

Pour performer, de plus en plus de CEO misent sur le copilottage stratégique par des pairs

Pour l'opération « Tribune d'été » organisée par la rédaction de Maddyness, nous avons sollicité les experts et expertes qui ouvrent une fenêtre sur le futur des entreprises et de la société. Tribune proposée par Isabelle Saladin, Présidente d'I&S Adviser.

Temps de lecture : minute

15 août 2024

Face au contexte incertain et aux risques accrus de défaillance, de plus en plus de chefs d'entreprise français reconnaissent la valeur créée par l'accompagnement du dirigeant. Outre la mobilisation de partenaires techniques, ils sollicitent de plus en plus des professionnels au profil différent : ces copilotes ont été entrepreneurs et ont déjà géré des situations complexes et de tension.

Les chiffres de Coface parus fin juin révèlent que dans quasiment tous les pays d'Europe, le nombre de défaillances d'entreprises enregistré sur les 12 derniers mois est supérieur à celui de 2019, c'est-à-dire avant le Covid, notamment dans les secteurs de l'industrie, du transport et de l'information-communication. Et les perspectives dressées par les différents organismes de référence en France ne laissent pas poindre de lendemains meilleurs. Quant à la Banque de France, elle note que les défaillances pourraient concerner davantage de startups, PME et ETI que de microentreprises, avec à la clé des incidences plus lourdes sur l'emploi et la création de richesse pour le pays.

Face à cet état de fait, deux possibilités : se résigner et attendre de voir si

l'entreprise passera au travers, ou agir pour tenter de faire mentir les chiffres et la tendance. Si le dirigeant opte pour la seconde option, il peut actionner un levier sur lequel les entrepreneurs expérimentés n'hésitent pas à jouer : se faire accompagner.

80 % des CEO ayant déjà créé une ou plusieurs sociétés se font accompagner quand ils lancent de nouveaux projets. Côté CAC 40, même constat : tous les dirigeants s'entourent de consultants, coachs, experts, operating partners, etc. Les jeunes startupper aussi sont globalement très preneurs d'accompagnement, freinés dans leur intention essentiellement par des capacités financières contraintes. Et les résultats observés leur donnent raison : le taux de défaillance des entreprises accompagnées tombe à 20 % contre 40 % quand elles ne le sont pas.

Deux modèles d'accompagnement du CEO : technique et stratégique

Sur ce point, deux modèles sont à distinguer : un accompagnement technique délivré par un professionnel tel qu'un expert-comptable, avocat, notaire, investisseur, manager de transition, cabinet de conseil fonctionnel (études de marché, ventes, marketing, finance, RH, M&A, etc.), etc. - c'est le plus répandu en France pour le moment ; et un accompagnement sur le plan de développement et/ou la structuration opérationnelle qu'apportent les operating partners, conseils en stratégie, senior advisors, etc.

Ce second type d'accompagnement s'est fortement développé outre-Atlantique depuis la crise financière de 2008. En France, il reste encore le fait d'« early adopters ». Les dirigeants y pensent quand leur entreprise traverse des « tensions » : crise de croissance, levée de fonds, croissance externe, cession d'activité, modification de la supply chain, etc.

De plus en plus de valeur ajoutée constatée de l'accompagnement stratégique

Néanmoins, sa valeur ajoutée commence à être de mieux en mieux perçue. Lors de l'Operating Partners Day 2024, le rôle des operating partners a d'ailleurs été unanimement reconnu comme « indispensable » et « nécessaire » par les investisseurs et CEO présents. Tous ont souligné l'importance de faire appel à un tiers pour travailler sur sa proposition de valeur, pivoter son modèle économique, optimiser sa structuration opérationnelle en vue d'optimiser sa capacité à exécuter efficacement la stratégie de développement.

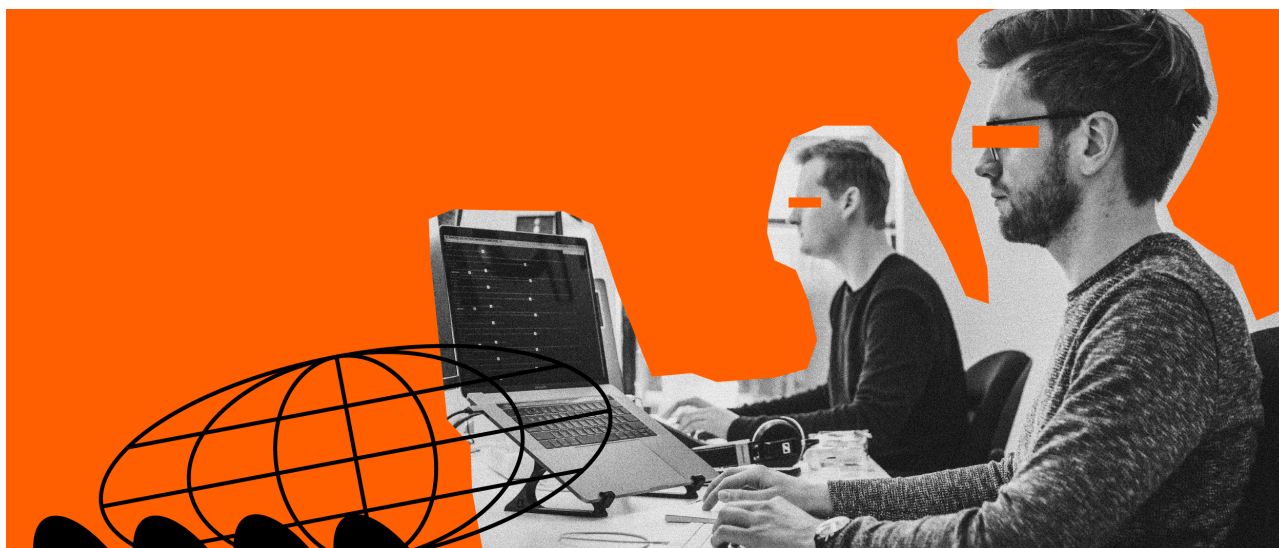
Ils ont aussi insisté sur le fait que leur rôle est à la fois différent et complémentaire de l'accompagnement technique mis en place. Un operating partner va par exemple jouer un rôle de tiers de confiance vis-à-vis de partenaires financiers en aidant le dirigeant à structurer la gouvernance, à réunir les bonnes personnes au sein du comité de direction et du conseil d'administration, à comprendre les nouvelles attentes, les objectifs et les échéances des partenaires financiers.

Deux freins à lever pour être plus performant

Reste que, pour que l'accompagnement stratégique révèle pleinement sa valeur, deux freins devront tomber : l'égo du CEO et sa volonté de contrôle. Si l'un et l'autre sont très utiles pour le leadership afin d'embarquer les équipes et de tenir le cap fixé, ils s'avèrent contre-productifs quand il s'agit de déployer de nouveaux moyens opérationnels, de faire bouger les lignes et d'explorer des pistes encore inconnues. C'est une des raisons pour lesquelles 33 % des CEO accompagnés privilégient un partenaire qui a de l'expérience ; 22 % optent pour un partenaire qui s'engage sur l'atteinte d'objectifs chiffrés.

Ceux qui ont un copilote à leurs côtés expliquent qu'ils peuvent prendre du recul et s'assurer que les moyens déployés sont à la fois efficaces et pertinents. Être accompagné est fondamental non seulement pour trouver de nouveaux leviers de croissance mais aussi pour éviter de commettre des erreurs "de débutant" et aller plus vite. Mais cela suppose de lâcher du lest et de faire confiance - avec un point d'attention : en aucun cas, le partenaire ne doit prendre la place du dirigeant.

Si 20 % des CEO renoncent encore à se faire épauler pour des raisons budgétaires, la perception de l'accompagnement commence à changer dans l'Hexagone. Pour relever les défis qui sont devant eux, les dirigeants français cherchent un maximum de leviers et d'opportunités. Se faire accompagner par des pairs qui ont déjà géré des situations complexes et de tension figurent de plus en plus en tête de leurs priorités, devenant inexorablement le nouveau « must-have ».



À lire aussi

Les dirigeants de startups attendent un meilleur accompagnement de la part de leurs investisseurs



MADDYNEWS

La newsletter qu'il vous faut pour ne rien rater de l'actualité des startups françaises !

JE M'INSCRIS

Article écrit par Maddyness