

# Benoît Martel, Deal Executive Partners: “Nous aidons PME et ETI à structurer leur gouvernance pour accélérer leur transformation”

L'adéquation permanente du comex avec les objectifs de l'entreprise est essentielle, rappelle le président-fondateur du cabinet de conseil en recrutement dédié aux sociétés en portefeuille des fonds

CHARLES ANSABÈRE  
EN COLLABORATION AVEC  
DEAL EXECUTIVE PARTNERS

**En tant que conseil en recrutement actif aux côtés des entreprises soutenues par les fonds d'investissement, que retiendriez-vous de l'année qui vient de s'écouler ?**

Plus que jamais, je suis convaincu qu'en réaction à la phase de turbulences que traversent nombre de dirigeants de PME et d'ETI, il leur faut démontrer leur capacité à se projeter dans l'avenir, à la fois pour définir une trajectoire de croissance durable et rentable, mais aussi pour répondre aux attentes de leurs actionnaires financiers. De façon concrète, cela doit se traduire à mon sens par une réflexion permanente sur la structure de l'équipe de management en place (création de poste, renforcement des compétences, plan de succession). Il ressort d'ailleurs de notre expérience que les dirigeants se posant continuellement ces questions sont ceux dont les projets se traduisent en succès. Nous les aidons à y répondre en étoffant leurs équipes, et plus particulièrement pour franchir les étapes clés afin



**“Nous proposons un accompagnement dans la durée. Notre connaissance de la société et de son organisation ainsi que des problématiques de ses actionnaires financiers nous permet d'être encore plus efficaces.”**

d'anticiper et d'éviter d'éventuelle crise de croissance (exit du VC vers le PE, du small-cap au mid-cap, etc.).

**S'agit-il d'une approche nécessairement récurrente ?**

Je le pense, car une telle dynamique requiert de vérifier régulièrement l'adéquation de la structure de tête de l'entreprise avec ses ambitions.

Voilà pourquoi nous proposons un accompagnement dans la durée, ce qui se traduit par le réinvestissement d'une partie de notre rémunération dans le deal et l'indexation d'une partie de celle-ci sur la satisfaction client. Cette récurrence d'intervention s'avère particulièrement vertueuse : notre connaissance de la société et de son organisation, de son modèle d'affaires et

des problématiques de ses actionnaires financiers nous permet d'être encore plus efficaces, en forte proximité avec le/la dirigeant(e). À titre d'exemple, après avoir récemment permis le recrutement du CEO d'un grand groupe industriel sous actionnariat privé, nous avons été mandatés six mois plus tard pour rechercher un CTO (chief technology officer) et nous disposons de la légitimité nécessaire pour continuer à servir le groupe. Pour un réseau de cabinets de radiologie, nous nous sommes également mis en quête d'un(e) DRH après avoir dans un premier temps fait venir un CEO. Cette approche holistique est pour nous valable quels que soient le secteur d'activité concerné ou la fonction de comex recherchée.

**La validité de cette approche perdure-t-elle sur fond d'incertitudes ?**

Absolument : il est sain pour une entreprise de planifier les étapes de sa croissance afin d'éviter de se laisser affecter par une situation de sous-performance, dont on sait qu'elles se multiplient au vu de la conjoncture actuelle. Lorsqu'une

PME ou une ETI n'a pas atteint le niveau de performance cible arrêté avec ses actionnaires financiers, ou qu'elle se trouve dans une période de flottement après un processus de cession qui n'aurait pas abouti, il lui faut réagir. Grâce à une étude des forces en présence menée avec nos partenaires, nous permettons au

**“Grâce à une étude des forces en présence menée avec nos partenaires, nous permettons au dirigeant de redéfinir une organisation cible cohérente”**

dirigeant de redéfinir une organisation cible cohérente avec le niveau de développement qui aurait dû être atteint. Et de cet exercice ressortiront de façon claire les compétences manquantes ou celles devant monter en puissance, ainsi que d'éventuels plans de succession – pour déterminer l'équipe qui participera au prochain LBO. Adopter une telle approche permettra de professionnaliser et de structurer la gouvernance, et ainsi répondre aux attentes des fonds d'investissement. ■