

Comment la fonction RH se réinvente-t-elle en période de crise ?

La période post-Covid a vu le nombre d'offres d'emploi disponibles exploser... et un réel manque de candidats dans de nombreux secteurs. Cette problématique a permis aux métiers des Ressources Humaines (RH) d'affirmer leur rôle majeur dans la bonne santé économique de l'entreprise. Pour mieux comprendre comment les RH se réinventent face aux nouveaux défis du marché du travail, Maddyness a rencontré Nathaniel Philippe, CEO d'HeyTeam, et Virginie Gonand, fondatrice de Talentside.

Les Ressources Humaines correspondent aux services permettant de trouver, recruter, intégrer, former et conserver un collaborateur au sein d'une entreprise. Externalisable, ce service fait l'objet d'un intérêt particulier de la part des startups aujourd'hui.

Des candidats en position de force en 2023

Au cours de la période post-covid, les problématiques de recrutement se sont multipliées. Alors que de nombreux secteurs peinent à recruter par manque de candidats (hôtellerie, restauration, ...) d'autres secteurs ont aussi réduit la voilure, parfois pour cause de la réduction des financements disponibles. Cette situation est illustrée notamment dans le secteur de la tech : « *La situation de crise économique actuelle est très paradoxale* », reconnaît Nathaniel Philippe, CEO d'[HeyTeam](#). « *Nous sommes aujourd'hui dans une sorte de crise pour les startups, à cause de la réduction des financements et des levées de fonds. De ce fait, les recrutements ont tendance à ralentir. Or, dans les secteurs traditionnels, comme la restauration, on a plutôt de fortes difficultés pour recruter par manque de candidats. Il faut donc faire attention : ce que l'on voit dans le secteur de la tech n'est pas le reflet de toutes les entreprises.*».

Ces problématiques permettent aux Ressources Humaines de démontrer que leur mission ne se limite pas au recrutement. « *Les recruteurs ont dû changer leurs pratiques* », affirme Virginie Gonand, fondatrice de [Talentside](#). « *Ils sont passés de recruteur passif qui diffuse simplement une offre sur les sites d'emploi à un "mode chasseur", approchant directement le candidat sur ces mêmes outils. LinkedIn a profondément bouleversé les pratiques des recruteurs sur ce niveau-là.*».

Souhaitant recruter au plus vite, et sur le long terme, les entreprises misent sur l'expérience candidat. Certaines n'hésitent plus à rémunérer ceux qui candidatent, pour qu'ils passent les épreuves de sélection, afin de juger leur niveau. Si, il y a quelques années, cette pratique aurait pu étonner le marché, elle semble aujourd'hui se banaliser dans la tech.

Il est vrai que, dans de nombreux secteurs, le candidat est désormais en position de force. L'accompagnement RH est donc devenu essentiel dans de nouveaux secteurs.. Dans l'hôtellerie et la restauration, le turn over est fréquent et constant, car les besoins en personnels sont saisonniers. Dans le secteur de la santé, les hôpitaux, EHPAD et cliniques ont dû revoir leur organisation et leurs équipes du fait de l'épuisement de ces dernières.

En plus du recrutement "classique", les entreprises doivent alors miser sur trois autres leviers afin de gérer correctement leur masse salariale : le crossboarding, le reboarding, et l'offboarding.

1- Le crossboarding vise les changements de postes, les évolutions internes comme les mobilités et les montées en grade et compétences. L'entreprise privilégie l'engagement du collaborateur en interne.

2- Le reboarding, quant à lui, vise à réintégrer un collaborateur qui fut absent pendant un temps relativement long (arrêt maladie, congé maternité, ...). En effet, si l'entreprise a évolué en leur absence, les collaborateurs s'interrogent généralement sur l'opportunité de quitter l'entreprise.

3- Enfin, la notion d'offboarding, quant à elle, se développe énormément, notamment du fait de la généralisation des roulements : *« Des gens viennent, partent, puis peuvent revenir, généralement des collaborateurs sur des contrats courts qui peuvent être réembauchés »*, affirme Nathaniel Philippe, CEO d'HeyTeam. *« Il faut garder du lien avec elles : cela passe par une bonne gestion de la communication, un certain nombre d'actions pour garder le lien avec des personnes qui sont déjà passées par l'entreprise. C'est un phénomène "d'employé boomerang". La tendance est importante : jusqu'à un tiers des embauches sont en réalité des gens qui sont réembauchés dans les entreprises. Selon une étude UKG de septembre 2022, 65 % des démissionnaires se disent prêts à retourner travailler pour leur ancien employeur. »*.

Les RH et les startups, comme HeyTeam, travaillent donc sur ces leviers de fidélisation et d'engagement. Il s'agit, par exemple, de mettre en place des parcours simples et numériques d'intégration des collaborateurs afin d'améliorer l'engagement. Ces parcours peuvent avoir pour objectif d'aider les ressources humaines, en apportant des KPIs et des données pour analyser la réussite, ou non, des intégrations. *« Il est très compliqué de fidéliser les collaborateurs : aujourd'hui, ils peuvent être "chassés" très facilement sur des outils comme LinkedIn »*, rappelle Virginie Gonand, fondatrice de Talentside. *« Même un collaborateur très heureux sur son poste qui n'est pas vraiment en recherche, s'il est contacté par un recruteur, peut du jour au lendemain être ouvert aux opportunités si l'offre proposée est intéressante et challengeante. Il y a désormais une certaine versatilité du marché de l'emploi. Il est d'autant plus important, pour une expérience RH réussie côté entreprise et salarié, de rester authentique, respectueux et curieux ! »*.

Des défis RH à relever toujours plus nombreux

Si le métier de recruteur est un métier plus valorisé qu'il y a 10 ans, il convient de constater que les défis à relever sont également plus nombreux et plus variés aujourd'hui. Les effets du Covid sont importants, et tenaces : le développement de la visioconférence constitue par exemple une problématique et une opportunité pour les entreprises. Comment intégrer un collaborateur qui est à 100 % en télétravail ? Comment le "fidéliser", alors qu'il n'a peut-être jamais rencontré son équipe ou fréquenté les locaux de l'entreprise ? Quelles règles appliquer en termes de télétravail ? Ces questions

expliquent que, désormais, même les petites entreprises sont en demande d'un accompagnement RH, ce qui n'était pas le cas auparavant.

« *Cette problématique est en lien avec la grande démission et les nouvelles attentes des collaborateurs* », précise Nathaniel Philippe, CEO d'HeyTeam. « *Comment concilier cela avec les attentes de l'entreprise, et comment créer un socle commun ? Beaucoup de boîtes n'ont pas encore formalisé leur politique de télétravail et de travail hybride. C'est une équation complexe. Il y aura toujours des entreprises qui proposeront plus, et il ne faut pas tomber dans la surenchère. A ce titre, je préfère parler de RH comme de "relations humaines", plutôt que de ressources humaines, car c'est bien les relations que repose notre métier.* ». Ce questionnement est d'autant plus d'actualité que la concurrence entre les entreprises est rude : le télétravail permet, selon les secteurs, de recruter de n'importe où, et notamment depuis la région parisienne, qui promet des salaires généralement plus élevés. Ce phénomène pouvant, à terme, accroître la pénurie en région de profils stratégiques, notamment pour les entreprises de la tech.

Les collaborateurs recherchent, par ce biais, un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle. Il s'agit d'un des objectifs les plus répandus. Mais cet équilibre ne peut être obtenu uniquement avec le télétravail. « *Il est selon moi essentiel pour les entreprises qui ont fait le choix de pratiquer le télétravail, de bien le cadrer et d'accompagner les collaborateurs à cette nouvelle manière de travailler.* », tempère Virginie Gonand. « *Travailler à distance n'est pas aisé pour tout le monde et encore plus quand il est autorisé à l'étranger pour certaines entreprises, il est donc important que lorsqu'un accord de télétravail est signé, il soit le reflet de la réalité et soit bien aligné avec les conditions du poste ... sans oublier la partie juridique. N'oublions pas que l'une des conséquences d'un télétravail non adapté pourrait aller jusqu'à une souffrance liée au travail isolé.* ».

La question de l'employabilité des séniors, surtout en pleine période de réforme des retraites, est également un des enjeux principaux de l'année 2023. Si les salariés doivent travailler plus longtemps, quelles seront les obligations auxquelles seront tenues les entreprises ? Existera-t-il des quotas prenant en compte l'âge des collaborateurs dans l'entreprise ? Mêlées à l'inflation et à la hausse des salaires, les prochaines années se profilent-elles sous le signe de la complexité RH et des dépenses imprévues ?

« *Dans le contexte actuel, l'employabilité des seniors est une véritable problématique à laquelle il faut réfléchir. Nous ne connaissons pas encore les futures obligations des entreprises* », conclut Nathaniel Philippe, CEO d'HeyTeam.

« *Néanmoins, il faut rappeler qu'on ne peut pas penser l'expérience collaborateur sans penser à celle des personnes qui travaillent dans les*

ressources humaines. Depuis le Covid, la fonction RH est devenue un pôle stratégique, débordé et de plus en plus complexe. L'enjeu pour les startups est de leur faire gagner du temps, et de l'efficacité, notamment par la digitalisation et des process automatisés. ».

Article écrit par GUILLAUME COSSU