

Trends  
CFO  
OF THE YEAR 2022

# Qui sera le CFO de l'Année?

NOMINÉ N° 1: KRISTIAAN DE BEUKELAAR (MEDIAHUIS)

## “Le lancement de Mediahuis a été mon baptême du feu”

En moins de 10 ans, Mediahuis est devenu un groupe média d'envergure européenne. Son CFO Kristiaan De Beukelaer est présent depuis le début de l'aventure. STIJN FOCKEDEY

**D**e *Standaard*, *Het Nieuwsblad*, *Gazet van Antwerpen*, *Metro*..., impossible d'énumérer tous les titres de Mediahuis en une seule ligne. L'entreprise née de la fusion en 2013 des éditeurs Corelio et Concentra a rapidement franchi les frontières. Après une série d'acquisitions, c'est désormais un groupe d'envergure européenne dont le chiffre d'affaires dépasse le milliard d'euros, réalisé notamment au Benelux, en Irlande et en Allemagne. Mais les lourdes acquisitions qui ont alimenté la croissance de Mediahuis ne l'ont pas empêché de renforcer sa position financière. Avec plus de liquidités que de dettes, le groupe affiche un endettement net nul. “Parallèlement à notre expansion internationale, nous avons beaucoup œuvré à la réduction de l'endettement ces dernières années, explique Kristiaan De Beukelaer. Nous avons procédé à des désinvestissements ciblés dans l'immo-

bilier ou d'autres activités qui relevaient moins de notre *core business*. Lors des acquisitions, nous avons également pu récolter pas mal de *quick wins* (*gains rapides*, *Ndlr*) et consolider ainsi ces entreprises. Cela a donné lieu à une croissance rapide des cash-flows, ce qui nous donne la possibilité de franchir de nouvelles étapes.” Les nombreuses acquisitions offrent des possibilités de réaliser des économies, mais pour lui, ce n'est pas une obsession. “Parfois, les synergies ‘douces’ comme l'échange de connaissances sont beaucoup plus importantes. En tant que CFO, je dirige un centre



“**Nous avons dû boucler le financement du rachat du 'NRC Handelsblad' alors que nous n'avions pas encore publié notre premier bilan.**”

de services partagés, mais nous préférons garder une organisation centrale très compacte et investir un maximum dans l'automatisation. Pour une grande entreprise, nous sommes assez atypiques: nous continuons à investir énormément dans l'autonomie locale avec, par exemple, un directeur financier pour chaque département.”

### Des processus complexes

S'il est CFO de Mediahuis depuis sa création en 2013, Kristiaan De Beukelaer roule sa bosse dans les médias depuis beaucoup plus longtemps. Après des études en économie et six ans comme auditeur chez KPMG, il entre en 1996 au département financier de De Vlijt, à l'époque propriétaire de la *Gazet Van Antwerpen*. “Chez De Vlijt, j'ai pu travailler comme *business controller*. J'ai ensuite eu une fonction similaire chez Concentra quand ils ont racheté De Vlijt. A mes yeux, cette fonction était idéale: outre les chiffres, on analyse également les processus opérationnels et on est impliqué dans toutes les décisions stratégiques. A la naissance de Mediahuis, j'ai pu en devenir le CFO. C'était mon baptême du feu. Nous avons pu procéder à notre première acquisition internationale, le *NRC Handelsblad*, moins de six mois après la création du groupe. Pendant ma période d'auditeur, je pensais que je n'allais faire ça que quelques années. Mais une entreprise de médias opère dans des conditions tellement stimulantes que je ne me lasse pas.”

*Trends-Tendances* et *Trends* présentent la 11<sup>e</sup> édition du CFO de l'Année, prix qui récompense la performance d'un directeur financier. Qui succédera à Ingrid Daerden (Aedifica), lauréate

de l'an dernier? Pour être éligible, le candidat doit entre autres avoir réalisé une performance exceptionnelle au cours de l'année écoulée (fusion, acquisition, transaction, refinancement

stratégique, etc.). Le jury, composé d'experts en la matière, désignera le gagnant parmi les cinq nominés que nous vous présentons aujourd'hui. La remise des prix se déroulera

lors d'une soirée de gala et de networking le 1<sup>er</sup> juin à Brussels Expo. Le prix du Deal de l'Année sera également remis à cette occasion. Vous trouverez les nominés en page 48. **T**

NOMINÉE N° 2: KARIM HAJJAR (SOLVAY)

## “Rien de tel qu'un échec pour aller de l'avant”

Début 2019, Ilham Kadri succédait à Jean-Pierre Clamadieu à la tête du groupe de matériaux et de chimie Solvay. Le CFO Karim Hajjar a soutenu les deux CEO pendant neuf ans. BERT LAUWERS

**J**ean-Pierre Clamadieu a signé une cinquantaine de deals qui ont fait de Solvay le spécialiste des matériaux haute technologie. Ilham Kadri, qui a pris sa succession début 2019, a guidé l'entreprise dans les tourments de la pandémie et des crises en se focalisant sur le cash. Elle a œuvré à la rationalisation du groupe qui devrait déboucher sur sa scission l'an prochain. Karim Hajjar, Britannique de 59 ans, est monté aux barricades aux côtés des deux CEO et fait figure de vétéran au comité exécutif. Le département financier de Karim Hajjar compte 672 collaborateurs disséminés dans le monde entier. “Je suis très fier d'eux, dit-il. Je tire mon inspiration non pas des chiffres mais de la solidité de l'équipe qu'ils forment. D'après leur feedback, je suis plutôt exigeant mais pas vraiment directif. J'attends beaucoup de leur part tout en m'efforçant de donner le bon exemple et de les encadrer le mieux possible.” “Le CFO doit se baser sur les faits, avoir la conviction et le courage de dire ce qu'il y a à dire, précise-t-il.

“**La politique suivie ces trois dernières années me parle davantage car elle correspond mieux à mes racines anglo-saxonnes.**”



J'apprécie Ilham pour son sens du défi, la seule façon de prendre les bonnes décisions.” Son rôle a considérablement changé depuis 2019, estime Karim Hajjar. “Je suis fier d'avoir pu travailler avec Jean-Pierre Clamadieu, fin stratège mais peut-être moins performant au niveau opérationnel. Solvay était alors très décentralisé, toutes les opportunités n'étaient pas exploitées. Avec une cinquantaine de fusions et d'acquisitions au compteur, il n'est pas toujours possible d'assurer une optimisation tous azimuts. Sous la houlette d'Ilham, l'enjeu stratégique reste prépondérant mais nous avons davantage évolué de la priorité

aux *business units* à une discipline de coûts et de liquidités très stricte, et nous n'hésitons pas à intervenir. Je dois admettre que la politique suivie ces trois dernières années me parle davantage car elle correspond mieux à mes racines anglo-saxonnes.” Hajjar et Kadri sont en contact au moins trois fois par jour. “Nous tirons le meilleur de notre partenariat. Notre tandem est nettement plus opérationnel et *I love it!*” Pour Karim Hajjar, la protection des flux de trésorerie est un des grands défis, surtout dans le contexte inflationniste actuel. “Le recouvrement des arriérés de paiement est un des KPI (*key performance indicators*) de Solvay. “Nous le surveillons de très près, assure le CFO. Plutôt que d'appliquer la politique du bâton, nous demandons au client où est le problème et nous l'aidons le cas échéant.” Un autre grand défi est le maintien de la confiance des investisseurs en ces temps particulièrement difficiles. “Mais les défis font partie de la nouvelle normalité. Donc *bring it on!*”, affirme Karim Hajjar. **T**

## NOMINÉ N° 3 : MAUD LAROCLETTE (N-SIDE)

## “La finance est impactante”

Première CFO, mais aussi DRH et un moment même CEO, Maud Larochette a soutenu l'important développement de N-SIDE. PIERRE-HENRI THOMAS

Avec deux masters en poche, en management de l'Ecole supérieure de commerce de Clermont-Ferrand et en géopolitique de l'UCLouvain, Maud Larochette fait ses premiers pas sur le marché du travail en septembre 2007. Elle est auditeur chez Deloitte. On la retrouve ensuite *business controller* chez Voo, puis chez Fedex, où elle passe près de cinq ans et devient *finance manager*. Elle arrive en mars 2017 chez N-SIDE, une scale-up qui combine mathématiques appliquées et technologies logicielles pour le secteur pharmaceutique et de l'énergie. “Dans cette entreprise majoritairement peuplée d'ingénieurs, mon profil de gestion pouvait apporter quelque chose, explique-t-elle. L'objet même de l'entreprise, qui répond aux problèmes de manque de ressources et de durabilité que nous vivons aujourd'hui m'a séduit.” En faisant appel à l'intelligence artificielle, les solutions développées par N-SIDE permettent d'éviter le gaspillage en diminuant de 20 à 60% la quantité de médicaments nécessaire dans les essais cliniques. Maud Larochette en devient donc la première directrice financière. “Lorsque je suis arrivée, les collaborateurs ne savaient pas ce

qu'était un CFO. Ils étaient légèrement dubitatifs. Il a fallu tout reprendre, de A à Z. Je n'avais pas d'équipe. J'ai commencé par le commencement, en mettant en place un logiciel de planning de ressources et en faisant en sorte que les chiffres représentent qui nous sommes. Je me suis d'ailleurs fait auditer dès la première année, sans y être obligée.” Aujourd'hui, Maud Larochette n'est plus seulement CFO. Elle pilote également le département P&BO, *people and business organization*, qui recense 15 collaborateurs spécialisés dans les domaines juridiques, financiers et de la gestion des ressources humaines. Pour elle, impossible de choisir vraiment entre les fonctions de CFO et de DRH: “Les deux sont liées et complémentaires, surtout dans une entreprise où 80% des frais sont des coûts salariaux”. Elle a même endossé un temps, fin de l'an dernier, les habits de CEO *ad interim*, le temps de trouver un nouveau patron pour N-SIDE (qui est désormais Arnaud Merlet).

## De 35 à 250 collaborateurs

Entre le moment où Maud Larochette constituait à elle seule le département finance et aujourd'hui, N-SIDE s'est profondément transformé. “En mars 2017, quand je suis arrivée, nous étions 35. Nous sommes aujourd'hui 200 et

“Les fonctions de CFO et de DRH sont liées et complémentaires, surtout dans une entreprise où 80% des frais sont des coûts salariaux.”



HOUEY

nous serons environ 250 à la fin de l'année.” Le chiffre d'affaires, qui était de 3,5 millions d'euros en 2017, devrait atteindre 21 millions cette année.

Cette croissance s'accompagne d'un nouveau *business model*. “Nous avions auparavant un modèle proche du service: nous faisons tourner nos solutions et nous donnions les résultats à nos clients. Mais depuis trois ans, nos clients utilisent désormais les applications qui sont hébergées sur notre site, et y rentrent leurs données. Nous entrons dans l'ère du SaaS (*software as a service*). Cette transformation devrait nous permettre de nous focaliser davantage sur les ventes de licences et avoir une valorisation intéressante”.

Autre fierté de Maud Larochette: N-SIDE est la première entreprise wallonne à obtenir le label B Corp. Décrochée au printemps 2020, cette certification souligne l'attachement de N-SIDE aux exigences sociétales et environnementales, de gouvernance et de transparence. “Le CFO est la personne qui doit inspirer confiance par sa bonne gestion constante. La finance est impactante, conclut Maud Larochette. Elle nécessite une grande intégrité et une grande transparence. Correctement gérée, elle assure la durabilité de l'entreprise.”

## NOMINÉ N° 4 : GEERT PEETERS (GREENYARD)

## “Nous sommes aptes à faire face à des situations extrêmes”

Geert Peeters pilote depuis quatre ans le spécialiste de la transformation et de la distribution de fruits et légumes à travers le tourbillon de son colossal endettement. “Une expérience qui nous vient aujourd'hui bien à point.”

WOLFGANG RIEPL

Le monde dans lequel Geert Peeters depuis l'été 2018 est désormais mieux maîtrisé. Cotée sur Euronext Bruxelles, Greenyard avait achevé son exercice décalé 2018/2019 (clôture: mars) sur un Ebidta de 64 millions d'euros, et un endettement financier brut proche des 600 millions d'euros. Durant l'hiver 2019, son cours de Bourse n'était plus que de 2,5 euros. L'entreprise a depuis renoué avec les bénéficiaires, et considérablement allégé sa dette financière. Geert Peeters se dit très satisfait de cette évolution, ce qui ne l'empêche pas de garder les pieds sur terre. “La situation économique d'aujourd'hui est évidemment extrême, ce qui engendre énormément d'incertitude, de pression et de volatilité, rappelle-t-il. Personne n'aurait pensé, au début de l'année 2021, que la crise sanitaire allait se prolonger si longtemps encore. Omicron nous a même causé davantage de problèmes que les variants précédents, à cause des règles de quarantaine parfois très strictes imposées par la Belgique. La chaîne des trans-



PG / FRANK TOUSSAINT

“Notre principale caractéristique? Nous sommes une entreprise agroalimentaire saine.”

ports n'avance plus que par saccades, le marché du travail est étrié; si l'on ajoute à cela l'inflation, qui grimpe depuis la fin de l'été dernier déjà, on comprend que l'année fut pour le moins exceptionnelle pour Greenyard. A vrai dire, elle a été l'année de la vérité.” Mais Geert Peeters a de quoi se dire satisfait. “Le groupe a montré qu'il était un partenaire sain, stable, pertinent et fiable. Il entend fournir au monde une nourriture saine, et faire en sorte que les chaînes de magasins soient convenablement approvi-

sionnées. Il y est parvenu, envers et contre tout. Il a appris ces dernières années à changer très rapidement de braquet, à s'adapter, à imaginer des solutions créatives.”

## Stabilité et manœuvrabilité

Pour son CFO, Greenyard est un véritable condensé de manœuvrabilité et de stabilité. “La manœuvrabilité, c'est la vitesse à laquelle nous nous attaquons aux problèmes, c'est notre volonté d'offrir aux clients un résultat sur mesure, notre capacité à résister aux coups. Rien ne nous trouble, et la stabilité fait partie de notre stratégie. Nos activités s'articulent autour de l'alimentation végétale, des fruits et des légumes. Nous sommes une entreprise agroalimentaire saine: tel est notre credo. Nos sauces et nos soupes contiennent aussi peu d'additifs que possible. Compte tenu de la vigueur de la croissance du marché, nous cherchons à développer davantage encore cette activité. Tout aussi importantes sont les relations de confiance que nous entretenons sur le long terme tant avec les chaînes de magasins qu'avec les cultivateurs. Eux aussi doivent pouvoir être correctement rémunérés.” La journée des investisseurs, qui s'est déroulée le 7 décembre 2021, peut être qualifiée de moment clé. “Elle a remporté un vif succès et suscité énormément de réactions positives. Pour la préparer, nous avons réexaminé notre stratégie de fond en comble, sans compter que nous avions précédemment déjà analysé la tendance sur notre marché. Nous avons consacré plusieurs mois à cet exercice.” Le résultat? Le cours flirte actuellement avec les huit euros, soit trois fois plus qu'à l'hiver 2019.

## NOMINÉ N° 5 : JOHAN VANKELECOM (BELFIUS)

## “Je me sens entrepreneur”

En 10 ans, Belfius s'est métamorphosée. L'institution en difficulté est désormais une banque qui allie revenus diversifiés, rentabilité et trajectoire de croissance solide. Et on ne doit pas sous-estimer l'apport du CFO dans cette transformation. PATRICK CLAERHOUT

**C**onnecting the dots : c'est ainsi que Johan Vankelecom décrit sa vision et sa méthode de travail. “Avec son équipe, un CFO a pour rôle d'intégrer et de connecter toutes les dimensions et parties prenantes de la stratégie : clients, actionnaires, organes de supervision, croissance commerciale, solidité,

rentabilité... D'où l'importance d'une communication claire et compréhensible. Il est essentiel que tout le monde sache pourquoi les décisions stratégiques sont prises.” Depuis que Belfius ne fait plus partir du groupe Dexia, démantelé en 2011, Johan Vankelecom a été à la base des principales décisions et des grands choix stratégiques de la banque. Entre 2011 et 2014, il a été un élément clé dans le démantèlement des portefeuilles risqués, ce qui a permis à Belfius de regagner la confiance de ses clients tout en améliorant sa solvabilité et son profil de risque. Simultanément, il a contribué au redressement de la franchise commerciale en osant investir dans le nouveau nom et dans l'application mobile et en réalisant des gains de productivité structurels. “Notre ratio coûts/revenus était trop élevé, explique-t-il. C'est



“**Mon champ d'activité est très large. Je peux inspirer et participer au pilotage de l'activité commerciale.**”

pourquoi nous avons passé au crible tous les processus internes en fonction de la valeur qu'ils créaient pour le client. Ce qui ne rapportait rien a été supprimé. C'était un projet de 18 mois dont est issu un programme d'investissement destiné à renforcer les aspects utiles. En 10 ans, notre ratio coûts/revenus a diminué d'environ 80 %, à 55 %.”

Johan Vankelecom avait également anticipé la baisse des taux, puis la longue période de taux bas. “Des simulations avaient montré qu'une telle évolution comportait un fort risque pour notre rentabilité. La baisse des taux allait peser sur les marges et sur le bénéfice et réduire notre potentiel de croissance. C'est pourquoi nous avons planché sur un programme de couverture des risques et sur la

diversification de nos revenus. Belfius est allé chercher de nouvelles sources de revenus auprès des PME et des entreprises. Et les services d'investissement et de conseil que nous fournissons à cette clientèle et aux particuliers nous ont permis d'enregistrer des commissions complémentaires.”

**Bénéfice record**

En 2021, Belfius a enregistré un bénéfice record de 935 millions d'euros, en hausse de 76 % par rapport à l'année précédente.

Et ce n'est pas fini, affirme Johan Vankelecom : “Nous avons identifié plusieurs activités dans lesquelles nous n'atteignons pas encore notre potentiel commercial naturel : assurances, services de placement, services bancaires pour les entreprises et les clients fortunés... Il reste donc un potentiel de croissance, mais ça devra être une croissance rentable”. Chez Belfius, Johan Vankelecom dirige un département qui dépasse la finance. Les aspects juridiques et la gestion du bilan et de la liquidité relèvent également de son service, baptisé *Integrated Corporate Management*. Quelque 300 personnes y travaillent. “En fait, nous gérons l'ensemble de l'activité *corporate* de Belfius, explique Johan Vankelecom. En traduisant ces matières complexes pour l'ensemble des collaborateurs, nous leur donnons une idée de l'orientation stratégique que nous comptons développer.” “Dans le parcours accompli, je me sens entrepreneur, conclut le CFO de Belfius. Mon champ d'activité est très large. Je peux inspirer et participer au pilotage de l'activité commerciale. Comme je le dis souvent : *it's all about people*. Cela me passionne plus que juste gérer de l'argent.” **t**