

LES DUE DILIGENCES ORGANISATIONNELLES ET HUMAINES : UNE NOUVELLE PRATIQUE POUR SÉCURISER VOS INVESTISSEMENTS DÈS LES PHASES AMONT

par *Bénédicte Haubold, fondatrice, Artélie Conseil*

Que l'investissement soit une acquisition, un projet Greenfield, d'extension ou une alliance telle qu'une Joint Venture, on constate qu'il existe très souvent des écarts entre les intentions et attentes de départ - et la réalité.

Ces écarts peuvent se révéler extrêmement coûteux, au regard des montants investis : temps de transformation plus longs que prévus, sujets sous-estimés dès le départ et sources de déconvenues voire de tensions, difficultés à envisager d'autres développements plus ambitieux, gaps culturels,...

Les aspects organisationnels et humains sont la raison principale de ces échecs. Ils sont trop souvent laissés de côté alors qu'ils assurent la partie structurante du succès de l'investissement.

Il est ainsi de plus en plus stratégique, pour des fonds ou entreprises, de plus en plus nombreux, de connaître dès le départ, les délais réels de transformation, les sujets qu'il faut traiter en amont pour être certain d'être alignés, ... mais également de s'assurer que le projet stratégique sera réalisé selon les modalités escomptées.

Quels sont les points clefs des due diligences organisationnelles et humaines ?

Il est tout d'abord essentiel de s'appuyer sur le business plan de l'investisseur, afin de bien intégrer les enjeux escomptés ; De même, la réalisation d'un audit terrain « in situ » selon des processus d'objectivation des risques et ressources inexploitées est essentiel dans la démarche.

Cette démarche permettra d'indiquer précisément les éléments de convergence entre les intentions stratégiques et les potentialités du terrain. De même, il sera important de prendre en compte les dimensions culturelles de l'opération, pour ce qui concerne plus spécifiquement les investisseurs étrangers. Une analyse toute particulière est à consacrer aux aspects culturels, mais aussi de « dialogue social » (relations Direction / Représentants du Personnel), permettant aux transitions de se réaliser de manière harmonieuse.



Business Case - Due Diligence

Acquisition d'une usine de semi-conducteurs en France par un groupe Américain

Audit terrain auprès d'un panel représentatif de collaborateurs et partenaires

- Diagnostic des éléments favorables / très favorables au regard du Business Plan de l'acheteur

- Points de vigilance ayant permis :
 - De revaloriser l'entreprise (diminution de 8 % du prix de vente) et de modifier les modalités financières de l'opération (levée de clauses de garantie sans contrepartie)
 - De sécuriser le projet lors de la mise en œuvre opérationnelle

- Objectivation du temps de transformation nécessaire, ce qui a permis de réévaluer l'impact financier dès le stade du deal

- Plan de route opérationnel pour le Comité de Direction :
 - Prise en main efficace de l'usine
 - Fluidité de la reprise

A noter qu'aucune due diligence n'est standard : elles dépendent du contexte de confidentialité de l'opération, de la mise en concurrence des acheteurs, du profil du vendeur...

Bénédicte Haubold a fondé Artélie après une expérience d'une dizaine d'années en entreprise, dans le cadre de missions d'audits stratégiques, dans des contextes industriels et de services, en France et à l'étranger.

Elle a écrit de nombreux ouvrages et articles sur la question des risques organisationnels et humains en entreprise.

Elle a enseigné à l'École Centrale de Paris et en MBA à La Sorbonne.

Ayant une triple formation – Ecole de Commerce, Droit, Psychologie – diplômes obtenus à Paris et aux Etats-Unis, elle saisit la complexité des enjeux business et les traite de manière pragmatique, au regard des contextes spécifiques.

Les clients d'Artélie sont aussi bien des fonds d'investissement que des entreprises de tailles très différentes (boutique compagnies, multinationales) dans des secteurs aussi variés que l'industrie ou les services.