



Les enjeux de la fonction DAF dans une société sous LBO

Pour nombre de PME et ETI, l'entrée au capital d'un investisseur financier va impulser une transformation de certaines fonctions au sein de la direction, la Finance étant la plupart du temps en première ligne.

Au-delà de ses responsabilités « classiques », aux côtés du dirigeant de l'entreprise, le DAF d'une société sous LBO devient un – si ce n'est le – point de contact privilégié avec les investisseurs financiers et les banques de financement. Sa « culture des chiffres » et sa proximité avec les opérationnels lui permettent de réconcilier les approches financière et « business », jouant ainsi un rôle clé dans l'optimisation du pilotage de l'entreprise et l'anticipation des enjeux clés. Il se révèle au final un pilier fondamental de l'équipe de management et un contributeur clé à la création de valeur.

Cette édition automnale de la newsletter Pragma Capital nous offre l'occasion de revenir sur la fonction DAF au sein d'une entreprise sous LBO à travers le regard croisé de deux experts.

Bonne lecture !

L'équipe Pragma Capital



L'INTERVIEW



Regards croisés

Jérôme Hacquard

Associé au sein du cabinet de recrutement spécialisé Singer & Hamilton

Marine Voyer

Directrice Administrative et Financière du groupe NACC

Spécialiste Corporate Finance & Private Equity, Jérôme Hacquard procède régulièrement à des « chasses de tête » pour la fonction DAF de sociétés sous LBO.

Marine Voyer a intégré NACC (participation de Pragma III) en 2016 au poste de Directrice Administrative et Financière, forte d'une première expérience de 6 années au sein d'un grand cabinet de conseil et de 3 ans passés à la tête du contrôle de gestion d'une société de conseil en ingénierie.

D'après votre expérience, quels sont les facteurs clés de succès pour un DAF d'une société sous LBO ?

JH – Les challenges que va devoir relever le DAF pendant la durée du LBO sont multiples. Tout d'abord il va devoir faire preuve d'une grande polyvalence technique : il va lui être demandé de maîtriser les aspects de comptabilité financière mais aussi juridiques et fiscaux, IT, gestion de projet, RH... Il devient le bras droit du dirigeant sur de nombreux aspects. Il est également clé qu'il ait de grandes qualités relationnelles, il va souvent être amené à devoir interagir avec les différentes parties de la société et faire le lien entre la vie de l'entreprise et les problématiques financières. Enfin, un aspect important reste le business acumen, il doit avoir l'envie et la capacité de comprendre l'activité pour faciliter l'exercice stratégique et la prise de décision.

MV – Le rôle central au sein de la société que tient le DAF vient notamment du fait de la croissance rapide de l'activité : il est un acteur important de la gouvernance puisqu'il s'agit de maîtriser l'évolution de l'activité, du marché mais aussi de communiquer avec beaucoup de transparence. Il doit avoir une bonne compréhension de toute la chaîne de valeur finance – de la production comptable jusqu'au reporting – et faire preuve d'une grande capacité d'anticipation et d'adaptation au changement car il est souvent nécessaire de faire évoluer l'organisation pour soutenir la croissance de l'activité (redéfinition des rôles, automatisation des process...). Notre rôle est d'apporter de la confiance aussi bien aux tiers qu'en interne et pour cela il est clé de bien communiquer avec l'ensemble des parties – internes et externes.

[Lire la suite](#)



ACTUALITÉS DU PORTEFEUILLE



Acquisition d'IMX auprès de Naxicap

Le 4 septembre 2017, Pragma Capital a annoncé une prise de participation majoritaire dans le groupe IMX, société spécialisée dans l'envoi de colis et courrier à l'international.

Le communiqué :

<http://www.pragmacapital.fr/pragma-capital-annonce-lacquisition-groupe-imx/>



Acquisition par le groupe TVH de Cadexpert, intégrateur SAP

TVH, l'un des principaux intégrateurs d'ERP en France acquis par Pragma en septembre 2016, finalise l'acquisition du groupe Cadexpert, spécialisé dans l'intégration des solutions SAP depuis près de 20 ans.

Implanté à Lyon, Paris et Nantes, Cadexpert compte près de 50 collaborateurs et opère sur de nombreux marchés clés (industrie, santé, agroalimentaire...). Cadexpert avait fait l'objet en décembre 2015 d'une opération majoritaire conduite par Ciclad, qui fait son entrée au capital du groupe TVH à l'occasion de cette opération.

Cette acquisition va permettre à TVH de considérablement renforcer son activité SAP, d'enrichir son portefeuille clients, d'élargir sa présence géographique et de mettre en place de nombreuses synergies aussi bien opérationnelles que commerciales avec les équipes de Cadexpert.

« Nous nous réjouissons à l'idée d'accueillir l'équipe de Cadexpert au sein de TVH Consulting pour créer ensemble un groupe international partageant des valeurs communes telles que la conduite irréprochable dans les affaires, l'attachement fort aux collaborateurs et la réussite des projets clients. », déclare Ahmed Mahcer, Président du Directoire de TVH Consulting.



Cession de CNN MCO par Pragma

Pragma a cédé sa participation dans CNN MCO le 28 juillet 2017 au groupe industriel Endel Engie, deux ans après son investissement. Il s'agit de la première cession du fonds Pragma III.

Aux côtés de Pragma, le groupe leader dans la maintenance opérationnelle de tous types de bâtiments navals, a su développer sa gamme de services. Historiquement en charge de la maintenance de bâtiments de souveraineté française (Marine Nationale, Douanes, Gendarmerie, etc.), CNN MCO a réussi à élargir sa clientèle, gagner des contrats avec des marines étrangères mais aussi à se diversifier. En effet, le groupe a créé une activité MCO « grand yachts », a développé des activités de prestations d'expertise, de ventes de pièces détachées, etc.

En rejoignant ce groupe industriel, acteur majeur du marché français de la maintenance industrielle et navale, CNN MCO pourra poursuivre son développement et relever de nouveaux défis.



Pragma a cédé sa participation dans Brunet le 19 septembre 2017

Le groupe Brunet, intervenant majeur du génie électrique et génie thermique en France, avait été acquis par Pragma aux côtés de l'équipe de management en juin 2011.

Sur la période de détention par Pragma, l'entreprise, emmenée par Dominique Mallet, a considérablement élargi son maillage territorial avec la réalisation de 7 croissances externes. Le groupe, qui compte à présent 31 implantations, a également renforcé son positionnement sur les services récurrents et développé toute une gamme de nouvelles offres (prestations tous corps d'état, formule dédiée aux besoins des clients multisites...).

La réalisation de ce plan de développement et la démonstration de la capacité de Brunet à mener une politique de croissance externe volontariste conduisent à présent l'entreprise à venir élargir la palette de métiers du groupe Ortec.



Pragma a cédé sa participation dans Leyton

Le 31 mai 2017, Pragma a cédé sa participation dans le groupe Leyton aux équipes de management. Le groupe est spécialisé dans le conseil en financement de l'innovation, le conseil et les services externalisés.

Pragma Capital et ses co-investisseurs ont accompagné la société dans sa transformation et l'ont aidée à réinventer un modèle durable dans un marché sujet à de fortes contraintes et évolutions réglementaires. Le groupe s'est développé à l'international notamment en Belgique et au Royaume-Uni, et compte actuellement 700 collaborateurs. Les performances financières solides de ces dernières années ont permis à l'équipe de management, emmenée par François Guilliard, de réaliser une opération de type « sponsorless ».

Pragma Capital se réjouit de laisser aux dirigeants une entreprise armée pour saisir de nouvelles opportunités de croissance tant en France qu'à l'international.