



The Positive Way

WAVESTONE

## RADAR STARTUPS RH & CHANGE

### AUTEURS



JULIETTE SAINCY

[juliette.saincy@wavestone.com](mailto:juliette.saincy@wavestone.com)

CAMILLE FREDET

[camille.fredet@wavestone.com](mailto:camille.fredet@wavestone.com)

Cette publication a été réalisée avec la contribution de Jules CHIROL, Chloé DUTRIAUX, Léa RASTRELLI et Camille VINET

### Décryptage des premières conséquences post-confinement sur le marché des startups RH

Wavestone, premier cabinet de conseil indépendant en France, dispose d'une pratique dédiée de 140 consultants spécialisés dans le domaine du capital humain, à même d'accompagner les transformations majeures au croisement des métiers et de la technologie. C'est à ce croisement que se situe le Radar à startups RH & Change, dont les actions sont directement inspirées par les problématiques de changement et d'innovation adressées chez nos clients. L'équipe du Radar vous propose dans cette publication une **étude du marché des startups RH, à l'aune d'une crise sanitaire et économique sans précédent.**

L'analyse qui va suivre présente notre vision et notre analyse du marché des startups RH françaises, basées sur une **étude déclarative réalisée en août 2020**, sur les premières conséquences post-confinement sur ce marché.

### LA GENÈSE DU RADAR RH & CHANGE

Le Radar RH et Change s'inscrit dans l'initiative Radar de startups de Wavestone. Depuis 3 ans, notre objectif est double : **construire un écosystème créateur de valeur** afin d'accélérer la coopération entre la sphère d'innovation startups et nos clients et **favoriser l'acculturation et la compréhension de ce secteur** pour nos clients et nos consultants.

Le Radar RH & Change complète l'offre de services de la practice People & Change par son expertise des nouvelles technologies et des tendances RH. Il est un accélérateur, utilisé sur nos missions comme un facilitateur des transformations de nos clients sur différents aspects : métier, outils, compétences ou posture.

### LE TRAVAIL DE L'ÉQUIPE DU RADAR RH & CHANGE

Notre radar est composé de **78 startups** à fort potentiel qui traitent des problématiques des **ressources humaines et de la conduite du changement** : de la transformation des compétences à la gestion

des talents, en passant par la gestion administrative, la vie au travail et la culture d'entreprise. Chacune des startups présentes dans le Radar répond à certains critères de sélection :

/ Avoir son siège social en France

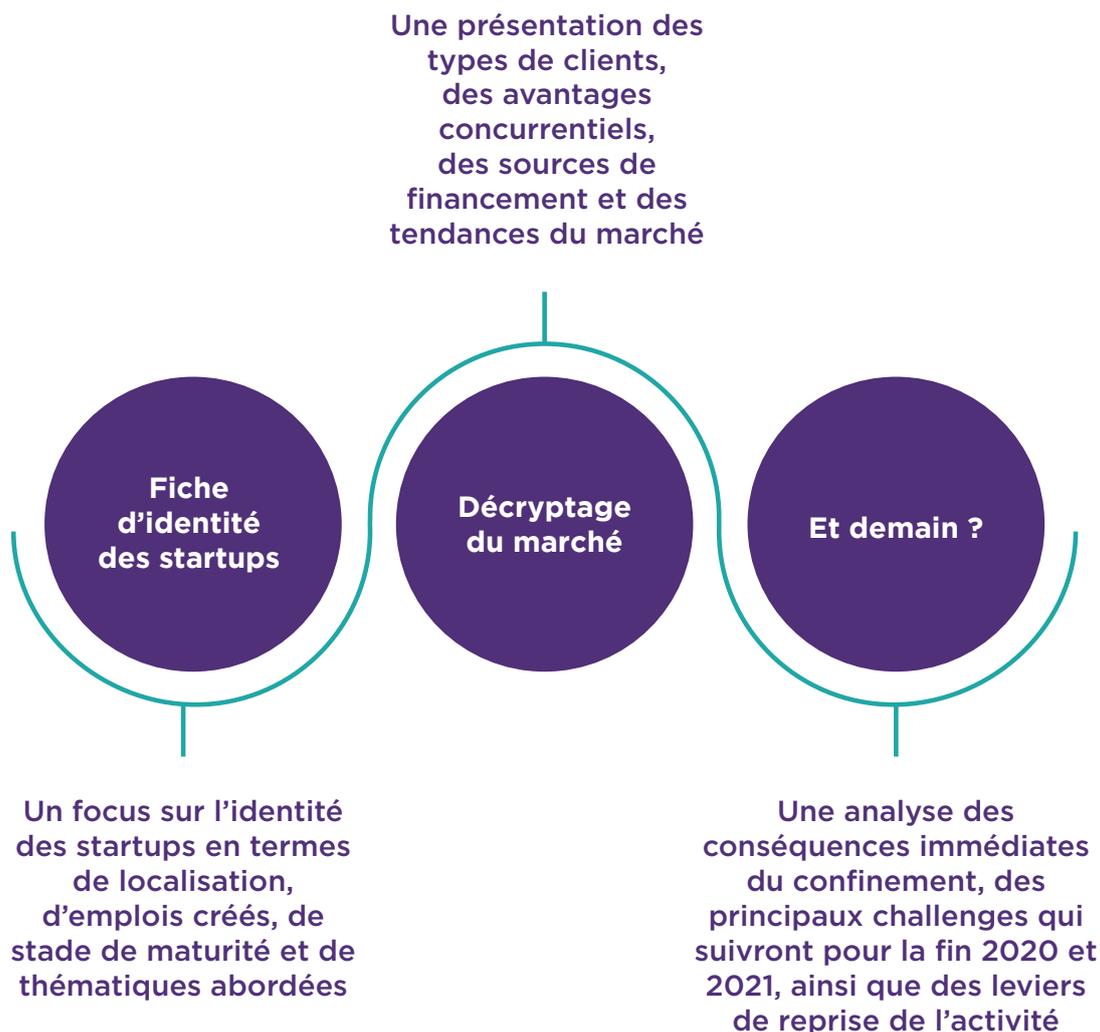
/ Avoir moins de 75 salariés

/ Avoir moins de 10 ans

### METHODOLOGIE

Le radar comprend 78 startups avec qui nous avons mené des entretiens qualitatifs. 55 d'entre elles ont également répondu à notre questionnaire en ligne. C'est sur les réponses à ce questionnaire que nos chiffres sont basés.

Cette étude se décompose en trois parties :



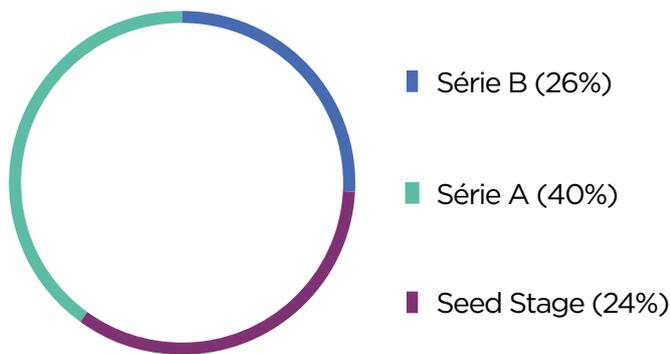
LE RADAR 2020 DES STARTUPS RH & CHANGE FRANÇAISES



Un grand merci à tous les représentants des startups du Radar pour leur participation dans cette étude et leur confiance.

## LA FICHE D'IDENTITÉ DES STARTUPS

### Une diversité de maturité



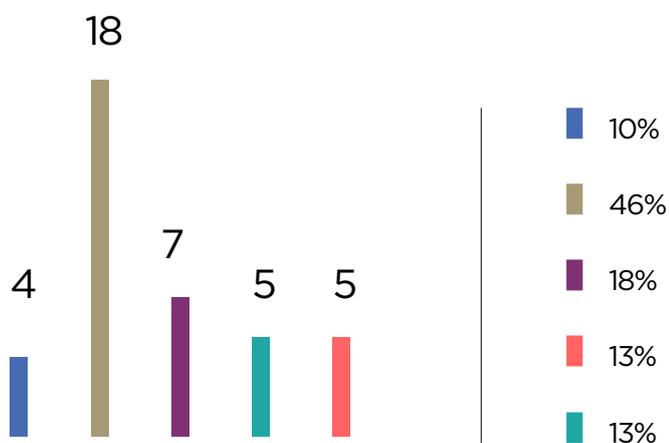
Un découpage en trois tiers quasiment égaux témoigne de la diversité de maturité des startups présentes dans notre Radar.

**Seed stage :** Première levée de fonds qui a pour objectif de financer la validation marché à plus grande échelle et la création de traction supplémentaire. Généralement entre 250 K€ et 700 K€.

**Série A :** Deuxième tour de table qui a pour objectifs de rendre scalable le business et de s'orienter vers une rentabilité, mais aussi de se développer sur le plan national et d'amorcer l'internationalisation. Généralement entre 800 K€ et 3 M€.

**Série B :** Levée de fonds qui a pour objectif de s'internationaliser, de rendre encore plus scalable le modèle et de racheter des entreprises. Généralement entre 3 M€ et 10-15 M€.

### Chiffre d'affaires des startups en 2019



### De nombreux emplois créés

- / **55** startups
- / Plus de **700** emplois
- / **16** employés en moyenne **par startup**

### Ancienneté des startups

- **6,5** ans en moyenne

### Deux pôles rassemblent la majorité des startups RH

On observe une attraction particulière pour l'**Île-de-France** avec une concentration de 79% des acteurs (42 startups) essentiellement à Paris et en proche banlieue.

Cette forte concentration est loin devant la région **Rhône Alpes** qui présente 13% des acteurs (7 startups), principalement situés à Lyon.

Une répartition homogène dans le Nord-Ouest de la France, notamment en Bretagne, Pays de la Loire, Normandie et Hauts-de-France où entre 1 à 2 startups y ont établi leur siège.



## DÉCRYPTAGE DU MARCHÉ DU RADAR DES STARTUPS RH & CHANGE

### Une offre majoritaire dans la gestion des talents

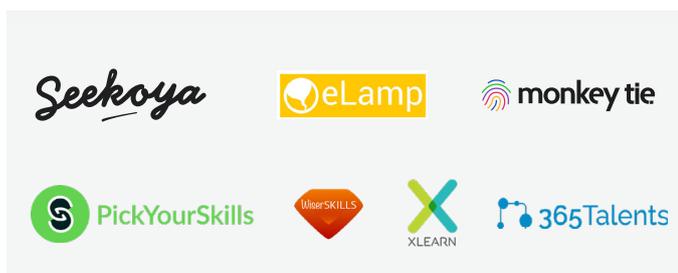
L'explosion du nombre de startups dans la thématique de la gestion des talents depuis 2014 témoigne de l'importance croissante du « talent management » au sein des organisations comme facteur d'attractivité, de fidélisation et d'engagement.

Ce segment de la **gestion des compétences, de la mobilité interne et du staffing** est celui rassemblant le plus de startups du radar. On y trouve des solutions autour de la formation, de l'évaluation de la performance mais aussi autour du recrutement, de l'intégration et de l'engagement sociétal.

Particulièrement adaptées aux moments où la mobilité interne est privilégiée, comme c'est le cas en cette période de crise, les solutions de cartographie des compétences apportent de la **visibilité et de l'efficacité par une « gestion agile des ressources »**.

Utilisées pour des besoins variés en recrutement, formation et performance, elles permettent aux managers de **faciliter leur prise de décision concernant la gestion de leurs talents**. Une promesse qu'il convient de vérifier sur le terrain : ces solutions annoncent souvent pouvoir s'adapter rapidement aux référentiels internes des entreprises, mais il convient aussi de vérifier leur capacité à escalader à l'échelle d'un grand groupe et pas seulement d'une équipe.

Une solution propose même du **« matching affinitaire »**. L'objectif est double : réduire le coût des erreurs de recrutement et assurer l'épanouissement total des collaborateurs dans leur nouveau rôle. Cette solution apporte une approche complémentaire au matching des compétences en intégrant la personnalité, les motivations intrinsèques, les préférences et irritants...



« Nous apportons un outil assurant un alignement entre la stratégie d'entreprise et les moyens déployés afin d'allier performance collective et bien-être au travail » *Wittyfit*

### L'engagement des collaborateurs : un sujet qui rassemble

On note que la thématique de **l'engagement des collaborateurs fédère un grand nombre de startups** de tous les segments du radar, mais particulièrement du segment « Culture et Change ». Il n'est pas étonnant qu'elles s'adressent de cette manière à leurs clients qui traversent des transformations profondes en temps de crise et de télétravail massif depuis mars 2020. Télétravail qui, mal géré, peut déclencher démotivation et désengagement des salariés. L'accent est donc mis sur **la rétention et la motivation des talents de l'entreprise**.

« Le besoin d'engagement des participants en réunion est encore plus fort dans le cadre du télétravail. Utiliser des solutions comme Beekast pour favoriser l'intelligence collective à distance est primordial. » *Beekast*

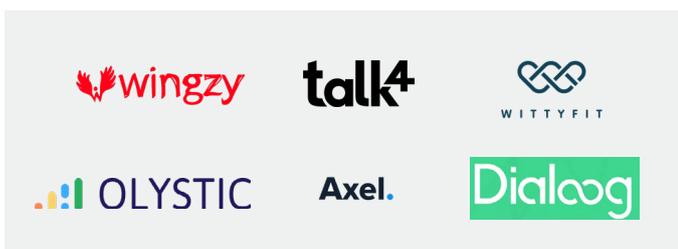
Sur le même thème, on retrouve les startups du segment de **gestion administrative** qui, par la volonté de simplifier et optimiser les processus, cherchent également à **améliorer l'expérience collaborateur** et ainsi à engager.

### Répartition des startups par thématique



### La vie au travail, un sujet remis sur le devant de la scène

Depuis 2015, on constate un engouement pour la thématique « Vie au Travail » et particulièrement sur le sujet de l'écoute des collaborateurs. Une majorité de solutions proposent des **baromètres sociaux** et des **outils de dialogue interne**. Souhaitant souvent dépasser la simple analyse statistique, une belle proportion de ces solutions fait appel à l'intelligence artificielle (IA) pour analyser les données qualitatives et proposer une synthèse des réponses. L'objectif ici est de **sonder à nouveau l'engagement des collaborateurs dans l'entreprise à un moment T** et de proposer des solutions d'amélioration pour anticiper certains risques (absentéisme, turnover, désengagement...).



Dans la même veine, les solutions de **bien-être au travail** se multiplient et s'appuient souvent sur des experts de la psychologie cognitive, de la sophrologie ou encore de l'hypnose dans le but de proposer une solution affichant une caution scientifique. Ces solutions proposent de prévenir l'accumulation de charge mentale, d'améliorer le bien-être, l'attention et l'efficacité cognitive, de faire des micro-siestes mais aussi de sensibiliser managers et collaborateurs à ces sujets. **L'objectif poursuivi : le bien-être oui, mais au service de la performance.**

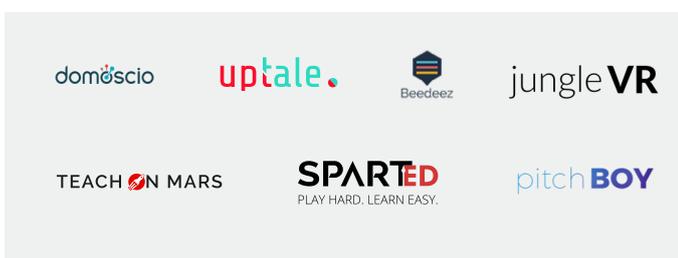


Élément clé désormais de la rétention des talents, le bien-être au travail est un secteur sur lequel les startups foisonnent. Pour se sentir bien, le collaborateur doit également se sentir *écouté*, il doit savoir qu'il a une voix au sein de l'entreprise et qu'il peut *faire la différence*. Ces préoccupations sont notamment celles de la génération Y et Z.

Les solutions proposées par les startups QVT permettent aux grandes entreprises d'adoucir l'environnement de travail, de le rendre plus accueillant et ainsi de retenir ces talents qui ont soif d'entreprendre.

### Des startups qui replacent le collaborateur au cœur de la formation

Toutes les startups du segment « **Transformation des compétences** » créées entre 2013 à 2015 proposent des solutions qui mettent en avant le besoin de **personnalisation et de gamification** des formations, notamment pour répondre aux problématiques d'engagement et de progression des collaborateurs. Elles cherchent ainsi à repositionner la collaboration et le collectif en tant qu'éléments essentiels à l'apprentissage. Ici nous retrouvons des startups en *adaptive learning*, en *mobile learning* et même en réalité virtuelle.



« Nous proposons une solution qui consiste à engager les employés de manière constante, avec la bonne connaissance, au bon moment, à travers une expérience de jeu sur mobile de 3mn chaque jour conçue pour rester ludique et excitante tout en augmentant la performance des collaborateurs. » *Sparted*

Depuis 2019, bien que ce besoin de personnalisation soit toujours essentiel, il est intéressant de noter que les startups proposent des solutions qui s'appuient sur **l'accès à des ressources externes** (comme l'immersion en startup) dans le but d'enrichir l'apprentissage. Deux startups proposent des immersions en startups pour stimuler la créativité, l'innovation et l'agilité en mettant en place de nouvelles façons « d'apprendre » (open innovation). Une autre startup met en relation les entreprises avec des ressources externes, freelances et agences, qualifiées dans le secteur.



Startups et grands groupes, plus que jamais se rapprochent et s'inspirent mutuellement.

Les grandes entreprises recherchent plus d'agilité et transforment leur relation à leurs collaborateurs. Le parcours collaborateur est désormais construit comme un parcours client. Alors pour séduire et engager leurs collaborateurs en recherche d'autonomie et d'agilité, les grands groupes s'ouvrent et se modernisent, s'immergent dans une culture plus flexible.

Grâce aux solutions des startups, ils recentrent leurs activités internes sur le collaborateur, sur la personnalisation du service, comme le font les entreprises du retail avec leurs clients.

### Leur promesse ?

Des collaborateurs valorisés et engagés, et donc plus productifs sur le long terme.

## NOTRE ANALYSE DU MARCHÉ

### Les grands groupes sont la cible majoritaire des startups du radar

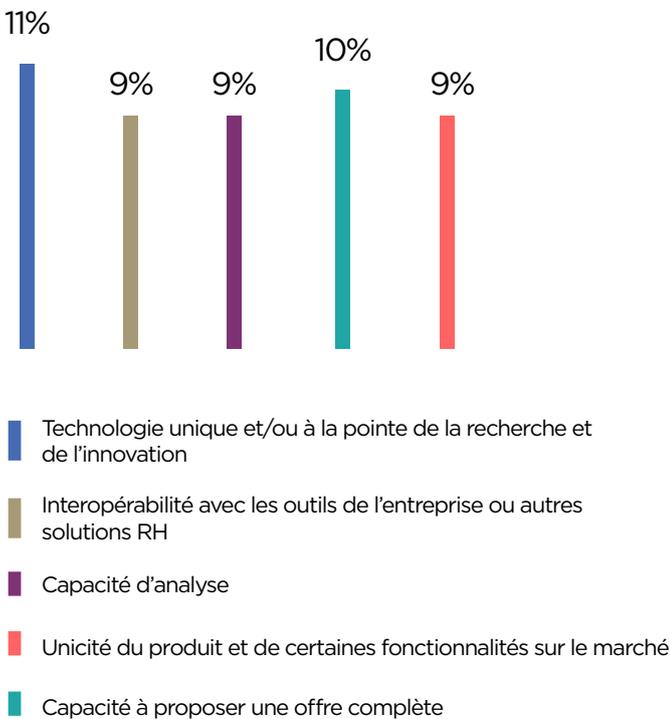
Alors que 44% des startups du Radar s'adressent à toute taille d'entreprise, 86% d'entre elles possèdent des clients qui sont des grands groupes. Malgré leur petite taille les startups font preuve de flexibilité en déclarant qu'elles savent adresser des problématiques de grand groupe. Par ailleurs, la majorité des solutions des startups sont transverses puisque 94% des solutions peuvent être utilisées dans tous les secteurs.

Wavestone accompagne ses clients dans leur collaboration avec les startups afin de proposer une démarche complète et sur mesure en fonction de leur maturité et de leurs attentes. Notre connaissance approfondie des acteurs majeurs du marché et nos expertises complémentaires nous permettent de proposer une démarche ciblée et pertinente.

### Avantage concurrentiel

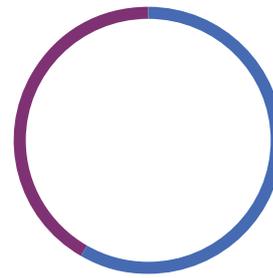
Sur un marché dynamique et alors que les startups s'adressent à tout type de clients, comment se différencient-elles les unes des autres ?

Ci-dessous, les cinq avantages concurrentiels les plus cités par les startups.



La majorité des startups évoquent leur technologie comme avantage concurrentiel, mais une tendance se démarque de plus en plus : la mise en avant d'une démarche responsable & solidaire.

## Un marché très évolutif



### Produit

42% des pivots correspondent à des cas d'une adaptation du produit

### Cible clientèle

30% des pivots modifient la clientèle ciblée pour un même produit

Les deux principaux cas de pivots

Quand on pense pivot, on pense directement au changement de produit, mais une très grande partie des startups déclarent avoir pivoté après avoir changé de clientèle cible. La crise du Covid-19 accélère d'ailleurs ce type de pivot, notamment pour les startups qui ne visent que des grands groupes, qui cherchent ainsi à diversifier leur clientèle afin de multiplier les opportunités business.

## L'innovation responsable chez les startups RH : décryptage

Une partie croissante des startups adressent des enjeux sociaux et environnementaux via leur solution. **Vendredi**, une plateforme d'engagement citoyen permet à chacun de s'engager dans des actions de mécénat de compétences en parallèle d'un stage ou d'un CDI. Cela permet non seulement aux entreprises de répondre à leurs enjeux d'attractivité et de gestion des carrières, mais aussi de responsabilité sociale. **Jeekan**, propose d'éviter les trajets domicile-travail superflus pour permettre de réduire le bilan carbone des entreprises, ces trajets représentant 12% de leurs émissions de CO2. Certaines startups adoptent un fonctionnement opérationnel responsable et solidaire : chez **Nap&Up**, les cocons pour les micro-siestes sont fabriqués en France, dont une partie en atelier de réinsertion.

Convaincues de l'urgence d'agir et du besoin de construire le monde d'après ou simplement en train de surfer sur un nouvel argument qui vend ? Ce nouvel engouement des startups nous paraît tout de même positif car toute avancée, même petite, vers une gestion des affaires plus durable est une avancée utile.

### Responsabilités et technologie, deux sujets intrinsèquement liés

Si les compétences du 21ème siècle sont des compétences sociales (créativité, communication, coopération et esprit critique), elles attirent d'abord à l'homme travaillant en collaboration avec les nouvelles technologies. Dans ce cadre et au regard des nouvelles solutions, il est nécessaire de ne pas dénaturer les activités individuelles engageant les collaborateurs par l'exercice de leurs connaissances et de leurs compétences.

Pour un ensemble de startups, leur solution intègre une technologie propre. De la plateforme digitale, à l'intelligence artificielle sous différentes formes, (NLP/NLU, machine learning...), les startups de notre radar reposent sur les données et la facilitation de leur

exploitation. Si aujourd'hui l'IA intègre les offres des startups, le travail approfondi des besoins est la première étape dans la recherche de solutions innovantes. En effet, la technologie n'est pas une finalité mais un moyen de servir le besoin identifié.

Nous remarquons enfin que l'IA est un argument de taille pour le développement des startups et notamment leurs moyens de financement.

### Les moyens de développement des startups

Le schéma de financement majoritaire des startups correspond aux fonds propres en premier lieu puis à une ou plusieurs levées de fonds. Le financement participatif et le crowdfunding restent à la marge pour les startups : seulement 2% recourent à cette source de financement en premier lieu.

67% des startups ayant répondu à notre questionnaire ont effectué une levée de fonds. Parmi les réponses obtenues, les levées de fonds varient entre 50 000 et 25 millions d'euros pour un total de plus de 67 millions d'euros depuis 2009, témoignant de l'intérêt des investisseurs pour ces solutions.

« L'intelligence artificielle nous permet d'individualiser le processus RH pour des entreprises de grande taille. Chaque profil de collaborateur est analysé par cette intelligence artificielle, qui va observer les compétences et les affinités des collaborateurs pour leur construire un parcours professionnel adapté grâce à des formations, des fiches métiers et des offres d'emploi internes ou externes... » *Neobrain*

### La levée de fond, un moyen de développement phare et très médiatisé chez les startups

Souvent très médiatisée lorsqu'elle est importante, la levée de fond d'une startup ne signifie pourtant pas qu'elle résistera à tous les challenges. Cette information est à nuancer avec la qualité de gestion des talents, des fonds et la stratégie suivie.

### Top 3 des levées de fonds des startups du Radar RH & Change pendant le confinement



### Un autre axe de développement des startups : l'international

#### Quelles sont les sources de motivation ?

Si pour certaines, le développement de leurs activités à l'étranger s'était envisagé avant la crise du Covid-19 comme part de leur stratégie de développement commercial ou de consolidation de business existants, d'autres voient en l'international l'opportunité de sortir de la crise en allant chercher de nouveaux marchés.

La majorité des startups de notre radar ont peu d'activité à l'international : plus d'un tiers d'entre-elles (35%) ne réalisent pas de chiffre d'affaires à l'étranger, ce qui pourrait s'expliquer par la récence de leur activité. Pour un autre tiers, le chiffre d'affaires réalisé est inférieur à 10%. Souvent leurs activités à l'international sont portées par la présence d'un client français à l'étranger. Cependant, l'international est un axe de développement plus qu'envisagé par les startups puisque 72% répondent qu'il s'agit d'une priorité.

#### L'international oui, mais où ?

Dans le contexte actuel, les efforts sont tout d'abord mis sur la consolidation de la base clients en France. Puis, une fois cette étape verrouillée, 40% des startups interrogées expriment vouloir continuer leur expansion sur les marchés européens. En effet, l'Europe est un vecteur d'expansion, les jeunes pousses françaises s'étendent au-delà des frontières de l'hexagone.

Le Benelux, l'Allemagne, la Suisse, le Portugal et le Royaume-Uni attirent les startups françaises.

Si cette internationalisation se réalise, cela signifie qu'il sera plus aisé pour les grands groupes internationaux de collaborer avec des startups qui auront adapté leurs produits à un contexte multiculturel et multilingue.

## ANALYSE POST-CONFINEMENT : LES PREMIÈRES CONSÉQUENCES

### La crise sanitaire: une question de temps

#### Une faible part des startups a durement vécu la crise

L'impact de cette année 2020 est sans équivoque pour certaines startups avec une chute du chiffre d'affaires atteignant parfois -100%. 4% des startups interrogées ont déposé le bilan entre avril et juillet 2020 et 7% d'entre elles se sont faites racheter, décidées à s'appuyer sur de nouvelles bases solides.

#### Des solutions qui profitent déjà de la crise

En dépit de la crise sans précédent liée au Covid-19, certaines startups se sont démarquées en développant leurs activités.

Cette hausse du chiffre d'affaires s'explique, pour certaines, par la nature « contracyclique » de leur business model. Leur rythme d'activité s'accélère lors des périodes de crise, les faisant avancer à contre-courant des cycles d'expansion. C'est notamment le cas des startups qui proposent des solutions autour de la gestion des carrières et de la mobilité interne. Chez les grands groupes, les temps de crise sont propices à une **recherche en interne des compétences**, souvent au détriment du recrutement externe. Ils cherchent donc principalement des outils leur donnant la visibilité nécessaire pour faciliter leur prise de décision à distance.

Ces solutions répondent ainsi aux challenges des entreprises, leur montrant qu'il est toujours possible d'aller puiser dans leurs ressources existantes.

**Les solutions d'animation dynamique de réunions** ont également le vent en poupe car elles contribuent à redynamiser l'intelligence collective d'équipes parfois lassées d'enchaîner les échanges à distance. Elles contribuent ainsi à contrecarrer le risque de désengagement, pris très au sérieux par les entreprises.

**Les solutions de dialogue intra-entreprise** permettent en complément de sonder l'humeur et la motivation des collaborateurs. Ces solutions permettent aux grandes entreprises de capter en continu les ressentis et ainsi d'identifier les problématiques et les leviers d'action. Une fois ces problématiques identifiées, certaines plateformes prennent le relais et proposent des **solutions spécialisées de collaboration avancée** et à distance, comme **Viticoaching** via le codéveloppement.

Enfin, les enjeux psychologiques de la distanciation poussent les clients à se tourner vers des **solutions liées à la prévention des RPS et au développement du bien-être de leurs collaborateurs**. Les startups de la catégorie « Vie au travail » développent de nouvelles offres pour lutter contre l'isolement via, entre autres, des webinars ou des formations en ligne.

#### Une forte majorité des startups résiste tant bien que mal mais reste confiante en l'avenir

23% déclarent avoir subi une perte du chiffre d'affaires liée au ralentissement de l'activité économique et de décisions d'achats mais aussi à cause de rendez-vous commerciaux décisifs annulés ou

découlés, de prospection mise en veille ou redistribuée, de difficulté à convertir les leads entrants ou encore de repositionnement des activités commerciales sur de l'*upsell* plutôt que de l'acquisition.

Cependant, face aux nouveaux défis du Covid-19, les startups possèdent un avantage considérable : jeunes et souples, elles peuvent pivoter rapidement. Les 55 startups interrogées par Wavestone témoignent de cette agilité. Alors que pour 29% des startups, le confinement a été une période difficile, une majorité reconnaît malgré tout que la période a été propice à de nouvelles opportunités de développement.

Une partie d'entre elles reconnaît que cette période leur a aussi permis de se focaliser sur leurs problématiques techniques internes et sur la résolution de leur backlog de bugs. Elles anticipent dès à présent un changement de paradigme dans l'organisation du travail des grands groupes avec la normalisation du télétravail.

“La crise est l'occasion de développer de nouveaux produits à visée sociale et solidaire : le Covidbot, répond aux questions de la population sur le covid-19 et permet de se diagnostiquer à grande échelle. Il a été utilisé par 400k personnes plus de 15 pays (Afrique et Asie)” *Clevy*

### La résilience du marché

#### Les challenges de la fin 2020 et 2021



#### Des startups qui préparent la reprise

Malgré une situation économique globale encore très incertaine, les startups préparent le redémarrage de l'activité car elles sont

conscientes que la normalisation croissante du télétravail va engendrer de nouveaux besoins au sein des groupes auxquels leurs solutions sont intégrées.

Près de 20% des startups vont se tourner vers le recrutement, notamment à l'international, pour renforcer leurs effectifs et acquérir de nouvelles expertises. Leur objectif est de répondre aux nouvelles demandes clients qu'elles anticipent. Les startups intensifient également leur effort commercial pour sécuriser, entre autres, leur activité et trésorerie et préparer l'après-crise. Pour 17% le développement commercial est une priorité 2020-2021 et 16% ciblent particulièrement le développement à l'international pour repartir.

Les startups comptent s'appuyer sur des partenariats stratégiques avec de plus gros acteurs, type cabinet de conseil, et de l'innovation pour améliorer leur produit et compléter leur offre, permettant ainsi d'augmenter à la fois leur force de frappe et d'avoir un positionnement différenciant sur le marché. Elles n'hésitent pas à pivoter pour s'adapter aux nouveaux besoins pressentis.



« Les startups comptent s'appuyer sur des partenariats stratégiques avec de plus gros acteurs, type cabinet de conseil, et de l'innovation pour améliorer leur produit et compléter leur offre »

Face aux challenges de la crise sanitaire, les startups souhaitent montrer qu'elles sont aux côtés des entreprises pour les écouter et les accompagner au mieux durant cette période. Elles communiquent de l'optimisme auprès de leurs clients et prospects. Comme a pu le souligner **Olystic**, il s'agit de « convaincre nos partenaires que le monde est plein d'opportunités même en période de crise. Les crises servent à préparer l'avenir ».

Les startups utilisent de plus en plus des moyens de collaboration inscrits dans une dynamique collective et collaborative avec leurs clients. Cette méthode de travail permet d'affronter les enjeux abordés de manière pertinente et d'optimiser la création de valeur finale pour l'entreprise.

Des startups qui s'épaulent de nouveaux partenaires partageant leur vision pour déployer à plus grande échelle et plus vite, qui renforcent leurs solutions pour les rendre toujours plus pertinentes, cela pourrait signifier que la collaboration grands groupes/startups ne sera à l'avenir que facilitée car chacun évoluera selon les mêmes codes. C'est dans ce cadre que Wavestone se propose de construire un écosystème créateur de valeur afin d'accélérer la coopération entre la sphère d'innovation startups et nos clients, et favoriser l'acculturation et la compréhension des nouveaux défis RH pour nos clients et nos consultants.

## Conclusion

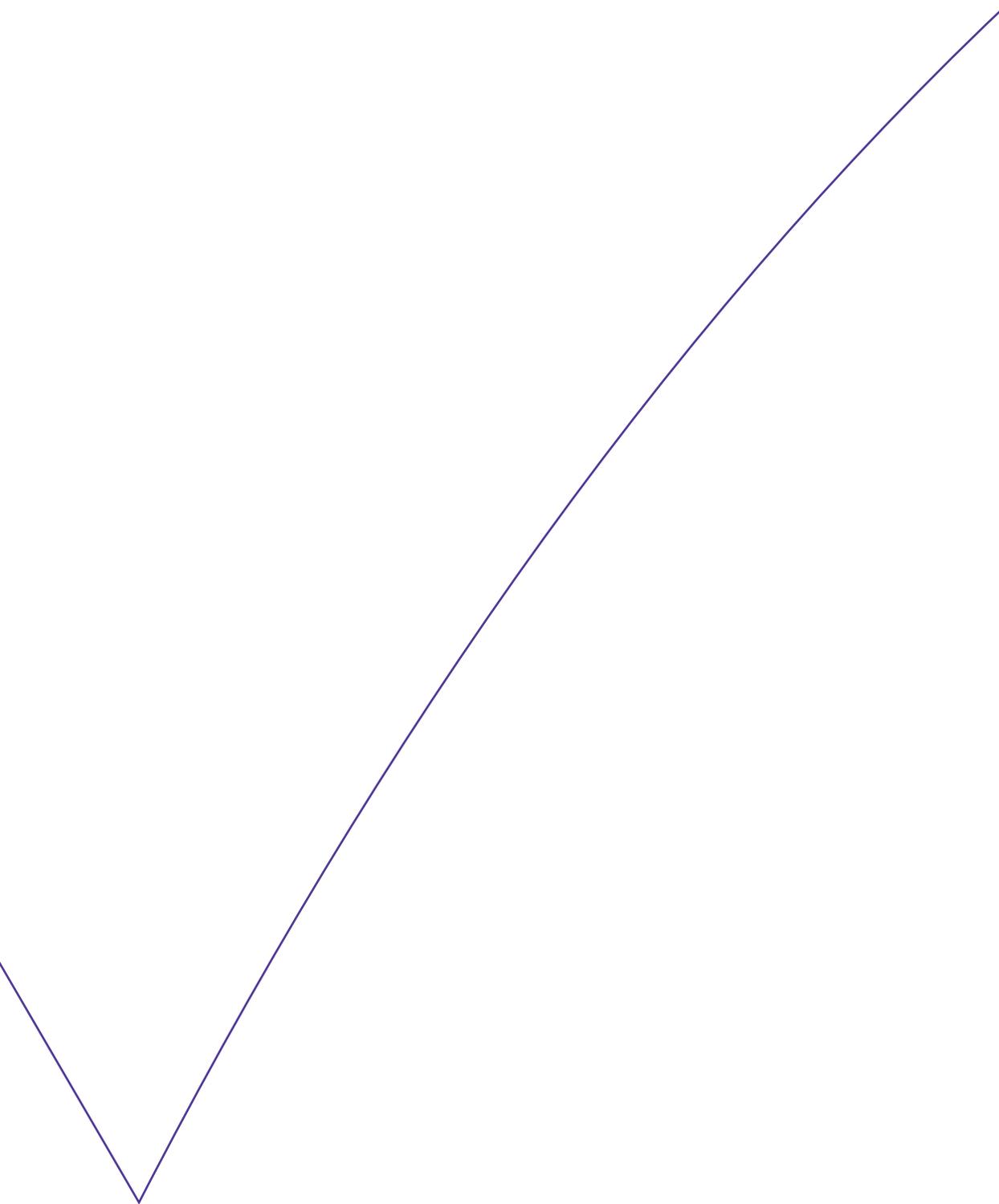
Au vu des réactions du marché que nous venons d'analyser, la première conclusion à adopter serait plutôt positive et porteuse de l'espoir d'une reprise rapide.

Cette conclusion doit être selon nous nuancée si l'on prend en compte les mesures que le gouvernement continue d'annoncer pour favoriser la reprise : plus de mesures annoncées pourrait signifier une crise qui s'annonce longue.

Ainsi, tant que ce dispositif fort de soutien de l'économie est maintenu, l'image qui nous parvient du marché est floutée. Les trésoreries des startups sont maintenues grâce au recours à l'activité partielle, l'assouplissement des règles relatives aux dépôts de bilan permet encore à certaines de faire bonne figure... Les 18 prochains mois seront révélateurs des impacts réels de cette crise.

Et en attendant ? Les startups, comme tous les acteurs du marché, préparent et agissent pour la reprise en relevant de nouveaux challenges tous les jours. Pour les grands groupes et leurs Directions des Ressources Humaines, ces challenges impliquent des projets de transformation à tous niveaux, un changement de paradigme et une mise en action systémique et immédiate sur toutes les composantes de la fonction RH.

Wavestone dispose d'une équipe dédiée de 140 consultants dans le domaine des Ressources Humaines et de la Conduite du Changement qui peut contribuer à vous accompagner face à ces challenges et surtout, à les relever.



---

The Positive Way

**WAVESTONE**

[www.wavestone.com](http://www.wavestone.com)

Dans un monde où savoir se transformer est la clé du succès, Wavestone s'est donné pour mission d'éclairer et guider les grandes entreprises et organisations dans leurs transformations les plus critiques avec l'ambition de les rendre positives pour toutes les parties prenantes. C'est ce que nous appelons « The Positive Way ». Wavestone rassemble plus de 3 000 collaborateurs dans 8 pays. Il figure parmi les leaders indépendants du conseil en Europe. Wavestone est coté sur Euronext à Paris et labellisé Great Place To Work®.