

CATHERINE VANDENBORRE (GROUPE ELIA) EST LA « TRENDS-TENDANCES CFO OF THE YEAR 2019 »

« Je suis passionnée par les questions de société »

Créer de la valeur pour l'entreprise et les actionnaires tout en œuvrant dans l'intérêt de la société. C'est ainsi que Catherine Vandendorre envisage son rôle de CFO du groupe Elia, la société gestionnaire du réseau de transport de l'électricité en Belgique (Elia) et dans le nord-est de l'Allemagne (50 Hertz). Catherine Vandendorre a été désignée « Trends-Tendances CFO of the Year 2019 ».

PROPOS RECUEILLIS PAR PATRICK CLAERHOUT ET LUC HUYSMANS / PHOTOS : KAREL DUERINCKX

« **U**n ou une CFO doit contribuer à la définition, à la mise en œuvre et à l'ajustement de la stratégie commerciale, détaille Catherine Vandendorre, 48 ans, originaire du Brabant wallon et parfaite bilingue. La gestion des risques, qui permet entre autres d'accélérer les initiatives ou les investissements, est un autre aspect important de son travail. Pour ce qui me concerne, je m'attache à anticiper les tendances les plus innovantes, au premier rang desquelles l'analyse de données et l'intelligence artificielle. C'est en libérant des moyens pour ces domaines que nous pouvons rester pertinents pour le client. »

L'an dernier, Catherine Vandendorre et son équipe ont joué un rôle clé dans la double transaction qui a permis à Elia de prendre le contrôle total de l'entreprise allemande 50Hertz, s'appuyant notam-

ment sur la banque d'investissement allemande KfW, un partenaire local solide. Une opération d'autant plus remarquable qu'elle a pour partie été financée par l'émission de titres hybrides de sorte que la solvabilité d'Elia n'en a pas été affectée. En Belgique, seul Solvay avait déjà eu recours à un montage financier de ce type.

Son entourage décrit Catherine Vandendorre comme une femme très intelligente, une travailleuse acharnée et une personne qui voit large. « Effectivement, je ne m'intéresse pas qu'aux chiffres, confirme-t-elle. Je me passionne pour toutes les questions de société. Les débats sur le climat, la mobilité ou la transition énergétique, qu'Elia entend réaliser au cours des prochaines années, me tiennent particulièrement à cœur. »

TRENDS-TENDANCES. Dans de nombreuses entreprises, le CFO est la deuxième personne la plus importante après le CEO. Qu'en est-il du rapport entre ces deux fonctions chez Elia ?

CATHERINE VANDENBORRE. L'axe CEO-CFO est essentiel au bon fonctionnement d'une entreprise. Cela signifie que ces deux personnes doivent partager une ambition commune. Notre objectif à Chris Peeters et moi-même est d'assurer la croissance d'Elia dans l'intérêt des actionnaires et de la communauté. Bien entendu, il nous arrive d'avoir des discussions très animées à propos des priorités à définir, de la meilleure manière de gérer les risques ou des changements à apporter au sein de l'entreprise. Mais notre duo fonctionne bien parce que nous sommes complémentaires.

Complémentaires en quel sens ?

Chris possède une vision à long terme, c'est un véritable visionnaire. J'essaie de concrétiser cette vision, par étapes successives en mettant en place des proces-

sus. Quelle étape devrions-nous franchir en premier et comment poursuivre ensuite ? Chris a sans cesse de nouvelles idées, au moins 100 par jour (*rires*). J'aime ça, mais j'essaie de fixer les priorités le plus rapidement possible, de procéder à l'analyse des risques et de calculer le prix de revient. Pour ma part, je suis assez systématique et réaliste.

Entre 2005 et 2012 vous avez dirigé plusieurs filiales d'Elia. Que préférez-vous : le côté business ou le côté finances ?

Ce furent de très belles années mais je n'ai pas de préférence. J'ai commencé ma carrière chez Elia en 1999 au sein du département comptabilité et finance, mais elle n'a pas été linéaire. A partir de

« Je ne suis pas une CFO exclusivement intéressée par les chiffres. »

2005, j'ai été nommée responsable opérationnelle d'un certain nombre de sociétés du cœur de métier d'Elia, c'est-à-dire la gestion de systèmes et de plateformes électriques. J'avais donc un profil généraliste lorsque je suis arrivée au comité de direction en 2012, d'abord en tant que CCO et, depuis 2014, en tant que CFO. Mon parcours m'a donc permis de bien connaître l'entreprise et le secteur et de savoir ce qu'un CEO attend de sa ou de son CFO.

Qu'est-ce qui différencie les deux fonctions ?

Un CEO est plus proche des clients, ce qui lui permet de mieux anticiper les évolutions du marché et de peser davantage sur la stratégie de l'entreprise. En tant que CFO, vous êtes avant tout au contact des investisseurs, des banques et des financiers.

La structure de l'actionariat d'Elia est



PROFIL

particulière puisque 45% des actions sont détenues par des communes et des intercommunales belges et que les 55% restants sont cotés en Bourse. Comment en assurez-vous la cohérence de cet ensemble ?

Les communes sont l'actionnaire de référence. Elles possèdent une vision à long terme, ce qui pour un CFO est une situation idéale car c'est une base solide sur laquelle construire. Les communes ont toujours soutenu le développement de l'entreprise, participant aux augmentations de capital et approuvant les décisions stratégiques importantes. Ce fut également le cas lorsque nous avons acheté les 40% restants de 50Hertz l'an dernier et que nous avons cédé 20% dans la foulée. Nous sommes parvenus à obtenir en très peu de temps l'accord de tous nos actionnaires alors qu'il s'agissait d'une transaction de 2 milliards d'euros,

- **1970** : naissance à Braine-l'Alleud
- **1992** : master en sciences économiques appliquées (UCL) et diplômes en audit des entreprises et comptabilité, sciences fiscales, gestion des risques financiers et *executive management*.
- **1993** : débute sa carrière comme *auditor* chez

- Coopers & Lybrand (aujourd'hui PwC)
- **De 1996 à 1999** : occupe le poste de *controller* au sein de la banque CBHK, spécialisée en crédits hypothécaires
- **1999** : rejoint le service comptabilité et finances d'Elia
- **De 2005 à 2012** : dirige successivement Belpex

et APX-Endex, deux filiales opérationnelles d'Elia

- **2012** : intègre le comité de direction d'Elia en tant que *chief corporate officer* (responsable RH, questions juridiques et réglementaires, communication, etc.)
- **Depuis le 1^{er} janvier 2014** : CFO d'Elia

peut-être la plus importante en Belgique pour l'année 2018.

Comment obtenez-vous des communes belges qu'elles acceptent d'investir leur argent à l'étranger ?

En développant nos activités à l'international, 70% du bénéfice net provient de l'étranger. Le rendement de 50Hertz est supérieur à celui de nos activités en Bel-

gique et l'entreprise possède un réel potentiel de croissance. Tout profit pour le dividende de nos actionnaires ! Et Elia peut apprendre beaucoup de sa filiale allemande. L'Allemagne, et certainement 50Hertz, est beaucoup plus avancée dans la transition des énergies fossiles aux énergies renouvelables. Les autres pays européens, y compris la ➔

Belgique, doivent aller dans cette direction. Grâce à 50Hertz, Elia à l'opportunité d'acquérir de nouvelles connaissances dans le fonctionnement efficace d'un réseau électrique alimenté par des sources d'énergie renouvelables. Les consommateurs et les entreprises belges en tireront les bénéfices à long terme. Cette nouvelle expertise vaut de l'or pour notre actionnaire de référence.

La rentabilité d'Elia est tributaire des tarifs fixés par le régulateur. Cela ne facilite-t-il pas la vie du CFO? Vous n'avez par exemple pas à redouter une baisse inattendue du chiffre d'affaires.

Vous avez raison, nous ne sommes pas confrontés à l'incertitude de nos revenus. Nous concentrons nos efforts sur les coûts. La clé, c'est l'efficacité des processus. Pas pour augmenter le bénéfice, car la rentabilité n'a qu'un impact très limité sur nos marges, mais pour que le consommateur puisse supporter sans mal le coût de la transition énergétique. Parallèlement à cela, Elia doit investir massivement dans l'infrastructure électrique car le réseau belge demande à être développé et renforcé pour pouvoir y connecter les énergies renouvelables et les distribuer aux centres de consommation. Nous travaillons également à augmenter la capacité d'interconnexion avec les pays voisins de manière à importer plus d'électricité à moindre coût. Notre plan prévoit des investissements à hauteur de 2,3 milliards d'euros sur cinq ans en Belgique. Je dois encore finaliser ce financement.

Elia n'investit-il pas trop? Les redevances que perçoit Elia sont basées sur le niveau d'investissement...

Notre plan d'investissement a été présenté pour consultation fin de l'an dernier. Tout le monde était invité à donner son avis mais aucune remarque ne nous a été faite. Le gouvernement a approuvé notre plan en début d'année. Je pense que chacun comprend que les investissements que nous prévoyons sont nécessaires pour le pays, tant sur le plan du prix de l'électricité que sur celui de la sécurité de l'approvisionnement. De surcroît, pour atteindre les objectifs climatiques, la société civile demande d'accélérer la transition vers les énergies renouvelables. Elia doit analyser dans quelles conditions cette accélération est possible à un prix acceptable, sachant aussi que la gestion des risques revêt une

importance capitale: comment nous assurer que nos projets ne soient pas retardés et qu'il reste suffisamment de place pour de nouveaux investissements?

L'acquisition en 2018 des 40% que vous ne déteniez pas encore dans 50Hertz a été un franc succès. Elia s'est imposé comme le point d'ancrage du réseau électrique allemand. Comment avez-vous gagné cette confiance?

En écoutant et en consultant beaucoup. Je pense que nous avons démontré que toutes les parties sortiraient gagnantes de l'opération. Pour l'Allemagne, cet

décision était tout à fait réfléchie car Elia possède désormais un partenaire local solide et disposé à investir dans 50Hertz. **Le financement de cet accord a été pour le moins novateur...**

C'est le mérite de toute une équipe. Pour trouver 2 milliards d'euros en seulement quatre mois, nous avons imaginé trois sources de financement: une émission obligataire traditionnelle pour un montant de 300 millions d'euros, une obligation hybride d'un montant de 700 millions d'euros et enfin la revente de 20% de 50Hertz à KfW pour 1 milliard d'euros. Les obligations hybrides, qui s'appa-



«Je connais parfaitement l'entreprise et le secteur. Et je sais ce qu'un CEO peut attendre de sa ou de son CFO.»

accord a déclenché une réflexion sur l'actionnariat des infrastructures critiques. La conclusion tombe sous le sens: il est préférable que les Européens conservent la haute main. La Commission européenne s'est également penchée sur la question. Je pense qu'il est sain que les pays européens réfléchissent à l'actionnariat des entreprises des secteurs stratégiques. Grâce à la cession de 20% des actions à KfW, une banque entièrement contrôlée par les autorités allemandes, nous avons obtenu ce que nous cherchions, un ancrage local. La

rentent à des actions, ont constitué une innovation mais, surtout, elles nous ont permis de préserver notre solvabilité. Très peu d'entreprises belges ont utilisé ce type d'instrument d'emprunt, pour autant que je sache seul Solvay y a déjà eu recours. Les obligations hybrides coûtent plus cher que les obligations ordinaires, mais elles peuvent être intéressantes quand, lors d'une prise de contrôle, le temps manque pour monter un financement traditionnel.

Elia a annoncé son intention de procéder prochainement à une augmen- ➔



« LA DIVERSITÉ NE SE LIMITE PAS AU GENRE »

Catherine Vandendorpe succède à une autre femme, Birgit Conix (ex-Telenet et aujourd'hui chez TUI), au palmarès du « Trends-Tendances CFO of the Year ». On notera que quatre des cinq nominés étaient des femmes. On observe d'ailleurs que de plus en plus de femmes occupent les fonctions de CFO. Le métier serait-il en train de se féminiser ? « S'il est vrai que l'on rencontre de plus en plus de femmes CFO,

le chemin à parcourir est encore très long car, surtout dans les très grandes entreprises, elles restent l'exception, confie Catherine Vandendorpe. Le classement Fortune 500 n'en recense que 15%. En revanche, Elia est une entreprise très féminine puisqu'elle compte trois femmes sur les sept membres du conseil de direction. Et quasiment tous les grands projets d'infrastructure sont menés par des femmes,

ce qui est exceptionnel pour une société d'ingénierie. Je pense que la diversité dans les affaires ne devrait pas être réduite à la diversité de genre. Nous devons considérer la diversité au sens large et donc nous intéresser à l'origine des personnes. Les entreprises doivent s'efforcer d'être le reflet de la société dans laquelle elles évoluent. Elia emploie des personnes de 22 nationalités différentes. »

tation de capital de l'ordre de 400 millions d'euros. L'entreprise n'accumule-t-elle pas trop de dettes ?

Non, car cet argent frais doit aider au financement de nos investissements dans le développement de l'infrastructure de réseau électrique belge. Nous le ferons en partie sur fonds propres et en partie via l'emprunt. L'appel à des capitaux frais nous permettra de maintenir un bilan sain. Aujourd'hui, nos fonds propres représentent un tiers de notre passif, pourcentage qui grimpera à 40% après l'augmentation de capital. Par ailleurs, le poids de la dette diminue car nous remplaçons les anciens prêts par de nouveaux à un taux d'intérêt inférieur.

Que pouvez-vous nous dire de votre équilibre vie privée vie professionnelle ?

J'aime tellement ce que je fais que je n'ai jamais le sentiment de trop travailler même si, pour être tout à fait honnête, c'est le cas. Je peux heureusement m'appuyer sur un mari merveilleux qui me soutient tout en me montrant mes limites. J'essaie de me tenir à un principe : ne pas compter mes heures en semaine mais préserver mes week-ends. Par ailleurs, comme je me déplace beaucoup en vélo et en train, je ne perds pas de temps dans les embouteillages.

Vous ne correspondez pas au profil du CFO qui ne s'intéresse qu'aux chiffres et aux tableaux Excel.

En effet, je suis passionnée par les questions de société, comme la transition énergétique, le climat ou la mobilité. Toutes sont étroitement liées. L'important rôle social d'Elia explique aussi

pourquoi j'aime tant mon travail, d'autant plus que l'ambiance au sein de l'entreprise est vraiment excellente.

Quels grands défis voyez-vous se profiler ?

Pour Elia : l'accélération de la transition énergétique pour répondre aux préoccupations climatiques et à l'impact des nouvelles technologies, la voiture électrique

par exemple, sur le réseau électrique. Pour moi en tant que CFO : d'une part diversifier les sources de financement et rechercher des partenaires afin de maintenir un sain équilibre bilantaire et, d'autre part, étendre les compétences du service financier à l'analyse des données et à l'utilisation de l'intelligence artificielle. ☉



« Elia prévoit 2,3 milliards d'investissements dans le réseau électrique belge. Je dois boucler ce financement. »