

Le magazine
des directeurs
administratifs
et financiers
DAFMAG.FR

daf
MAGAZINE

47
Printemps
2021

L'invité

Benjamin Nolf, Daf d'Anaïk

P.12

Grand Angle

Risque climatique, et si on s'en
préoccupait enfin ? P.18

Agora

Daf de fonds, un job à part P.58



FOURNISSEURS

ATTENTION,
RISQUES !

Daf de fonds Un job à part

Directeur financier pour un fonds d'investissement ou une société de gestion, nécessite une vraie polyvalence et une capacité à échanger avec une multiplicité très importante d'interlocuteurs.



« Certains jours, je peux traiter 100 sujets différents dans la journée. C'est parfois épuisant, mais c'est aussi ce qui fait tout le sel de mon métier », sourit Marie-Christine

Varnier, DAF depuis 2005 du family office lyonnais Evolem créé pour gérer les actifs de Bruno Rousset (et de sa famille), le fondateur du groupe April. Evolem accompagne une cinquantaine de participations majoritaires (regroupées dans 12 pôles d'activités, chacun doté d'un DAF) et d'une vingtaine de start-up en minoritaire. Un constat partagé par Myriam de Tournemire, CFO depuis quelques mois du fonds de capital-risque Eutopia. Celui-ci a aujourd'hui 26 sociétés en portefeuille. « Cette diversité de sujets d'intervention est ce qui me plaît le plus. Je peux passer du paiement d'une facture à un échange avec l'AMF, à une recherche de partenaires pour nos participations en moins d'une heure ».

Il faut savoir être multicasquette

Pourquoi une telle variété de tâches, soulignée par tous comme une différence majeure avec les directeurs financiers de sociétés plus traditionnelles ? Dans un fonds d'investissement, le directeur financier assume plusieurs casquettes. Ce qui le place forcément face à une multiplicité de tâches. « Chaque fonds a ses

spécificités, selon son statut et ses cibles, mais globalement j'identifie quatre rôles principaux : celui, classique, de directeur financier d'une entreprise, mais aussi l'administration des fonds, la valorisation des sociétés en portefeuille et, parfois, le rôle de support, voire de conseil aux directions financières des participations », analyse Bruno Fadda, managing director au sein de la division executive search de Robert Half. « Ces directeurs financiers doivent être capables de se prévaloir d'une polyvalence de leurs compétences : aspects réglementaires, fiscalité, gestion du cash, optimisation du working capital, M&A. Il faut avoir une expertise dans le pilotage d'un P&L et de l'Ebitda, et dans la gestion d'un haut et d'un bas de bilan. »

Business partner, le Daf de fonds ?

Si l'expert en recrutement pour les fonctions financières pointe l'obligatoire polyvalence de ces professionnels, il souligne également le manque d'attrait dont peuvent souffrir certains fonds d'investissement, et leur difficulté récurrente à recruter leur DAF. Et ce, malgré des rémunérations souvent largement plus élevées que dans des entreprises plus traditionnelles. « Lorsque l'organisation des fonds ne permet pas au directeur financier d'agir sur le pilotage de la performance des activités de leurs participations, il faut alors attirer des profils motivés par d'autres centres d'intérêt que le côté business : par exemple, la gestion technique spécifique des fonds ».

La Daf d'Evolem, ex-DAF d'une ONG, Marie-Christine Varnier, n'en prend pas ombrage. « La frustration peut exister pour certains DAF de fonds uniquement axés sur la rentabilité, c'est certain. Mais chez Evolem, du fait de notre histoire, nous avons des valeurs entrepreneuriales fortes, avec un accompagnement soutenu de nos sociétés en participation. Ce côté business partner ne me



« Je joue le rôle de passerelle entre les organismes réglementaires et les jeunes sociétés. »

Myriam de Tournemire,
CFO, capital-risque Eutopia

« Il faut toujours anticiper, car une erreur impacte toutes les entreprises en participation. »

Amaury Mamou-Mani, Daf et actionnaire d'Alpha Blue Ocean



« La diversité des sujets d'intervention est particulièrement stimulante. »

Marie-Christine Varnier,
Daf d'Evolem

manque pas, car nous travaillons dans cet état d'esprit, j'ai le sentiment d'œuvrer pour un projet cohérent, entrepreneurial et sociétal. Pas uniquement financier. »

Amaury Mamou-Mani est Daf et actionnaire d'Alpha Blue Ocean, un multifamily office développé avec deux copains d'enfances, experts du sujet. Lui non plus ne se sent pas à côté du business. En un peu plus de trois ans, Alpha Blue Ocean est déjà intervenu dans 58 sociétés à travers le monde. « ABO propose des financements innovants aux entreprises cotées. Nous réalisons, en général, un versement initial, puis des versements échelonnés pour favoriser une meilleure gestion des risques pour chacune des parties. Lorsque nos investissements sont actés, il faut un suivi hyperactif pour s'assurer que les obligations des uns et des autres sont bien respectées. » Le jeune Daf de 30 ans, ex-créateur de start-up, souligne également ses efforts quotidiens pour minimiser le cash : « C'est le contraire d'une entreprise traditionnelle : j'essaie de faire en sorte que le minimum d'argent dorme sur les comptes, en investissant le maximum, mais en m'assurant que nous avons bien de quoi faire face à nos obligations. Les deals ont leur vie propre, les facturations sont erratiques, il est difficile d'avoir une vision à plus de quatre semaines. » Et d'insister : « Je dois donc toujours anticiper, car une erreur n'impacte pas seulement ma société de gestion, mais potentiellement les 58 entreprises en participation. »

Marie Dessaint, directrice financière d'Iris Capital (capital-risque, spécialiste du numérique, 40 sociétés en participation) et forte de plusieurs expériences professionnelles en fonds comme en entreprise, met en exergue un autre point : « Il est vrai que nous n'avons pas à nous soucier de notre carnet de commandes, de vérifier nos marges, etc., c'est un vrai confort par rapport à d'autres postes. Il y a peut-être moins d'adrénaline que dans une start-up,

mais nous devons toujours être très réactifs, non pas pour répondre à un chef d'entreprise, comme dans une entreprise standard, mais aux dirigeants de sociétés que le fonds peut avoir en portefeuille. Lorsqu'ils sollicitent notre expertise, il faut répondre vite et bien. »

Une image de père Fouettard plus présente qu'ailleurs

Car c'est bien là aussi toute la spécificité du Daf de fonds d'investissement, il doit composer avec une multitude de sociétés aux business, au niveau de structuration et aux modes de fonctionnement différents. « Je les accompagne, mais sans m'immiscer, puisque nous ne devons pas intervenir à leur place. Il faut trouver le bon équilibre », poursuit Marie Dessaint. Sans passer pour le père Fouettard, l'investisseur est toujours en quête de tableaux, de rentabilité, de reportings. « Je joue le rôle de passerelle entre les organismes réglementaires qui nous demandent beaucoup de formalisme, de rigueur, et les jeunes sociétés pas encore structurées. J'essaie de faire preuve de pédagogie et de bienveillance, afin que les collaborations soient bénéfiques pour tout le monde », raconte Myriam de Tournemire (Eutopia). Même état d'esprit pour la Daf d'Evolem. « C'est un challenge dans ce métier de ne pas avoir l'image de l'actionnaire qui demande sans cesse des comptes. Nous prenons donc beaucoup de précautions, en personnalisant au maximum la relation, en nous adaptant à leur business, c'est-à-dire en les sollicitant moins lorsqu'ils sont en haute saison pour les activités saisonnières, par exemple. Nous privilégions la pédagogie, en expliquant pourquoi nous avons besoin de telle ou telle information, quelles sont nos propres contraintes, etc. » Son objectif pour 2021 : mieux animer sa communauté de Daf pour leur permettre d'échanger et de grandir ensemble. ●