

Pour être un bon investisseur, l'aspect humain est essentiel



Entretien avec

CÉLIA NATAF
Partner, **ARDABELLE**

PARCOURS

- o **2014** : diplômée de l'ESCP Business School, elle réalise plusieurs stages en M&A et en fonds d'investissement à Londres et Singapour
- o **2015** : commence sa carrière en M&A chez Barclays
- o **2016** : rejoint Eurazeo dans l'équipe mid-large buy-out en tant qu'analyste, puis associée
- o **2019** : participe au lancement de l'équipe Eurazeo Brands à Paris
- o **2023** : rejoint Montefiore Investment
- o **2024** : devient jeune partner chez Ardabelle, le fonds à impact fondé par Virginie Morgon

« Il faut être présent aux côtés du management et des dirigeants pour faire grandir les équipes et le projet entrepreneurial »

Propos recueillis par Céline Toni

Curieuse, passionnée et avide de défis, Célia Nataf place l'humain au cœur de son parcours dans le private equity. Aujourd'hui jeune partner chez Ardabelle, le fonds à impact fondé par Virginie Morgon, elle met la relation avec les entrepreneurs et ses équipes au centre de sa vision d'un private equity engagé et durable.

DÉCIDEURS. D'où venez-vous? Comment êtes-vous arrivée dans le private equity?

Célia Nataf. Je suis née et j'ai grandi à Paris, dans une famille de scientifiques. J'ai poursuivi mes études à l'ESCP, un cursus grâce auquel j'ai beaucoup voyagé, à Londres et à Singapour, pour des stages en M&A, en finance d'entreprise et en fonds d'investissement. Des expériences passionnantes qui m'ont convaincue de retourner travailler en private equity. Après une première expérience en M&A chez Barclays, j'ai rejoint Eurazeo dans l'équipe mid-large buy-out, où je suis restée cinq ans et où j'ai appris le métier d'investisseur dans des secteurs variés. Le carve-out de Mondelez m'a beaucoup marquée. La transaction a été longue, complexe, différente de ce qu'on avait l'habitude de faire. Le périmètre était européen, avec des marques comme Carambar, Poulain, Krema. Nous avons pu recruter une nouvelle équipe de direction, remettre à plat la stratégie du groupe et lui redonner une dynamique. Tout cela avec une forte composante industrielle : c'était passionnant. Ce deal m'a ouvert les yeux sur ce qui me plaisait vraiment dans le monde de l'investissement. J'aimais les groupes à taille humaine, là où nous sommes proches des managers. Je me suis alors intéressée au mid-cap.

Vous êtes plus large-cap ou mid-cap ?

En large-cap, en tant que junior, il est plus rare d'avoir une relation privilégiée avec le top management d'une société. J'appréciais vraiment la dimension humaine de la relation avec le management et le développement d'un projet stratégique, caractéristique du mid-cap. Assez naturellement, j'ai tenu à rejoindre une équipe d'investissement avec un positionnement sur ce segment du private equity. Il se trouve qu'en 2019, Eurazeo Brands, qui était née aux États-Unis, cherchait à se développer en Europe et monter une équipe à Paris.

La thèse d'investissement était nouvelle, nous étions peu nombreux. Tout était à créer.

Comment êtes-vous arrivée chez Ardabelle ?

Au bout de cinq ans chez Eurazeo Brands, et en tout, dix ans dans la même maison, je voulais relever un nouveau défi. J'ai alors rejoint Montefiore, dont la success-story et les perspectives m'inspiraient. C'était un nouveau challenge. J'y suis restée moins d'un an, car j'ai eu une autre opportunité chez Ardabelle. Une nouvelle mission, qui répondait à toutes mes aspirations. À ce moment de ma vie, je cherchais à la fois un projet entrepreneurial et un travail sur une thèse d'investissement qui avaient du sens. J'adore mon métier d'investisseur, mais j'aspirais à y ajouter la notion d'impact. Or, le projet d'Ardabelle, mené par Virginie Morgon, ainsi qu'une partie de mon ancienne équipe d'Eurazeo, ajoutait une dimension humaine importante.

Qu'est-ce qui caractérise, selon vous, un bon investisseur ?

L'aspect humain est essentiel, pour être un bon investisseur. Il faut identifier les entrepreneurs, avoir un bon feeling avec les gens, et ce, très rapidement, car les projets sont concurrentiels. Pour remporter un deal, il faut créer une relation de confiance en un temps record et ne pas se tromper d'équipe. Par la suite, il faut être présent aux côtés du management et des dirigeants pour faire grandir les équipes et le projet entrepreneurial.

Si le private equity devait être un sport ?

La boxe. J'en ai fait pendant longtemps. Je ne fais plus de compétitions, mais je m'entraîne toujours quand je trouve le temps. C'est un sport très complet, qui ressemble aux métiers de l'investissement. La dimension humaine et mentale est fondamentale : il faut savoir anticiper, se protéger et persévérer. ♦