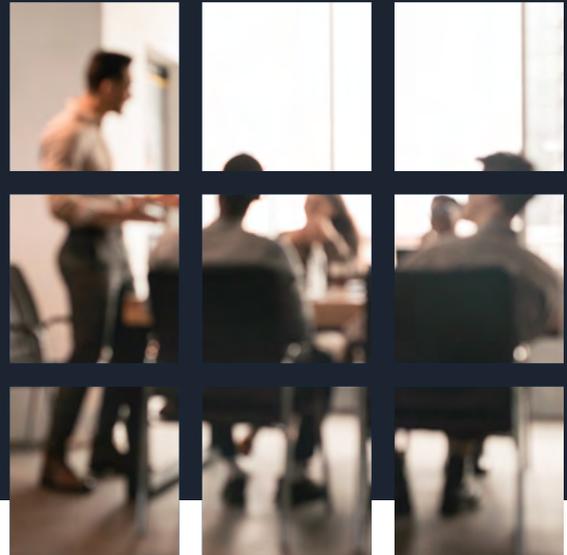




## Créer de la valeur dans les sociétés de capital-investissement : une approche structurée pour améliorer l'efficacité des cadres

Par Eric Beaudan, Tracy Cocivera, John de Regt, Gary Payne et Kim Stangeby



Lorsqu'une société de capital-investissement réalise un nouvel investissement, le travail de création de valeur devient le sujet central concernant cette nouvelle société de portefeuille. Et le capital humain constitue l'un des actifs les plus importants pour la création de valeur de la société. En fait, les investisseurs en capital-investissement se sentent toujours plus en sécurité en présence d'une équipe de direction solide et à fort potentiel, quelle que soit la qualité des bénéficiaires. Le plus important est d'harmoniser l'équipe et la société de capital-investissement afin de réaliser le plein potentiel de la thèse d'investissement stratégique.



**Une approche méthodique et structurée pour renforcer la capacité collective de création de valeur de l'équipe de direction permet d'accroître grandement le rendement de votre société de portefeuille.**



La récente fusion de deux sociétés minières en est un excellent exemple. Lors de la reconstitution du conseil d'administration, le PDG et l'équipe de direction ont sollicité un soutien externe pour une réunion stratégique hors site de deux jours. À la question « Qu'est-ce qui définit le succès de cette réunion? », le PDG a répondu : « Démontrer à notre investisseur milliardaire clé que notre équipe a ce qu'il faut pour franchir sans difficulté les phases de formation, de turbulence et de normalisation. » Il n'a pas parlé de multiples, de valorisation, de tests de marché ou d'atténuation des risques.

Or, lors de l'acquisition de nouvelles sociétés de portefeuille, il est primordial d'obtenir un rendement du capital investi élevé. Si l'amélioration du rendement passe par le personnel, l'amélioration de l'efficacité de l'équipe de direction de l'entreprise augmentera votre rendement du capital investi. Comme le montre cet article, une approche méthodique et structurée pour renforcer la capacité collective de création de valeur de l'équipe de direction permet d'accroître grandement le rendement de votre société de portefeuille.

## Pourquoi la direction d'une société de portefeuille n'est souvent pas à la hauteur

Dans une société de portefeuille nouvellement acquise, l'équipe de direction doit être en mesure de piloter les deux principales composantes de la valeur de l'entreprise : le BAIIA (bénéfice avant intérêts, impôts, dépréciation et amortissement) et le multiple d'investissement. Le groupe doit fonctionner immédiatement comme une machine bien rodée, en accord avec le plan stratégique et les objectifs généraux de l'entreprise, toujours avec un sentiment d'urgence qui soutient le calendrier d'investissement.

Mais ce n'est pas toujours le cas. Même si vous avez investi dans une entreprise aux bases solides et au potentiel de croissance important, les défis suivants peuvent empêcher l'équipe de direction de créer de la valeur à un niveau qui répond à vos attentes.

- **La stratégie ne concerne pas seulement l'événement de liquidité.** Lorsque les réalités post-acquisition s'installent, il devient généralement évident que l'orientation et le plan stratégiques qui ont permis à l'entreprise d'en arriver là où elle se trouve ne lui permettront pas

d'atteindre le niveau suivant. Souvent, l'équipe de direction ne dispose pas des capacités nécessaires pour élaborer et mettre en œuvre une nouvelle stratégie qui permettra d'atteindre vos objectifs de croissance dans les délais souhaités, et elle peut avoir du mal à s'engager avec vous de manière efficace pour tester les hypothèses qui sous-tendent le plan stratégique.

- **Les occasions de créer de la valeur sont nombreuses.** Une injection de capital ouvre la voie à de nombreuses nouvelles occasions de créer de la valeur... mais lesquelles soutiendront le mieux votre thèse d'investissement? L'équipe de direction de la société de portefeuille doit faire preuve de concentration et de discipline pour développer des validations de concept démontrant une utilisation efficace de votre capital, en accord avec vos objectifs.
- **L'horizon temporel a changé.** La direction d'une entreprise à ses premiers stades n'exige pas toujours le même degré d'urgence que celle d'une société de capital-investissement en expansion, de sorte que l'équipe de direction n'a peut-être pas l'habitude de se fixer des objectifs à court terme très ambitieux. Mais il faut que les membres de l'équipe travaillent ensemble de manière optimale dès le premier jour, car il n'y a pas de temps à perdre pour redresser la barre et il n'y a pas de place pour les essais et erreurs.



- **Les compétences requises ont également changé.** Peu importe les compétences et le dévouement de l'équipe, il est peu probable que les aptitudes et les compétences en matière de leadership ayant permis à l'entreprise de passer de 0 à 30 millions de dollars lui permettent également de passer de 30 millions à 100 millions de dollars. Par exemple, l'expansion rapide de l'entreprise et l'adaptation du modèle opérationnel en conséquence requièrent des capacités et une expérience uniques. En outre, il est possible que les cadres aient besoin de conseils pour travailler avec un conseil d'administration dont la composition est différente de celle à laquelle ils sont habitués, et qui comprend des spécialistes de la finance et de l'exploitation du groupe de capital-investissement.

C'est entre autres pourquoi l'équipe de direction responsable de votre investissement principal devra mûrir pour générer des rendements deux ou trois fois plus élevés, voire plus, lorsque vous réaliserez votre prochain événement de liquidité. En adoptant une approche stratégique pour améliorer l'efficacité de l'équipe, vous pouvez donner aux cadres de votre société de portefeuille les moyens de fonctionner de manière optimale dans un nouvel environnement et d'améliorer votre rendement du capital investi dans l'équipe.



## Tirer parti d'une approche stratégique pour améliorer l'efficacité de l'équipe

Que vous conserviez l'équipe de direction actuelle, que vous remplaciez le PDG (ce qui est fréquent) ou que vous ajoutiez de nouveaux talents, il est essentiel de préparer ce groupe à la réussite pour atteindre vos objectifs. En fait, lorsque le travail de l'équipe de direction est fondé sur une vision commune, l'entreprise est deux fois plus susceptible de s'adapter à une vitesse plus grande que celle du changement de l'environnement et d'afficher des résultats financiers supérieurs à la médiane (comme il est mentionné dans le livre *CEO Excellence* de Dewar, Keller et Malhotra).

De nombreux groupes de capital-investissement trouvent la solution dans l'accompagnement stratégique d'équipe, une approche ciblée et systémique visant à améliorer l'efficacité des cadres afin d'obtenir un meilleur rendement du capital investi pour les entreprises de leur portefeuille. Ces investisseurs reconnaissent que le remplacement immédiat de cadres dont le rendement n'est pas optimal fait perdre un temps précieux qui risque de ne pas porter ses fruits. Ils misent plutôt sur l'équipe existante en appliquant une méthodologie éprouvée pour aider les membres à collaborer plus rapidement et plus efficacement, à acquérir les compétences nécessaires pour offrir le meilleur rendement possible dans un nouveau système et à atteindre les résultats souhaités.

Différent de l'accompagnement individuel, l'accompagnement stratégique d'équipe consiste à travailler avec les membres de l'équipe de direction, tant ensemble que séparément, afin d'améliorer leur efficacité et leur rendement collectifs. Cette approche unique tire parti du potentiel collectif de l'équipe de direction alors qu'elle élabore et met en œuvre une stratégie visant à accroître la valeur de l'entreprise.

Un modèle d'accompagnement d'équipe stratégique englobe cinq disciplines clés qui sont essentielles pour créer de la valeur dans une société de capital-investissement.

- **Stratégie et mandat :** Les cadres apprennent à s'arrimer pleinement à la stratégie (qui peut être en évolution) et à bien savoir qui ils servent (ce qui inclut souvent un écosystème de parties prenantes plus large que ce à quoi ils sont habitués).
- **Modèle opérationnel :** Les cadres commencent à définir des rôles clairs, à optimiser les processus pour favoriser la collaboration, à supprimer les cloisonnements qui empêchent de saisir les occasions et à élaborer un modèle de gouvernance adapté à l'évolution de leur organisation.
- **Efficacité de l'équipe :** Les cadres des sociétés de portefeuille sont mieux outillés pour collaborer, établir des partenariats et tirer parti de la diversité de leurs parcours, de leurs expériences et de leurs compétences.
- **Engagement des parties prenantes :** Les cadres prennent conscience de l'éventail plus large de parties prenantes avec lesquelles ils doivent travailler et apprennent à traiter efficacement avec elles.
- **Apprentissage ciblé :** Les cadres commencent à faire évoluer leur façon de penser pour s'adapter à l'environnement d'une société de portefeuille, en apprenant à pivoter rapidement et à fonctionner avec résilience.

Lorsque le travail de l'équipe de direction est fondé sur une vision commune, l'entreprise est deux fois plus susceptible de s'adapter à une vitesse plus grande que celle du changement de l'environnement et d'afficher des résultats financiers supérieurs à la médiane.

La mise en œuvre d'une approche d'accompagnement stratégique d'équipe commence par la définition d'objectifs précis et mesurables qui correspondent aux objectifs du groupe de capital-investissement pour la société de portefeuille. Ensuite, un accompagnateur qualifié évalue les membres de l'équipe de direction à l'aide d'outils d'évaluation objectifs, en cernant les forces et les faiblesses qui auront une incidence sur leur capacité à créer de la valeur pour la société.

Sur cette base, l'accompagnateur, en partenariat avec l'équipe, élabore un plan sur mesure qui définit les activités d'accompagnement spécifiques, la cadence et les rôles nécessaires pour améliorer l'efficacité des cadres. Un mélange de séances d'accompagnement individuel et d'équipe permet d'évaluer et d'améliorer la façon dont les cadres des sociétés du portefeuille fonctionnent seuls et ensemble, tandis que l'observation des réunions d'équipe permet d'évaluer la dynamique de l'équipe, de repérer les personnes récalcitrantes et de cerner les possibilités d'amélioration.

Lorsque l'équipe de direction de la société de portefeuille trace une nouvelle voie en accord avec vos objectifs financiers et votre horizon temporel, il est essentiel qu'elle soit efficace dès le départ. En appliquant une approche structurée et éprouvée pour améliorer l'efficacité de l'équipe, vous donnerez aux cadres des sociétés de votre portefeuille les moyens d'obtenir les rendements escomptés.

## À propos des auteurs



**Eric Beaudan**  
**Associé et Chef mondial, Pratique de conseil en leadership**  
[eric.beaudan@odgersberndtson.com](mailto:eric.beaudan@odgersberndtson.com)

Basé à Toronto, Eric Beaudan est associé et le chef mondial de la Pratique de conseil en leadership d'Odgers Berndtson.

Utilisant la méthode exclusive d'évaluation LeaderFit qu'il a conçue, Eric travaille avec ses clients pour évaluer et perfectionner le potentiel de leadership de leurs cadres et de leurs talents les plus prometteurs.

Avant de se joindre à Odgers Berndtson, Eric était directeur du développement organisationnel chez Rogers Communications où il a restructuré le programme de perfectionnement des cadres et la stratégie de gestion des talents de l'entreprise. Auparavant, il a travaillé pour une agence d'experts-conseils à Washington. Il a également été directeur du développement organisationnel de la Banque de Montréal et consultant en efficacité organisationnelle chez Towers Watson.

Eric détient une maîtrise en affaires internationales de l'Université Columbia, ainsi qu'un baccalauréat ès arts en sciences politiques de l'Université de l'État de New York à Buffalo (SUNY). Il est maître-formateur agréé du Behavioral Coaching Institute. Il écrit régulièrement sur les questions touchant le leadership et a publié en 2012 son premier livre intitulé Creative Execution.



**Tracy Cocivera, PhD**  
**Cheffe, Services-conseils et accompagnement en leadership, Canada**  
[tracy.cocivera@odgersberndtson.com](mailto:tracy.cocivera@odgersberndtson.com)

Tracy Cocivera est associée et cheffe, Services-conseils et accompagnement en leadership chez Odgers Berndtson. Elle est en poste à Toronto.

Psychologue organisationnelle, coach certifiée et experte en évaluation du leadership, Tracy crée à l'intention des cadres supérieurs des solutions de perfectionnement du leadership et de gestion des talents qui produisent des retombées durables sur les entreprises. Elle possède 20 ans d'expérience en coaching systémique des cadres, en évaluation de l'efficacité des équipes de direction et des conseils d'administration, en transformation du leadership, en planification de la relève et en harmonisation et planification de stratégies pour le compte de nombreux clients.

Avant de se joindre à Odgers Berndtson, Tracy a travaillé pour un fournisseur mondial de services de perfectionnement des talents et du leadership où elle a mis sur pied une pratique nationale de coaching pour cadres offrant des méthodologies et des solutions de coaching de pointe à des clients de toute l'Amérique du Nord. Précédemment, Tracy a créé à Dallas, au Texas, une société prospère de conseil en perfectionnement du leadership qui comptait parmi ses clients des entreprises du Fortune 100 actives dans divers secteurs, notamment les services financiers, l'assurance, les produits et services de consommation, le commerce de détail et les télécommunications.

Tracy est titulaire d'un doctorat en psychologie industrielle/organisationnelle de l'Université de Guelph. Coach professionnelle certifiée, elle est membre de l'Ordre des psychologues de l'Ontario. Elle a signé plus de 20 articles pour le magazine Forbes et est régulièrement invitée à prendre la parole lors de conférences nationales et internationales.





**John de Regt**  
**Associé et accompagnateur de cadres et d'équipes, États-Unis**  
[john.deregt@odgersberndtson.com](mailto:john.deregt@odgersberndtson.com)

John de Regt est un associé des Pratiques Leadership, Évaluation des cadres et Diversité, ainsi que de la Pratique Conseil d'administration aux États-Unis.

Diplômé des programmes Coach Intensive Training et Master Coach de l'Institut Hudson, John est habilité à administrer l'inventaire de personnalité Hogan et l'outil d'intelligence émotionnelle EQi 2.0. Il possède également le titre d'accompagnateur professionnel certifié de la Fédération internationale de coaching.

Avant de se joindre à Odgers Berndtson en 2018, John dirigeait JDR Consulting, sa propre firme de services-conseils en leadership et en accompagnement des cadres. Auparavant, il a passé 25 ans dans la recherche de cadres en tant qu'associé chez Spencer Stuart, Heidrick & Struggles et Russell Reynolds, se spécialisant dans les secteurs de l'aérospatiale, de l'aviation et de la fabrication.

John est titulaire d'un baccalauréat du Dartmouth College, d'une maîtrise du Collège maritime de l'Université d'État de New York et d'une maîtrise en administration des affaires de l'Université de New York. Il est président du conseil d'administration de Warfighter Advance, un organisme à but non lucratif qui aide les vétérans à gérer le trouble de stress post-traumatique sans médicaments, et membre de longue date de la Five Mile River Commission.



**Gary Payne**  
**Associé et accompagnateur de cadres et d'équipes, États-Unis**  
[gary.payne@odgersberndtson.com](mailto:gary.payne@odgersberndtson.com)

Gary Payne, associé du bureau d'Odgers Berndtson d'Austin, au Texas, est un accompagnateur de cadres accompli, certifié par la Fédération internationale de coaching.

Il dirige la Pratique Accompagnement systémique des équipes de direction aux États-Unis. Grâce à sa vaste expérience en tant que PDG, responsable de longue date de la gestion des résultats et consultant en recherche de cadres, Gary sait prodiguer à ses clients de judicieux conseils. Son expertise réside dans l'accompagnement de cadres, en particulier les cadres dirigeants et les cadres prometteurs, dans des secteurs tels que les technologies propres, les énergies renouvelables, le pétrole et le gaz, les soins de santé, les technologies, les services financiers, les organismes à but non lucratif, la fabrication et les services professionnels.

L'un des points marquants de la carrière de Gary a été son mandat de six ans au poste de PDG d'une société de services industriels financée par des capitaux privés, où il a triplé le BAIIA de l'entreprise de manière organique avant son départ en 2008. Cette expérience de première main en tant que PDG lui permet de comprendre les pressions que subissent les cadres supérieurs, la dynamique de la stratégie d'entreprise, la façon de rendre des comptes à un conseil d'administration et l'art de gérer efficacement les facteurs de stress inhérents aux postes de direction.



**Kim Stangeby**  
**Associée et cheffe de la Pratique de conseil aux directions générales et aux conseils d'administration, Canada**  
[kim.stangeby@odgersberndtson.com](mailto:kim.stangeby@odgersberndtson.com)

Kim Stangeby a passé plus de vingt ans en tant que stratège dans des postes de conseillère et de haute direction. Spécialisée en transformation et changement stratégiques, elle porte un intérêt particulier à l'efficacité du conseil d'administration, l'engagement stratégique de la ou du PDG et du conseil d'administration et la planification stratégique de la direction.

À titre de cheffe de la Pratique de conseil aux directions générales et aux conseils d'administration d'Odgers Berndtson, elle est chargée d'aider les clients, y compris les comités consultatifs, à mettre en œuvre des solutions de transformation organisationnelle à fort impact, notamment la stratégie en matière de culture et de talent, la planification de la relève et le développement de la stratégie.

Le dernier poste de direction que Kim a occupé a été celui de directrice de la stratégie pour l'Autorité aéroportuaire du Grand Toronto. À ce titre, elle était responsable de la planification globale à long terme des infrastructures et agissait comme dirigeante principale intérimaire des ressources humaines au moment où l'organisation s'apprêtait à accueillir une nouvelle ou un nouveau PDG. Auparavant, Kim avait occupé des postes de direction et de cadre supérieur à la Banque de Montréal, à la Monnaie royale canadienne et à la Fondation Bill et Melinda Gates. Avant cela, elle a passé dix ans chez McKinsey en tant que directrice associée, où elle s'est concentrée sur la transformation organisationnelle et la gestion du changement.

Kim est également présidente du comité de gouvernance/des questions environnementales, sociales et de gouvernance et des ressources humaines de plusieurs conseils d'Instar Asset Management, une société indépendante de gestion d'actifs non traditionnels axée sur les occasions du marché intermédiaire nord-américain dans le secteur des infrastructures et d'autres catégories de biens immobiliers non traditionnels.

Kim donne régulièrement des conférences sur l'engagement stratégique, la transformation et le changement, ainsi que sur l'efficacité des PDG et des conseils d'administration. Elle signe des articles sous la rubrique « Strategic Decluttering » (Désencombrement stratégique), afin d'améliorer le dialogue stratégique entre les PDG et les conseils d'administration. Elle est titulaire d'un doctorat en génie biomécanique et d'un baccalauréat en sciences appliquées en génie chimique de l'Université de Toronto. Elle est en poste à Toronto.