

PRÉSENTATION DES CINQ NOMINÉS

QUI SERA LE CFO DE 2017?

PAUL DEPUYDT (RAVAGO)

« **LORSQU'ON COMMENCE À DONNER DES CONSEILS, C'EST QU'ON DEVIENT VIEUX.** »

Voici près de sept ans que le Brugeois Paul Depuydt est devenu CFO du très discret géant campinois des plastiques, Ravago.



« Je ne veux copier personne. »
Paul Depuydt

Paul Depuydt, ingénieur commercial, débute sa carrière en 1988 à Lille, chez Rank Xerox. Trois ans plus tard, il devient analyste financier senior chez Alcatel en Belgique.

Après avoir passé quelques années au siège central d'Alcatel à Paris, il occupe en 2004 le poste de CEO d'Alcatel-Lucent Bell. Début 2009, alors que la crise économique bat son plein, il endosse le rôle de président de la fédération professionnelle Agoria. Il doit cependant déjà passer le flambeau au printemps 2010 car il fait son entrée chez Ravago, un groupe familial qui pèse des milliards.

Ce groupe, dont le siège est établi à Arendonk, compte 230 bureaux, 30 usines et plus de 5.500 travailleurs. Il est spécialisé dans la production, le recyclage, la composition et la distribution de plastiques. Paul Depuydt, alors âgé de 51 ans, y débute comme *chief administration officer*, mais après quelques mois déjà, il est nommé CFO et COO.

« Ce qui est intéressant, c'est qu'il s'agit d'un rôle à la fois financier et opérationnel. Il associe la chaîne d'approvisionnement, un peu de fabrication ainsi que des responsabilités financières et administratives. J'apprécie d'être impliqué dans beaucoup d'aspects. Ma carrière évolue comme l'entreprise: elle croît. Il convient de s'entourer des bonnes personnes et de placer les bonnes personnes aux bons endroits », affirme Paul Depuydt, qui gère un département financier comptant 200 à 300 collaborateurs répartis dans le monde entier. « Souvent, il s'agit de personnes qui sont plus spécialisées dans leur domaine que je ne le suis et qui voient certaines choses que je ne pourrais jamais voir. C'est de là que viennent les idées sur lesquelles on se base pour décider de changer ou de laisser évoluer. Le rôle de CFO, c'est aussi contribuer à faire bouger les choses et veiller à ce que les moyens et la motivation nécessaires soient présents. » Et l'on peut dire que cette stratégie lui a manifes-

tement réussi ces dernières années. « Vous savez que la discrétion est de mise chez Ravago, mais l'entreprise va bien. Cela ne fait que renforcer la motivation. » Le fait que Paul Depuydt ait également été CEO dans sa vie professionnelle antérieure présente des avantages. « Grâce à cette expérience, je peux partiellement me représenter les problèmes et défis du groupe, ainsi que du CEO, et il y a certaines disciplines que je maîtrise plus rapidement. »

Paul Depuydt n'a jamais eu de modèle. « Je ne veux copier personne. Il y a, certes, des personnes qui m'ont donné confiance en moi et qui m'ont fait prendre conscience de certaines qualités, avant que je les observe moi-même. Je n'ai jamais véritablement reçu de conseils mais certaines personnes m'ont encouragé à toujours continuer. C'est typique de l'environnement dans lequel je travaille maintenant. La devise ici, c'est 'amuse-toi !' Le reste suivra et nous ferons du bon travail », confie Paul Depuydt qui, lui-même, n'ose pas conseiller ses collègues CFO. « Lorsqu'on commence à donner des conseils, c'est qu'on devient vieux. »

Ravago est active à l'échelle mondiale, ce qui signifie concrètement que Paul Depuydt passe la moitié de sa vie professionnelle à l'étranger. Lorsque nous évoquons la difficulté du job du fait de ces nombreux déplacements, ce père de deux enfants répond par une question rhétorique: « Qui a dit que ce job était difficile? Ce n'est pas comme ça que je le ressens en tout cas. Ce job me donne plus d'énergie qu'il ne m'en coûte ». Paul Depuydt est du reste un fan de sport et ça l'aide: « Il faut prendre soin de soi. Je tiens à me maintenir en bonne condition physique parce que ça me plaît et que ça me fait du bien. Même en voyage, rien ne vous empêche de vous libérer une heure pour faire un peu de sport », conclut-il.

© BERT LAUWERS

Qui sera le successeur de Detlef Thielgen (UCB) et pourra porter le titre de CFO de l'Année en 2017 ? Le jury, composé de professionnels en la matière et de journalistes des rédactions de *Trends* et *Trends-Tendances*, a sélectionné cinq candidats. Ces cinq nominés, dont vous pouvez découvrir les portraits dans ces pages, ont joué un rôle important dans le développement financier

et stratégique de leur entreprise. Le nom du gagnant sera dévoilé lors d'une soirée de gala qui aura lieu le 9 mai à Tour & Taxis, après une introduction par William De Vijlder (« chief economist » de BNP Paribas Group) et un débat sur le thème « Fusion et acquisition : piège ou tremplin ? » avec Karim Hajjar (CFO de Solvay), Koen Van Gerven (CEO de bpost) et Alain Wirtz (CEO de Zetes).

DIDIER DE SORGHIER (SPADEL)

« UNE VISION À LONG TERME AVEC DE VRAIES VALEURS »

Didier De Sorghier est CFO de Spadel depuis 2008.

Il vient de diriger l'acquisition de la société bulgare Devin.

Une opération d'envergure qui explique amplement sa présence parmi les nominés.

C'est un week-end que Didier De Sorghier, 46 ans, n'est pas près d'oublier. Nous sommes en décembre 2016 et Spadel s'apprête à signer sa plus grosse acquisition : dans son viseur, Devin, le leader bulgare des eaux embouteillées. « Les négociations ont commencé le vendredi soir et se sont déroulées pendant toute la nuit », raconte le CFO. Avec pas mal de rebondissements. « Certains documents restent confidentiels tant que le processus n'est pas suffisamment avancé. Du coup, nous avons reçu des centaines de pages le samedi soir et il a fallu rameuter tout le monde pour les analyser en quelques heures. Et puis, le document fourni par la banque pour attester notre emprunt n'a pas été considéré comme assez liant par nos interlocuteurs. Nous avons dû appeler des responsables de la banque en pleine nuit. Le dimanche à 4 h du matin, tout était signé... »

Avec cette acquisition, « le centre de gravité du groupe a changé, n'hésite pas à affirmer notre interlocuteur. Nous étions une société centrée sur le Benelux, avec quelques activités en France et au Royaume-Uni. Nous travaillons désormais dans un contexte beaucoup plus international. Cette acquisition est le point de départ d'une accélération de notre développement international ». Elle constitue en tout cas un fait d'armes majeur pour Didier De Sorghier depuis son arrivée dans l'entreprise en 2004.

Economiste de formation, sorti en 1994 de l'ULB, notre interlocuteur débute sa carrière en tant que consultant *corporate tax* chez Arthur Andersen. Il boucle en parallèle un master en *tax administration* à la Solvay Business School, avant de rejoindre

de quelques années plus tard la société Alti International. Puis, en 2001, Accenture. « Je me suis défait du côté technique et informatique de mes précédentes fonctions pour faire de la consultance en management. » Notre homme a 34 ans lorsqu'il rejoint Spadel. Nous sommes en 2004. Le précédent CFO est toujours en poste et Didier De Sorghier le remplacera à partir de 2008. « Quand je faisais de la consultance, j'avais un peu cette frustration de ne pas être dans le changement. Passer chez Spadel, c'était aussi pour moi une manière de ne pas rester dans le conseil et d'assumer les conséquences de mes décisions. »

Depuis qu'il a intégré l'entreprise, le CFO a vu son rôle évoluer. « La fonction financière a vraiment évolué vers un véritable rôle de *business partner*, explique-t-il. Avant, les gens ne voyaient pas vraiment l'intérêt de dialoguer avec les financiers. Cela a beaucoup changé. » Il y a pas mal de réalisations dont Didier De Sorghier est particulièrement fier, même si l'homme ne manque jamais de mettre en avant ses équipes. « Nous avons notamment mis en place un département d'audit interne qui permet une cartographie des risques », explique-t-il.

« Nous réfléchissons de façon périodique à des plans stratégiques à cinq ans afin de fixer des priorités. Ne pas décider dans l'instant nous permet de faire des choix de rupture qui demandent parfois d'accepter de plomber le résultat pour mieux repartir ensuite. » En 2008, Spadel subit la crise de plein fouet. « Plutôt que nous lancer dans l'innovation et la croissance externe, nous avons eu la maturité de vérifier si nous ne devons pas mettre certaines choses à plat. Nous avons traité tous les domaines pour lesquels nous avions des problèmes de rentabilité. Et aujourd'hui, notre plan 2016-2020 est basé sur la croissance interne drivée par l'innovation, et la croissance externe. »

L'innovation, c'est justement le moteur de Spadel pour rester leader en Belgique face à des concurrents issus de grandes multinationales (Coca Cola avec Chaudfontaine, Danone avec Evian, Nestlé avec Vittel, Contrex, etc.). « Nous devons en permanence faire attention à maintenir notre structure de coûts et nos marges pour pouvoir continuer à investir en communication et en innovation afin de dynamiser le marché. »

© JÉRÉMIE LEMPEREUR



« Nous travaillons désormais dans un contexte beaucoup plus international. »

Didier De Sorghier

SANDRINE DUFOUR (PROXIMUS)

UNE SOLIDE EXPÉRIENCE INTERNATIONALE AU SERVICE DE PROXIMUS

A la tête de la direction financière de Proximus depuis deux ans, Sandrine Dufour a participé au retour à la croissance de l'opérateur. Son obsession: la maximalisation du cash-flow de l'entreprise.

Dès qu'elle est arrivée chez Proximus, Sandrine Dufour en a fait une priorité: «Il n'y avait pas de véritable politique de maximalisation du cash-flow au sein de l'entreprise. Or, il s'agit d'un indicateur clé pour la création de valeur et le financement des investissements», explique la CFO. Son programme a porté ses fruits puisqu'en 2016, le cash-flow libre de Proximus a progressé de 23%. «Nous avons attaqué ce sujet dans toutes ses dimensions. Il est nécessaire d'éduquer l'ensemble de la société à cet indicateur, de le traduire dans des actions tangibles», poursuit Sandrine Dufour. La directrice financière a mis tous les départements de l'entreprise à contribution en initiant, notamment, une chasse aux stocks superflus au sein de l'entreprise ou encore en mettant en place des outils de *reverse factoring* permettant d'accélérer l'encaissement des factures.

Objectif: dégager du cash afin de financer les importants investissements qui se préparent au sein de l'opérateur télécoms. Proximus va investir trois milliards d'euros au cours des 10 prochaines années dans le déploiement de la fibre

appuie Sandrine Dufour. C'est un investissement à long terme, avec un retour sur investissement assez long, mais qui est très important pour le futur de l'entreprise et qui va irriguer l'économie du pays».

Au top de Vivendi et SFR

Sandrine Dufour affiche une longue expérience dans les télécoms, les médias et le numérique. Ce poids lourd de Proximus recruté en France par la CEO Dominique Leroy a fait ses classes chez Vivendi, où elle a occupé le poste de directrice financière adjointe. Porté à l'époque par Jean-Marie Messier, le projet de Vivendi était notamment de rapprocher les activités de télécommunications et celles de production de contenus audiovisuels. Si Vivendi a fini par être démantelé, terrassé par les rêves de grandeur de son patron, cette vision de la convergence est désormais largement partagée dans le secteur. Proximus a choisi d'être un agrégateur de contenus, ce qui se traduit, par exemple, par un partenariat avec Netflix.

Après avoir vécu les heures de gloire, puis la chute de Vivendi, Sandrine Dufour est devenue directrice financière et stratégique de SFR. A ce poste, elle a également vécu des hauts et des bas. L'arrivée d'un quatrième opérateur, Free, sur le marché mobile, a fait beaucoup de tort à SFR. Après avoir préparé une entrée en Bourse, l'opérateur mobile a finalement été racheté par Patrick Drahi, l'ambitieux et inflexible patron d'Altice (SFR, Numericable, Libération, BFM, L'Express, etc.).

Cette expérience internationale est évidemment précieuse à l'heure où le secteur belge des télécoms en pleine recomposition. Le rachat de l'opérateur mobile Base par le câblo-opérateur Telenet, et le retour d'Orange sur le marché du *triple play* via l'ouverture du câble à la concurrence, secouent un marché traditionnellement caractérisé par une certaine inertie et une concurrence atone. Selon Sandrine Dufour, Proximus est prêt à y faire face. «Malgré le renforcement de la concurrence et malgré l'impact de décisions réglementaires comme la fin des frais de roaming, Proximus va continuer sur le chemin de la croissance», assure-t-elle. © GILLES QUOISTIAUX



BELGA IMAGE

«J'ai largement contribué au choix stratégique de la fibre optique.»

Sandrine Dufour

optique. Ce réseau du futur doit, à terme, connecter l'ensemble des entreprises et la moitié du marché résidentiel. Il promet des vitesses de téléchargement inégalées et permettra de faire face à la demande croissante en bande passante, tant du côté des particuliers que des entreprises. Mais ce plan d'investissement a évidemment un coût, entièrement assumé par la directrice financière: «J'ai largement contribué à ce choix stratégique,

MARC HOFMAN (COLRUYT GROUP)

UNE VRAIE FONCTION DE SOUTIEN

Ancien CEO de Ter Beke, Marc Hofman met aujourd'hui son expérience au service du florissant Colruyt, un groupe où les services financiers viennent en support des activités commerciales.

Marc Hofman, directeur financier de Colruyt Group depuis avril 2013, ne pouvait pas ne pas figurer parmi les nominés. Le groupe Colruyt tient une forme financière olympique, affiche un bilan florissant et n'a pour ainsi dire pas de dette. Une performance de haut vol pour le plus grand distributeur de Belgique. Les marges ont légèrement baissé mais ses concurrents Carrefour et Ahold Delhaize souffrent davantage de la concurrence acharnée que se livrent les chaînes depuis la crise financière de 2008. Très honoré par cette nomination, Marc Hofman souligne toutefois que le succès de Colruyt Group est dû essentiellement aux performances du «commerce», comme on a coutume de dire au siège de Hal.

Le groupe se compose des magasins Colruyt et de ses filiales Okay, Bio-Planet, Dreamland et Spar Retail Partners. «Le département Finance de Colruyt Group joue un rôle souvent qualifié d'atypique, explique Marc Hofman. Dans la plupart des entreprises de culture anglo-saxonne, le CFO est aux commandes et dicte, avec le CEO, les objectifs à atteindre. Ce n'est pas du tout le cas chez Colruyt Group. Le département Finance soutient les activités commerciales. Que ce soit pour les procédures internes ou les procédures impactant les clients, on commence toujours par considérer l'aspect commercial, on voit ensuite comment mettre la procédure en œuvre le plus efficacement possible avant de s'intéresser aux solutions opérationnelles, financières et autres.»

Le département Finance de Colruyt Group emploie 350 personnes. Ceux-ci ne rendent pas compte directement au CFO. «Seuls 12 collaborateurs me font rapport. Nous sommes en plein remaniement interne suite à une réorganisation progressive du service financier qui a pour but de rendre notre département encore plus efficace. La hiérarchie déjà assez souple a été modifiée pour donner encore plus de responsabilité à la base, de manière à pouvoir mieux réagir aux besoins financiers du groupe. Ces besoins sont très larges: des procédures d'achat aux procédures de paiement, de la vente aux procédures de recouvrement, de l'enregistrement financier aux procédures de reporting. Cette nomination



est une reconnaissance du travail de toute l'équipe qui investit pas mal d'énergie dans la transformation du service qui à son tour, booste l'équipe. Pas besoin de me mettre sur un piédestal. Je suis plutôt du genre à œuvrer dans l'ombre. Je ne voudrais surtout pas passer pour un gourou qui a la science infuse. Je délègue un maximum. C'est la meilleure façon de faire grandir une équipe et de lui faire acquérir du savoir-faire.»

Ingénieur commercial de formation, Marc Hofman a commencé sa carrière en 1980 en qualité d'auditeur chez Arthur Andersen. Il fait partie du comité de direction de Colruyt Group qui décide, sous la houlette du CEO Jef Colruyt, de la stratégie générale du groupe. Marc Hofman a, lui aussi, été CEO: il a dirigé Ter Beke de 2008 à 2013 après avoir assumé pendant plus de 10 ans la fonction de directeur financier et opérationnel de l'entreprise alimentaire. Jamais il n'a regretté sa décision d'entrer au service de Colruyt: «J'adhère entièrement à la vision à long terme du groupe. Il faut toujours s'adapter à la culture de l'entreprise mais celle de Colruyt me convient parfaitement. En interne, on dit souvent des nouveaux collaborateurs que, soit ils quittent au bout de six mois, soit ils s'enracinent pour la vie.»

© STIJN FOCKEDEY



« Je délègue un maximum. C'est la meilleure façon de faire grandir une équipe. »

Marc Hofman

LUC POPELIER (GROUPE KBC)

« CRÉER DE LA VALEUR POUR LES CLIENTS ET LES ACTIONNAIRES »

En commençant par un grand nettoyage, Luc Popelier a jeté les bases du remaniement réussi du bancassureur flamand et a permis à KBC de se recentrer sur les activités dans lesquelles le groupe excelle.

« En l'espace d'un an et demi, nous avons pu lever cinq milliards d'euros pour renforcer notre position financière. »

Luc Popelier

Luc Popelier a occupé pendant six ans le poste de CFO du groupe KBC. Dans quelques mois, l'Anversois de 52 ans reprendra la direction de la division Marchés internationaux, à savoir les activités de KBC en Slovaquie, Hongrie, Bulgarie et Irlande, ainsi que la salle des marchés, KBC Securities, les financements spécialisés et KBC Asset Management.

Pendant ces six années, Luc Popelier a jeté les bases du remaniement réussi du bancassureur flamand. Il a commencé par faire le grand nettoyage. « Nous avons progressivement mis un terme ou vendu toutes les activités non principales, explique-t-il. Dans un contexte difficile, nous avons resserré le bilan du groupe KBC de 30 % et réduit les actifs pondérés de 40 %. Au lendemain de la crise, sur les cinq candidats repreneurs de notre activité bancaire en Pologne, il n'en restait plus qu'un: Santander. Malgré cela, nous en avons obtenu un bon prix. »

Les nombreux désinvestissements ont permis à KBC de se recentrer sur les activités dans lesquelles excelle le bancassureur, dit le CFO: « La satisfaction du client est essentielle. La croissance n'est possible qu'à cette condition ». L'excellente gestion des coûts et une bonne communication en toute transparence ont fait le reste: KBC a réussi à restaurer la confiance à la fois des clients et des investisseurs.

« Nous avons fait clairement comprendre au monde extérieur où nous en étions et ce qu'il restait à faire, précise Luc Popelier. En l'espace d'un an et demi, nous avons pu lever cinq milliards d'euros pour renforcer notre position financière. » Par le biais d'une augmentation de capital et l'émission de toutes sortes d'instruments financiers hybrides: « Chaque émission a remporté un franc succès. Nous sommes aujourd'hui une des

banques européennes les mieux dotées ». Cerise sur le gâteau: la banque a remboursé intégralement le solde des aides d'Etat fin 2015, cinq ans plus tôt que prévu.

En qualité de CFO, Luc Popelier dit devoir fournir des informations objectives pour permettre au comité de direction de prendre les bonnes décisions stratégiques: « Il ne suffit pas de présenter des chiffres, encore faut-il aider à

les interpréter. Mon rôle est aussi celui d'un challenger. Le CFO se doit d'évaluer chaque décision à l'aune de la valeur créée pour les clients et les actionnaires. Il doit attirer l'attention sur les risques encourus. La décision est-elle conforme à la stratégie? L'acquisition cadre-t-elle avec la politique de la banque? Est-elle raisonnable en termes de finances et d'exploitation? »

CFO du groupe KBC, Luc Popelier ne se considère pas comme « *the one man in control* » (le seul homme en charge): « Dans chaque pays, nous collaborons avec des équipes financières

locales autorisées à décider rapidement en toute autonomie dans des limites bien définies. Ce qui nous permet de réaliser des synergies et de préserver la spécificité locale. Nous veillons toutefois à ce que tous nos collaborateurs parlent la même langue financière et respectent la même culture d'entreprise ».

Outre le département financier, Luc Popelier est également responsable des services ICT (et de leur transformation numérique), des affaires juridiques et fiscales, et de certaines procédures *back-office* comme le dépôt et la liquidation des titres (*custody, clearing & settlement*). Quelque 3.000 personnes travaillent sous son autorité. « Pareille responsabilité ne peut être assumée qu'à condition d'être bien entouré », souligne-t-il.

© PATRICK CLAERHOUT

