



L'impact des *Operating Partners*
auprès des chefs d'entreprise
Etat de l'art de ce nouveau métier
dans un contexte économique
en pleine mutation

Mars 2024

Sommaire

Éditorial Deloitte	4
Éditorial I&S Adviser	5
I. Un métier anglo-saxon adapté à la culture européenne	7
1. L'émergence de l' <i>Operating Partner</i> : une réponse stratégique des fonds d'investissement américains à la crise financière de 2008	7
a. Genèse	7
b. Évolution dans les fonds français : le Club des <i>Operating Partners</i> , une initiative ionnière pour le Private Equity et le Venture Capital en France	7
2. Le marché européen : une dynamique très distincte de l'approche américaine	8
a. L'impact des <i>Operating Partners</i> sur la croissance du Private Equity : une comparaison transatlantique	8
b. Un marché bien différent et une réticence culturelle en Europe face à la gestion des informations sensibles	8
3. Diversité des profils d' <i>Operating Partners</i> : adapter l'expertise aux besoins de l'entreprise	9
a. Accompagnement au sein des fonds	9
b. Accompagnement directement auprès du chef d'entreprise, indépendant sans lien avec un fonds d'investissement	10
II. Un contexte économique qui oblige les chefs d'entreprise à s'entourer	12
1. 2024 : une année de défis économiques en perspective	12
2. Face à un rebond marqué des défaillances d'entreprises : retour à la pré-Covid-19, avec 55 000 entreprises en défaillances attendues en 2023	13
3. Des enjeux de transformation et de transmission dès 2024	13
III. Une évolution des demandes des chefs d'entreprise selon l'origine de l'<i>Operating Partner</i>	15
1. Les thèmes stratégiques les plus sollicités par les dirigeants	15
2. L'essor des <i>Operating Partners</i> dans l'IT et le RSE	16
3. La diversité des tailles d'entreprises concernées	17
4. La place de l' <i>Operating Partner</i> dans l'écosystème des conseils des chefs d'entreprise	18
IV. Des résultats mesurables et concrets pour une approche directe	19
1. Les ambitions ciblées par les dirigeants d'entreprise	19
2. Les bénéfices tangibles pour les dirigeants d'entreprise selon l'origine de l' <i>Operating Partner</i>	19
V. Ce qu'il faut retenir	21
VI. Remerciements	21
Glossaire	22

Éditorial Deloitte

Cette étude a pour objectif de comprendre le rôle et l'impact des *Operating Partners* au côté des chefs d'entreprise dans les projets de création de valeur.

Le nombre des *Operating Partners* a fortement augmenté ces cinq dernières années en Europe. Ce développement est corrélé à la croissance du *Private Equity* dans le financement et l'actionnariat des entreprises. À titre d'illustration, un premier événement, l'*Operating Day*, s'est tenu en France, en mai 2023, au palais Brongniart à l'instar, de ceux qui sont organisés aux États-Unis depuis plus de 10 ans. Cet événement qui rassemble les acteurs du *Private Equity*, les chefs d'entreprise et des *Operating Partner* indépendants ou ceux des fonds d'investissement est un lieu de partage sur les leviers de la création de valeur dans les phases de *downside* de l'économie.

La principale explication de la croissance des OP est le phénomène de *deleveraging* car il devenait nécessaire de créer la valeur au plan opérationnel.

Il est cependant difficile de définir l'OP en fonction de son expérience. Elle est multiple. Il peut être un chef d'entreprise ou un expert. Il peut être intégré au fonds d'investissement avec les équipes d'investissement, associé au *carried interest* ou non. Il peut aussi être séparé des équipes d'investissement dans une entité de conseil du fond ou bien être un conseil indépendant.

C'est plus le rôle de l'*Operating Partner* dans le projet de développement et de création de valeur ambitionné par le chef d'entreprise et ses actionnaires qui définit le mieux l'*Operating Partner*.

L'OP accompagne les chefs d'entreprise dans les moments pivots du développement ou de structuration qui sont de nature très différente selon la maturité de l'organisation et les défis de l'entreprise.

- Prédeal, l'*Operating Partner* peut préparer les équipes, travailler sur la data, le pilotage, la structuration permettant l'arrivée d'un fond dans le cadre d'une transmission d'entreprise.

- Postdeal, c'est le garant de l'alignement entre la capacité réelle de délivrer de l'entreprise et l'ambition stratégique de création de valeur modélisée par le fonds. La bonne connaissance du marché et des compétiteurs de la performance historique et régularité des performances ne permet pas à elles seules de sécuriser la création de valeur attendue. Il reste des inconnues : le capital humain, l'organisation, la gestion, le pilotage, la capacité de travailler ensemble, etc.

- Par ailleurs, les délais très courts (cinq ans) de mise en œuvre du plan de création de valeur justifient que le diagnostic opérationnel se fasse rapidement. Dès la remise des clefs, l'*Operating Partner* soulève le capot pour comprendre l'état et la puissance du moteur dans l'objectif d'identifier les éléments manquants ou pouvant contrarier la mise en œuvre d'un plan de création de valeur défini et partagé avec les équipes.

- Enfin, les enjeux du chef d'entreprise sont multiples : gestion de phases de *downside* (Covid-19, inflation, crise logistique), développement organique *cross border*, *build-up*, intégration, fusion, mise en œuvre des synergies... La gestion de ces défis peut être moins agile pour les PME, ETI qui viennent de rejoindre un fonds du *Private Equity* que celles en troisième ou sixième tour de LBO qui ont déjà acquis les codes et se sont structurées.

L'*Operating Partner* joue alors un rôle de courroie de transmission et d'accélération auprès des équipes dans la compréhension des défis opérationnels et de la dynamique des marchés, les opportunités d'amélioration opérationnelle, la mise en œuvre du changement et de plans d'action portant sur les opérations, la stratégie, la technologie, la gestion, le capital humain.

Laurent Jehanne

Managing Director Deloitte Deal Transformation and Turnaround

Éditorial I&S Adviser

Encore inconnu en France il y a 10 ans, le métier d'*Operating Partner* prend de plus en plus de place dans le paysage de l'accompagnement des entrepreneurs. En effet, en cinq ans le nombre d'*Operating Partners* a été multiplié par 2,3 dans le monde du capital investissement et par 3 en indépendant directement au service des chefs d'entreprise

Loin de n'être qu'un effet de mode ou le nouveau nom tendance pour l'activité de conseil, *Operating Partner* est un réel métier, engagé sur la création de valeur de l'entreprise et qui, aujourd'hui, commence à faire ses preuves en démontrant des résultats chiffrés concrets.

Cet état de l'art nous a permis au travers différents échanges et rencontres de mettre en relief les réelles actions terrains des *Operating Partners*, qui sont intégrés à un fonds d'investissement ou indépendants, ainsi que les craintes et les attentes des chefs d'entreprise.

Le contexte économique actuellement en pleine mutation nous oblige, chefs d'entreprise et *Operating Partners* à travailler main dans la main pour sécuriser un maximum de valeur et croissance.

Depuis plusieurs années, les patrons de *start-up*, TPE, PME et ETI sont au centre d'attentions croissantes. Vecteur de redynamisation des territoires, créateurs de richesse économique, pourvoyeurs d'emplois, contributeurs de lien social, ils sont un maillon essentiel de notre économie et de notre société... Mais la pression qui pèse sur leurs épaules en matière de développement stratégique et de croissance est de plus en plus grande et la liste de leurs préoccupations se rallonge : tensions géopolitiques, manque de visibilité sur l'activité à venir, nouvelles organisations et modes de travail, crises des matières premières, bouleversements des chaînes d'approvisionnement, nouveaux modes de consommation, etc.

Les résultats le prouvent aujourd'hui, les *Operating Partners* ont un rôle, dans des situations et sur des sujets très ciblés, nécessaire dans l'atteinte des objectifs de l'entreprise et leur posture d'engagement va devenir un must have pour bon nombre de chefs d'entreprise.

Isabelle Saladin

Présidente fondatrice d'I&S Adviser



I. Un métier anglo-saxon adapté à la culture européenne

1. L'émergence de l'*Operating Partner* : une réponse stratégique des fonds d'investissement américains à la crise financière de 2008

a. Genèse

Dans le sillage de la crise financière de 2008, une nouvelle figure a pris de l'importance sur l'échiquier économique américain : l'*Operating Partner*.

Face à l'impératif d'une expertise opérationnelle pointue pour sécuriser leurs placements, les fonds d'investissement ont innové en intégrant les services d'entrepreneurs expérimentés ou d'experts de très haut niveau en gestion opérationnelle, afin de garantir la croissance et la performance de leurs investissements.

Cette approche pragmatique, lancée aux États-Unis en réponse à la crise, a ouvert la voie aux *serial entrepreneurs* pour devenir de véritables alliés opérationnels des dirigeants d'entreprise.

La crise a donc joué un rôle déterminant dans l'évolution de cette fonction qui, depuis 15 ans, occupe une place centrale en soutien aux dirigeants d'entreprise.

b. Évolution dans les fonds français : le Club des *Operating Partners*, une initiative pionnière pour le Private Equity et le Venture Capital en France

Depuis l'émergence de cette profession en France, le métier d'*Operating Partner* s'est imposé comme un maillon incontournable.

En 2020, une avancée significative a marqué le secteur : la création du premier club européen dédié aux *Operating Partners*. Initié par les fonds Abenex, Siparex et Five Arrows, ce club, établi sous l'égide de France Invest, symbolise l'union stratégique d'une trentaine de fonds spécialisés en *Private Equity* et en *Venture Capital*. Son objectif ? Mettre en

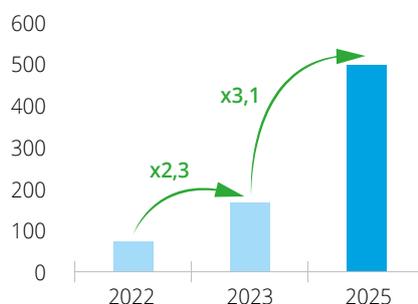
lumière les *Operating Partners*, acteurs clés au sein des fonds, et souligner leur impact significatif en tant que ressources internes.

Un an après la fondation du premier club européen d'*Operating Partners*, une étape clé a été franchie avec la publication d'un Livre Blanc. Ce document, fruit d'une analyse approfondie, vise à évaluer l'impact et les avantages des *Operating Partners* pour les entreprises bénéficiant de leur soutien dans le paysage du capital-investissement.

L'expansion du rôle des *Operating Partners* au cœur des équipes des fonds d'investissement est le reflet d'une prise de conscience importante de leur valeur ajoutée opérationnelle et financière. Des sociétés de capital-risque telles que Serena Capital, Abenex, Eurazeo intègrent des équipes d'*Operating Partners* dans l'accompagnement de leurs sociétés en portefeuille.

L'émergence des *Operating Partners* reflète l'évolution dynamique du capital-investissement.

Nombre des OP en fonds d'investissement en France



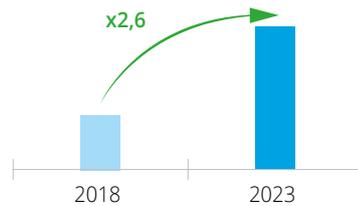
Source : France Invest

Le nombre d'*Operating Partners* dans les fonds en France a connu une augmentation significative, passant de 72 en 2022 à 163 en 2023. Les prévisions suggèrent que le secteur est en voie d'intégrer plus de 500 *Operating Partners* dans un avenir proche.



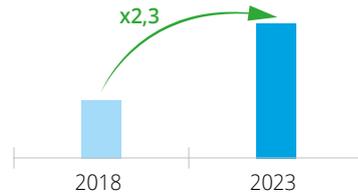
Entre 2018 et 2023, le nombre de fonds de *Private Equity* ayant intégré un *Operating Partner* en France a augmenté de 2,6 fois. Le nombre d'*Operating Partners* dans les fonds de *Venture Capital* français a connu une hausse de 2,3 fois depuis 2018.

Nombre de fonds de *Private Equity* français qui ont intégré un *Operating Partner* en France



Source : France Invest

Nombre de fonds de *Venture Capital* français qui ont intégré un *Operating Partner* en France



Source : France Invest

Le dernier rapport de l'Autorité des marchés financiers, daté de septembre 2023, indique que 24 663 entreprises en Europe sont financées par le *Private Equity*, rassemblent en leur sein l'équivalent de 4,3% de la population active en Europe.

À l'échelle mondiale, les encours sous gestion dans les segments du *Venture Capital* et des fonds *Growth* s'élèvent à 3 796 milliards de dollars en 2022. Les États-Unis dominent le marché avec 1 562 milliards de dollars, tandis que l'Europe représente 310 milliards.

La présence accrue des *Operating Partners* aux États-Unis, par rapport à la France, pourrait être un facteur clé dans la dynamique plus soutenue du secteur du *Private Equity* outre-Atlantique. En effet, les 43 000 *Operating Partners* américains, contre seulement 1 500 en France (indépendants + salariés de fonds d'investissement), jouent un rôle essentiel dans l'optimisation des performances et la création de valeur au sein des entreprises détenues par des fonds de *Private Equity*.

Cette tendance est en corrélation avec la croissance plus élevée du *Private Equity* observée aux États-Unis, où l'on note une augmentation annuelle des encours de +23%, comparée à +10,7% en Europe.

Les fonds européens pourraient envisager d'intégrer davantage d'*Operating Partners* dans leurs stratégies pour stimuler la croissance et renforcer la compétitivité du *Private Equity* sur le continent.

b. Un marché bien différent et une réticence culturelle en Europe face à la gestion des informations sensibles

En France, le recours aux *Operating Partners* dans le secteur du *Private Equity* n'a pas encore atteint la maturité observée aux États-Unis. Cette divergence s'explique principalement par le nombre d'entreprises accompagnées par des fonds d'investissement.

En effet en France, comme en Europe, le nombre d'entreprises ayant un fonds d'investissement à son capital est bien moindre qu'aux États-Unis, où cette dernière est quasi systématique.

Témoignage de Antonin de Margerie, *Operating Partner Co-Head & MD Mid-Large Buyout strategy* Eurazeo

« L'*Operating Partner* est né avec les grands fonds anglo-saxons qui avaient des besoins pour leur participation de taille importante. Cela a fait ricochet par la suite avec les fonds de taille intermédiaire. Il y a une limite cependant car les *OP* senior ont un coût qu'il faut absorber.

Il y a plusieurs phénomènes qui ont accéléré le recours aux *OP*. Le principal est celui de *deleveraging* il y a une vingtaine d'années qui implique de créer une valeur opérationnelle. Il y a un *call for action* pour accompagner les dirigeants. Les *LP's* l'ont bien compris. Cela devient un *must have* et un *tick the box*, c'est indispensable pour les grands fonds y compris sous un angle commercial. »

2. Le marché européen : une dynamique très distincte de l'approche américaine

a. L'impact des *Operating Partners* sur la croissance du *Private Equity* : une comparaison transatlantique

La France compte 4,3 millions d'entreprises en 2021 (Insee), hors secteurs agricoles, financiers et d'assurances. Parmi elles, 176 447 entreprises ne sont pas des microentreprises et se répartissent comme suit : 289 grandes entreprises, 6 477 entreprises de taille intermédiaire, 156 681 petites et moyennes entreprises et 13 000 *start-up*.

Selon les dernières données publiées par France Invest, l'année 2022 a été marquée par une progression modérée du financement et de l'accompagnement des entreprises, avec 2 857 entités financées, contre 2 495 en 2021. Nous notons donc que sur un ensemble de 176 447 sociétés, 1,4% du total des entreprises françaises, à l'exception des microentreprises, sont financées en 2021.

La seconde raison est liée à une réticence culturelle à confier des informations stratégiques à des acteurs qui naviguent entre les intérêts de l'entreprise et ceux de ses actionnaires, souvent perçus comme « espion ».

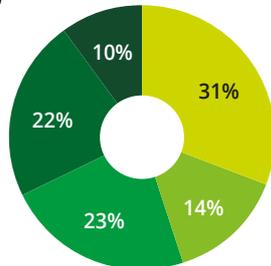
Par ailleurs, l'entrepreneuriat hexagonal se distingue par son ancrage dans l'ingénierie et l'excellence technique, tandis que les entrepreneurs américains privilégient la concrétisation de leur vision d'affaires à moyen terme et l'élaboration de stratégies marketing affûtées. Cette approche contrastée révèle que, contrairement à leurs homologues américains, les dirigeants français peinent à intégrer leur vision à moyen terme dans leur modèle économique et leur structure opérationnelle.

Plusieurs réticences persistent chez les dirigeants français, pouvant constituer des obstacles significatifs à cette démarche. Une enquête révèle que 31% des chefs d'entreprise préfèrent relever les défis par leurs propres moyens ou avec l'aide de leurs associés. Par ailleurs, 14% des sondés expriment une crainte de perdre le contrôle de leur société, un sentiment qui peut freiner l'ouverture vers des collaborations extérieures. La confiance dans l'efficacité de l'accompagnement est également en question pour 23% des entrepreneurs, mettant en lumière le besoin de garanties quant à la valeur ajoutée de tels partenariats. Le financement représente aussi un point de friction, avec 22% des entreprises qui n'allouent pas de budget spécifique à l'engagement d'un *Operating Partner*, soulignant ainsi les contraintes budgétaires auxquelles elles sont confrontées. Enfin, 10% des dirigeants admettent ne pas avoir une connaissance approfondie des différents types d'accompagnement disponibles, ce qui peut limiter leur capacité à tirer pleinement parti de ces ressources.

Face à l'hésitation de certains dirigeants à collaborer avec un *Operating Partner*, l'importance des *Operating Partners* indépendants mérite d'être mise en avant. Forts de leur expérience en tant qu'entrepreneurs ou P-DG, ils offrent une expertise précieuse et favorisent des échanges constructifs avec les dirigeants d'entreprise, tout en apportant des

solutions adaptées aux défis managériaux et stratégiques actuels.

Freins liés à la sollicitation d'un *Operating Partner*



- Volonté d'atteindre les objectifs en autonomie ou en collaboration avec ses associés
- Crainte de perdre le contrôle de son entreprise
- Scepticisme quant à l'efficacité de l'assistance
- Absence de fonds alloués à cette fin
- Manque de connaissance sur les différents types d'accompagnement

Source : IS&Adviser

3. Diversité des profils d'*Operating Partners* : adapter l'expertise aux besoins de l'entreprise

a. Accompagnement au sein des fonds

Bien que les profils des *Operating Partners* de fonds puissent varier en fonction des besoins spécifiques de chaque entreprise détenue par des fonds d'investissement, ils présentent des points de similitude contribuant à leur efficacité :

- A minima 10 années d'expérience dans des grandes ou moyennes entreprises, ou dans des cabinets de conseil ;
- 60% d'entre eux proviennent de cabinets de conseil ;
- 40% ont occupé divers postes de management au sein d'entreprises ;
- plus de 15% sont d'anciens P-DG.

Au sein des équipes opérationnelles, trois profils se distinguent : les généralistes, les experts fonctionnels et les experts sectoriels. Les généralistes sont souvent d'anciens consultants, dirigeants ou fondateurs d'entreprises. Ils accompagnent les sociétés en portefeuille dans leurs Plans de création de valeur (PCV), tout en apportant une expertise spécifique. En ce qui concerne les experts fonctionnels, ces derniers sont sollicités pour intervenir sur des problématiques spécifiques, en lien avec leur champ d'expertise.

Témoignage de Antonin de Margerie, *Operating Partner Co-Head & MD Mid-Large Buyout strategy at Eurazeo*

« Il faut définir la fonction car il y a beaucoup de profils. Certain sont plus généralistes, d'autres plus techniques ou experts d'une fonction. Il y a selon moi deux axes de différenciation : la seniorité et la façon dont l'OP est intégré. La seniorité va du consultant qui a une expérience de cinq ans à l'ancien dirigeant ou patron du CAC 40. La façon dont l'OP est intégré avec les équipes d'investissement ou au sein d'une entité de conseil à part. C'est le cas de KKR et de Blackstone avec des équipes d'OP spécialisées par secteur et par fonction, qui fonctionnent comme une société de conseil. On dépêche une partie de l'équipe. Ils sont intégrés avec des profils plus opérants ; ce ne sont pas des profils de banquier.

L'*Operating Partner* est né avec les grands fonds anglo-saxons qui avaient des besoins pour leur participation de taille importante. Cela a fait ricochet par la suite avec les fonds de taille intermédiaire. Il y a une limite cependant car les OP senior ont un coût qu'il faut absorber. »

**Témoignage de Corentin Decouty,
Operating Partner ESG de Siparex
ETI**

« Bien que le nombre d'OP dédiés à l'ESG soit encore limité aujourd'hui, on observe une tendance croissante des fonds à recruter des professionnels spécialisés dans ce domaine.

Les demandes des LPs concernant les aspects ESG deviennent de plus en plus sophistiquées, et les entreprises sont tenues de démontrer des progrès tangibles sur ces aspects.

La valeur ajoutée d'un OP ESG réside dans sa capacité à accompagner l'entreprise dès le début de la transaction et tout au long du cycle d'investissement, soit pendant plusieurs années. Cela offre l'opportunité de transformer l'entreprise en profondeur. »

Les experts sectoriels, quant à eux, sont souvent d'anciens cadres dirigeants dans un secteur spécifique et interviennent en apportant une expertise approfondie du secteur.

Le fonds Abenex, par exemple, fait le choix audacieux de privilégier les Operating Partners fonctionnels. Ces derniers, experts dans des domaines spécifiques tels que l'ESG (Environnement, social et gouvernance) et l'IT (Technologies de l'information), apportent une valeur ajoutée significative.

**b. Accompagnement directement
auprès du chef d'entreprise,
indépendant sans lien avec un
fonds d'investissement**

Il convient de souligner que l'intervention des *Operating Partners* n'est pas exclusivement réservée aux fonds d'investissement.

En effet, en France et en Europe, comme vu précédemment, dans un marché bien différent des États-Unis où la majorité des entreprises n'a pas de fonds d'investissement au capital et où une réticence culturelle face à la gestion des informations sensibles demeure, les *Operating Partners* indépendants jouent un rôle déterminant en collaborant directement avec les dirigeants d'entreprise.

Dans le cas de l'*Operating Partner* indépendant, le profil type est :

- 20 ans d'expérience en direction d'entreprise ;
- 100% ont créé et développé leurs propres entreprises et/ou ont eu des mandats sociaux.

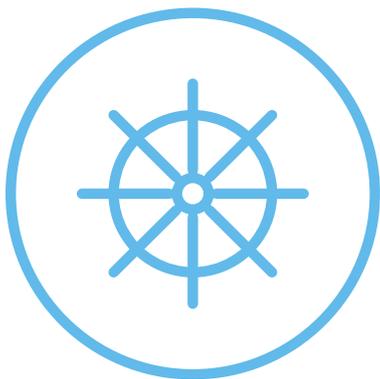
De plus, à la vue de leurs expériences passées, les *soft skills* d'un *Operating Partner* indépendant jouent un rôle très important vis-à-vis du chef d'entreprise (son pair).

Selon I&S Adviser, premier cabinet français indépendant d'*Operating Partners*, une majorité significative des demandes - 65% - provient directement des dirigeants d'entreprise. Ces demandes couvrent une gamme variée de sujets stratégiques, soulignant

l'importance croissante des *Operating Partners* en tant que ressource précieuse pour ces dirigeants. Le rôle d'*Operating Partner* a avant tout principalement vu le jour pour les soutenir, en s'engageant à obtenir des résultats opérationnels et en partageant les risques avec eux.

Certains fonds d'investissement, tels qu'Entrepreneur Invest, optent eux aussi pour des *Operating Partners* indépendants. Ces derniers gèrent un nombre réduit d'entreprises et sont en mesure de fournir des avis objectifs, n'étant ni juge ni partie.

Le profil type de cet *Operating Partner* est celui du serial entrepreneur, ayant développé une ou plusieurs entreprises, en France ou à l'étranger. Ayant été confrontés aux mêmes défis que tout chef d'entreprise, ils possèdent toutes les compétences nécessaires pour offrir un accompagnement efficace.



Témoignage de Cyril Ferey, *Operating Partner* I&S Adviser

« L'*Operating Partner* apporte un ensemble de compétences spécialisées et une expérience entrepreneuriale qui sont cruciales pour guider efficacement les chefs d'entreprise. Avant de s'engager dans une mission, un audit complet de l'entreprise est effectué, garantissant une compréhension détaillée de ses besoins spécifiques. Sur cette base, des objectifs clairs, quantifiables et mutuellement acceptés sont définis, formant une feuille de route concrète pour la collaboration. L'*Operating Partner* s'engage ensuite pleinement dans la mission, adoptant ces objectifs et travaillant étroitement avec l'entrepreneur pour les réaliser. Ce processus structuré et l'implication personnelle de l'*Operating Partner* dans la réussite des objectifs créent un partenariat solide et efficace, orienté vers des résultats tangibles pour l'entreprise.

Pour certains, le rôle de l'*Operating Partner* peut être vu simplement comme une fonction professionnelle, un contrat ou une mission bien rémunérée. Cette vision suggère que, malgré leur utilité, il peut ne pas s'impliquer aussi profondément ou passionnément dans l'entreprise que le ferait son fondateur. En établissant des buts clairs et mesurables et en travaillant de concert avec le chef d'entreprise, l'*Operating Partner* joue un rôle clé dans le pilotage de l'entreprise vers le succès. Par ailleurs sa rémunération, alignée sur la réalisation ou le dépassement de ces objectifs, crée un incitatif pour l'*Operating Partner* à s'investir pleinement dans la mission. »

Témoignage de Sylvie Matz, *Operating Partner* internationale

« La mission et la qualité première d'un *Operating Partner* est de créer de la valeur en s'appuyant sur son expérience opérationnelle en création et direction d'entreprises. Au-delà de son savoir-faire de dirigeant, l'*Operating Partner* doit savoir faire en maîtrisant tout le répertoire de la conduite de changement. Il ou elle va alors devoir mobiliser quatre qualités essentielles (4Cs) :

- confiance ;
- communication ;
- collaboration ;
- courage.

La confiance : l'*Operating Partner* inspire confiance grâce à son expérience et se doit également de construire la confiance avec toutes les parties prenantes pour tisser une alliance de travail profitable pour tous, l'équipe de direction et les actionnaires, le plus souvent un ou plusieurs fonds d'investissement.

La communication : excellent communicant, l'*Operating Partner* doit aussi savoir écouter et poser des questions pour tester des analyses et des scénarios et faciliter des prises de conscience. L'*Operating Partner* sait traduire les impératifs et les priorités et faire le pont entre les équipes de management et le fonds d'investissement.

La collaboration : c'est une qualité de *leadership* qui s'appuie sur les capacités d'influence plutôt que de pouvoir. Sachant comprendre les besoins et les perspectives de chaque partie, l'*Operating Partner* peut fédérer et aligner les points de vue pour créer le maximum d'impact.

Le courage est ce qui permet à l'*Operating Partner* de prendre l'incertitude à bras-le-corps. Oser agir différemment pour assurer la performance par la résilience et l'empathie. »



II. Un contexte économique qui oblige les chefs d'entreprise à s'entourer

1. 2024 : une année de défis économiques en perspective

Des taux d'inflation et d'intérêt qui restent encore élevés

Selon les dernières prévisions, l'inflation et les taux d'intérêt pourraient freiner la croissance économique mondiale. Le taux d'intérêt de référence de la Banque centrale européenne (BCE) est à son plus haut niveau depuis 2009 ce qui pourrait avoir des implications significatives pour les entreprises et les investisseurs.

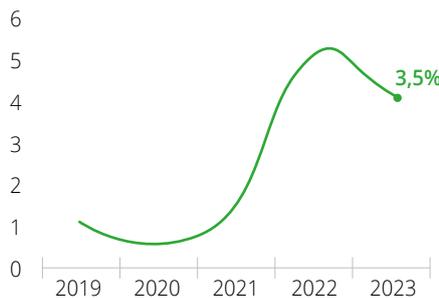
L'inflation, indicateur clé de la santé économique, connaît une baisse notable. Après avoir atteint 5,2% en 2022 et 2023, elle est maintenant prévue à 3,5%. Cette baisse pourrait avoir un impact sur les décisions d'investissement et les stratégies d'entreprise.

La croissance du Produit intérieur brut (PIB) est également en baisse, avec une prévision de 0,9%. Cette faible croissance du PIB pourrait indiquer une économie en ralentissement.

En outre, il y a une tendance baissière sur le climat des affaires en France et sur celui de l'emploi. Cette tendance pourrait indiquer une période difficile pour les entreprises. Ces prévisions soulignent l'importance d'une gestion prudente et stratégique dans le contexte économique actuel.

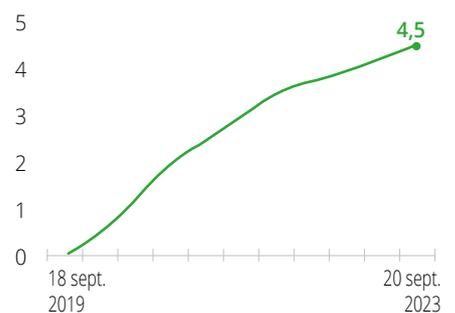
Le rôle de l'*Operating Partner* est de soutenir le dirigeant dans la création du plan stratégique et de croissance adaptée à ce contexte, sans oublier d'embarquer les équipes dans cette nouvelle aventure. Au-delà du plan, sa responsabilité va être de l'exécuter au côté du chef d'entreprise et d'en mesurer les résultats financiers concrets.

Taux d'inflation en France



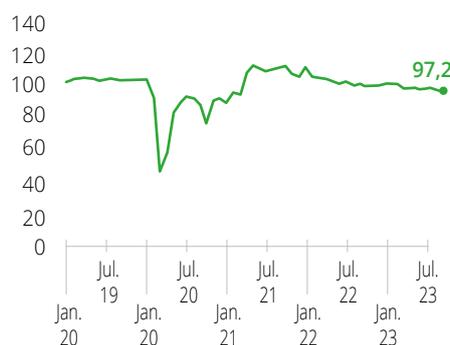
Source : INSEE

Évolution taux directeur BCE 1999-2023



Source : BCE

Climat des affaires en France



Climat de l'emploi en France



2. Rebond marqué des défaillances d'entreprises

L'étude Deloitte Altares montre clairement un retour au nombre des défaillances d'entreprises pré-Covid, avec un niveau 55 000 défaillances en 2023.

Au 3^e trimestre 2023, 38 562 défaillances d'entreprises ont été enregistrées.

À l'issue de 2023, le niveau des défaillances d'entreprises devrait dépasser le seuil des 55 000.

Thierry Millon, président d'Altares :

« Plus qu'une normalisation c'est à un fort rebond des défaillances d'entreprises que notre économie doit faire face. Le retour à la situation avant Covid-19, à savoir 2019, est déjà là, c'est désormais 2018 et ses 55 000 défauts qui sont en ligne de mire. »

Évolution cumul de défaillances (12 mois) en France



Source : Banque de France

Ouverture de procédures collectives : nombre d'entreprises



* y compris données prévisionnelles pour le T4 2023

Source : Altares

Avec 14 317 entreprises tombées en défaillance au premier trimestre 2023, le volume de défaillances est en hausse de 43,6% par rapport à la même période une année plus tôt. Au cours du troisième trimestre 2023, les liquidations judiciaires ont augmenté de 19%, atteignant un total de 7 883. De même, les redressements judiciaires ont connu une hausse de 34% lors de ce trimestre, avec 2 818 cas recensés. Enfin, les sauvegardes ne représentent que 2,5% de l'ensemble des procédures, soit un total de 278.

3. Des enjeux de transformation et de transmission dès 2024

Enjeux de transformation

Les entreprises sont confrontées à des enjeux accrus de pilotage et de *reporting*, en raison des contraintes économiques avec encore dans la première partie de l'année 2024 la persistance de l'inflation, des taux d'intérêt élevés, des contraintes géopolitiques pesant sur la *supply chain*.



17 000

disparitions d'entreprises par an suite au départ à la retraite du dirigeant



250 000-700 000

entreprises à céder les 10 prochaines années



60 000

transmissions annuelles d'entreprise



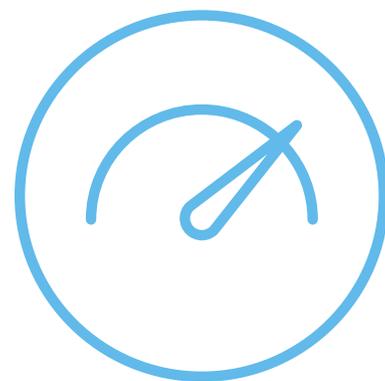
30 000

disparitions annuelles d'entreprise

Au deuxième trimestre 2023, les entreprises signalent une augmentation du coût global du crédit par rapport à leurs demandes de crédit précédentes même si l'augmentation est moins prononcée que lors des trimestres précédents. En effet, 63% des PME et 73% des ETI indiquent une hausse du coût du crédit obtenu par rapport à leurs précédentes demandes. Ce renchérissement du coût du crédit pèse sur les résultats

Témoignage de Patrick Nicolas, administrateur judiciaire associé RD

« Le redressement d'une entreprise en difficulté suppose de remettre en cause sa stratégie et son mode de fonctionnement. Pour atteindre cet objectif, le recours à des entrepreneurs expérimentés peut être précieux. »



Dans ce cadre, l'*Operating Partner* est un accélérateur de transformation des entreprises et de création de valeur dont la performance a été démontrée par les études du club des *Operating Partners* de France Invest. Il soutient le directeur général et ses équipes pour surmonter les défis opérationnels et organisationnels aux moments clés grâce à différentes méthodologies :

- diagnostic rapide sur la qualité de l'information, des processus, du fonds de roulement et des prévisions de trésorerie ;
- feuille de route pour définir les défis financiers, opérationnels et humains ;
- création de valeur – 100 jours :
- création/mise à jour des processus internes ;
- outils, tableau de bord pour mesurer la création de valeur entre les opérations et la finance (analyse DPO/DSO) ;
- reporting mensuel et *KPIs*.

Enjeux de transmission

La transmission d'entreprise est un enjeu crucial pour les années à venir. En France, seulement la moitié des entreprises susceptibles d'être transmises le sont réellement, ce qui a un impact sur l'économie locale.

- Selon la Direction générale des entreprises (DGE), entre 250 000 et 700 000 entreprises seront cédées dans les 10 prochaines années.
- Par ailleurs, chaque année, environ 17 000 entreprises disparaissent suite au départ à la retraite de leur dirigeant.

Dans ce contexte de cession, les dirigeants d'entreprise doivent prévoir et anticiper la transmission de leur entreprise.

Face à un enjeu de taille lié à la démographie des dirigeants, certains chefs d'entreprise envisagent de céder leur poste plus rapidement que prévu, compte tenu du contexte économique actuel.

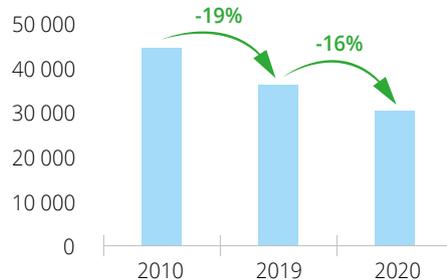
Selon Alain Tourdjman, directeur des études économiques et de la prospective du groupe Banque Populaire-Caisse d'Épargne (BPCE), « en 2005, 15% des dirigeants de PME avaient plus de 60 ans, contre 25% aujourd'hui ; 5,5% des dirigeants avaient 66 ans et plus, contre plus de 11% aujourd'hui ».

Plusieurs raisons expliquent cette tendance : l'appréhension face à l'incertitude, le coût élevé des intermédiaires, et la loi Hamon de 2014 qui impose aux entreprises de prévenir les salariés deux mois avant la cession de l'activité.

Dans le processus de transmission d'entreprise, l'*Operating Partner* joue un rôle clé. Sa mission est de sécuriser les opérations prévues et d'épauler les chefs d'entreprise par son expertise opérationnelle, concrètement : une transmission n'est pas uniquement des affaires comptables. Ces opérations demandent une réelle préparation opérationnelle et structurelle pour optimiser la valeur de l'entreprise et lui permettre de connaître un nouvel élan avec le repreneur. Il convient pour cela de travailler sur les futurs développements possibles, la digitalisation, la RSE, l'adaptation aux nouveaux modes de consommation, etc. Cela nécessite au moins 12 à 18 mois de travail de fond.



Évolution des opérations de cession



Source : DGE

Entre 2010 et 2019 le nombre d'opérations de cession a diminué de 19% : passant de 45 815 à 37 111 cessions. Entre 2019 et 2020 une baisse supplémentaire de 16% a été observée, avec 31 300 cessions en 2020.

III. Une évolution des demandes des chefs d'entreprise selon l'origine de l'*Operating Partner*

1. Les thèmes stratégiques les plus sollicités par les dirigeants d'entreprise

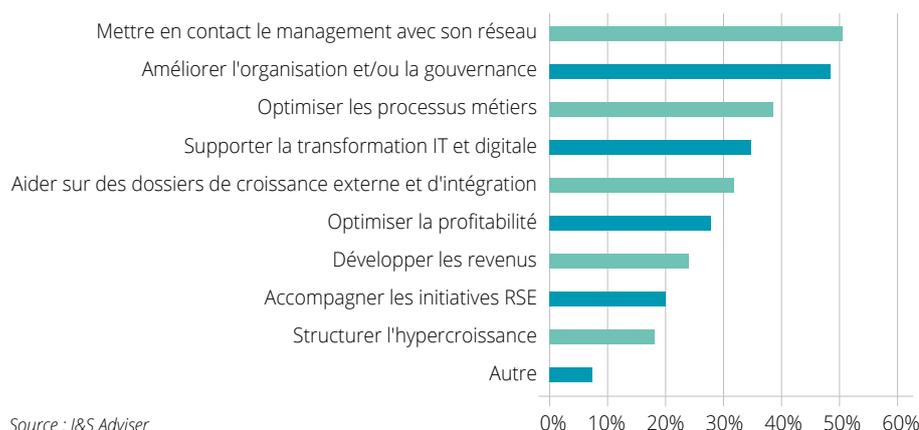
Sur ce point précis, les demandes et besoins diffèrent si le chef d'entreprise s'adresse à son actionnaire (fonds d'investissement) pour collaborer avec un *Operating Partner* de son équipe ou si le chef d'entreprise fait une démarche personnelle vers un *Operating Partner* indépendant.

50% des répondants citent le recrutement de talents. Un peu plus de 40% mettent en avant la structuration de l'organisation, et près de 40% mentionnent la clarification des rôles et des responsabilités.

Sujets plébiscités pour les *Operating Partners* indépendants

Dans le cas de l'*Operating Partner* indépendant, les demandes semblent moins fonctionnelles et plus stratégiques

Objectifs principaux souhaités durant l'accompagnement par un *Operating Partner*



Source : I&S Adviser

Une variété de sujets traités à des poids différents selon l'enjeu du Dirigeant. Les sujets les plus traités comprennent la structuration de l'entreprise et le plan de croissance, chacun représentant 20% des demandes. L'amélioration de l'EBITDA représente 15,5%, tandis que l'évolution du modèle économique et la préparation opérationnelle à une fusion ou acquisition représentent chacun 11%.

Enfin, la demande par un chef d'entreprise de soutien à la structuration opérationnelle de son entreprise, représente quant à elle 70% des demandes totales.

Témoignage de Paul Devilder, Président Directeur Général de TDV

« S'entourer d'entrepreneurs expérimentés permet de se faire challenger sur sa vision et de prendre de la hauteur sur les sujets du quotidien. Cela est clé pour réussir les étapes de la croissance. »

Sujets plébiscités pour les *Operating Partners* des fonds d'investissement

Selon une étude récente France Invest publiée en août 2023, 50% des dirigeants voient l'*Operating Partner* d'un fonds d'investissement comme un moyen de mettre le management en contact avec son réseau. Près de la moitié, soit 49%, estime que l'*Operating Partner* d'un fonds d'investissement peut aider à améliorer l'organisation et/ou la gouvernance. Enfin, 40% des dirigeants interrogés pensent que l'*Operating Partner* d'un fonds d'investissement peut optimiser les processus « métiers ».

Lorsqu'il s'agit de déterminer les domaines dans lesquels un *Operating Partner* d'un fonds d'investissement apporte/apporterait le plus de valeur, près de

Sujets d'interventions les plus demandées	
20%	Plan de croissance CA
20%	Structuration de l'entreprise et la gouvernance
15,5%	Plan d'amélioration de l'EBITDA
11%	Construction et mise sur le marché d'une nouvelle offre
11%	Refonte du modèle économique
11%	Préparation et plan d'exécution d'une cession/acquisition/fusion
7%	Augmentation de la valorisation
4,5%	Structuration et préparation à une levée de fonds

Source : I&S Adviser

Témoignage de Nicolas Quintana Da Silva, Technology M&A leader, Deloitte Canada

« Post-transaction, l'*Operating Partner* en place permet à l'équipe de direction d'identifier des opportunités d'amélioration des performances grâce à ses connaissances technologiques sectorielles, des perspectives stratégiques, une expérience concrète « terrain », et un réseau de contacts étoffé. Certaines des pistes d'amélioration de la performance régulièrement explorées incluent la mise en place d'une trajectoire de création de valeur et de transformation digitale, un *framework* et une plateforme d'intégration, des standards technologiques, des *KPIs* de suivi et un plan de maîtrise des coûts et de gestion de contrats.

Tandis que la plupart opèrent *end-to-end* sur les transactions, pour certains fonds de *Private Equity*, les *Operating Partners* ne sont pas encore suffisamment impliqués dans les phases de *Due Diligence*, et héritent d'hypothèses d'investissement et de création de valeur difficilement exécutables à postériori sur un plan technologique. Les approches et modèles opérationnels sont des sujets de discussion et diffèrent selon les tailles de PE, leurs portefeuilles et leurs activités M&A. »

2. L'essor des *Operating Partners* dans l'IT et le RSE

L'IT un soutien très présent sur des gains de productivité de plateforme support et des outils métier

Nous constatons une tendance ascendante dans la sollicitation des *Operating Partners*, spécifiquement dans les champs de l'IT. Ces professionnels apportent une expertise précieuse, aidant les entreprises à naviguer dans l'écosystème numérique complexe d'aujourd'hui et à mettre en place des structures de gouvernance robustes. Leur rôle devient de plus en plus crucial pour les dirigeants d'entreprise qui cherchent à optimiser leurs processus métiers et à obtenir des gains de productivité.

L'*Operating Partner* dédié aux sujets Tech est une tendance relativement récente, déjà bien développée outre-Manche et outre-Atlantique notamment dans les fonds de *Private Equity* avec des portefeuilles significatifs, mais encore limitée en France et en Europe continentale. En lien avec les évolutions des conditions économiques et des attentes croissantes du marché sur la maturité des entreprises en matière de systèmes d'information et d'innovation technologique, la création de valeur par la technologie (Data, AI, ERP, etc.) au niveau des PortCo devient une des priorités pour les fonds de *Private Equity*, pour assurer la compétitivité et l'attractivité de leurs actifs.

L'angle ESG est certes encore limité, les chefs d'entreprise privilégient une approche pragmatique durable.

L'enquête Deloitte ESG M&A 2022 révèle que 33% des *corporates* ont dû abandonner un projet de vente en raison de retours négatifs sur le profil ESG de la cible. Les entreprises font face à de nouvelles attentes de la part de leurs parties prenantes, y compris les investisseurs, les clients, les employés et les régulateurs. Ces derniers attendent des entreprises qu'elles s'orientent vers des modèles et des stratégies durables, intègrent les critères ESG à tous les niveaux de leurs activités et rendent compte de leur performance en matière de durabilité. Dans ce contexte, il n'est pas surprenant que la RSE soit un sujet sur lequel les dirigeants d'entreprise estiment que les OP devraient apporter plus de valeur. Ce point de vue est partagé par 46% des dirigeants interrogés, selon le sondage d'Alvarez & Marsal.

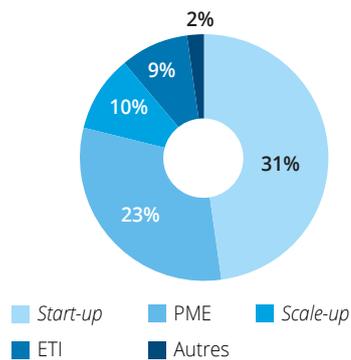
Bien que le nombre d'*Operating Partners* dédiés à l'ESG soit encore limité aujourd'hui, on observe une tendance croissante des fonds à recruter des professionnels spécialisés dans ce domaine. En effet, il existe un besoin réel d'accompagner les dirigeants d'entreprise de manière opérationnelle dans la définition et la mise en œuvre de leur stratégie de RSE.



3. La diversité des tailles d'entreprises concernées

Parmi les dirigeants, ceux à la tête de *start-up* sont les plus enclins à s'appuyer sur des *Operating Partners*, avec un pourcentage de 48%. Les PME suivent avec 31%. Les *scale up* et les ETI font également appel à des *Operating Partners*, mais dans une moindre mesure, avec respectivement 10% et 9%.

Diversité des tailles d'entreprises concernées



Source : IS&Adviser

Témoignage de Corentin Decouty, *Operating Partner* ESG de Siparex ETI

Quel est le rôle de l'OP ESG ?

« Le rôle de l'OP comprend la sensibilisation des dirigeants aux enjeux ESG stratégiques de l'entreprise. Cela inclut la définition de la raison d'être de l'entreprise, comment elle crée de la valeur et contribue à la société, et comment cela se traduit en objectifs et en feuille de route.

Dans l'accompagnement opérationnel auprès du dirigeant, l'*Operating Partner* apporte son réseau d'experts et de solutions. Plus qu'une simple mise en relation, il assure le suivi et la qualité des missions d'accompagnement. De plus, il peut faciliter le partage de bonnes pratiques entre les entreprises d'un même fonds. Cette communauté permet non seulement un échange d'idées et d'expériences, mais aussi une amélioration continue grâce à l'apprentissage mutuel. »

Comment garantir les résultats ?

« Pour obtenir les résultats, il est essentiel de placer la RSE là où elle doit être portée, c'est-à-dire au niveau du dirigeant de l'entreprise. L'alignement des incitations, par exemple en indexant une partie du *carried interest* ou du taux obligataire à l'atteinte des objectifs ESG, permet de s'assurer que les décideurs prennent ces questions au sérieux. Enfin, il est crucial que l'approche implique les salariés. Par exemple, je recommande la création d'un comité RSE au sein des équipes, qui peut servir de laboratoire d'idées. Ce type d'approche collaborative permet d'engager tous les niveaux de l'entreprise dans la démarche RSE. »

Témoignage de Anton Fert, CEO de Tchek :

« Quand on développe une *start-up*, se mettre en ordre de marche pour assurer une croissance forte n'est pas une option. Tout comme un sportif de haut niveau, s'entourer de pairs, d'entrepreneurs expérimentés s'avère une excellente solution pour aller plus vite, plus loin. »



4. La place de l'*Operating Partner* dans l'écosystème des conseils des chefs d'entreprise

L'écosystème de l'accompagnement peut sembler complexe, chacun a pourtant sa place et apporte à l'entreprise une valeur très précise. Pour soutenir et développer leur entreprise, et pour réussir une étape stratégique, les dirigeants d'entreprise peuvent mobiliser un éventail diversifié de professionnels.

Parmi eux :

- expert-comptable ;
- manager de transition ;
- *coach mentor* ;
- consultant ;
- avocat ;
- banque, etc.

Mais comme un sportif de haut niveau, l'équipe qui l'entoure est multiple, avec chacun ses responsabilités.

Le risque pour le chef d'entreprise serait de se tromper dans l'alignement du besoin et de l'équipe qui y répond.

ENTREPRENEUR : S'Y RETROUVER DANS LA JUNGLE DE L'ACCOMPAGNEMENT

Tel un sportif de haut niveau...
sachez vous entourer de l'équipe qui vous fera **gagner**

L'ENTRAÎNEUR ET SPARRING PARTNER / L'OPERATING PARTNER (EX CHEF D'ENTREPRISE)

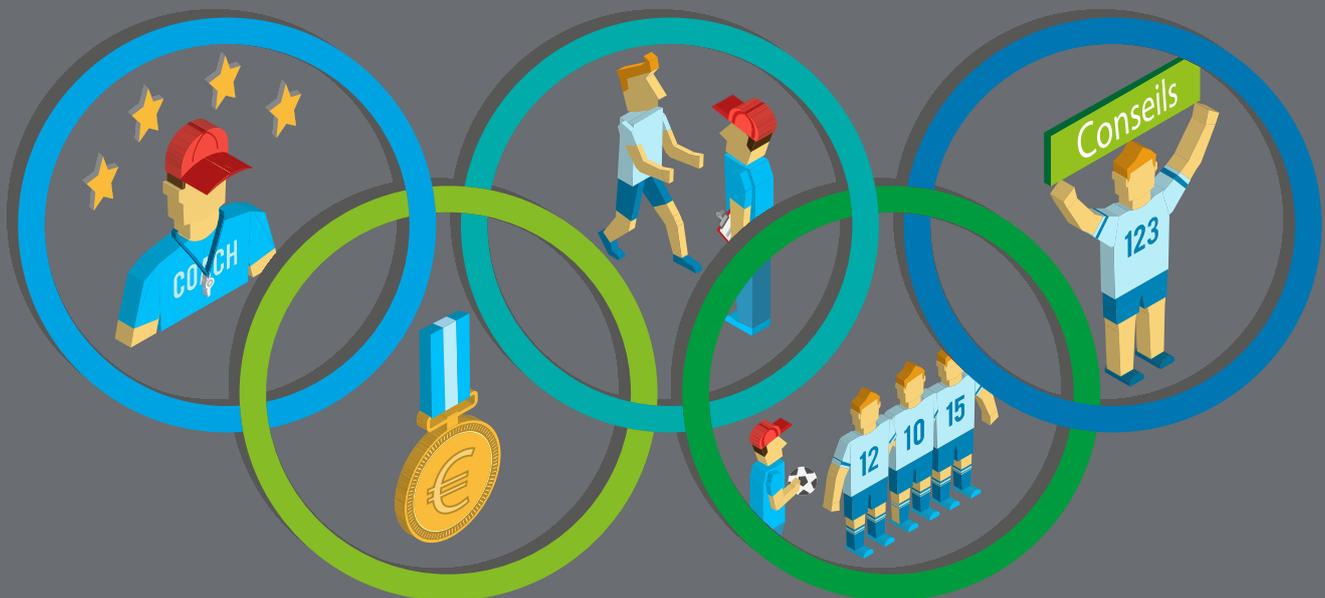
- Expérience : *Have it done*, il l'a déjà fait
- S'engage sur les résultats
- Copilote chaque action
- Connaissance de l'échec, capacité de rebond
- Met en place la stratégie d'atteinte des objectifs

LE PRÉPARATEUR PHYSIQUE / COACH, MENTOR

- Préparation mentale
- Écoute
- Motivation
- Échanges

LE STAFF TECHNIQUE / ÉQUIPE DES OPÉRATIONS

- Cabinets de conseil métier
- Cabinets juridiques/comptables
- Ils interviennent techniquement avec vos équipes pour optimiser chaque département de votre entreprise



L'ÉQUIPE SPONSORING / FINANCIERS

- Banquiers
- Investisseurs
- Tous soutiens financiers au développement

LES REMPLAÇANTS / MANAGER DE TRANSITION

- Expérimentés, ayant performé dans les mêmes fonctions que celles qui lui sont confiées
- Opérationnels immédiatement
- Mission limitée dans le temps

LE SAVIEZ-VOUS ?

50% DES FUSIONS ACQUISITIONS SONT DES ÉCHECS

30% DES CRÉATIONS D'ENTREPRISE N'ABOUTISSENT PAS

60% DES ENTREPRISES N'ONT PAS FAIT DE CROISSANCE AU COURS DES 2 DERNIÈRES ANNÉES

IV. Des résultats mesurables et concrets pour une approche directe

1. Les ambitions ciblées par les dirigeants d'entreprise

Les dirigeants d'entreprise se concentrent sur des objectifs clés : la stratégie de développement, la gestion du cash, la gouvernance et le budget. Ces enjeux cruciaux définissent leur vision stratégique et tracent la voie à suivre dans le paysage économique actuel.

Lorsqu'ils s'associent à des *Operating Partners*, leurs attentes sont bien définies. Pour 14% des dirigeants interrogés, l'enjeu majeur est de maintenir le contrôle. Pour 23%, la confiance dans le partenariat est primordiale. Enfin, 22% des dirigeants aspirent à augmenter leur chiffre d'affaires.

Selon une étude récente de France Invest publiée en août 2023, le rôle des *Operating Partners* a gagné en importance ces dernières années. Leur apport significatif à l'amélioration des performances opérationnelles et financières est indéniable. Les *Operating Partners* les plus performants appliquent six règles clés pour réussir :

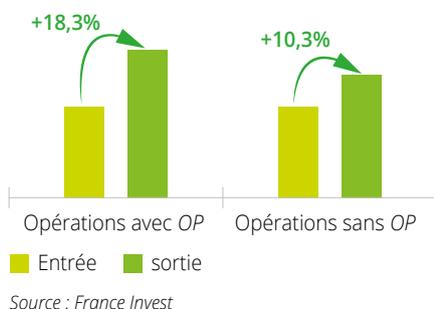
1. Ils embarquent les dirigeants dans leur démarche plutôt que de leur imposer des directives ;
2. Ils définissent clairement et limitent leur champ d'intervention, tout en établissant des dates clés ;
3. Ils sont à l'écoute de l'ensemble du top management des entreprises qu'ils accompagnent ;
4. Ils aident à quantifier les objectifs, permettant de mettre en évidence une ambition, de rester ancré dans la réalité et de donner une aspiration ;
5. Ils approfondissent les sujets pour obtenir l'adhésion du management ;
6. Ils évitent les suranalyses et savent rapidement pivoter de la phase de diagnostic à la phase d'exécution.

2. Les bénéfices tangibles pour les dirigeants d'entreprise selon l'origine de l'*Operating Partner*

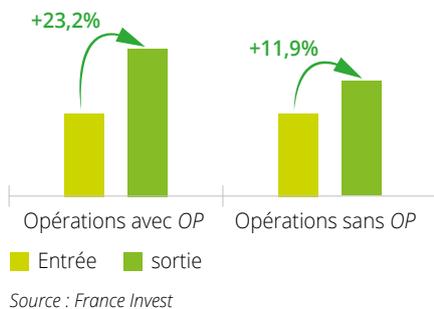
Operating Partners au sein des fonds

France Invest a mené une analyse sur les sorties réalisées par les fonds de capital-investissement français entre 2020 et 2021.

Chiffre d'affaires après période de détention



EBITDA après période de détention



Cette analyse portant sur un échantillon de 20 opérations impliquant des *Operating Partners* à l'entrée et à la sortie est la suivante :

- la croissance moyenne du chiffre d'affaires a été de +18,3% sur la période de détention ;
- l'EBITDA a connu une croissance moyenne de +23,2% sur la même période ;
- le taux de marge a également évolué, passant de 12,8% à l'entrée à 15,3% à la sortie.

Ces chiffres témoignent de l'impact significatif des *Operating Partners* sur la performance des entreprises.

Témoignage de Antonin de Margerie, *Operating Partner Co-Head & MD Mid-Large Buyout strategy* at Eurazeo

« Comment assurer des résultats concrets au chef d'entreprise ? »

Il y a un vrai impact de l'OP dans la sécurisation des projets (plan de marche). On a toujours des marchés qui évoluent avec des situations de *downside* qu'il faut savoir gérer. Il y a un rythme dans la création de valeur et il faut absorber ces phases de *downside*.

Le relationnel avec le dirigeant et les équipes est important. Il y a des fonds très assertifs qui imposent un plan de bataille un *go to market*, qui vont aussi avoir un rôle sur les recrutements et assessment de l'équipe de management. Chaque participation est une situation particulière. En 2024, nous aurons principalement encore à digérer deux années d'inflation.

Concernant la gouvernance l'enjeu est que l'organisation doit permettre à l'entreprise de survivre au dirigeant. Il faut un alignement sur les enjeux stratégiques, se doter des moyens et avoir un *reporting*.

Il faut savoir gérer la double casquette, l'OP est dans la société et le fonds. Il peut avoir un rôle ambigu. Il incarne moins le *deal* côté investisseur et sa position en tant que manager est ambiguë également. Il ne se substitue pas et il doit savoir créer le lien entre le manager, la participation et le fonds. Il faut un équilibre, un bon niveau pour gérer les situations et une expérience pour créer le lien. Il ne faut pas faire ce métier si l'on veut devenir investisseur ou si on a un prisme de manager qui l'emporte. »

L'analyse a également porté sur un échantillon de 50 opérations sans *Operating Partners* à l'entrée et à la sortie. Les résultats sont les suivants :

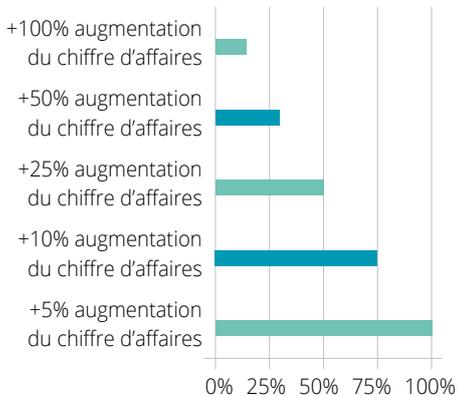
- la croissance moyenne du chiffre d'affaires a été de +10,3% sur la période de détention ;
- l'EBITDA a connu une croissance moyenne de +11,9% sur la même période ;
- le taux de marge a également évolué, passant de 13,6% à l'entrée à 14,7% à la sortie.

En complément de ces analyses, il est également intéressant d'examiner les facteurs qui contribuent à la création de valeur. Trois éléments clés entrent en jeu : l'effet résultat, l'effet multiple et l'effet de désendettement.

Operating Partners indépendants

Selon une étude I&S Adviser de 2023, 30% des entreprises ayant fait appel à un *Operating Partner* indépendant ont vu leur chiffre d'affaires croître de 50%. Cette mesure est facilitée par le modèle économique de l'*Operating Partner* indépendant qui a une partie variable à sa rémunération.

Chiffre d'affaires des entreprises copilotées par I&S Adviser



Source : I&S Adviser



V. Ce qu'il faut retenir

- *Operating Partner*, plus qu'une mode, c'est un métier en plein développement.
- Un modèle économique, culturel français et européen qui nécessite d'adapter le modèle américain.
- Indépendant ou salarié d'un fonds d'investissement, des demandes des chefs d'entreprise et un impact différent.
- Un contexte économique qui oblige le chef d'entreprise à s'entourer comme un sportif de haut niveau d'un entraîneur ou *sparing partner* qui va lui permettre de passer des transitions stratégiques.

VI. Remerciements

Nous remercions très chaleureusement toutes les personnes qui ont pris part à cet état de l'art de cette fonction indispensable que devient l'*Operating Partner*.

Tout particulièrement tous les dirigeants qui ont pris de leur temps précieux pour partager leurs points de vue, ainsi que les *Operating Partners* qui ont bien voulu nous dévoiler leurs visions du métier et les enjeux à venir.



Glossaire

Operating Partners (OP) : professionnels qui travaillent avec des sociétés de capital-investissement pour aider à améliorer la performance des entreprises dans lesquelles ils investissent.

Croissance organique : croissance interne d'une entreprise, généralement mesurée par la croissance du chiffre d'affaires ou des bénéfices.

Croissance externe : croissance d'une entreprise obtenue par l'acquisition ou la fusion avec d'autres entreprises.

COO : *Chief Operating Officer*, Directeur des opérations

EBITDA : *Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, and Amortization*. C'est une mesure de la performance financière d'une entreprise.

Effet résultat : impact des performances opérationnelles d'une entreprise sur sa valeur.

Effet multiple : impact de la valorisation de l'entreprise sur le marché sur sa valeur.

Effet de désendettement : impact de la réduction de la dette de l'entreprise sur sa valeur.

Taux de marge : rapport entre le bénéfice d'une entreprise et son chiffre d'affaires. Il est généralement exprimé en pourcentage.

PME : les petites et moyennes entreprises (PME) comprennent moins de 250 personnes, et ont un chiffre d'affaires annuel n'excédant pas 50 millions d'euros ou un total de bilan n'excédant pas 43 millions d'euros.

P-DG : Président-directeur général.

Microentreprise (MIC) : une microentreprise est une entreprise occupant moins de 10 personnes, et qui a un chiffre d'affaires annuel ou un total de bilan n'excédant pas 2 millions d'euros. Les microentreprises font partie des petites et moyennes entreprises (PME). Elles incluent la catégorie des microentreprises.

Grande entreprise : une grande entreprise (GE) est une entreprise qui vérifie au moins une des deux conditions suivantes : avoir au moins 5 000 salariés ; avoir plus de 1,5 milliard d'euros de chiffre d'affaires et plus de 2 milliards d'euros de total de bilan.

Entreprise de taille intermédiaire (ETI) : une entreprise de taille intermédiaire (ETI) est une entreprise qui a entre 250 et 4 999 salariés, et soit un chiffre d'affaires n'excédant pas 1,5 milliard d'euros soit un total de bilan n'excédant pas 2 milliards d'euros.

Venture capital ou capital risque : activité consistant à financer en capitaux propres ou quasi-capitaux propres des entreprises nouvellement créées. Cette activité se distingue généralement du capital-investissement qui consiste à racheter des entreprises industrielles plus mûres (ou *leverage buy-out*).

Procédure collective : procédure qui place une entreprise en difficulté sous contrôle judiciaire pour organiser le règlement de ses créances. Elle rassemble tous les créanciers et les prive du droit d'agir individuellement, d'où l'emploi du terme « collectif », il convient de distinguer trois types de procédures collectives : procédure de sauvegarde, procédure de redressement judiciaire et procédure de liquidation judiciaire.

Deloitte.

Deloitte fait référence à un ou plusieurs cabinets membres de Deloitte Touche Tohmatsu Limited (« DTTL »), à son réseau mondial de cabinets membres et à leurs entités liées (collectivement dénommés « l'organisation Deloitte »). DTTL (également désigné « Deloitte Global ») et chacun de ses cabinets membres et entités liées sont constitués en entités indépendantes et juridiquement distinctes, qui ne peuvent pas s'engager ou se lier les uns aux autres à l'égard des tiers. DTTL et chacun de ses cabinets membres et entités liées sont uniquement responsables de leurs propres actes et manquements, et aucunement de ceux des autres. DTTL ne fournit aucun service aux clients. Pour en savoir plus, consultez www.deloitte.com/about. En France, Deloitte SAS est le cabinet membre de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, et les services professionnels sont rendus par ses filiales et ses affiliés.

Deloitte fournit des services de pointe en matière d'audit et d'assurance, de fiscalité et de droit, de consulting, de financial advisory et de risk advisory, à près de 90% des entreprises du Fortune Global 500® et à des milliers d'entreprises privées. Les résultats mesurables et pérennes de nos professionnels contribuent à renforcer la confiance du public dans les marchés de capitaux, permettent aux clients de se transformer et de prospérer, et ouvrent la voie à une économie plus forte, une société plus équitable et un monde durable. Fort de plus de 175 ans d'expérience, Deloitte est présent dans plus de 150 pays et territoires. Pour en savoir plus sur la manière dont nos près de 457 000 professionnels dans le monde make an impact that matters, consultez www.deloitte.com.

Deloitte France regroupe un ensemble de compétences diversifiées pour répondre aux enjeux de ses clients, de toutes tailles et de tous secteurs. Fort des expertises de ses 7 990 associés et collaborateurs et d'une offre multidisciplinaire, Deloitte France est un acteur de référence. Soucieux d'avoir un impact positif sur notre société, Deloitte a mis en place un plan d'actions ambitieux en matière de développement durable et d'engagement citoyen.

Deloitte
6, place de la Pyramide – 92908 Paris-La Défense Cedex

© Mars 2024 Deloitte SAS – Membre de Deloitte Touche Tohmatsu Limited
Designed by dot.