

## LBO : DE L'IMPORTANCE DE MENER UNE REVUE TALENT ET ORGANISATIONNELLE HOLISTIQUE DANS LES 100 PREMIERS JOURS

*par Isabelle Boujnab, Senior Client Partner, en charge des solutions Private Equity,  
et Erik Poitrenaud, Senior Client Partner, en charge des solutions Fusions – Acquisitions,  
Korn Ferry France*



**U**ne opération de LBO ne s'arrête évidemment pas à la signature du deal : il faut désormais garantir la rentabilité et les profits tout en préparant l'avenir de l'entreprise. Conduire rapidement (dans les cent premiers jours) une revue de l'organisation et du management va permettre d'accélérer l'exécution de la stratégie et de maximiser la croissance. C'est en effet le moyen de s'assurer que les bonnes personnes officient aux bons endroits dans une organisation suffisamment efficace pour atteindre les objectifs fixés. Le constat que nous avons pu faire, dans la majorité des opérations de fusions-acquisitions que nous avons accompagnées chez Korn Ferry, s'applique également aux opérations de LBO : plus on prend en main les sujets People et Organisation tôt dans le deal, et plus on augmente la création de valeur à court et moyen terme.

### **UNE REVUE POUR ALIGNER LA STRATÉGIE, LES TALENTS ET L'ORGANISATION**

Dans le contexte spécifique d'un LBO, la revue organisationnelle et managériale devra être menée de manière assez rapide : un à deux mois tout au plus (c'est-à-dire moins que lors d'une opération de rapprochement entre deux groupes côtés où l'analyse s'échelonne généralement sur trois mois). Dans ce temps court, l'équipe en place et le fonds doivent se faire épauler par un partenaire conseil qui soit en mesure de créer les liens entre la stratégie, l'organisation et les hommes, pour comprendre et accompagner la transformation dans son ensemble.

Concrètement, ce sont trois piliers essentiels qu'il faut observer, mesurer et comprendre comme un tout : le leadership, la culture, l'organisation. Il s'agira de se poser les

bonnes questions, et d'avoir recours à des méthodologies et des données éprouvées pour apporter des réponses constructives en lien avec les objectifs stratégiques poursuivis.

■ **Sur le leadership** : quels sont les traits et motivations propres à l'équipe de direction ? Le mode d'échange et de fonctionnement collectif est-il efficace ? Comment créer un sens commun pour l'équipe dirigeante en place ? Des caractéristiques de leadership nécessaires au succès sont-elles absentes dans l'équipe ? Le dirigeant actuel est-il le bon pour mener le plan de transformation ?

■ **Sur la culture** : quels sont les marqueurs identitaires à avoir en tête pour construire et appliquer le projet d'entreprise ? On sonde ici l'appétence collective au risque, la capacité à prendre des décisions et à passer à l'action, le mode de communication ainsi que le rythme biologique de l'entreprise. Cette analyse permettra d'identifier les forces sur lesquelles s'appuyer et les dimensions à faire évoluer pour assurer la performance collective.

■ **Sur l'organisation** : l'attention doit aussi porter sur le niveau de structuration de l'organisation : quels processus de reporting et de délégation ? Combien de strates hiérarchiques ? Comment sont organisés les feedbacks et les relations managériales ? Pour bien comprendre comment l'organisation fonctionne on pourra utiliser des benchmarks et des typologies de modèles, à conditions de savoir faire le lien avec le leadership et la culture d'entreprise pour tirer des conclusions.

À partir de l'étude de ces trois piliers, c'est bien une vision globale de ce qui fait l'ADN de l'entreprise et de ses équipes aujourd'hui qu'il faut construire pour maximiser la création de valeur recherchée par l'opération de LBO. Car en effet, loin d'être indépendants, ces trois piliers ont une énorme influence les uns sur les autres. Et c'est bien souvent en agissant de manière isolée sur un des piliers que l'on modifie par ricochet l'équilibre de l'ensemble, avec plus ou moins de succès.

### UNE REVUE BÉNÉFIQUE À LONG TERME À LA FOIS POUR L'ENTREPRISE ET POUR LE FONDS DE PRIVATE EQUITY

Pour être bien faite, cette revue doit être basée sur un principe de réelle co-construction et de bénéfices mutuels pour l'équipe dirigeante en place et pour le fonds de LBO.

Il s'agit bien de créer les conditions du succès de demain, qui peuvent être différentes de celles qui ont porté la croissance de l'entreprise jusqu'alors. Le livrable n'est pas la « fin » d'un audit mais le « début » d'un plan d'actions pour avancer plus vite dans la bonne direction. Le but est de faire émerger les zones de forces et d'amélioration plutôt que revenir sur les problèmes passés. Il est dès lors essentiel que le partenaire conseil apporte non seulement sa capacité de faire le lien entre les trois piliers, mais qu'il fasse aussi montre d'une posture qui crée la confiance auprès du Dirigeant et des personnes clés qui l'entourent.

Au-delà de la performance à court terme, des bénéfices à long terme sont évidents pour le fonds actionnaire et pour l'entreprise.

■ **Pour le dirigeant** : cette revue sera l'opportunité pour lui d'acquiescer une meilleure compréhension de ses équipes, de sa culture et de la structure de son organisation, qui pourra s'avérer très utile pour accélérer le plan de transformation jusqu'au débouclage du LBO. Il pourra bénéficier d'un regard externe pour savoir comment se positionne son entreprise par rapport au marché et être informé des « best practices » en matière de stratégie Talent.

■ **Pour l'acquéreur** : non seulement le fonds obtiendra une vision plus complète et plus profonde de l'organisation en jeu et une interaction plus riche avec l'équipe dirigeante. Une telle revue permet également de créer le « réflexe People » et de professionnaliser les questionnements sur le Capital Humain pour être en mesure de se les poser plus en amont lors des prochaines opérations d'investissement.

Nous nous plaçons ici dans le scénario courant et réaliste d'une revue de l'organisation et du management faite en post-deal. En effet, aujourd'hui, il demeure très difficile de mettre en œuvre une telle revue en pré-deal, plus particulièrement dans le cadre d'un processus d'enchère classique. Mais quand on sait à quel point les défis organisationnels et humains peuvent être des freins majeurs à la bonne exécution d'une stratégie business, on comprend bien qu'il n'y a qu'un pas pour envisager que ce regard porté à la stratégie organisationnelle et talent soit combiné avec celui porté sur la stratégie business. À quand une évolution des pratiques telle que l'on verra des revues Talent, managériale et organisationnelle dans les Vendor Due Diligence ?