



Une relation actionnaire durable peut être facteur majeur de prévention des tensions humaines

17 décembre 2014

Par **Bénédicte Haubold**, fondatrice du cabinet **Artélie Conseil**

GDF Suez, Nexans et Solucom ont bel et bien un point commun. Ils viennent de recevoir le prix de la « relation actionnaires » ! Ce prix récompense leur capacité à développer et pérenniser des relations durables et soutenues entre actionnaires. Même si ce prix récompense essentiellement des groupes d'une certaine taille et en bonne santé, il est opportun d'engager une réflexion quelque peu inédite sur le lien qu'il peut y avoir entre les entreprises qui vont moins bien, celles qui sont en proie à des difficultés business et la relation dirigeant(s) / actionnaire(s).

En effet, depuis une quinzaine d'années maintenant, nous remarquons une influence grandissante des actionnaires dans l'entreprise. Leur rôle est renforcé et l'impact de leurs relations sur l'entreprise est déterminant. Surtout lorsque l'entreprise en question se trouve en situation de « crise » et qu'elle souhaite anticiper les potentielles tensions humaines.

Nous pouvons d'ailleurs faire un premier constat terrain sur ce sujet : dans des situations business critiques, plus l'actionnaire est informé financièrement et de manière très régulière, plus il est amené à poser les bonnes questions à son entreprise. Une première étape dans la prévention des risques humains.

Dirigeant / actionnaire, un duo gagnant ?

Pour anticiper les tensions humaines et prendre du recul face à une situation difficile, il est essentiel d'assurer la combinaison d'un dirigeant qui gère la situation aussi bien sur le plan économique que social et d'actionnaires qui posent les bonnes questions.

1- Bien comprendre les ambitions du dirigeant

Choisir un dirigeant pour piloter une entreprise en situation délicate est un acte très important, notamment au regard de la prévention des tensions humaines. En effet, les actionnaires, conseils d'administration, com ex, etc. peuvent être particulièrement vigilants sur la capacité du dirigeant à générer de la valeur tout en s'assurant de la capacité du corps social à suivre les transformations.

Ils s'inquiéteront, par exemple, de savoir si, par le passé, le dirigeant pressenti a pu mener à bien ce type de défi. Le choix d'un tel dirigeant est, selon nous, une des actions les plus ambitieuses en matière de prévention des tensions humaines.

2- La capacité des actionnaires à poser les bonnes questions...

Prenons un cas très concret : lorsque Artélie Conseil intervient aux côtés de fonds d'investissement, d'actionnaires institutionnels, ou encore de personnes privées qui connaissent un passage business délicat, les repères en interne ont tendance à se perdre et les réflexes habituels ne sont plus pertinents. L'actionnaire, souvent distancié du quotidien des opérations, est paradoxalement le plus à même de réfléchir à la question des tensions humaines.

Ainsi, lorsque la crise perdure et que les relations se tendent, des questions fondamentales sur le plan humain ne manquent pas de surgir et les actionnaires peuvent s'intéresser de plus en plus aux questions suivantes :

- Les salariés ont-ils la capacité d'accompagner l'entreprise dans un processus de retournement qui s'apparente bien souvent à de la survie ?
- A-t-on toujours besoin des mêmes profils au sein du Comité de Direction ? De quelle manière se modifient les équilibres au sein des organes de gouvernance ?

Si l'actionnaire est bien informé, et ceci de manière régulière, des conditions financières de l'entreprise, il peut même aller plus loin dans sa réflexion. Quel est l'état du climat social ? De l'engagement des collaborateurs ? Sont-ils à même de se mobiliser suffisamment et à assurer la continuité de l'activité ? A-t-on les bons indicateurs pour mesurer la dégradation des risques humains, qui peut être fatale en terme de remobilisation à engager ?

La combinaison du dirigeant qui entretient un dialogue régulier avec son ou ses actionnaires, que ce soit sur les questions financières ou sociales de l'entreprise, est donc gagnante. Celle qui permet bien souvent de prévenir les risques psychosociaux inhérents aux problèmes d'organisation, de communication, de vision et d'approche qui explosent en vol, lorsque l'on traite d'un côté les problèmes financiers et de l'autre les problèmes « humains ». Diviser pour mieux régner ? Pas en période de crise !