

Benoît Martel, Deal Executive Partners: “Étoffer les comités exécutifs pour accélérer la transformation des entreprises sous LBO”

Les fonds d'investissement incitent au renforcement des structures de gouvernance de leurs participations, affirme le dirigeant du cabinet de conseil en recrutement



“La recherche de profils désireux de créer de la valeur financière et extra-financière n'a rien d'anecdotique: il s'agit d'une tendance de fond.”

CHARLES ANSABÈRE,
EN COLLABORATION AVEC
DEAL EXECUTIVE PARTNERS

Les incertitudes économiques freinent les ambitions des fonds d'investissement. Sont-ils pour autant inactifs?

Bien au contraire! Outre le soutien qu'ils continuent d'accorder aux sociétés de qualité, ce qui donne

lieu à des transactions sur des multiples de valorisation encore élevés, nous constatons qu'ils jouent à plein leur rôle d'actionnaire. Cette stratégie est tout à fait pertinente: puisque la durée de leur présence au capital des entreprises s'allonge, les fonds s'inscrivent résolument à leurs côtés pour leur permettre d'optimiser les mécanismes de création de valeur. L'aléa

conjoncturel les y incite encore plus qu'à l'ordinaire: il convient de s'assurer que les modèles d'affaires s'alignent avec les évolutions de marché.

Comment cette préoccupation peut-elle concerner le management en place?

Simplement parce que les fonds de private equity aspirent à s'impliquer dans les réflexions portant sur les trajectoires des entreprises. Sans s'immiscer dans leur gestion, nous constatons qu'ils sont désormais davantage prescripteurs pour des recrutements visant à renforcer les structures de gouvernance. Lorsque la situation s'y prête, nous voyons des actionnaires proposer aux dirigeants de mener des réflexions sur la complétude des Comex: directeurs des ventes, marketing, opérationnels, technologiques, innovation et R&D, ou encore RH. Qui plus est, dans un souci de favoriser les processus de transformation des entreprises, ils insistent sur la nécessité de privilégier les candidatures de cadres dirigeants porteurs de fortes

convictions en matière de RSE. À l'heure où beaucoup prédisent que le nombre de transactions en 2024 devrait s'inscrire dans une trajectoire peu dynamique, ces sujets de renforcement de la gouvernance devraient se poursuivre.

Est-ce réellement une nouveauté?

Il s'agit d'une tendance qui trouve son origine dans l'évolution de la courbe de maturité de l'industrie du capital-investissement, avec un accélérateur dû aux crises récentes: contraints par une nécessité grandissante de créer de la valeur par la croissance de l'Ebitda, les fonds d'investissement ont cherché à s'assurer que leurs investissements disposaient d'une certaine forme d'excellence managériale pour contrecarrer la moindre création de valeur liée au de-leveraging et à l'arbitrage du multiple. Et pour répondre à ce besoin de s'appuyer sur des dirigeants aptes à piloter une phase de transformation en période de vents contraires, nombreuses sont nos missions de renforcement des comités exécutifs qui portent sur des fonctions autres

que celles de direction générale et direction financière.

Encore faut-il que dirigeants et actionnaires financiers soient en phase...

C'est bel et bien le cas: les dirigeants sont généralement demandeurs et les relations avec les fonds ont globalement évolué positivement sur ces questions-là. Même dans des configurations où les sociétés s'appuient par exemple sur un investisseur minoritaire présent de longue date, le CEO apprécie l'accompagnement si celui-ci s'articule dans un projet construit. La transformation humaine et culturelle en cours de déploiement chez Eurogerm, menée par Jean-François Honoré, est un bel exemple de réussite. De même, le leader des infrastructures ferroviaires Pandrol a pu accueillir Nicolas Groult au poste de directeur général, en vue de piloter la croissance de cette société familiale (groupe Delachaux, CDPQ minoritaire). Désormais, la recherche de profils désireux de créer de la valeur financière et extra-financière n'a rien d'anecdotique: il s'agit d'une tendance de fond. ■