

**Work**CULTIVEZ
VOS TALENTS

Avantage aux funambules

Dans un monde sens dessus dessous, l'agilité devient une pratique indispensable, tant pour les entreprises que pour leurs collaborateurs. A vous de développer la vôtre pour saisir les opportunités et... éviter la chute.

Les problèmes sont le déguisement préféré de l'opportunité.» Depuis le début de la crise liée à la pandémie, beaucoup d'entreprises s'efforcent de donner raison à la maxime populaire. Si certaines sont restées à flot grâce au chômage partiel ou au prix de licenciements, elles ont également entamé leur parcours de résilience. Sous la contrainte, elles modifient leur organisation, leur modèle économique, leurs besoins de compétences.

Chez certains pure players, ça va vite. Doctolib, plateforme de prise de rendez-vous médicaux, a ainsi vu exploser son activité de téléconsultation. A ses centres de Nantes et de Berlin, l'entreprise de Levallois vient d'ajouter celui de Niort, qui devrait employer une vingtaine de développeurs informatiques. Des entreprises traditionnelles, comme Mazars, spécialisée dans l'audit et le conseil, se préparent aussi à l'avenir avec volontarisme. «Nous avons continué à recruter sur le même rythme, afin de ne pas déséquilibrer notre pyramide des âges», explique Charlotte Gouiard, chargée du recrutement des juniors. Près de 700 jeunes diplômés et stagiaires auront poussé la porte de la firme entre 2020 et le tout début 2021.

La révolution numérique en marche transformait déjà nos modèles économiques de consommation et d'emploi, détruisant des activités pour en faire naître d'autres. De façon plus brutale encore, la pandémie va condamner les activités les plus exposées qui n'auront pas su se réinventer. L'urgence est là. Alors que sa maison mère Estée Lauder traverse, comme l'ensemble du secteur, des difficultés dues à la pandémie, Mac Cosmetics, l'un des leaders mondiaux du maquillage, qui compte plus de 30 boutiques en France, a ainsi transformé la crise en opportunité en initiant ses conseillers à la vente virtuelle. «Avec le conseil à distance, nos vendeuses et vendeurs se rendent compte que leur métier ne disparaît pas parce qu'il peut évoluer», explique la DG France, Sabrina Herlory. Mac

**7%**

C'est la proportion de patrons qui se déclarent «abattus», selon une récente enquête de Bpifrance. Les dirigeants de PME et d'ETI sont majoritairement «combatifs» face à la crise sanitaire, qui peut représenter aussi une «opportunité».





les a formés pendant les périodes de chômage partiel et a lancé sa nouvelle offre d'e-conseils personnalisés en one-to-one dès septembre. Succès immédiat : un grand nombre de ces rendez-vous virtuels ont été convertis en achats. «Il nous manquait cette brique de l'humanisation du digital. Pour moi, c'est la prochaine étape», affirme la DG, qui réfléchit à pérenniser ce service après la réouverture des boutiques.

La majeure partie des PME et TPE ont entamé une «résilience par le numérique», estime Henri Isaac, enseignant à Dauphine et président du think tank Renaissance numérique, avec les drive, le click and collect et l'e-commerce. Pendant le premier confinement, près de 70% des acheteurs déclaraient avoir commandé autant ou plus qu'auparavant sur Internet, selon la Fédération du e-commerce. A la réouverture des magasins, la moitié de ces cyberacheteurs a continué sur sa lancée. Une tendance particulièrement notable dans le retail. Le site de Monoprix a vu son nombre d'inscrits multiplié par neuf quand le drive et les livraisons passaient de 7% à 10% des ventes. Outre les professions de la santé et de l'aide à la personne, les métiers qui devraient le plus recruter en 2021 seront ceux de la préparation de commandes, de la relation client et de l'informatique, annonce la plateforme spécialisée dans l'intérim Qapa.

Les acteurs de la restauration ont également dû se renouveler en profondeur. En témoigne l'explosion des «dark kitchens», ces cuisines sans salle de service, destinées uniquement à la livraison. Soutenu par Uber Eats et Deliveroo, ce concept bouleverse la foodtech. Comme de nombreux professionnels entravés par les fermetures, certains investisseurs de la tech se sont lancés sur le créneau, espérant que l'habitude des repas gastronomiques à domicile perdurera.

Outre les modes de consommation, la crise sanitaire a modifié l'organisation du travail. Le télétravail concernait jusqu'à 55% des actifs en Ile-de-France pendant le premier confinement et encore un Français sur sept en septembre. C'est cette dématérialisation du lieu de travail qui a permis à Marie, responsable marketing parisienne de 40 ans, d'être recrutée en pleine crise sanitaire par une filiale d'un grand groupe agroalimentaire implantée dans le sud de la France. «J'étais prête à quitter ma région, donc à élargir ma recherche, voire à lancer ma boîte, explique-t-elle. Mon nouvel employeur a adapté le poste proposé.» Un matching sans doute impossible auparavant. «Tout a basculé

avec la crise sanitaire et le télétravail, lui a expliqué le chasseur de têtes qui l'a contactée. Les employeurs élargissent leurs critères, notamment géographiques, et les candidats sont aussi plus ouverts.»

En revanche, les soft skills ne sont plus optionnelles. Aux yeux des recruteurs, elles seules permettront aux futurs salariés d'être suffisamment agiles pour réagir face aux difficultés. «Nous demandons aux candidats de nous présenter le storytelling de leur traversée du Covid, explique ainsi un DRH qui recherche des collaborateurs à la fois créatifs et opérationnels. Comment ont-ils managé leur équipe ? Quelles solutions ont-ils mises en œuvre ?» Collaborer, bien communiquer, faire preuve de pensée critique et être créatif : les quatre soft skills identifiées dans les années 1990 tiennent toujours la corde. «Les cent premiers jours accordés à un manager, c'est de l'histoire ancienne. Les entreprises regardent désormais les profils capables de s'adapter et d'être opérationnels très rapidement», ajoute Bertrand Le Fischer, coach de dirigeant en reconversion chez Oasys. «Dès le premier jour, mon agenda était complet, confirme Marie. L'onboarding a été rapide, même si je n'ai pu rencontrer mon équipe en présentiel que quinze jours après.»

«Les périodes de télétravail massif ont aussi remis l'accent sur les compétences traditionnelles de l'encadrement, prévient de son côté Frédéric Guzy, secrétaire général du think tank Entreprise & Personnel. Des managers jugés dépassés se sont souvent repositionnés, quand certains de ceux qui étaient tagués «hauts potentiels», privilégiant l'écoute, l'autonomie, se sont retrouvés en difficulté. La capacité à cadrer, à présenter des objectifs, à éviter les dérives dans une situation tendue donne sa légitimité au management.» La crise a montré la difficulté de prendre ses marques entre une écoute sans cadrage et un contrôle sans empathie, estime Frédéric Guzy. L'agilité des managers consistera désormais à chercher en permanence la meilleure position du curseur entre le «command and control» et la libération des énergies. Le monde d'après sera favorable aux équilibristes... *

◆ Par Guillaume Le Nagard