

FONCTION RH

TROUVER DES CONSEILS INSTANTANÉS, MÊME SANS DRH

La nécessité de davantage de RH se fait souvent sentir lorsqu'une PME passe un cap, en général celui des 20 collaborateurs.

« Les premiers entretiens individuels annuels, nous les faisons à l'occasion d'un déjeuner au restaurant », se souvient Kevin Ha, directeur général d'Alice's Garden, un site d'e-commerce basé à Lille et spécialisé dans les équipements de jardin et de loisirs. À mesure que la société

a grandi et qu'elle a recruté, des managers s'en sont chargés. « Mais les informations étaient éparées, chaque manager employant des critères différents pour évaluer la performance des collaborateurs, poursuit Kevin Ha. Quant à nos offres d'emploi, elles n'obtenaient pas le taux de réponse escompté. Même en nous inspirant de ce qui se faisait sur les plateformes, nous sentions qu'il y avait un problème dans la rédaction, ajoute ce dirigeant. En plus, nous perdions du temps, car nous faisons des entretiens individuels avec tous les candidats, sans opérer une première sélection par téléphone... » Autant dire que chez ce fan de digital de 34 ans, qui n'a pas fait

d'école de commerce, la nécessité de formaliser les processus s'est fait progressivement ressentir. Créée en 2009 avec trois salariés, Alice's Garden compte aujourd'hui une soixantaine de personnes (pour un chiffre d'affaires de 50 millions d'euros en 2018). « Il y a vraiment un seuil autour de 20 collaborateurs », estime Kevin Ha.

ANTICIPER

C'est précisément à ce stade qu'est rendu Theop, une société parisienne spécialisée dans les services d'assistance à maîtrise d'ouvrage dans le BTP. Créée en 2012 par deux associés, Julien Palengat et Sébastien Alphan, elle compte une vingtaine de salariés. « Nous prévoyons quatre

embauches d'ici juin 2019 », précise Sabrina Candes, assistante de direction et chargée, de facto, des relations avec les collaborateurs. « J'aime faire des RH, mais d'un commun accord avec les deux associés, nous voulons anticiper », dit-elle. Il y a quelques mois, Theop a dû organiser l'élection d'un comité social et économique. Les choses se sont bien passées, mais « nous aurions aimé organiser tout cela plus calmement », déclare Sabrina Candes. Selon elle, « les dirigeants de petites entreprises ont à cœur de se conformer à la réglementation et souhaitent que leur entreprise fonctionne ». Kevin Ha confirme : « Nous devons non seulement être sûrs d'assumer nos obligations légales,

TROIS QUESTIONS À MARIE-EVE DELÉCLUSE

COFONDATRICE DE MAKE ME RH, AVEC FLORE PETITPAS

« NOTRE BUT EST DE RENFORCER LA "RELATION DE COUPLE" ENTRE MANAGER ET MANAGÉ »

Pourquoi avez-vous décidé de lancer une plateforme de réponses RH-management immédiates ?

Nous avons lancé Make Me RH l'été dernier à partir de trois constats : d'abord, technologie oblige, les managers recherchent de plus en plus d'informations et même de compétences de façon instantanée. Ensuite, seules les entreprises qui peuvent se le permettre ont accès, via des cabinets spécialisés, aux conseils RH et particulière-

ment ceux qui concernent les aspects légaux. Enfin, sur le marché, les conseils en management étaient inexistantes. Or qu'ils en soient conscients ou qu'ils soient, comme cela arrive trop souvent, dans le déni, dirigeants et managers ont besoin de conseils. L'art du management n'est pas inné.

Quel est le profil de vos clients et quels sont leurs besoins ?

Ce sont des dirigeants de PME et de start-up, principalement, mais aussi des salariés, comme

des assistantes de direction, qui doivent se mettre aux RH et au management et se sentent souvent démunis. Enfin, d'autres veulent se « cultiver » sur des sujets dans l'air du temps, comme le bonheur en entreprise. En conséquence, nous leur proposons des conseils en ligne, par visioconférence, e-mails et contenus vidéo. Les contenus vont des concepts de base sur le management à des conseils sur l'intégration des nouveaux venus dans l'entreprise, par



exemple, en passant par la description de méthodes visant à désamorcer un conflit.

mais aussi être cohérents avec nos objectifs de performance.»

SUJETS MANAGÉRIAUX

Au-delà de dispositifs légaux à respecter, nombre de petits patrons doivent faire face à des « sujets managériaux ». Certains, comme les dirigeants de Theop, veulent les anticiper. Compte tenu de sa taille, Alice's Garden doit les aborder. « Les besoins de l'entreprise d'aujourd'hui ne sont pas les mêmes qu'il y a cinq ans. Or certains de nos collaborateurs comprennent parfois mal qu'on aille chercher un spécialiste à l'extérieur », explique Kevin Ha. Face à des salariés dont l'argument est une connaissance fine de l'entreprise, les managers ou le dirigeant doivent trouver les mots. Autre aspect, la communication interne, à laquelle le dirigeant d'Alice's Garden va bientôt s'atteler, compte tenu de la croissance de l'effectif. Comment faire si, comme le résume Kevin Ha, « la taille de

la société ne légitime pas l'embauche d'un DRH » ? Alice's Garden comme Theop ont cherché de l'aide extérieure, en faisant appel à la société Make Me RH (lire ci-dessous), qui a développé une plateforme couvrant l'essentiel des problématiques RH – depuis la rédaction d'offres d'emploi jusqu'aux documents d'onboarding en passant par la structuration d'un programme de formation. Sous la forme d'un forfait annuel, les documents sont à disposition des PME. Si cela n'est pas suffisant, les deux cofondatrices de la plateforme se chargent de répondre aux questions de leurs clients. « J'avais conscience que nous devions nous améliorer », conclut Kevin Ha. L'aide extérieure dans le domaine RH et management allège la charge mentale des dirigeants. » D'autant que, pour ces derniers, « la satisfaction des clients passe aussi par celle des équipes », ajoute Sabrina Candes. ♦

LYS ZOHIN

Dans tous les cas, ce sont des choses pratiques, efficaces, sur mesure et immédiates. Notre but est avant tout de renforcer la relation humaine, la « relation de couple » entre manager et managé.

Pourquoi faut-il avoir des méthodes de management éprouvées ?

C'est essentiel parce que, pour les nouvelles générations qui arrivent sur le marché du travail, il n'est pas acceptable d'avoir de mauvais managers ! Avant, avoir un

manager expert dans un domaine technique mais odieux sur le plan humain passait, mais plus maintenant. Ces générations, nous le savons, veulent du sens et une bonne dynamique relationnelle. Aujourd'hui, avec la nécessité d'accroître la compétitivité des entreprises, en augmentant la créativité et la performance et en retenant les talents, avoir un management à la hauteur de ces enjeux est essentiel. ♦

PROPOS RECUEILLIS PAR L. Z.

QUESTION DE DROIT

PLATEFORME DE RÉSERVATION ET VTC : REQUALIFICATION EN RELATION DE TRAVAIL SALARIÉE

Une relation de travail salariée est caractérisée dès lors qu'un individu exerce une activité professionnelle sous la subordination économique d'un tiers.

En présence d'un contrat relevant d'une autre qualification selon les parties, il appartient au juge de déterminer, par la méthode dite « du faisceau d'indices », la véritable nature de la relation contractuelle. Un chauffeur VTC avait conclu avec la plateforme de réservation en ligne Uber une charte aux termes de laquelle ce dernier s'engageait à un certain nombre d'obligations. Après plusieurs mois d'activité, et sur la base d'une étude approfondie de son dossier, la plateforme décidait de désactiver son compte. L'intéressé saisissait le conseil de prud'hommes de Paris, considérant que la coupure définitive de son compte devait s'analyser en un licenciement abusif, et demandait la requalification de la relation de travail en une relation salariée. En première instance, l'intéressé était débouté de ses demandes, la juridiction prud'homale considérant que la relation qu'il avait entretenue avec la société Uber était une relation de nature commerciale. La cour d'appel de Paris par un arrêt du 10 janvier 2019, infirme cette décision. Si les magistrats ont tout d'abord rappelé que l'immatriculation du chauffeur au registre des métiers emportait une présomption simple de non-salariat, conformément aux dispositions légales, ils ont ensuite relevé que la teneur de la charte conclue et les conditions réelles d'activité du chauffeur le plaçaient dans un état de subordination. Les juges ont ainsi estimé que le chauffeur n'avait tout d'abord pas le libre choix de ses clients, de ses itinéraires et de ses tarifs, lesquels lui étaient donnés par l'application Uber à laquelle il était connecté. Le système de géolocalisation intégré permettait de s'assurer du respect des directives données. Les magistrats ont d'ailleurs relevé que la plateforme de réservation en ligne avait un pouvoir de sanction à l'encontre du chauffeur, puisque plusieurs refus de courses de l'intéressé pouvaient aboutir à sa désactivation définitive. Surtout, les juges ont estimé que le seul fait que le chauffeur pouvait choisir ses horaires d'activité n'excluait pas en soi une relation de travail subordonnée, dès lors qu'il intégrait lorsqu'il se connectait à l'application, un service organisé lui donnant des directives, contrôlant son activité et exerçant un pouvoir de sanction à son endroit. Il ne fait nul doute que l'affaire devrait être examinée par la Cour de cassation. Une confirmation de la Haute juridiction marquerait, à n'en pas douter, un arrêt brutal de ce modèle économique. ♦

LAURENT BELJEAN, AVOCAT EN DROIT SOCIAL, AERYS AVOCATS