

## T&amp;S GROUP/SCOTTO PARTNERS

## LE COLLECTIF : PIERRE ANGULAIRE DU PROJET D'ENTREPRISE

*Après six ans passés aux côtés de Dzeta Conseil, le groupe Technology & Strategy (T&S) a choisi Ardian Expansion, à la fin de l'année 2018, pour poursuivre son développement. À l'occasion de l'opération, de nombreux managers sont entrés au capital.*

**ENTRETIEN AVEC** Jérémie Huss, co-fondateur et CEO de T&S Group, Isabelle Cheradame, associée du cabinet Scotto Partners.

**Comment le groupe T&S s'est-il construit jusqu'à l'arrivée d'Ardian Expansion à son capital ?**

**Jérémie Huss :** Créé en 2008, le groupe T&S est un spécialiste du conseil en ingénierie, informatique, digital et dans le management de projet, avec notamment une expertise reconnue dans les systèmes embarqués. Nous nous sommes construits autour de trois axes fondamentaux : d'abord une offre de spécialistes avec des verticaux métiers puissants, ensuite une attention portée aux valeurs humaines qui constituent le cœur de notre dispositif, enfin un axe franco-allemand historique qui allie la rigueur germanique avec l'agilité et la créativité française. C'est le meilleur des deux mondes. Avec un siège situé à Strasbourg, nos équipes, constituées de 1 300 salariés, sont réparties entre la France, l'Allemagne et la Suisse. Nous développons des zones comme la Belgique, la Grande Bretagne et, depuis peu, l'Espagne. En 2012, l'un des associés fondateurs de T&S souhaitait quitter l'aventure et la société a été reprise, *via* un OBO, par Dzeta Conseil. Nous souhaitions alors nous organiser pour accélérer notre modèle, en captant l'expérience des acteurs qui ont ce savoir-faire de la croissance, des séquences de vie d'une entreprise et des paliers qu'elle doit passer. Or Dzeta est un fonds/family office, dirigé par Claude Darmon, un ancien entrepreneur qui a vécu

dans son parcours l'expérience que nous recherchions. L'opération a porté ses fruits et a constitué une belle étape, pour toutes les parties.

**Qu'est-ce qui vous a marqué dans cette société ?**

**Isabelle Cheradame :** J'ai tout de suite noté l'organisation et la gouvernance de l'entreprise basées sur l'humain. Le binôme décisionnel, composé de Jérémie et de Fabrice Tricaud, est particulièrement soucieux de la position des autres collaborateurs. Ils ont une volonté de transparence et des règles égalitaires entre les différents cercles de managers qui doit être saluée. Leur discours est clair et honnête. Le CE dit ce qu'il fait et fait ce qu'il dit.

**Jérémie Huss :** Chacun peut avoir un rôle ou une expertise différente, mais c'est le collectif qui doit prendre le relais pour permettre d'atteindre des nouveaux paliers. Notre organisation est entrepreneuriale avec deux grandes typologies métiers. D'abord, des intrapreneurs qui ont eu des parcours technologies ou universitaires avec, à un moment donné, l'envie de réaliser quelque chose et d'en être pleinement responsable. Ces acteurs s'occupent aujourd'hui de développer des *business units* c'est-à-dire qu'ils approchent commercialement une région donnée et un métier donné. Ils prennent l'engagement humain de trouver



DR

“ C'EST UN POINT FONDAMENTAL POUR UNE ÉQUIPE DE DIRIGEANTS QUE LE PROJET SOIT BIEN POSÉ ET ENTENDU. CE N'EST QU'AINSI QU'UNE OPÉRATION SERA UN SUCCÈS. » **ISABELLE CHERADAME**

👉 *Ci-dessus, de gauche à droite: Jérémie Huss et Isabelle Cheradame.*

le meilleur équilibre entre les attentes des collaborateurs et nos engagements vis-à-vis de nos clients. De l'autre côté, il y a les experts qui sont les collaborateurs en question, qui font le talent de l'entreprise et qui tous les jours réalisent les projets, les missions, les chantiers qui nous sont confiés chez nos clients ou pour le compte de nos clients. Ceux-ci ont des parcours assez dynamiques, de travail souvent important leur ayant permis d'acquérir ce savoir.

**Dzeta, qui est dédié aux entreprises de croissance, a récemment cédé sa place à Ardian, l'un des plus grands fonds français. Qu'est-ce qui vous a séduit dans le projet présenté par ce nouveau partenaire ?**

**Jérémie Huss:** Le projet d'un fonds est d'accompagner l'entreprise dans l'étape d'après. Dzeta a joué pleinement son rôle et je l'en remercie. Il nous a permis de passer le cap des 1 000 collaborateurs, des 100 millions d'euros de chiffre d'affaires et du début de notre internationalisation. Au moment de la sortie de Dzeta, avant de lancer le process, nous avons d'abord défini le projet futur de l'entreprise et nous en avons déduit un profil type de fonds. Ardian Expansion s'est montré intéressé et a été pertinent dans le cahier des charges élaboré. Le fonds est piloté par François Jerphagnon,

et nous sommes accompagnés par Marie Arnaud-Battandier et son équipe. Certes, leurs moyens sont importants, mais ils ont surtout une organisation agile, adaptée à chaque entreprise, avec l'international au cœur de leur stratégie. Or nous partageons cette ambition de croissance. Ardian a également cette réputation de bienveillance des projets d'entreprise, des dirigeants mais aussi des salariés. Aujourd'hui l'équipe est véritablement à nos côtés, non pas dans l'opérationnel, mais dans l'accompagnement stratégique, les perspectives de croissance externe ou de développement. Il y a une réelle disponibilité dans l'accompagnement de notre projet et une vraie implication dans le rôle qui est le leur.

**Quels conseils donneriez-vous aux dirigeants pour choisir le fonds qui les accompagnera ?**

**Isabelle Cheradame:** Tous les fonds sont différents. Il faut trouver celui qui correspondra le mieux à l'ADN de l'entreprise et trouver, au sein de la maison, la bonne équipe pour accompagner les dirigeants. Dans le cas de T&S, il y a eu une forte comptabilité de profils qui, pour être honnête, ne nous a pas étonnés. Jérémie nous a longuement interrogé et nous l'avons assisté et guidé dans ses choix. Le conseil peut partager son vécu, mais il faut que le management >

“ LA BASE DU PROJET EST DANS LES MAINS DES MANAGERS. ILS DOIVENT LE PORTER CAR CE SONT EUX QUI LE RÉALISERONT ENSUITE. » **JÉRÉMIE HUSS**

se fasse sa propre expérience et que les liens se créent avec l'investisseur. Dans certaines opérations, les process sont bien plus vastes avec une vingtaine de fonds sollicités. J'estime d'ailleurs que c'est une erreur car les entrepreneurs en sortent épuisés d'avoir enchaîné les rencontres, en plus de leur travail quotidien. Il est indispensable de vérifier les compatibilités autour du projet, avant de lancer les réunions. La perte de temps pour tous les intervenants et les risques de fuite sur le marché peuvent, au final, être destructeurs de valeur. Dans ce dossier, la banque d'affaires DC Advisory a bien joué son rôle car le cahier des charges a été parfaitement respecté. Or c'est un point fondamental pour une équipe de dirigeants que le projet soit bien posé et entendu. Ce n'est qu'ainsi qu'une opération sera un succès.

### **Comment construire ce cahier des charges ?**

**Jérémy Huss:** La base du projet est dans les mains des managers. Ils doivent le porter car ce sont eux qui le réaliseront ensuite, avec l'accélérateur du fonds actionnaire. Ce projet doit donc être défini avec l'équipe dirigeante pour avoir l'adhésion du management au moins dans ses grandes lignes. Ensuite, il doit être présenté à la banque d'affaires qui le retravaillera avec la direction, le challengera.

**Isabelle Cheradame:** Dans certains dossiers dans lesquels l'investisseur financier est très « hands on », les choses fonctionnent différemment. Mais dans une entreprise comme T&S, où l'humain est le socle du projet, il est évident que le cahier des charges revient à l'équipe de management. Tous les autres intervenants, que ce soit le partenaire financier ou la banque d'affaires, viendront ensuite enrichir la base de travail. Et il faudra alors que le management accepte de se remettre en cause et soit ouvert à la discussion, sans perdre son ADN de vue.

### **Avez-vous élargi le cercle des managers intéressés avec l'arrivée d'Ardian ?**

**Jérémy Huss:** Nous étions déjà entourés d'un cercle de manager lors de la première opération avec Dzeta et il s'est étoffé, au fur et à mesure de l'aventure précédente. C'est un projet d'hommes, de partage et d'implication. Le socle s'est ensuite élargi avec l'arrivée d'Ardian. Nous avons créé une *manco* qui nous permet de compter de nombreux collaborateurs dans le dispositif.

T&S est donc aujourd'hui aussi une aventure actionnariale pour nos salariés. Nous sommes en train de construire pour changer de dimension donc l'ensemble du réacteur doit être au rendez-vous.

**Isabelle Cheradame:** Le nombre de dirigeants incentivés dépend de l'ADN de l'entreprise. Dans un *people's business*, où l'humain est essentiel dans le projet puisque c'est par lui que passe le conseil, il est logique de les associer à l'aventure. Que ce soit par croissance organique ou externe, les outils doivent être adaptés au projet d'entreprise. Ils permettent de développer cette fibre entrepreneuriale qui est nécessaire dans le cadre de la réalisation de T&S auprès de ses clients. C'est un alignement d'intérêt essentiel car les salariés s'investissent, dans tous les sens du terme, dans la réalisation du projet. Le management package est très différent de l'intéressement, qui est finalement la rémunération de l'investissement des salariés sur l'activité passée.

**Jérémy Huss:** L'enrichissement est aussi une forme d'engagement, avec des situations positives et parfois des difficultés à affronter. Tout le monde regarde dans la même direction à travers cet investissement financier, qui entraîne une forme mécanique de bienveillance collective.

### **Quels conseils donneriez-vous à un dirigeant qui entame un process de LBO secondaire ?**

**Jérémy Huss:** Chaque situation est différente, mais le premier conseil est de choisir une vraie banque d'affaires qui comprenne le projet, le métier et qui sache avoir des bons points de contact. Le second est de choisir un conseil pour le management très en amont, qui s'implique dans le dossier et les accompagne dans l'avenir. L'expérience d'Isabelle et de son cabinet Scotto Partners, véritablement spécialiste de l'accompagnement des dirigeants, a été fondamentale dans l'opération. Plus les partenaires de l'écosystème vont comprendre le projet d'entreprise, ses dirigeants, leur personnalité et leurs objectifs, plus on gagne du temps sur l'avenir.

**Isabelle Cheradame:** Il est en effet pertinent de prendre contact avec des conseils assez tôt dans le process. Car il faut se laisser le temps de se connaître. Nous délivrons une expertise technique - et il est d'ailleurs pertinent de pouvoir par exemple se pencher sur des aspects de structuration fiscale ou régler un sujet financier en amont - mais nous avons aussi vocation à accompagner le dirigeant dans son projet et il nous faut donc bien comprendre ses attentes.

[ LUCY LETELLIER