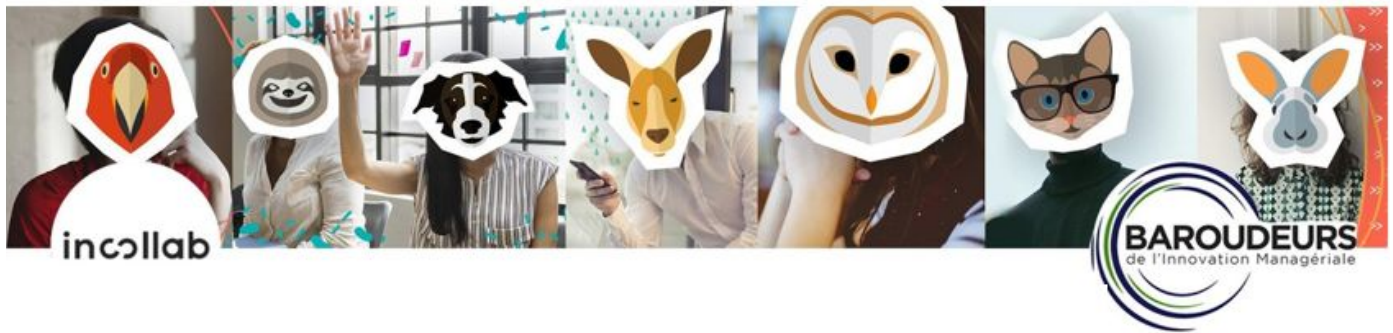
Travailler qu'avec des freelances pour gagner en flexibilité et en expertise

Tel Aviv,

Aujourd'hui, nous avons rendez-vous avec **Daniel Madrid** au 26^{ème} étage d'une tour située à Gyvatim dans la banlieue nord de Tel Aviv. Gyvatim est un quartier d'affaires influent qui rassemble de grands groupes comme EY, IBM ainsi que de nombreuses startups. Il est important de rappeler que le surnom d'Israël est « **la startup nation** ».

Après avoir mené une vie cosmopolite à Bruxelles, en Colombie, à Stockholm puis en France, Daniel s'est installé à Tel Aviv. Celui-ci a effectué 3 ans de service militaire au sein du département des renseignements de l'armée israélienne, Tzahal, où il a pu bénéficier d'une formation intense en informatique. Il nous confie que celle-ci motive de nombreux jeunes Israéliens à créer leur startup dans le domaine de la I-Tech, « on applique tout ce qu'on a appris dans le monde militaire pour l'appliquer dans le monde civil ».

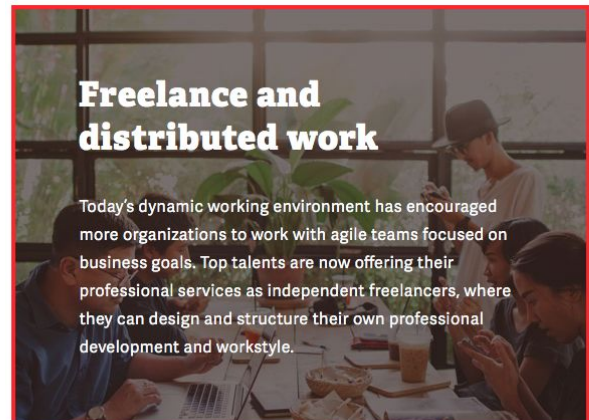
Daniel Madrid travaille aujourd'hui pour Mayple, une des **6 000 startups israéliennes** dans le secteur de l'I-Tech. Pour Daniel « Mayple c'est pouvoir **travailler avec les plus grands talents marketing même quand on a des petits budgets** [...] on connecte des entreprises avec des freelances experts en marketing, on s'assure ensuite que ces experts font un excellent travail au cours du temps ». « **Nos clients nous appelle un peu l'agence marketing du futur** » continue Daniel. Leurs clients sont de grands groupes comme de petites startups qui commencent tout juste leur entrée sur le marché. **Contrôle, transparence et connaissances plurielles** sont les objectifs principaux de Mayple.



« On est dans l'optique du futur of work, de l'économie des talents et du monde de demain, c'est-à-dire, de moins en moins d'employés et de plus en plus de freelances » Daniel Madrid

Mayple emploie seulement des freelances « avec les meilleurs talents du marché » nous explique Daniel. Ce n'est donc pas une agence de marketing classique. **En effet, la startup connecte ses clients avec les meilleurs freelances du marché « un ex Facebook ou un ex Google par exemple » à des prix défiants toute concurrence !** Ces freelances travaillent depuis chez eux mais sont payés trois à quatre fois plus que s'ils travaillaient pour une agence marketing classique. « *On apporte une nouveauté sur le marché* », nous confie Daniel.

En effet, Mayple permet à des entreprises de toutes tailles de bénéficier du point de vue d'un expert marketing sans se ruiner !

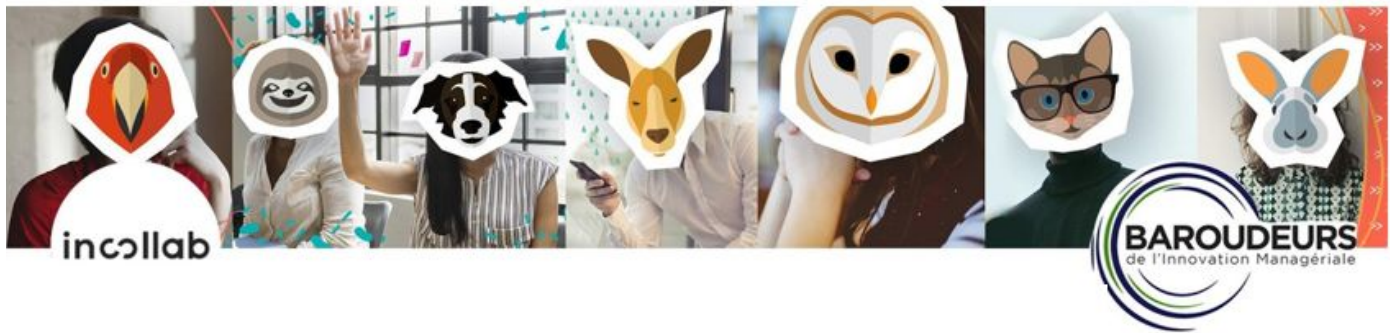


Comment Mayple choisit ses freelances ?

Les freelances de Mayple sont en majorité israéliens, anglais, japonais, colombiens, argentins et américains. N'importe qui peut s'enregistrer dans la plateforme afin de candidater. Il y a ensuite un processus assez strict, « *on ne se fie pas juste à ce que le candidat va nous dire ou à son LinkedIn [...] on essaie d'avoir accès à ses campagnes marketing pour voir s'il a des résultats supérieurs à la moyenne du marché, on s'assure vraiment d'avoir des personnes de qualité dans la plateforme. Donc, notre approche est assez simple : on va travailler avec les meilleurs talents puis allouer les projets de nos clients à nos experts les plus spécialisés dans le domaine. On va faire du monitoring et du challenging afin de s'assurer qu'ils font du bon boulot dans le temps* ».

Tous les « Mayplers » sont libres de travailler d'où ils veulent !

« *Pour moi l'innovation managériale c'est faire les choses de manière différente [...] c'est aussi sortir du cadre du management classique où l'employé doit faire ses heures de 7h à 18h et où il a des fonctions très définies. L'innovation managériale c'est un peu tout ce qui sort de cette rubrique coincée, un peu old school, qui a perduré et qui perdure encore malheureusement* » nous explique Daniel.



Alors nous pouvons dire que Mayple sort du cadre du management classique ! En effet la startup offre la possibilité à ses employés de travailler d'où ils souhaitent. Le CTO de Mayple est par exemple basé au Philippines. Daniel nous explique que cela ne pose aucun problème : « *tant qu'il fait son boulot, il peut être où il veut, on ne mesure pas les heures de travail en elles-mêmes mais plutôt le résultat* ». Il nous confie qu'en moyenne, les employés de Mayple travaillent un jour par semaine depuis chez eux. **Ici il y a une seule règle qui compte « chacun se gère ! ».**

Le modèle agile pour un management toujours plus performant ?

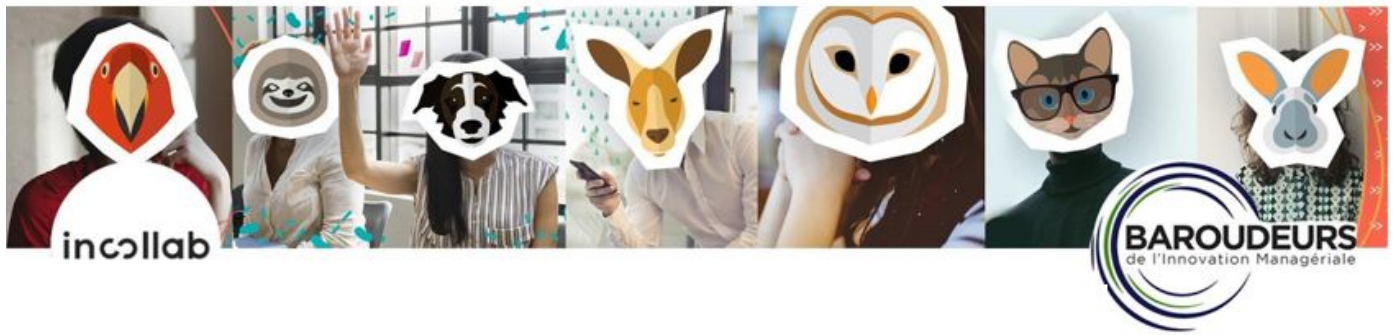
Mayple travaille à partir d'un modèle agile et cyclique où les tâches à réaliser sont organisées sur 2 semaines qu'ils appellent SPRINT. **Chaque employé a un ensemble de tâches à réaliser en deux semaines et décide de sa propre organisation.** « *En Israël on travaille bien plus qu'en France, environ 10 heures par jour, si je n'arrive pas à finir les tâches que je me suis fixé pour les deux semaines, je travaille le samedi ou le dimanche* » nous confie Daniel.

Découper son travail en micro-tâches pour une meilleure gestion du temps et plus de performance

Mayple a laissé tomber l'approche de bloc de tâches à réaliser pour le modèle de micro-tâches. **Avant, l'équipe de développement réalisait une nouvelle interface de reporting en 3 et 4 mois, aujourd'hui tout va être découpé en de plus petites tâches qui durent 2 semaines. Enfin, celles-ci sont découpées en micro-tâches qui prennent environ 2 à 4 heures,** Daniel nous explique que les tâches qui prennent une journée sont très rares. Chaque employé a la possibilité de voir l'avancement de ses autres collaborateurs car la clé c'est aussi le travail en équipe !

Chacun est responsable du mode de tâches qui l'entoure

Une fois toutes les deux semaines chacun reçoit des tâches et doit évaluer le temps que cela va lui prendre. Il y a parfois des dépendances entre personnes, alors chaque semaine commence un nouveau cycle de tâches, depuis la personne qui code à celle qui fait du marketing. Chacun va avoir ses tâches, et à la fin des deux semaines, écrit un compte rendu sur ce qu'il a fait ou pas, et mentionne les choses supplémentaires qu'il n'était pas censé réaliser. Pour Daniel, cela permet d'optimiser la gestion du temps : « *si je travaille 12h ou 7h par jour c'est mon problème, du moment que j'ai accomplis toutes mes tâches mon boss ne dira rien* ».



Travailler avec les bons outils pour gagner du temps et assurer une bonne communication entre tous les collaborateurs

Mayple utilise des outils comme **JIRA** – un système de gestion de projet développé par Atlassian – ou encore **Slack**. Daniel nous explique qu'au sein de Mayple plus personne n'utilise le mail mais que tout se fait sur Slack, « **le mail c'est vraiment en cas d'extrême urgence** ». Slack permet de fédérer et de diviser les sujets de conversation en grands groupes : Mayple a un groupe produit, un groupe général, un groupe random où les employés postent des trucs marrants, un groupe QA.... « *On a aussi un groupe food, où on se dit ce qu'on va manger ce midi, car oui on mange tous ensemble ici, c'est plus sympa [...] on a aussi un groupe urgent et là peu importe ce que tu fais tu dois absolument regarder car c'est qu'il y a quelque chose qui a pris feu quelque part* ». « *Slack c'est un peu comme un WhatsApp pour le boulot, c'est un truc que toutes les organisations devraient utiliser* » continue Daniel.

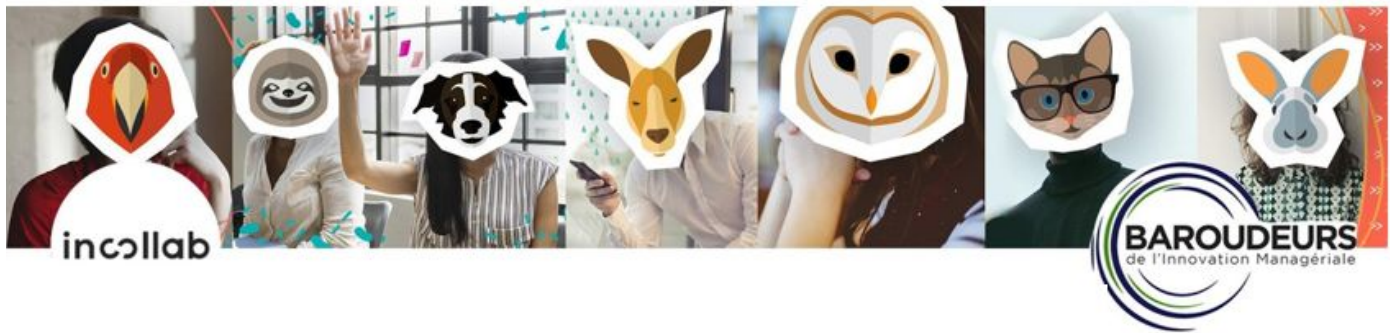
Mayple, une organisation complètement horizontale

Un CEO extrêmement accessible, la clé d'une bonne entente au sein de l'équipe

Daniel nous explique qu'il n'y a pas de hiérarchie au sein de l'entreprise, d'ailleurs le **CEO « se voit moins comme notre boss que comme notre employé »**. « *Je pense qu'il y a vraiment quelque chose de culturel en Israël, on ne dit pas 'oui monsieur' à notre boss, mais on est vraiment encouragé à donner son avis [...] c'est vraiment différent de la Colombie, où là-bas le boss c'est Dieu et on doit lui obéir, un point c'est tout !* » nous explique Daniel. En effet, en Israël le vouvoiement n'existe pas, donc cela est une des explications, selon Daniel, à l'absence de hiérarchie, « *la langue a une grande importance, c'est elle qui crée l'environnement de travail* ».

Le CEO fondateur de Mayple est le plus jeune de l'équipe, « *a seulement 26 ans, il en est déjà à sa 4^{ème} startup* » nous raconte Daniel ! Il espère d'ailleurs que Mayple fasse bientôt un « exit », c'est-à-dire que la startup soit rachetée ou bien cotée en bourse. « *Le rêve de Mayple, c'est de se faire racheter pour 100 millions de \$ et on est sur le bon chemin, car environ 99% des startups en Israël finissent leur vie sans avoir de client, et nous avons déjà de grands noms !* » nous explique Daniel.

Ce CEO hors du commun encourage énormément **la prise d'initiative** de ses employés ! Il a plutôt un rôle de conseiller que de meneur : les employés doivent prendre les décisions par eux-mêmes et ne jamais hésiter à aller demander de l'aide au CEO.



La communication non violente et l'arbitrage pour régler les conflits

Daniel nous confie qu'il y a souvent des conflits ou des tensions au sein de l'entreprise, mais que cela a un aspect culturel important ! On parle de « **Chutzpah** » soit « le culot à l'israélienne » en français. En effet, un Israélien n'hésite pas à contester des décisions et a du mal à accepter qu'on lui dise non. C'est pourquoi, il y a souvent des tensions au sein des équipes.

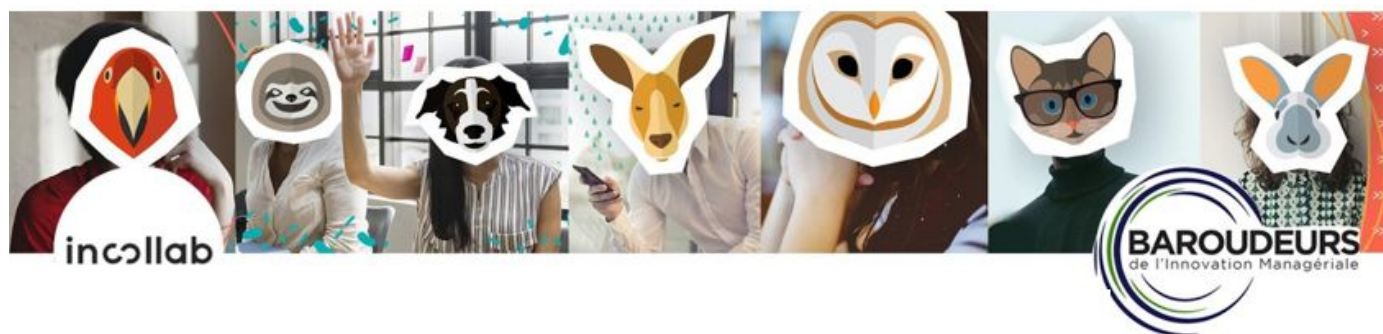
Chez Mayple on ne résout pas les conflits seul, mais en équipe ! Lorsqu'il y en a, cela ne doit pas rester entre deux personnes. Il y a toujours un tiers pour arbitrer et essayer de régler le conflit. Cette 3^{ème} personne est quelqu'un de l'équipe et a **une fonction de médiateur**. Bien sûr on ne règle pas les conflits devant tout le monde, « *on réserve une salle, on discute et on prend une décision* ». S'il s'agit d'un conflit concernant une décision et que la solution choisie n'est toujours pas la bonne, Mayple voit cela comme une période « pilote », et utilise la méthode agile de sprint afin de changer rapidement de décision si besoin.

Une entreprise où tous les employés sont actionnaires de l'entreprise

Daniel nous explique qu'il est assez fréquent en Israël que les employés soient actionnaires de l'entreprise pour laquelle ils travaillent. Daniel nous explique que cela a été déterminant lorsqu'il a dû faire un choix entre intégrer Mayple ou une plus grosse entreprise. En effet, lorsque Daniel a été embauché il avait un salaire très bas mais « *j'avais des parts dans l'entreprise, c'est un pari mais c'est motivant !* ». C'est également un moyen de faire en sorte que l'ensemble des employés se sentent plus impliqués.

« *Vous voyez c'est un peu comme Waze, où les personnes qui travaillaient là-bas sont devenues millionnaires car elles étaient actionnaires* ». Nous comprenons que c'est **une réelle source de motivation**, mais c'est aussi **un moyen d'attirer des employés** qui acceptent de recevoir des plus petits salaires pendant un temps. Daniel nous explique qu'aujourd'hui ils ont des salaires de marché et qu'il ne regrette absolument pas son choix !

« *Si on part avant un an on ne reçoit rien du tout, après un an on reçoit 25% de ce qu'on devrait recevoir, et ça se cumule tous les jours [...] et ce pendant une période de 4 ans. Au bout de 4 ans, on a 100% de nos actions* ». De nombreuses startup essayent par la suite de retenir leurs employés à la fin de leurs 4 ans en leur proposant, non pas une augmentation de salaire, mais de nouvelles parts.



Le Coworking : une vieille idée qui vient d'Israël

Quand nous parlons d'aménagement de l'espace à Daniel, ce dernier nous explique que le Coworking est une idée qui a vu le jour à Tel Aviv sous l'impulsion de l'entreprise **Wework**. A Tel Aviv, quasiment tout le monde travaille en coworking, Daniel nous explique que cela a été perçu comme une « révolution » de l'aménagement de l'espace de travail. Il continue en nous expliquant les bienfaits du coworking pour une petite startup : *« aujourd'hui on est 12, il y a 3 mois on était 6, à notre niveau on aurait dû prendre des petits bureaux dans un quartier pas top en Israël, mais grâce au coworking on ne paie pas énormément et on a des locaux de rêves en plein cœur du poumon économique de Tel Aviv »*.

Daniel nous explique que l'ensemble des collaborateurs de Mayple adore travailler en open-space. Cependant, il y a aussi de toutes petites salles complètement isolées afin de passer des appels téléphoniques au calme.

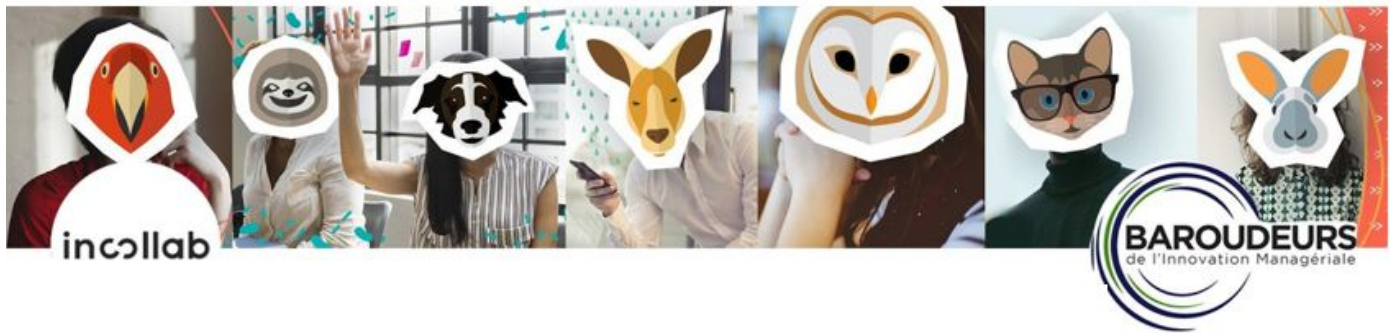
De nouveau nous trouvons des bars au sein des locaux - avec bière à volonté pour les employés - des petits salons pour se sentir comme à la maison, des salles pour les enfants dans les locaux... Il y a même des salles pour allaiter, ainsi que des salles de silence. Daniel nous précise qu'ici tout le monde peut emmener son enfant ou encore son animal de compagnie au travail.

NOTRE RESSENTI

Des locaux flambants neufs et luxueux, une vue imprenable sur la Méditerranée et tout Tel Aviv au 26ème étage d'une tour, des espaces de travail modulables : voilà ce qui nous a surpris en arrivant au sein des locaux de Mayple. Voici d'autres thématiques qui nous ont particulièrement marquées :

- **L'engouement pour les startups en Israël : « la startup nation »**

Daniel nous explique qu'Israël est un pays qui n'a pas énormément de richesses naturelles et donc, qui investit beaucoup dans la recherche, le développement, d'où cet engouement pour les startups !



Aujourd'hui, il y a 6 000 startups en Israël, et 1 000 d'entre-elles voient le jour tous les ans, soit 3 par jour ! Ces startups sont énormément connectées à la culture israélienne.

- **La vision à court terme des startups israéliennes**

Nous avons compris que la vision israélienne est essentiellement concentrée sur le « court-terme », par l'histoire du pays, de sa petite taille ainsi que le climat géopolitique qui y règne. Cette vision à court terme et cet environnement culturel a créé **un monde de startups pétillant**. S'il y a un mot à retenir pour décrire le business israélien c'est « **Tachless** », qui signifie « **Concret** » en hébreu. En effet, si les grandes boîtes doivent planifier sur le long terme, les startups israéliennes sont dans l'instantané et sont encouragées à prendre des risques et à entrer dans le vif du sujet rapidement !

- **Le « Chutzpah » ou le culot à l'israélienne !**

On nous a souvent répété que les Israéliens avaient un fort tempérament et ce même au travail ! Lorsque l'on dit non à un Israélien il ne s'arrête pas là, il cherche toujours une solution. Il n'a pas le côté humble que nous retrouvons en Europe, chacun à son mot à dire, tout le monde a le droit de se plaindre ou même d'élever la voix. Il y a donc très peu de hiérarchie. Si cela peut avoir des côtés négatifs, cela a aussi de nombreux côtés positifs. Par exemple, c'est extraordinaire pour l'innovation car on ne s'arrête jamais à un constat, on est toujours dans un **processus d'amélioration** où l'avis de tous compte !

- **L'importance du service militaire et du réseau sur le parcours professionnel**

Tous les jeunes entre 18 et 21 ans doivent réaliser un service militaire, 3 ans pour les hommes et 2 ans pour les femmes. De nombreux jeunes apprennent à coder durant cette période et créent ensuite des startups notamment dans le domaine de la Tech' ! Au lycée, certains jeunes sont repérés grâce à leurs excellents résultats et le gouvernement leur propose de rejoindre les unités d'élites en Israël qui dépendent directement du premier ministre. C'est un peu l'équivalent de Polytechnique en France. La plupart des startupers sont issus de ces unités, car ils ont bénéficié d'une excellente formation en informatique et ont accès à un réseau d'anciens extrêmement puissant !

