

POURQUOI L'APPRÉCIATION DES RISQUES HUMAINS EST-ELLE DEVENUE CRUCIALE DANS LES OPÉRATIONS FINANCIÈRES ?

Des obligations remontant de plus en plus aux investisseurs, actionnaires

par **Bénédicte Haubold**
Artelie Conseil



Bénédicte Haubold

AU COURS de ces dernières années et plus spécifiquement de ces derniers mois, l'appréciation des risques humains est devenue incontournable dans les opérations de rapprochements, mais également, lors d'un achat de cible, ou bien d'opérations de restructuration, de réorganisation. Et ce, pour plusieurs raisons.

Tout d'abord, les évolutions de la jurisprudence en droit social, sont déterminantes : l'obligation de « sécurité de résultat » tend à peser de plus en plus lourdement sur une équipe de Direction,... et a tendance à s'imposer de plus en plus, également, aux fonds d'investissement, actionnaires...

En substance, lorsqu'une opération touchant à la stratégie de l'entreprise est engagée, il y a désormais une obligation – avec un risque pénal et civil à « ne pas faire », à apprécier concrètement les futurs impacts de ce projet stratégique sur les salariés. Les CHSCT ayant de plus en plus de pouvoir ont la capacité, comme nous l'ont montré des récents arrêts Fnac et Phone House, d'arrêter une réorganisation, au motif que les risques humains n'avaient pas été suffisamment évalués. La question de l'organisation du travail et des évolutions de charge de travail avaient alors été au centre des débats.

Au-delà de ces obligations légales, nous y voyons d'autres intérêts, cruciaux, en terme, notamment, de décision ou non d'investir, de retour sur investissement envisagé, et d'appréciation concrète de la capa-

cité à s'engager, avec plus ou moins de difficulté, dans des opérations de retournement.

En effet, évaluer les risques humains vous donnera une vision très business des difficultés que vous ne tarderez pas à rencontrer au niveau de l'entreprise pour atteindre les objectifs, que tout projet stratégique recèle et sur lesquels reposent de nombreux espoirs.

Avant acquisition, dès les phases de confidentialité des données, vous saurez précisément quel est l'état du climat social (à différencier du dialogue social – qui est souvent biaisé par les représentants du personnel), sur quelles types de populations vous pourrez compter pour relever les défis, le niveau du management intermédiaire et sa capacité à accompagner la transformation, les zones de fragilité, les compétences clés qui peuvent faire défaut, les risques sous-estimés et qui ne vont pas tarder à se révéler sur le terrain, les éventuelles fragilités de l'organisation et les zones d'inefficacité.

Lorsque des rapprochements sont envisagés, vous aurez également une idée précise de la capacité et des éventuelles difficultés, sur le plan de l'organisation, mais également des différentes populations des entreprises, à se rapprocher de manière efficiente, en termes de business. Et donc vous comprendrez vite les précautions à prendre, très en amont, pour que ces opérations se passent le mieux possible, ou le moins mal, selon les cas.

Un autre élément nous semble désormais impor-

AVIS D'EXPERT

tant à prendre en compte : cette obligation – qui était jusqu'à présent cantonnée aux acteurs internes (PDG, DG, DRH, comité de direction et toute personne en délégation de pouvoir) remonte de plus en plus, encore – certes de manière informelle quoique de plus en plus appuyée – aux actionnaires et investisseurs.

La pratique du terrain montre que, de plus en plus, des parties prenantes externes, comme par exemple les Directions régionales des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi s'interrogent sur le thème de l'évaluation et du contrôle des risques humains lors d'opérations financières ayant un impact stratégique. Les comités de direction ont alors tendance à faire pression sur les investisseurs pour que ces derniers prennent bien conscience des risques et opportunités liés à ce thème. C'est ainsi que l'on observe désormais des discours nouveaux du côté des investisseurs.

CONCRÈTEMENT, COMMENT CELA SE PASSE-T-IL ?

Il revient au comité de direction ou à l'organe opérationnel en charge de l'opération de M&A de s'interroger, dès la phase de confidentialité des données, sur les tensions humaines que le projet ne manquera pas de susciter. Ainsi, lors des discussions sur les différentes modalités d'exécution avec les collaborateurs de l'entreprise, une cartographie des principaux risques doit peu à peu se mettre en place et faire émerger les points stratégiques suivants : impacts de la nouvelle organisation sur les aspects culturels dans les manières de fonctionner au quotidien et de prendre des décisions, impacts sur la charge de travail, apparition et/ou disparition de certaines compétences clefs, évolution des postures managériales (quel type de management devra être adapté au nouveau contexte ?), détection des populations à risque, etc.

Ces questions constituent autant de leviers pour favoriser le contexte de la réorganisation, aussi bien du point de vue des conditions de travail que du respect des délais impartis.

Une fois les risques évalués et pondérés, l'entreprise est alors en capacité de prendre des engagements, avant même de présenter le projet aux instances de représentation des salariés.

L'entreprise est alors perçue comme :

– proactive : elle est consciente que le projet va générer des inquiétudes, mais elle les gère activement et en connaissance de cause ;

– sécurisante : les « expertises » CHSCT, souvent pléthoriques et systématiques, seront moins diligentées ;

– prévoyante : il y aura une véritable « feuille de route », précise et concrète, permettant de suivre l'évolution des tensions sur le terrain.

Il y a ainsi notamment lieu d'insister sur deux thèmes essentiels qu'investisseurs et dirigeants doivent maîtriser et/ou sécuriser dans ce type d'opérations :

– effectuer au plus tôt une étude d'impacts humains, avant toute communication sur le projet, afin d'anticiper les risques

« Évaluer les risques humains vous donnera une vision très business des difficultés que vous ne tarderez pas à rencontrer au niveau de l'entreprise pour atteindre les objectifs, que tout projet stratégique recèle et sur lesquels reposent de nombreux espoirs. »

humains potentiels. Elle permet non seulement de montrer que les instances dirigeantes ont pris en compte ces aspects mais aussi de limiter les expertises CHSCT ;

– s'intéresser très rapidement « à ceux qui restent » et anticiper au plus tôt les questions suivantes : quelles sont les compétences clés nécessaires au sein de la nouvelle organisation ? Quel profil de management est nécessaire ? Y a-t-il des zones de surcharge de travail ou de défaillances dans l'organisation pouvant mettre en péril le nouveau projet d'entreprise ? Quels profils de personnes devra-t-on recruter à très court terme ? etc.

Les risques humains sont connus et des solutions sont envisagées. Directions et CHSCT/CE sont alors en mesure de copiloter le projet au lieu de s'affronter sur l'existence des risques, la gravité supposée de la situation individuelle ou encore, par exemple, sur la négation d'une situation déjà dégradée.

À PROPOS D'ARTÉLIE

Artélie Conseil intervient à la demande des directions générales, des fonds d'investissement et actionnaires, lorsque des sujets humains deviennent stratégiques : audit d'acquisition, réorganisations, redéploiement stratégiques, fortes croissances, risque d'image... Ses interventions permettent de réussir ces projets stratégiques dans des situations délicates sur le plan des ressources humaines. Le cabinet intervient partout en France, aux États-Unis et en Angleterre. Ses clients, de taille diverse (SBF 250 mais également des PME) sont issus de tous les secteurs d'activités. Bénédicte Haubold en est la fondatrice. www.artelieconseil.com