

Comment diriger une entreprise en 2021 en temps de crise et d'incertitude ?

Pour un grand nombre de personnes, 2020 restera gravé dans les mémoires. Elle a rimé avec souffrance personnelle et professionnelle. Des pans entiers de l'économie, surtout le tertiaire, ont été et sont encore à l'arrêt. Nous n'avons tous qu'un souhait : plus jamais ça !

2021 a démarré avec son même lot d'incertitudes (confinement/déconfinement/reconfinement), de nouveaux variants et une situation qui ne cesse d'évoluer dans un sens et dans l'autre.

Une hypercroissance paradoxale

Je suis convaincu que c'est dans les moments durs que l'on voit la résilience et l'agilité des organisations. L'expérience que nous avons vécue en 2020 chez U'Wine est assez particulière : une hyper croissance sur toute l'année, un boom de l'activité et une équipe qui grandit très vite. Je n'ai pas eu recours au chômage partiel et j'ai même poursuivi les recrutements.



Paradoxalement, les équipes ont soufferts à partir du mois d'octobre. L'augmentation de la taille de l'équipe, un back-office mis à rude épreuve par la forte activité et un début de *turn-over* ont été des signaux d'alertes pour moi. Voir ne serait-ce qu'un des U'Wine-Makers malheureux et perdre des talents est inacceptable pour moi. COVID ou pas COVID, pas d'excuse, il a fallu agir.

Savoir identifier les problématiques

En lisant la littérature sur le management et en participant à des visioconférences, j'ai commencé à entrevoir les solutions. « Healthy Business » écrit par Jean-Charles Samuelian-Werve, fondateur d'Alan, a été un véritable déclic pour moi.

Finalement, la question à laquelle je cherchais une réponse était : comment gérer l'hyper croissance avec la montée en compétences des équipes, l'anticipation des besoins RH tout en maintenant nos ambitions d'activités et la nécessité de gérer les aléas qui nous tombent dessus sans prévenir (Covid, taxe Trump, Brexit) ? De la même manière, je suis convaincu que ma réponse peut répondre à l'autre versant : comment re-mobiliser son équipe quand sa société est en difficultés et que l'on est dans l'incertitude et en pleine crise ?

Apporter une réponse forte et pérenne : la culture d'entreprise

La réponse est l'Homme. Il faut mettre en 2021 l'Homme au centre de tout, revenir aux fondamentaux. Concrètement, ce pivotement passe d'abord par l'affirmation de sa culture d'entreprise qui fait le lien entre tous les employés et qui permet de créer la cohésion.

Sans culture forte et affirmée, il est beaucoup plus difficile de vivre les pics et les chutes d'activités et de continuer à embarquer chacun dans le projet. Elle est formalisée à partir de rituels, de mythes fondateurs et de valeurs fortes. Elle définit aussi la façon dont on travaille.

Se créer sa culture propre fait aussi de la société quelque chose d'unique, d'incopiable. Elle attire les talents qui sont en accord avec les valeurs issues de cette culture et réduit donc le *turn-over*, puisque chaque nouvel employé saura à quoi s'attendre en arrivant. Elle est donc également un formidable accélérateur !

La question essentielle du bien-être

Au-delà de cette culture, j'estime aussi indispensable d'évaluer le bien-être des équipes à travers des outils (NPS interne, questionnaire, groupes de travail sur des sujets précis) et de s'assurer que les piliers de la culture sont toujours à l'équilibre, veiller à ne laisser personne sur le bord de la route.

Envoyés mensuellement, ces questionnaires permettent de désamorcer les situations de crise et prendre le pouls des équipes. Ces outils permettent d'avoir des salariés ambassadeurs, fiers, heureux et motivés. Ceci ne peut que créer un cercle vertueux vers la croissance de l'activité : des équipes motivées gagnent en productivité et participent à faire croître l'activité et la satisfaction des clients, et donc, en bout de course, aide l'entreprise à voir l'horizon malgré les nuages.

Travailler sa culture, remettre l'homme au centre et veiller à son bien-être sont pour moi les meilleures réponses à apporter pour maintenir le cap de son entreprise, quoi qu'il arrive.

Par Thomas Hébrard, CEO de U'Wine