

Bénédicte Haubold, quel consultant êtes-vous ?

VINCENT BOUQUET | LE 14/08/2014 À 08:30



Bénédicte Haubold, fondatrice du cabinet Artélie Conseil. - Renaud Visage

SERIE D'ETE « Ils vous conseillent » (5/5). Fondatrice du cabinet Artélie Conseil, Bénédicte Haubold intervient dans les moments stratégiques de la vie des entreprises (réorganisation, restructuration...) sur le plan humain. Rencontre avec une femme qui a l'homme au cœur.

Pourquoi êtes-vous devenue consultant ?

Bénédicte Haubold : Après une formation en droit, puis à HEC, je me suis naturellement dirigée vers l'audit en entreprise. J'ai passé une dizaine d'années à réaliser des audits financiers et juridiques notamment dans des usines et des filiales. Mais, en parallèle, je me suis progressivement plongée dans la psychologie, et notamment dans les conditions psychologiques de l'écoute car je voulais savoir comment restituer au mieux mes résultats d'audit à mes interlocuteurs internes. Je me suis finalement lancée dans un cursus de six années pour **devenir psychologue clinicien** tout en continuant à exercer mon métier à côté. Je faisais des stages pratiques pendant mes vacances et, au quotidien, j'étais auditeur le jour et étudiante en psychologie la nuit : une vraie vie schizophrénique !

Une fois cette formation achevée, je me suis rendue compte que les adaptations que je devais faire au quotidien dans mon métier étaient devenues trop importantes pour moi. Alors, j'ai décidé de faire des choix plus personnels, de m'interroger sur ce que je voulais vraiment faire. J'ai donc pris la décision **de quitter l'entreprise et de partir travailler dans un hôpital**, au sein de la cellule malaise au travail. C'est un thème qui m'a absolument passionnée. Cette direction m'a conduite peu à peu à participer à des missions de réorganisation et de restructuration dont je m'occupe aujourd'hui.

Et l'entreprise, vous n'y songez plus ?

B.H. : En tant que tel, le monde de l'entreprise ne me manque pas. Et puis, de par mon métier, je suis constamment en contact avec cet univers, même si je n'en fais plus réellement partie. **Mon expérience passée en entreprise est extrêmement bénéfique** pour mon métier d'aujourd'hui car je peux faire des

recommandations qui prennent en compte les contraintes d'organisation, que je connais et auxquelles j'ai moi-même été confrontée. Je peux également bien comprendre les enjeux des personnes que j'ai en face de moi.

Pourquoi avoir choisi cette spécialité ?

B.H. : Cette idée est née quand je faisais de l'audit. Dès mes tout premiers débuts, j'ai été fascinée par les aspects « non visibles » des organisations comme les relations de pouvoir au sein de l'entreprise. Vous savez, contrairement à ce que l'on peut penser, **le chef n'est pas nécessairement celui qui possède le plus de pouvoir** ! Parfois, il est concentré dans les mains de personnes moins exécutives mais beaucoup plus influentes. Tous ces thèmes d'étude sont au carrefour de deux disciplines qui me passionnent : la psychologie et la sociologie. Je ne pouvais que m'y lancer à corps perdu.

Quel est, selon vous, le profil du client idéal ?

B.H. : Dans mon domaine, le client idéal est un double client : la direction, d'un côté, et les représentants du personnel, de l'autre. **La mission idéale est celle qui a de forts enjeux** - par exemple, lorsque c'est la première fois que l'entreprise doit faire face à une réorganisation ou à une restructuration - mais aussi qui comporte de forts risques de dérapages que ce soit au niveau de l'image, des aspects juridiques, ou bien du business. **Ce type de missions correspond à ma personnalité** : elles se déroulent dans un contexte « chaud bouillant » dans lequel j'ai un vrai rôle à jouer.

Finalement, la mission idéale va de pair avec **le degré d'instrumentalisation dont nous pouvons faire l'objet**. Nous sommes toujours des médiateurs sur le fil, constamment observés et pris en étau par les deux parties. Il faut toujours parvenir, sur le long terme, à avoir, à la fois, la confiance de la direction et des représentants des salariés. Si, à un moment ou un autre, on se retrouve partie prenante, la mission s'écroule. Nous devons vraiment traiter les deux parties en partenaires, à égalité, dans un climat de confiance mutuelle que l'on se doit d'établir.

Sur quoi repose aujourd'hui le succès d'une relation client ?

B.H. : Les missions auxquelles je suis confrontée sont toujours très dures. Mais, pour qu'elles soient réussies, **il faut savoir s'en distancier émotionnellement**, se moquer de ce qu'un tel ou un tel peut penser de nous. L'important, c'est d'être toujours droit dans ses bottes pour pouvoir prodiguer des conseils objectifs, en toute confiance.

Quelle est votre plus belle mission ?

B.H. : J'ai en tête deux missions qui ont particulièrement influé sur ma construction personnelle et professionnelle. Au cours de la première, nous avons été co-désignés par les représentants du personnel, qui ne voulaient pourtant pas nous voir dans un premier temps, et par la direction. Une situation exceptionnelle qui résultait d'un climat très violent. Cela a été **la plus grande preuve de la confiance que l'on pouvait avoir en mon objectivité**.

La seconde est une mission au cours de laquelle, comme c'est toujours le cas, nous étions très encadrés par les avocats en droit social et les conseillers en stratégie. Il s'agissait d'une société en liquidation judiciaire qui allait mettre plusieurs dizaines de personnes au chômage. J'ai été frappée de voir que les avocats géraient ça depuis leur bureau, le plus froidement du monde, comme s'ils n'avaient pas conscience du versant humain de l'affaire. Depuis, je conseille aux avocats que je rencontre de **toujours conseiller leur client après rencontré in situ les gens concernés par le dossier** : il faut qu'ils viennent visiter l'usine, serrer la main des personnes qui, demain, n'auront plus de travail. Alors, et seulement dans ces conditions, ils se rendront compte de la réalité du terrain et pourront donner des conseils beaucoup plus subtils.●