

Quel rôle pour le responsable RH d'une startup en temps de crise ?

Le rôle central des responsables RH s'est encore accru avec la crise que nous traversons. Quelles sont les bonnes pratiques à observer ?

Temps de lecture : minute

16 septembre 2020

" *Back in da game* " : la situation inédite et exceptionnelle de la crise COVID-19 que nous traversons replace la fonction RH au cœur du business ; sentinelle de l'organisation. Manager et gérer les urgences " au pied levé ", telle a été la devise ces derniers mois des responsables RH qui étaient sur tous les fronts : gérer le chômage partiel, comprendre et s'approprier les textes gouvernementaux, rassurer et accompagner les collaborateurs et collaboratrices, mettre en œuvre le télétravail, assurer la santé et sécurité des salariés et réfléchir à l'organisation de demain.

Généralement cantonnés aux missions d'attractivité et de fidélisation dans un monde de guerre des talents, la crise du COVID-19 a été une opportunité pour les responsables RH de démontrer l'importance de leurs missions tant individuelles que collectives. Ces derniers se positionnent dorénavant comme couteaux-suisse de l'organisation au profil multi-casquettes, aux côtés du DAF, pour former un binôme d'expertise " win-win ".

Voici quelques plans d'attaques activables et leurs impacts (financiers, économiques et humaines) pour gérer au mieux la crise et en sortir encore plus fort.

Gérer la reprise avec des ressources adaptées à l'activité

Un meilleur pilotage de la masse salariale.

Force est de constater que la reprise est partielle : certains rebondissent déjà alors que d'autres ont une capacité de rattrapage limitée. Malgré les mesures exceptionnelles proposées par l'État (chômage partiel, PGE, etc.), la fragilité financière de certaines structures nécessite de repenser l'organisation pour résister au choc. Le mot d'ordre ici est la résilience. Cette capacité à être léger et agile, en vue d'une potentielle nouvelle vague.

Face à la crise du COVID-19 et à l'ère de l'optimisation des coûts, les responsables RH se sont positionnés comme de vrais partenaires des directions financières. D'une part, en fournissant précisément les données de *savings de payroll* liées à l'activité partielle tant sur le salaire net perçu par le salarié, que sur les charges patronales. Si vous le souhaitez, Smash a mis au point un outil de calcul simple pour modéliser l'impact du chômage partiel pour l'employeur et les salariés.

D'autre part, en mettant en place des processus budgétaires permettant d'affiner les prévisions de masse salariale à court et moyen terme, les provisions bonus, les enveloppes d'augmentation générale, les provisions congés payés, les taux de charges patronales sont autant d'items qui peuvent être affinés au maximum pour permettre une projection plus précise de la masse salariale et optimiser le *payroll*.

En travaillant main dans la main avec la finance, les responsables RH doivent saisir l'opportunité qui se présente à eux de devenir de vrais " Business Analysts " et ainsi gagner en légitimité auprès des membres de la direction orientés KPIs et analyse des chiffres.

Mettre en œuvre une stratégie de crise, main dans la main avec le CEO/CFO.

Que ce soit dans le cadre de difficultés économiques ou d'une réorganisation de l'entreprise nécessaire à la sauvegarde de sa compétitivité par exemple, une stratégie de crise doit être menée. Voici une synthèse des différentes mesures et solutions activables en période de crise, en fonction du contexte de la société et du nombre de collaborateurs et collaboratrices concernés.

Dans un premier temps, des solutions permettant de conserver les salariés et éviter toute procédure de sortie de collaborateurs :

- Chômage partiel. Au vu du contexte exceptionnel que nous traversons, le recours au chômage partiel est toujours envisageable afin de gérer la baisse d'activité ponctuelle. Depuis le 1^{er} juin 2020 (Décret n°2020-810 du 29 juin 2020), la prise en charge de l'État s'élève à 85% de l'indemnité versée au salarié (qui elle, est inchangée). Certains secteurs d'activité tels que le tourisme ou l'évènementiel bénéficient d'une prise en charge de l'État de 100%.
- Si cela peut vous aider, un tableau comparatif des évolutions proposées par l'exécutif sur les 3 régimes d'activité partielle
- Prêt de main d'œuvre. Le prêt de salariés entre les entreprises : d'un côté, nous avons des entreprises à flux tendu qui tournent à plein régime et de l'autre, des entreprises qui font face à d'importantes difficultés et des salariés en activité. Comment rapprocher les deux ? Il existe un dispositif peu connu, parfaitement légal, de prêt de main d'œuvre prévue par la loi, sur la base du volontariat. (Art. L.8241-1 du CT). Le prêt des salariés est encouragé durant cette période de crise et des modèles simplifiés de convention de mise à disposition et d'avenant au contrat sont disponibles.
- Le reclassement en prestataire de service. Le recours aux contrats de prestation de services est un dispositif moins connu. Cette idée peut

être étudiée lorsqu'un·e collaborateur·rice souhaite quitter l'entreprise pour diverses raisons et généralement parce que son activité est réduite et qu'il ou elle souhaite se lancer en freelance pour plusieurs clients. Il faut alors avoir recours à une démission ou à une rupture conventionnelle. Vous avez la possibilité d'embaucher votre (ex)-collaborateur·rice en tant que prestataire sans courir un risque de requalification en CDI. Cela vous apporte de la flexibilité dans vos projets, il s'agit de frais fixes raisonnés qui permettent de mieux maîtriser la masse salariale.

Dans un second temps, il est intéressant de se pencher sur les différentes procédures de sortie des collaborateurs et collaboratrices applicables aux entreprises de moins de 50 salariés.

- D'un commun accord entre les deux parties : rupture conventionnelle individuelle
- À l'initiative de l'employeur : Licenciement économique individuelle, licenciement économique collectif de 2 à 9 salariés, licenciement économique collectif de 10 salariés ou plus, rupture conventionnelle collective

À stratégie de crise, stratégie de communication adaptée

Grand nombre de startups et PME ont développé un management horizontal et une culture d'entreprise plutôt " friendly ". Quand tout va bien dans le meilleur des mondes, cela en fait une force et un vecteur d'innovation managériale.

En revanche, en temps de crise, les collaborateurs et collaboratrices veulent savoir à quelle sauce ils vont être mangés. Il est alors primordial d'investir sur la communication interne que nous avons la fâcheuse tendance à négliger. Une communication adaptée et maîtrisée permet de rassurer, soutenir et maintenir l'engagement des collaborateurs et

collaboratrices en leur donnant des explications transparentes et régulières sur la situation. Mais aussi de limiter les risques juridiques liés à des annonces de réorganisation particulièrement normées par la doctrine.

Rappelons que les CEO endossent une casquette toute particulière dans un contexte de crise. Ils doivent en effet réussir à garder la tête froide, penser à leur stratégie et aux impacts économiques, financiers et humains sans (trop) prendre en considération l'affect.

Le ou la responsable RH joue alors un rôle d'accompagnement et de coaching auprès des dirigeant·e·s que ce soit dans la préparation des prises de paroles internes, l'élaboration d'une liste de " Do & Don't " que dans les techniques de communication non verbale. Du côté des collaborateurs et collaboratrices, le ou la responsable RH doit intensifier sa position de " cellule d'écoute ". Il est donc intéressant de mettre en place un Q&A ouvert à tous et toutes, sous forme de canal Slack ou de google sheet, pour rassurer les équipes en répondant à toutes leurs interrogations. Toujours côté collaborateurs, il ne faut pas oublier ceux qui seront conservés. Une stratégie de communication alors être mise en place, pour maintenir leur engagement et leur motivation.

Accompagner et catalyser les transformations de l'entreprise

Capitaliser sur un nouveau modèle relationnel et organisationnel : le développement accéléré du télétravail

La crise oblige les entreprises à faire entrer le télétravail dans leur structure organisationnelle. Ce nouveau mode de travail a permis de répondre à une situation inédite et incontournable. La majorité des salariés a compris que la distance, les contacts numériques et l'accueil de la sphère professionnelle dans leur espace personnel pouvaient

finalement être source de productivité et même de confort pour les plus audacieux. Ils ont ainsi développé de nouvelles attentes puis un nouveau rapport au travail qui oblige chaque entreprise à revoir son expérience collaborateur. Futur levier dans la guerre des talents ? La question reste posée.

En revanche, il ne faudrait pas que les mauvaises habitudes induites par le déploiement du télétravail dans l'urgence et sans formation s'installent. L'adoption du télétravail de façon plus structurelle et plus pérenne est un chantier crucial à mener par les CEO et responsables RH. Ces derniers doivent saisir l'opportunité de redessiner cette crise en véritable tremplin et non en menhir tombant du ciel.

Quelques préconisations pour œuvrer au mieux dans cette mise en place :

- Réaliser un sondage (*Exemples d'outils : survio, survey monkey, google form*) pour accueillir les idées et les avis de chacun de vos collaborateurs sur le sujet afin de les embarquer dans la réflexion future et d'avoir de la data personnelle sur eux et leurs postures : apprenons à les connaître
- Créer une charte de télétravail grâce à des ateliers de co-construction avec toutes les parties prenantes (sans oublier la consultation des membres du CSE pour avis) mais également tous les acteurs de ce changement (qu'ils soient résistants ou non)
- Offrir aux collaborateurs et collaboratrices des bonnes pratiques, customisées selon vos enjeux et vos attentes, pour, au-delà du cadre légal, impulser la philosophie qui supporte cette mise en place
- Définir des RACI clairs au sein des équipes pour pérenniser les rôles, garantir une bonne efficacité d'équipe et ne pas appréhender une prochaine gestion de crise
- Privilégier les outils de vidéoconférence (vs téléphone) et les écrans partagés, tableaux interactifs : le but est de se rapprocher des

conditions réelles en face-à-face

- Adapter les outils d'échange et de travail à distance pour les salariés selon leurs besoins et la culture de travail adoptée (*Exemples d'outils : Zoom, Hangouts, Dropbox, Teams, Slack, Sharepoint, Yamer*) en accompagnant les salariés dans leur utilisation
- Favoriser la concentration même à la maison pour rester productif (*Krisp : Application de suppression du bruit*)
- Les directeurs de BU sont invités à définir et adapter les besoins de chaque équipe selon leurs missions et leur quotidien (quelle flexibilité, quels outils, quel rythme)

Ensuite, la culture managériale doit elle aussi évoluer rapidement pour coller à un tel changement de fond :

- Passer d'un culte du présentéisme français à une confiance saine : aidons les managers à imaginer leurs nouveaux rituels d'équipe de demain (fréquence, audience, besoins) en mettant en lumière également des outils de suivi (*Exemples d'outils : Trello, Monday, Asana*). La confiance n'exclut jamais le contrôle paraît-il !
- Développer la culture du feedback à distance sans pour autant envoyer des mails à rallonge (*Loom : outil de feedback par vidéo*)
- Organiser des sessions de training internes pour reprendre les bases managériales qui sont d'autant plus nécessaires avec ces évolutions et travailler les leviers de motivation que sont : la reconnaissance, le bien-être au travail, l'autonomie, la maîtrise, la finalité, la progression.
- Animer des webinars pour favoriser les échanges et renforcer l'apprentissage continu - 1 par mois en équipe par exemple (*Livestorm : plateforme de webinar gratuite*)
- Afficher un modèle de leadership encore plus fort avec des prises de parole authentiques et motivantes afin que les managers puissent répondre en miroir et se sentir soutenus par des dirigeants confiants et assertifs
- Coacher les managers à des méthodes d'animation de réunion à

distance avec plus d'impact : le " Pecha Kucha " : kesako ? C'est un format de présentation synchronisant prise de parole et projection de 20 diapositives se succédant automatiquement, sans intervention toutes les 20 secondes, de préférence sans effets d'animation. Les maîtres mots pour une présentation réussie : rythme, graphisme, visuels, concision.

- Imaginer une hotline pour les collaborateurs (*Groupe Whatsapp, Channel Slack, etc.*) afin de les conseiller de manière spontanée et plus informelle dans certains questionnements
- Repenser les différents processus de gestion des talents : recadrage par Teams ou Slack, entretien annuel par Skype, Zoom etc.

Enfin, ces nouveaux modes de travail peuvent se concrétiser grâce à la mise en place du flex-office (non-personnalisation des bureaux, roulement des équipes). Le flex-office permet aussi de répondre, dans un contexte de crise, aux enjeux associés aux coûts des baux commerciaux. Il offre la possibilité à l'entreprise de sous-louer une partie de leurs bureaux notamment. Flitdesk a développé un simulateur intéressant (initialement dans le cadre du déconfinement mais qui peut être applicable par la suite) du nombre de personnes pouvant accéder à ses bureaux selon leur taille et d'autres metrics.

À situation exceptionnelle, dispositifs et méthodes exceptionnelles. Il nous paraît clair que, pour un temps encore indéfini, la fonction RH doit faire évoluer ses réflexes, avec toujours comme clé de voute la notion d'anticipation. Les temps de modélisation, de mise en place et d'application des dispositifs sélectionnés viennent profondément changer le quotidien de ceux qui la pilote.

Charlène Grison est responsable RH chez Smashgroup

