

Comment créer une équipe solide et résiliente pour se relancer ?

Après le chamboulement économique des derniers mois et le calme de la période estivale, les entreprises doivent maintenant mettre les bouchées doubles pour boucler l'année. Pour tenir la barre jusqu'à décembre et faire face à d'éventuels remous, les dirigeant·e·s vont devoir (re)mobiliser leurs équipes.

Temps de lecture : minute

8 septembre 2020

Pour faire face à la crise engendrée par la pandémie, et tenter de sauver leur entreprise tout en protégeant leurs employé·e·s, les chef·fe·s d'entreprise ont dû s'adapter. Certains salariés ont ainsi goûté pour la première fois au télétravail, d'autres ont été affectés à de nouvelles tâches ou mis en chômage partiel. Face à ces nouveaux modes de fonctionnement, les liens au sein des entreprises ont pu être rompus ou élimés. Or, pour affronter le dernier trimestre 2020 et relancer leurs activités, dirigeant·e·s et managers auront besoin de constituer des équipes de choc, solides et motivées.

Redéfinir les règles de l'entreprise

Les bouleversements engendrés par la Covid-19 ont souvent modifié les rôles et les règles au sein de l'entreprise. De nouveaux *process* ont été mis en place pour s'adapter au télétravail à temps complet et réagir rapidement à la situation exceptionnelle provoquée par la pandémie. Aujourd'hui, il est essentiel de "*remettre de l'ordre en analysant les nouvelles méthodes qui sont apparues et en intégrant celles qui ont*

fonctionné”, estime Harmony Roche, coordinatrice nationale du Lab'AATF, le laboratoire d'innovation de l'Association des administrateurs territoriaux de France. Les dirigeant·e·s et les managers devront ainsi (ré)affirmer les règles de fonctionnement de l'entreprise, des plus basiques aux plus complexes. Par manque d'activité, certains collaborateurs et collaboratrices se sont vus attribuer des tâches qui sortent de leur fiche de poste habituelle. Septembre sera le moment idéal pour redéfinir leur rôle, leurs prérogatives et les modes de collaboration inhérents à l'entreprise.

Longtemps jugé complexe à mettre en oeuvre par certains dirigeants, le télétravail s'est imposé à la plupart d'entre nous en quelques jours. Mais peut-il être pérenne ? *“La question n'est pas de passer du jour au lendemain au full remote, il faut trouver un juste équilibre”*, estime Yves Grandmontagne, président du Lab RH. *“En dessous de 50% de présentiel, on risque de fragiliser la culture d'entreprise”*, estime l'ancien DRH de Microsoft. Il rappelle que de nombreuses entreprises américaines se sont déjà cassées les dents sur le sujet, comme Yahoo. À peine arrivée à la tête de la société en 2013, Marissa Mayer évoque un manque d'implication des salarié·e·s dans leurs tâches pour mettre fin à la pratique. Toujours est-il qu'aujourd'hui, ce mode de collaboration est devenu une revendication des collaborateurs et collaboratrices afin d'équilibrer leur vie privée et professionnelle et réduire le temps passé dans les transports. Pour éviter aux dirigeant·e·s de réitérer les erreurs du passé, Xavier Deleplace, directeur général adjoint de Bpifrance Digital Venture conseille d'instaurer une charte de télétravail, tout en favorisant les moments d'équipe.

Réengager les salarié·e·s en leur permettant de se projeter

Aujourd'hui, *“l'une des grandes priorités pour les ressources humaines,*

les directions et le management est de réengager les équipes et de les remotiver” , explique Harmony Roche. Il *“faut essayer de réunir les salariés ensemble, si la taille des salles le permet, pour partager un verre ou un repas ensemble. A minima, il faudra proposer des afterworks par visioconférence”* . La force du groupe a porté les entreprises durant le confinement, elle sera essentielle pour leur relance.

Dirigeant·e·s et managers devront également veiller à *“recentrer leurs équipes autour d’une cause commune, de l’histoire de l’entreprise, de ses valeurs”* en les réaffirmant et en les aidant à se projeter dans l’avenir. Même si celui-ci est incertain, chaque entrepreneur·e doit savoir où il ou elle souhaite embarquer ses équipes. Ne gardez donc pas vos ambitions secrètes ! Et pour éviter une fuite des talents, il est essentiel de *“relancer rapidement la machine à motivation”* en interrogeant chaque personne de l’équipe pour comprendre comment elle se sent, où elle se situe dans l’entreprise et quelles sont désormais ses aspirations. Plusieurs startups proposent des outils pour faciliter ce travail comme Bloom at Work qui sonde le ressenti des salarié·e·s grâce à de courts questionnaires envoyés régulièrement. De son côté, My Mental Energy Pro propose plus de 200 ressources numériques pour réduire stress, charge mentale et gagner en concentration et en efficacité.

(Re)donner des responsabilités aux salarié.es

Pour s’adapter au contexte économique, les dirigeant·e·s ont parfois laissé leurs salarié·e·s explorer d’autres moyens de collaboration ainsi qu’une plus grande autonomie. Et mieux vaut éviter de faire marche arrière. *“Cette période sera l’occasion de répondre aux besoins de liberté et de responsabilités des salariés en laissant plus de place à l’intrapreneuriat et aux idées des collaborateurs et collaboratrices”* , souligne Harmony Roche. Ou en leur donnant l’occasion de s’épanouir en

se formant à d'autres disciplines par exemple. *“Aborder le sujet de la formation n'est pas un luxe mais une nécessité pour réengager les salariés”* et les faire monter en compétences rapidement, estime de son côté Philippe de Chevasnerie, fondateur de Papernest.

Confiné·e·s, beaucoup de Français·es ont mis leur temps à profit pour se former. *“Certains ont cherché à renforcer leurs connaissances, d'autres à acquérir d'autres notions plus transversales qu'ils pourront sans doute utiliser à l'avenir”*, témoigne Céline Rössli, chercheuse au sein de Conseil & Recherche ; ce qui leur a parfois ouvert d'autres perspectives.

Vers quels types de formation pousser ses salarié·e·s ? Si les apprentissages techniques sont essentiels et demeurent importants, la crise a renforcé l'attrait des entreprises pour les compétences comportementales. Car *“les salariés qui s'en sont le mieux sortis durant le confinement sont ceux qui apprennent facilement, sont flexibles et résilients”*, poursuit le fondateur de Papernest.

Offrir à votre équipe la possibilité de se former peut avoir un double avantage : les remobiliser en leur offrant une perspective d'avenir et réduire vos frais en misant davantage sur la mobilité interne. L'étude réalisée par Payfit début juillet révèle que la totalité des grands groupes privilégieront cette stratégie de recrutements internes dans les mois qui viennent. Pourquoi ne pas s'en inspirer en allant d'abord chercher dans l'organigramme de votre société d'éventuelles pépites ?

Optimiser et mieux cibler les recrutements pour accélérer la relance

Dans certains cas, les ressources internes ne suffiront pas pour répondre à vos besoins. Dans ce contexte de crise où les inconnus restent nombreux, faut-il alors encore recruter ou conserver sa trésorerie ? *“La réponse est loin d'être évidente car il est encore difficile de faire des*

prévisions sur l'avenir" , estime Harmony Roche. La prudence est donc de rigueur.

"Après avoir réévalué leur plan de recrutement, les entreprises devront partir à la recherche de profils précis et dimensionnés pour diriger des équipes et des projets" , conseille Xavier Deleplace. En somme, il ne faut pas viser la quantité mais plutôt la qualité en se focalisant sur des postes seniors qui apporteront une plus-value réelle et directe à l'entreprise.

Pour élargir leur vivier de candidats, les RH devront également être plus flexibles sur leurs modes de recrutement et d'embauche en proposant des entretiens, des *onboarding* et des possibilités de travail à distance. S'ouvrir à cette possibilité pourrait être l'occasion de recruter des profils à haute valeur ajoutée qui préfèrent habiter à la campagne et travailler à distance. Livementor a ainsi pu *"signer avec des profils intéressants qui auraient demandé un salaire inenvisageable s'ils avaient dû vivre à Paris"* , reconnaît Anaïs Prétot, co-fondatrice de la startup.

La rapidité et l'efficacité seront également de mise. Exit les procédures de recrutement à rallonge qui prennent plusieurs semaines, place à un renouvellement des modes de recrutement basés sur *"la gamification, les recrutements à distance et le raccourcissement des process actuels"* , estime Yves Grandmontagne convaincu que la rapidité est désormais un véritable enjeu.

Reste encore à aborder la question des compétences sur lesquelles capitaliser. *"L'intérêt pour les compétences comportementales, additionnées aux compétences techniques, va encore croître"* , explique Yves Grandmontagne. Autonomie, créativité, adaptabilité, capacité à apprendre et à travailler ou manager à distance sont désormais des critères de sélection indispensables.

Après des mois de confinement, les entreprises ne peuvent pas se

permettre de rater leur dernier trimestre. Pour réussir à fédérer et motiver leurs équipes, les dirigeants·e·s devront faire face à un premier challenge : (ré)installer un socle de règles de travail et offrir à leurs salarié·e·s des perspectives d'avenir galvanisantes.

Maddyness partenaire média de Salesforce

Article écrit par Maddyness, avec Salesforce