

# Passage à l'échelle : le rôle clé du CFO

*Le passage d'une startup à une scale-up nécessite bien souvent d'importants changements organisationnels. L'importance du rôle du CFO, trop souvent négligé, est pourtant l'un des principaux aspects de ce changement de paradigme.*

Temps de lecture : minute

---

23 juillet 2024

Fortes du succès de leurs précédentes levées, de nombreuses startups arrivent en phase de série B sans être suffisamment préparées, et se retrouvent un peu dépourvues. « *Il est crucial de renforcer l'accompagnement des startups en France pour les préparer aux défis des levées de fonds de série B. Certaines startups ont connu une progression spectaculaire, mais connaissent une immaturité organisationnelle ou ont un business model non achevé, ce qui peut parfois les empêcher de continuer à lever des fonds* », introduit Julien Polenne, Managing Director, Head of Private Placements chez Bryan, Garnier & Co.

En effet, au moment de la série B, les startups changent de monde d'investisseurs. « *Jusqu'à la série A, les startups sont soutenues par des investisseurs VC qui croient en des idées folles, prennent des risques, investissent sur des business plans non éprouvés, etc..À partir de la série B, les fondateurs vont se confronter au monde du capital croissance, qui lui, recherche des entreprises qui ont prouvé leur modèle économique, et sont beaucoup plus axés rentabilité que croissance explosive. Leurs attentes en termes de rendement sont plus modérées, mais leur tolérance au risque est quasi nulle* », explique Julien Polenne. Les diligences, extrêmement longues, peuvent alors devenir un parcours du

combattant pour des équipes managériales mal équipées.

## Le CFO, allié essentiel du CEO

Pour instaurer de la confiance auprès des investisseurs, l'entrepreneur doit montrer qu'il a le management, l'organisation et les ressources pour structurer son plan. Le rôle du CFO devient alors de plus en plus fondamental dans ces levées. Il va devoir préparer les documents financiers, les plans, les projections. *« Jusqu'à la série A, la vision stratégique du CEO peut suffire. À partir de la série B, elle doit être étayée par un business plan solide et un modèle financier »*, avance Julien Polenne. *« Il faut pouvoir expliquer la vision stratégique sur des bases pragmatiques »*, poursuit-il.

Le CFO va devenir l'homme de confiance du CEO, son bras droit, mais aussi le tiers de confiance des investisseurs, qui seront donc très attentifs à qui occupe ce rôle. Mais, d'après Julien Polenne, les CFO de startups ne courent pas les rues. *« C'est une espèce rare, les CFO de startups doivent avoir à la fois le background financier d'un CFO classique, mais il doit aussi rentrer dans le moule startup, en étant capable de gérer le haut comme le bas de bilan, la trésorerie, mais aussi la stratégie »*, partage-t-il.

Pour Julien Polenne, le CFO doit idéalement être recruté en amont, pour préparer le passage de la série A à la série B. *« Une partie des fonds levés en série A devrait être destiné à investir dans l'organisation et notamment le recrutement d'un CFO »*, commente Julien Polenne. *« Les fonctions de CMO, DRH ou directeur juridiques sont aussi clés, mais ces profils me semblent plus faciles à trouver. De plus, ces fonctions se structurent plutôt post série B »*, ajoute-t-il.



## MADDYNEWS

La newsletter qu'il vous faut pour ne rien rater de l'actualité des startups françaises !

JE M'INSCRIS

---

Article écrit par Manon Triniac