

Bénédicte Haubold, Artélie Conseil

« Il est impératif d'identifier les points clés dans la structure sociale et organisationnelle »

C'est une nouvelle tendance: les fonds commencent à s'intéresser aux structures organisationnelles de leurs participations. Afin de mieux calibrer leur intervention. Décryptage de Bénédicte Haubold, fondatrice d'Artélie Conseil.

C.F.: Votre métier consiste à apprécier les risques humains dans l'entreprise. En quoi cela ce sujet concerne-t-il les fonds de private equity?

B.H.: Depuis une dizaine d'années que je couvre ce domaine, je n'ai jamais vu les investisseurs se pencher sur cette question. Hormis depuis quelques mois! D'ordinaire, les sujets d'anticipation et de résorption des problèmes managériaux préoccupent les directions générales ou les comex des entreprises... Désormais, certains actionnaires – et donc des financiers, parfois – nous mandatent pour intervenir dans leurs participations. Car ils ont compris l'importance du lien qui existe entre la mise en œuvre d'une stratégie et le risque humain. Pour autant, ces demandes sont encore embryonnaires, même si l'on voit bien que les fonds sont de plus en plus confrontés à des paramètres extra-financiers. L'un d'eux nous a même signalé qu'il n'aurait pas misé sur une entreprise, s'il avait eu connaissance du rapport de forces qui existait avec les syndicats. Souvent, dans leur propos, on sent traîner les mots « risque » et « organisation ». Et ce même s'ils ont le sentiment d'être confrontés à une « boîte noire ».

C.F.: En quoi les aidez-vous?

B.H.: Avant de signer une prise de participation, il est classique que les fonds analysent les structures du top management – voire même qu'ils investiguent sur les personnalités qui les composent. Mais, au-delà de la ligne supérieure, ils leur faut savoir si le collectif que constitue l'ensemble des



biographie

C'est en 2007 que Bénédicte Haubold (39 ans, HEC, LLM Georgia University, psychologue clinicienne) a fondé sa structure, Artélie Conseil. Auditrice financière et organisationnelle chez Pechiney puis chez Vivendi, dans un premier temps, elle a en parallèle étudié la psychologie, pendant six ans. Forte d'une expérience acquise à la cellule de malaise au travail de l'hôpital de Garches, elle a publié un ouvrage sur le narcissisme au travail. Son dernier livre, tout juste paru, s'intitule « Les risques psychosociaux – Analyser et prévenir les risques humains ».

personnes d'une entreprise peut être à même de suivre le scénario qui se dessine. De façon légitime, les investisseurs ont besoin de connaître la « tectonique des plaques » du dialogue social. Or, en data room, ils disposent d'assez peu d'éléments pour l'appréhender... Nous pouvons donc les accompagner à l'occasion de l'investissement initial, mais aussi lors de build-up. Car il est important de savoir comment l'entreprise réagira, à l'occasion d'une étape transformante.

C.F.: Comment réagir en cas de problème avéré?

B.H.: Les phases critiques sont de plus en plus à l'origine d'une demande de conseil, de la part des fonds. Un dérapage dans le business plan ou une reconfiguration lourde sont autant de sources d'inquiétude. Là, il est impératif d'identifier les points clés dans la structure sociale et organisationnelle. Et ce d'autant que, du fait d'une multiplication des réorganisations, depuis cinq ou six ans, les entreprises sont parfois en quête de sens. Concrètement, les fonds n'emporteront plus forcément les suffrages en évoquant

une perspective de progression de l'Ebitda, car les critères financiers ne suffisent plus. Au sein des salariés, il peut y avoir un décrochement, une lassitude, etc. C'est dans ce type de circonstances qu'il faut remotiver les troupes, d'autant qu'il y a une tendance à adopter une posture plus distanciée avec le travail, actuellement. Pour ce faire, il faut aller sur le terrain.

C.F.: Comment intervenez-vous?

B.H.: D'abord par le biais d'entretiens, avec ceux qui ont une vision transversale et historique de la société. Cette première étape nous permet de commencer à identifier les risques de terrain... et de toucher du doigt les risques d'instrumentalisation! Dans un deuxième temps, nous étudions les collectifs de travail, en déterminant qui est exposé aux mêmes conditions de travail. Nous menons alors des interviews, sur la base de tirages au sort. De ces entretiens, individuels, nous mettons en exergue les sujets collectifs, et uniquement ceux-ci! De sorte à promulguer des recommandations très opérationnelles, en nous appuyant aussi sur des techniques d'audit et sur de la documentation (comme les comptes consolidés, les rapports de CHSCT, etc.).

C.F.: Vos conclusions ne doivent pas être toujours faciles à entendre...

B.H.: Non, c'est vrai. Il peut y avoir des « chocs thermiques ». C'est pour cela qu'il faut procéder avec méthode, en prenant soin d'avoir l'assentiment du dirigeant pour mener ce type d'enquête. Dans le cas contraire, nous refusons d'intervenir. Autre restriction inaliénable: nous travaillons avec notre propre avocat, à l'occasion de sujets précontentieux. A ces conditions, nous pouvons assister des grands groupes comme des PME. Via des missions qui durent de un à trois mois, pour se caler sur leur rythme de travail. ■

Propos recueillis par Franck Moulins