

Tétraktys Concept Management : bien plus qu'un manager de transition, un passeur d'optimisme

Manager de transition, dirigeant indépendant et fondateur de Tétraktys Concept Management, Rudolph Hidalgo accompagne les entreprises dans leur restructuration et retournement en misant sur l'innovation afin de recréer de la valeur humaine et financière pour les dirigeants, les actionnaires et les salariés. Explications.

RUDOLPH HIDALGO

MANAGER DE TRANSITION, DIRIGEANT INDÉPENDANT ET FONDATEUR DE TÉTRAKTYS CONCEPT MANAGEMENT



Spécialiste des situations de crise grave, comment contribuez-vous à construire l'adhésion des salariés dans ces contextes difficiles ?

Les entreprises font généralement face à deux types de situation critique : une crise de liquidité (partielle ou totale) ou une crise d'activité qui est le résultat d'un outil inadapté, d'une transformation qui n'a pas eu lieu au moment opportun ou d'une disruption sur son marché historique qui a perturbé son positionnement...

Dans ce contexte, l'adhésion et l'engagement des dirigeants, des salariés, des instances représentatives du personnel, mais aussi la transparence sur la situation réelle de l'entreprise sont indispensables pour faire face à la crise.

En tant que manager de transition, ma mission est de veiller à ce que la voix de chacun puisse être entendue en promouvant l'innovation et le développement d'une intelligence collective porteuse de valeur ajoutée.

Dans cette démarche, nous nous concentrons particulièrement sur deux dimensions :

- L'évolution des produits et des services pour proposer une offre en adéquation avec le marché et les attentes du client ;
- La transformation de l'organisation.

Je me positionne comme un « passeur d'optimisme » qui galvanise toutes les énergies pour construire les conditions propices à la renaissance de l'entreprise. Concrètement, j'interviens soit à la tête de l'entreprise (prise du mandat social de PDG) soit aux côtés des dirigeants en place (comme Chief Restructuring Officer) et je les accompagne alors dans la co-construction de l'avenir de leur entreprise en impliquant les salariés.

Comment abordez-vous un dossier de retournement ? Quels sont les éléments que vous prenez en considération ?

Je suis un homme de l'urgence. Dès mon arrivée dans une entreprise, je me penche sur la situation :

- Financière en analysant la trésorerie, la structure capitalistique, le niveau d'endettement, l'exigibilité de la dette, le montant des impayés, les rentrées de cash possible à actionner ;
- Sociale afin de cerner le niveau d'infor-

mation de toutes les parties prenantes sur l'état de santé réel de l'entreprise. Quand une usine est à l'arrêt, les choses sont claires, mais quand en apparence tout semble aller bien, la difficulté est de révéler à tous, et plus particulièrement aux salariés, la vérité sur le fait que le futur qu'ils pensaient connaître sera différent.

Vient ensuite un diagnostic du marché de l'entreprise et de son positionnement. L'idée est d'évaluer sa maturité en termes de digitalisation, d'expérience client, de développement durable et d'innovation. Ces informations vont me permettre d'avoir une visibilité sur les constantes vitales de l'entreprise, de commencer à cerner les axes de progrès et de réaliser immédiatement une analyse stratégique de la situation.

Ma spécialité est véritablement la gestion de crise, un sujet de haute maîtrise technique et stratégique. À partir de là, je suis en mesure, comme tous les managers de transformation expérimentés, d'intervenir dans toutes les entreprises, quel que soit leur secteur d'activité ou leur taille.

Vous accordez une importance particulière à la création de valeur sur le plan humain et financier. Qu'en est-il ?

Ma vocation première est de permettre à une entreprise de continuer à exister en renouant avec la rentabilité (seule garante du long terme !). Pour se faire, il faut pouvoir créer de la valeur sur le plan humain. La transformation de l'entreprise et l'innovation doivent permettre le développement de fonctions à forte valeur ajoutée afin de stimuler, engager et fidéliser les salariés, mais également attirer les nouveaux talents. Cela passe, par ailleurs, par la formation tout au long de la vie : je m'attache, dans le cadre de mes interventions, à prendre en considération les plans de formation des entreprises, à les activer ou à les accélérer. En effet, la formation est un des leviers d'une transformation réussie !

En parallèle, sur le plan financier, l'entreprise doit veiller à reconstituer sa valeur sur le moyen terme (sur 2 à 3 exercices maximum) de manière à ce que cette dernière, tout en conservant son ADN historique, puisse évoluer et aller vers cette rentabilité indispensable.

Comment cela se traduit-il concrètement, notamment auprès d'entreprises familiales ?

En 2020, j'ai été amené à travailler en toute confidentialité sur 6 dossiers d'entreprises familiales, notamment pour accompagner des prises de poste de la nouvelle génération ou pour régler des problèmes délicats de gouvernance (mise en place de comité stratégique incluant des administrateurs extérieurs à la famille par exemple ou transfert de pouvoir entre générations). Ces entreprises familiales ont leur forces spécifiques mais elles sont aussi confrontées à des problématiques et des difficultés particulières. Quand les moyens financiers familiaux ne suffisent pas, elles doivent trouver les financements et les investissements nécessaires. L'intervention d'un manager de transition aux côtés des dirigeants historiques permet de franchir plus facilement de nouveaux caps. Sur une période définie, ce dirigeant indépendant va travailler sur la recherche de solutions que la direction de l'entreprise

familiale n'aurait pas pu trouver seule. Il peut les accompagner également dans l'évolution capitalistique de leur entreprise : maintien d'un contrôle total, partiel, pactes d'actionnaires ou cession.

Dans le domaine du retournement, quelle est la place de l'innovation ?

Dès la création de Tétraktys en 2016, j'ai placé l'innovation au cœur de mon activité et de mes interventions. En effet, contrairement aux idées reçues, le rôle du manager de transition n'est pas de faire des coupes dans les coûts et les budgets, mais de mettre en place un plan de réallocation des ressources et des fonds cohérent avec la nouvelle stratégie pour que l'entreprise puisse se tourner sereinement vers l'avenir.

En parallèle, j'appréhende l'innovation comme un véritable outil managérial de transformation. Elle permet notamment de tirer profit de toutes les formes de digitalisation, mais aussi de s'approprier toutes les nouvelles dimensions du management inclusif et du développement durable : les 17 ODD de l'ONU (Objectifs

du Développement Durable), la RSE et les investissements écoresponsables.

Quelles pistes de réflexion pourriez-vous partager avec nos lecteurs ?

Quand la situation se dégrade, il ne faut pas attendre pour se faire accompagner, notamment en cette période de crise où il est connu de tous que les difficultés rencontrées par une entreprise ne sont pas le fait du dirigeant ou du management, mais le résultat de la pandémie qui se poursuit. Dans ce cadre faire appel à un manager de transition permet de s'appuyer sur une expertise et une expérience avérées dans la gestion de crise. Enfin, il est aussi important que les dirigeants prennent soin d'eux. Parce que nous n'avons aucune visibilité sur la sortie de crise, les dirigeants doivent se ménager pour pouvoir accomplir leur rôle dans la durée et maintenir le cap ! ■

Contact

06.80.25.23.54

rudolph.hidalgo@tetraktys-cm.com

<https://www.tetraktys-cm.com>

BIO EXPRESS

Titulaire d'un DEA en droit de l'université de Paris II et lauréat du concours de commissaire de police, Rudolph Hidalgo débute son parcours professionnel à la direction centrale de la police judiciaire où il dirige le service juridique et de la prospective. Spécialiste de la lutte contre les formes émergentes de criminalité (dont la cybercriminalité), il enseigne également pendant une dizaine d'années, le droit et la procédure pénale à l'Université Paris II. Sa carrière prend un tournant quand il décide de rejoindre le monde de l'entreprise. Après un MBA à HEC, il intègre Ludendo où il occupe les fonctions de secrétaire général, manager général, directeur général de filiale en Suisse, à Hong Kong, puis en Angleterre avant d'être nommé directeur du général du groupe. Suite aux difficultés rencontrées par le groupe, il est chargé de procéder aux cessions à une échelle internationale alors que le groupe familial souhaite se reconcentrer sur le marché français. Il procède également à la gestion de l'ouverture du mandat ad hoc et de la conciliation en France, puis à l'amorçage du restructuring. Dans la continuité de cette expérience, il crée en 2016 Tétraktys Concept Management, une société spécialisée dans le management de transition, le retournement et le redressement d'entreprises. Rudolph Hidalgo, distingué en début d'année par le magazine *Décideurs* parmi les meilleurs « C.R.O. » exerçant actuellement en France, est également depuis mars 2021, le Partner « responsable de la Practice Restructuring » au sein du Groupement d'excellence de Managers de Transition : Amadeus Executives.