

# "Le rôle de l'Operating Partner dans les fonds d'investissement : un numéro d'équilibriste"

*Alors qu'il est présent aux États-Unis depuis plus de 20 ans, le métier d'"operating partners" est relativement récent en France. Mais il se développe de plus en plus dans les structures d'investissement du capital risque. Christophe de Bueil, Fondateur et Président du cabinet de conseil en ressources humaines Grant Alexander Digital & Technology, propose d'en décrypter les enjeux.*

Temps de lecture : minute

---

11 décembre 2024

L'Operating Partner occupe une place charnière dans l'écosystème des fonds d'investissement. Au-delà de l'apport en capital, il incarne l'alignement d'intérêts entre le fonds actionnaire et les entreprises de son portefeuille, en catalysant leur croissance et en maximisant leur performance. En France, ce rôle se distingue par une singularité : l'Operating Partner est un salarié du fonds, illustrant ainsi l'apport extra-financier que ces derniers proposent à leurs dirigeants. Contrairement à d'autres écosystèmes, il n'est presque jamais refacturé aux participations.

## Un profil hybride et stratégique

L'Operating Partner se caractérise par une combinaison de polyvalence et d'expertise. Souvent issu de postes de direction dans des grandes entreprises ou scale-ups, il dispose d'une vision holistique de la gestion et des opérations. À ce titre, il est le pont entre les besoins stratégiques des fonds et les réalités opérationnelles des entreprises.

Les Operating Partners sont généralement issus de secteurs variés, notamment :

- 60 % ont une expérience préalable de CEO, COO ou CMO dans des grandes entreprises ou des scale-ups.
- 40 % possèdent une expertise approfondie en conseil stratégique ou dans des fonctions spécialisées (par exemple, Private Equity, fusions-acquisitions).

Compétences transversales :

- Amélioration de la performance opérationnelle : Identifier les leviers d'efficacité, optimiser les processus et réduire les coûts.
- Structuration et leadership : Mettre en place des équipes performantes et des structures managériales adaptées à la croissance.
- Optimisation des processus : Formaliser et standardiser les pratiques opérationnelles pour une meilleure scalabilité.
- Développement de la culture et de l'innovation : Instaurer une culture d'entreprise axée sur l'agilité et l'innovation, essentielle pour les entreprises en forte croissance.

En plus de cette polyvalence, un Operating Partner dispose souvent d'un domaine de prédilection (par exemple, la stratégie commerciale, l'ingénierie produit ou les fusions-acquisitions) dans lequel il peut apporter une expertise approfondie et directement exploitable par les entreprises.

## Un levier d'accès au réseau et aux talents

Un des atouts majeurs de l'Operating Partner réside dans son réseau. Grâce à son expérience et à ses contacts, il est en mesure d'accélérer la croissance des entreprises en facilitant :

- La conclusion de partenariats stratégiques : Il ouvre des portes rapidement, favorisant des deals ou des alliances commerciales cruciales.
- Le recrutement de talents clés : En s'appuyant sur son réseau et sur des cabinets spécialisés comme le nôtre, l'Operating Partner complète les organisations en identifiant et en recrutant des profils C-Level adaptés au contexte spécifique des scale-ups soutenues par des fonds. Cette approche garantit vélocité et pertinence dans un environnement où le temps est une ressource critique.

## Une expertise généralisée complétée par des spécialistes

Si l'Operating Partner n'est pas un expert technique dans chaque domaine, il sait mobiliser les bonnes ressources pour combler ce déficit.

Mobilisation d'un réseau d'experts :

En cas de besoins spécifiques (par exemple, un défi technologique ou produit complexe), l'Operating Partner active un réseau d'experts ponctuels ou fait appel à des cabinets spécialisés pour intervenir auprès des équipes en place.

Posture consultative :

Plutôt que d'intervenir directement dans tous les détails, il joue un rôle de facilitateur, fournissant une direction stratégique et accompagnant les dirigeants dans leurs prises de décision. Cela permet aux entreprises de conserver leur autonomie tout en profitant de conseils avisés.

## Un rôle relationnel au sein des entreprises du

# portefeuille

La relation entre le fonds et ses entreprises doit être équilibrée pour éviter toute perception de contrôle excessif.

Un accompagnement sans ingérence :

L'Operating Partner se positionne comme un mentor ou un coach, favorisant une relation de confiance avec les dirigeants. Il accompagne sans supplanter, permettant aux équipes en place de conserver leur autonomie.

Adaptation selon la maturité des entreprises :

- Phase de démarrage : Interventions concrètes et directes sur des sujets critiques comme la structuration et la culture d'entreprise.
- Phase avancée : Rôle plus consultatif et stratégique, en restant disponible pour des pivots ou décisions majeures.

## Un impact stratégique pour les fonds et leurs participations

L'Operating Partner représente un atout différenciant pour les fonds d'investissement.

Création de valeur :

En optimisant la performance et en atténuant les risques, il contribue à l'augmentation de la valorisation des entreprises.

Différenciation concurrentielle :

Les fonds dotés d'un Operating Partner bien positionné se démarquent

sur le marché en offrant aux entreprises un accompagnement opérationnel de qualité, au-delà du simple capital.

En résumé, l'Operating Partner est bien plus qu'un généraliste polyvalent. Il incarne l'apport extra-financier d'un fonds, alliant expertise, réseau et vision stratégique. Son rôle, au croisement du conseil, du mentorat et de la création de valeur, est essentiel pour accompagner les entreprises dans leurs étapes critiques de développement, tout en renforçant l'attractivité et la performance des fonds d'investissement.



À lire aussi

Operating partners : la France accélère



## MADDYNEWS

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

[JE M'INSCRIS](#)

---

Article écrit par Christophe de Bueil