

## RESSOURCES HUMAINES ET RETOURNEMENT D'ENTREPRISES : déterminer l'alchimie aux fondements de la sauvegarde des sociétés

Par **Daniel Cohen**, Expert en Stratégie, président fondateur **Zalis** et **Ivan Maltcheff**, DRH, **Zalis**

Il existe plusieurs approches par lesquelles les entreprises et leurs difficultés peuvent être appréhendées. Les pôles finances, ressources humaines, recherche et développement, risque, produit et commercial constituent l'alpha et l'oméga des problématiques auxquelles les opérationnels sont régulièrement confrontés. Cependant, et contrairement aux idées reçues, l'activité financière n'est qu'exceptionnellement le premier levier d'action lorsque l'entreprise traverse une crise. À l'occasion de leurs interventions sur sites, les professionnels de Zalis ont su mettre en lumière l'importance fondamentale que recouvrent les perturbations liées aux aspects humains du management.



Daniel Cohen

**I**l n'est bien entendu pas question d'occulter les problèmes liés aux autres départements de l'entreprise. La finance, par exemple, est considérée à juste titre comme le centre névralgique des structures. Toutefois, retourner durablement une entreprise suppose la prise en considération de nouveaux indicateurs, la finance n'étant en définitive que le symptôme de maux plus profonds, la plupart du temps rattachables à des défaillances humaines. Lorsque les problèmes sont liés au management, remuer ciel et terre, contourner et réinventer les process de production se révélera inopérant. C'est pourquoi l'intervention sera intégralement orientée vers l'identification d'un nombre restreint d'obstacles.



Ivan Maltcheff

### Rechercher les problématiques RH dans la société en crise

Très rapidement après la création de Zalis, nous avons été sollicités pour intervenir auprès d'une société à forte valeur ajoutée technologique. Le décalage entre le potentiel innovant de l'entreprise et ses résultats opérationnels était frappant. Deux mois ont été nécessaires pour identifier quels étaient les blocages à l'origine de ces difficultés. Le président de la société, insatisfait de la rentabilité de sa firme, avait placé aux commandes un directeur général d'une toute autre « école », plus académique. Moins après mois, l'opposition dans le style, dans les idées, s'est transformée en rivalité. Ce grain de sable dans la mécanique de l'en-

treprise était à l'origine d'une détérioration croissante du management et privait de lisibilité l'orientation générale donnée à la firme. Afin d'identifier et de traiter ces difficultés, l'intervention d'une équipe soutenue, généralement composée d'un ou plusieurs DRH est une étape fondamentale. Sans même s'en rendre compte, les entreprises qui font appel à nos services attendent que nous clarifions l'organisation de la structure. Simple en apparence, ce travail est en réalité une étape très délicate de notre mission : elle suppose en effet que des professionnels, accusant parfois plusieurs décennies de métier, remettent en cause les fondamentaux sur lesquels leur entreprise est bâtie. Et c'est précisément pour ne pas tomber dans ces mêmes pièges que notre équipe d'intervention bénéficie elle aussi d'un encadrement qui lui est propre.

### Coachier l'équipe d'intervention

La constitution de l'équipe est peut-être l'élément le plus important de la préparation de l'intervention. Les professionnels mis à contribution se connaissent et travaillent ensemble depuis plusieurs années. Ce qui ne veut pas dire qu'ils sont interchangeables. Il est en effet primordial que toutes les personnes mobilisées sur une mission partagent une vision commune. Pour cela, ces experts doivent parvenir en amont à un compromis, pour élaborer la solution qu'ils mettront en application en aval. Afin de faciliter cette phase préliminaire, nous n'hésitons pas à intégrer un coach professionnel

à l'équipe. Élément facilitateur, il doit maintenir une certaine distance par rapport aux autres membres, ce qui doit lui permettre de dégager une vision globale de la situation. Le coach est l'élément de liaison entre l'équipe et la direction de l'entreprise. L'expérience acquise prouve que la neutralité de son intervention accélère significativement l'établissement d'un climat de confiance. Cela se ressent notamment lorsque nous déterminons quels seront les leviers actionnés au niveau de la gestion des ressources humaines. La sauvegarde d'une entreprise passant parfois par une réduction des coûts consacrés au capital humain. Or, il est impossible de parvenir à un succès lorsque l'équipe détachée sur le site est confrontée à la méfiance de ses interlocuteurs. Conscients du caractère sensible de ce problème, le coach n'hésite pas à inviter toutes les parties, y compris les représentants du personnel, lors de la phase d'élaboration du plan d'action. Prévenir toute situation conflictuelle constitue la base de l'intervention du coach. Il sera ainsi étroitement associé à la négociation du package de départ des salariés. Ces problématiques sont parmi les plus délicates à aborder. Pour autant, les salariés sont toujours conscients des difficultés que traverse l'entreprise. L'accompagnement humain du coach, à la frontière de la médiation, se révèle ainsi fondamental dans le processus devant aboutir au redressement de la société.

### Accompagner le dirigeant de la société en crise

Souvent confrontés depuis plusieurs mois

aux difficultés de leur entreprise, les dirigeants ne sont qu'exceptionnellement en mesure d'impulser les changements indispensables au redressement de la structure. Ils sont en général confrontés à ce que nous appelons « l'effet tunnel ». Avec l'accélération des difficultés, le dirigeant ne voit plus les signaux censés l'avertir. Alors qu'il doit avoir le regard le plus large possible, il perd au contraire toute capacité à prendre les bonnes décisions, notamment en raison d'un manque croissant de recul. On constate en pratique que la quasi-totalité des crises commencent par une phase de latence, au cours de laquelle le dirigeant se révèle incapable d'identifier les difficultés liées à la perte de vitesse de la firme. Ce phénomène qui s'apparente à un déni de réalité prendra malheureusement des tournures plus dramatiques, instaurant une sorte de chaos dans la gestion courante de l'entreprise. C'est précisément pour inverser cette tendance que nous réservons un traitement particulier au dirigeant. Généralement maintenu à son poste au sortir de la crise, celui-ci doit être associé au retournement dès les premières phases. Aussi, préalablement à toute action sur la gestion de l'entreprise, il bénéficiera d'un encadrement et d'une préparation aux méthodes employées pour améliorer la situation de la société.

### Sortir de la crise

C'est l'aboutissement de la mission confiée aux experts. Cependant, la feuille de route conduisant à ce résultat est pensée dès le départ. Il faut savoir où on est pour déterminer où on va. Ce qui implique une prépara-

tion de l'équipe qui doit être opérationnelle dans les plus brefs délais. Cependant, le redressement d'une entreprise ne se limite pas à l'identification et au traitement des difficultés. Celles-ci peuvent en effet se reproduire quelques mois seulement après le départ de l'équipe. Aussi, peu importe qu'il s'agisse du dirigeant original ou de son successeur, la personne en charge de la gestion de la société sera accompagnée par un coach de Zalis resté sur place. Il faut en effet tout mettre en œuvre pour garantir le redressement durable de l'entreprise et faciliter l'intégration de la nouvelle équipe de direction, si tel est le choix de l'actionnaire. Des solutions qui, encore une fois, placent le capital humain au cœur du processus de retournement de l'entreprise.

### SUR LES AUTEURS

Daniel Cohen a plus de 18 années d'expérience en direction d'entreprises. Après avoir créé Zalis fin 2001 et travaillé sur une quinzaine de missions, Daniel Cohen a acquis sa réputation dans le retournement d'entreprises en difficulté grâce à son expertise dans la gestion du risque, tant sur le plan technique que financier.

Ivan Maltcheff a plus de 20 ans d'expérience en Ressources Humaines. Il a dirigé plusieurs plans de restructurations et de licenciements. Il a recruté des centaines de personnes et est spécialisé dans l'élaboration de plans de motivation. La réputation d'Ivan Maltcheff est basée sur une expérience très variée couvrant le management du changement, les plans de motivation, le coaching, les systèmes complexes...

Tableau récapitulatif des problématiques liées aux ressources humaines en entreprise

Acteurs	Problématiques	Actions
Équipe d'intervention	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Choix des priorités et coordination de l'action dans l'urgence</li> <li>• Maintien d'un niveau élevé d'alignement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coaching avec processus d'arbitrage</li> <li>• Gestion des tensions internes</li> </ul>
Dirigeants/Actionnaires	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestion de l'urgence</li> <li>• Moindre perception des signaux par rapport à la situation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coaching avec comme objectifs : prise de recul, anticipation et maintien d'un temps d'avance</li> </ul>
Managers	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perte de confiance, situation identique à celle de l'ensemble du personnel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identification et interview des "Key People"</li> <li>• Identification des objections et freins par rapport à la situation</li> <li>• Communication rapprochée et dès que possible implication sur les plans d'action</li> </ul>
Représentants du Personnel	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Logique potentielle de conflictualité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dialogue dès le début de l'intervention avec transparence maximale au regard de la situation</li> <li>• Négociation si nécessaire</li> </ul>
Personnel	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pertes de repères, doutes, incertitudes, opposition potentielle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Communication intense et permanente tout au long de l'intervention</li> </ul>