



BERNARD DE LAGUCHE
"Als we willen dat de groep een conso-
liderende rol speelt in de chemiesec-
tor, moet Solvay bekend worden."

BERNARD DE LAGUICHE (SOLVAY) IS CFO VAN HET JAAR

‘Een CFO moet wat paranoïde zijn’

Bernard de Laguiche is de CFO van het Jaar, een titel die Trends en Trends-Tendances voor de tweede keer uitreiken. De afstammeling van de familie Solvay speelde een belangrijke rol bij de omvorming van de chemiegroep en in de integratie van het Franse Rhodia. SANDRINE VANDENDOOREN, FOTOGRAFIE CHRISTOPHE KETELS/IC

De grote zwart-witfoto van Alfred Solvay (broer van Ernest) achter zijn bureau herinnert subtiel aan de afkomst van Bernard de Laguiche (53), financieel directeur (CFO), lid van het uitvoerend comité van de groep Solvay en afstammeling van de stichtende familie van de Belgische chemiegroep. De Laguiche krijgt de titel van CFO van het Jaar omdat hij een belangrijke rol speelde in de omvorming van de multinational in tandem met ex-CEO Christian Jourquin en sinds een jaar met de Fransman Jean-Pierre Clamadieu.

Bernard de Laguiche was van nabij betrokken bij de verkoop van de farmaceutische tak en bij de overname en integratie van Rhodia. De in Ukkel geboren handelsingenieur heeft de Frans-Braziliaanse nationaliteit. Zijn familie is eigenaar van een van de grote wijnen van de Bourgogne en zijn vrouw is Braziliaanse.

Hij spreekt Frans, Engels, Duits, Portugees en Italiaans en bracht het grootste deel van zijn loopbaan door bij de multinational, waarin hij geleidelijk opklom tot hij in maart 2006 benoemd werd tot CFO. Achter zijn kalme voorkomen en zijn wat ‘vieille France’-achtige kant, gaat een vastberaden schatkistbewaarder

schuil. “Als Bernard ergens voorbijkomt, is het net een witte tornado”, getuigt Marina Magri, die al ruim achttien jaar zijn assistente is. “Hij brengt schwing in een departement. Er is altijd een voor en een na Bernard.”

Hij heeft ook praktijkervaring vermits hij bij Solvay ooit de afdeling ‘speciale polymeren’ leidde. “Dat heeft mij in mijn functie van CFO zeer geholpen, omdat het mij deed inzien hoe een financier kan bijdragen tot de strategische visie van de onderneming”, legt de workaholic uit.

Beschouwt u zich als CFO als een sparringpartner van de CEO?

BERNARD DE LAGUICHE. “Inderdaad. De cijfers van een onderneming omvatten haar economische prestaties, de interne

controle en het risicobeheer. Dat laatste wordt almaar belangrijker. Vroeger was risicomangement vooral een kwestie van wisselkoersen en verzekeringen. Tegenwoordig gaat dat veel breder. Het omvat ook risico’s die verband houden met de strategie en de business van de onderneming, en met de vergrijzing van de leeftijdspiramide. Er is ook nog een vierde domein: het management van de administratieve diensten, ook wel de backoffice genoemd. Met die tas vol competenties en functies is de CFO de bevoorrechte partner van de CEO. Bij Solvay opereert de CFO in een collegiaal uitvoerend comité, waarin Jean-Pierre Clamadieu de discussie en de persoonlijke meningsuiting sterk aanmoedigt.”

Wat zijn volgens u de belangrijkste kwaliteiten voor een CFO?

DE LAGUICHE. “Een CFO moet wat paranoïde zijn. Hij moet altijd uitgaan van het slechtste scenario en hij moet rigoureuze zijn. Hij is wellicht het minst empathische lid van het uitvoerend comité, de man die de cijfers hun belang geeft. Een andere, meer persoonlijke eigenschap is dat een CFO discreet en vertrouwelijk moet handelen. Discreet omdat hij de nummer twee is en de CEO, die het ➤

“De fusie met Rhodia was een van de hoogtepunten van mijn carrière”

➤ gezicht is van de onderneming, niet in de schaduw mag stellen. En vertrouwelijk omdat hij inzage krijgt in alle dossiers.”

Maakt een CFO een goede CEO?

DE LAGUICHE. “Ik denk dat het kan. Bij BASF bijvoorbeeld is de huidige CEO de vroegere CFO. Ik wil daarmee niet zeggen dat het ook mijn ambitie is op korte termijn. Maar het is wel zo dat de CFO bepaalde aspecten van de onderneming kent.”

Het is misschien niet uw ambitie op korte termijn, maar ziet u zichzelf ooit in de stoel van de CEO zitten?

DE LAGUICHE. “Ik stel me mezelf niet voor in een functie die de mijne niet is. Ik probeer mijn functie zo goed ik kan uit te voeren.”

Voor de nummer twee van de groep en lid van het familiale aandeelhouderschap is dat nochtans niet onmogelijk.

DE LAGUICHE. “Ik wil daarover twee dingen zeggen. Ten eerste is de functie van CFO aanzienlijk veranderd. Met de overname van Rhodia zijn de omvang en de omzet van de groep verdubbeld en is er een nieuwe strategische dynamiek. Ten tweede hebben familieleden nooit voorrang gekregen voor directiefuncties bij Solvay. De leden van de familie worden objectief behandeld en de promoties zijn gebaseerd op verdienste.

“Ik heb in mijn carrière altijd de ambitie gehad professioneel succes te kennen, maar niet noodzakelijk bij Solvay. De familiale kant speelde in het begin dus weinig mee. Nu is dat anders. Ik ben bestuurder bij Solvay en gedelegeerd bestuurder bij Solvac, de holding die de aandelen van de familie beheert en ongeveer 30 procent van Solvay controleert. Daar word ik dus geconfronteerd met de familiale aandeelhouders. Er is dus wel degelijk een sterk aspect van familiale governance.”

U bent CFO en tegelijk behartigt u als bestuurder van Solvay de belangen van de familie. Hoe verzoent u beide rollen?

DE LAGUICHE. “De functie van manager primeert. Ik geef voorrang aan mijn functie van CFO, zowel in tijdsgebruik als in energie. Als CFO rapporteer ik aan de

familie in de raad van bestuur van Solvay en als gedelegeerd bestuurder van Solvac aan de raad van bestuur van Solvac. Ik probeer zo veel mogelijk met de pet van manager rond te lopen en niet als een lid van de familie. Ik tracht ook de bestuurders van Solvay en Solvac voordeel te laten halen uit mijn kennis van de groep en mijn competentie als CFO.”

Wat heeft de fusie met Rhodia veranderd voor u en uw functie als CFO?

DE LAGUICHE. “Die operatie was een van de hoogtepunten van mijn carrière, want na de overname besepte ik meteen dat Solvay sterker stond dan tevoren. Een van de eerste dingen die Jean-Pierre Clamadiou na zijn aantreden als CEO heeft gedaan, was voorrang geven aan de groei-

vices. Dat werkt voor alle activiteiten van de groep over heel de wereld. We hadden dat al gedaan voor de administratie en de financiën, en nu dus ook voor het administratieve deel van de human resources, de aankoop en de informatica. Het is een erg vernieuwend concept waarvan ik veel verwacht om onze administratieve diensten efficiënter en ondernemender te maken.”

Wat is er veranderd in de financiële communicatie?

DE LAGUICHE. “Dat is voortaan mijn domein. Ik breng meer tijd door met presentaties te geven aan institutionele beleggers, vooral in London, Frankfurt en de Verenigde Staten, om uitleg te geven over de nieuwe groep. Dat is nuttig, want als



BERNARD DE LAGUICHE

“De CFO heeft voor de onderneming de nodige financiële voorwaarden gecreëerd om haar ambities waar te kunnen maken.”

locomotieven van de groep: de speciale polymeren en de chemische verbruiksgoederen. Dat is een verandering die er door de fusie gekomen is. Vroeger was het moeilijker. Solvay moest groeien op twee domeinen — scheikunde en geneesmiddelen — omdat de groei anders onvoldoende was. Nu we een veel grotere groep zijn, kunnen we onze portefeuille herschikken en prioriteiten stellen.

“Een andere verandering, is de backoffice. We hebben functies samengebracht in een platform van gedeelde ondersteunende diensten, Solvay Business Ser-

we willen dat de groep een consoliderende rol speelt in de chemiesector, moet Solvay bekend worden. De dubbele beursnotering in Parijs draagt daartoe bij. Wat financiële communicatie betreft, zijn onze prognoses nauwkeuriger dan in het verleden.”

Er wordt gezegd dat Solvay sinds de komst van de Fransman Jean-Pierre Clamadiou ‘rhodianiseert’.

DE LAGUICHE. “Ik vorm samen met Christian Jourquin en Jean-Pierre Clamadiou het integratiecomité dat de invoe- ➤

De transformatie van jubilaris Solvay

De chemiegroep Solvay blaast dit jaar 150 kaarsjes uit. En CEO Jean-Pierre Clamadiou zorgt ervoor dat het jubileumjaar allesbehalve onopgemerkt voorbijgaat. Clamadiou was CEO van het Franse Rhodia, dat in 2011 door Solvay werd overgenomen. Door die overname ontstond een top-tienspeler in de wereldwijde chemiesector met een zeer breed palet van activiteiten. Solvay, dat 111 industriële sites en 29.000 werknemers telt, genereert nu een omzet van 12,4 miljard euro. In mei 2012 volgde Clamadiou Christian Jourquin op als CEO. Sindsdien gaat de Fransman in sneltreinvaart met de grove borstel door de groep. Begin dit jaar was de integratie van Rhodia al een feit en had Clamadiou een nieuw logo klaar en een nieuwe organisa-

tiestructuur uitgedokterd. Dit jaar nog verdwijnt de naam Rhodia overal uit het straatbeeld, behalve in Brazilië. De transformatie ging wel gepaard met het vertrek van enkele topmanagers uit de oude Solvay-stal. Weinig beleggers die erom zullen malen, want de aandelenkoers is sinds de aanstelling van Clamadiou fors gestegen. Het nieuwe Solvay à la Clamadiou is een stuk meer gedecentraliseerd en telt zeventien businessunits, die voor de presentatie van de resultaten worden gegroepeerd in vijf divisies: *consumer chemicals* (voor massaconsumptiegoederen als shampoo en detergents), *advanced materials* (speciale polymeren en chemicaliën, zeldzame aardmetalen), *performance chemicals* (zoals

natriumcarbonaat en biochemicaliën), *functional polymers* (zoals pvc en polyamide) en *corporate business & services*. Vooral de eerste twee, advanced materials en consumer chemicals, moeten de motoren voor verdere groei vormen. In *advanced materials* wordt veel verwacht van speciale polymeren, die een groter groeipotentieel worden toegedicht en in vele sectoren inzetbaar zijn. Clamadiou legt de lat intussen hoog. Zo wil hij tegen 2016 de bedrijfskasstroom met de helft optrekken tot 3 miljard euro. De CEO is daarom vastbesloten werk te maken van de ondermaats presterende activiteiten, zoals pvc en polyamide. Voor pvc heeft hij alvast een oplossing gevonden. De vraag ernaar is de voorbije vijf jaar met bijna een derde

gezakt, en de sector kampt met een chronische overcapaciteit van zowat 20 procent. Solvay brengt de tak pvc nu onder in een joint venture met Ineos, de Europese marktleider in pvc. In een tweede fase, op zijn vroegst over vier jaar, moeten die gezamenlijke activiteiten volledig in handen van Ineos komen. Als de Europese concurrentieautoriteiten tenminste geen roet in het eten gooien. Zonder pvc wordt Solvay meteen ook een pak minder Europees. Enkele jaren geleden kwam de helft van de inkomsten nog uit Europa. Na de verkoop van pvc zal dat minder dan 30 procent zijn. Azië zal een derde van de omzet vertegenwoordigen. Die trend zal doorzetten, want de toekomstige groei van Solvay moet vooral ook uit Azië komen. **Be. L**

➔ ring van de nieuwe organisatie coördineert. Bij de keuze van mensen voor belangrijke posten zijn we uitdrukkelijk afgegaan op profiel en competentie en niet op afkomst, pedigree en nog minder op nationaliteit. Neem de organisatie van financiën. Ik beschik over een dreamteam, dat bestaat uit de beste directeurs van beide groepen. Toevallig komt de helft van hen van Solvay en de andere helft van Rhodia. Die keuzes hebben natuurlijk geleid tot het vertrek van sommigen en dat heeft wel enige ophef veroorzaakt, want dat was niet gebruikelijk voor een groep als Solvay.”

Wat is uw grootste uitdaging, nu de fusie een feit is en de strategische prioriteiten vastliggen?

DE LAGUICHE. “De operationele groei van de groep. We willen een bedrijfsresultaat van 3 miljard euro halen tegen 2016. Vandaag is dat 2 miljard. Dat is door de slechte conjunctuur in Europa een

3

MILJARD EURO

moet het bedrijfsresultaat van Solvay zijn tegen 2016. Vandaag is dat 2 miljard.

ware uitdaging. We moeten dus onafgebroken werken om er te geraken.”

Waarop ben u het meeste fier bij Solvay?

DE LAGUICHE. “Op mijn team, dat van topniveau is. En op de organisatie van een platform van gedeelde diensten. De job van CFO is ook verzekeren dat de onderneming over de nodige financiële en bankmiddelen beschikt en over een

goede rating om zich te kunnen ontwikkelen en de rol van consolidator te spelen in de chemische sector. En dat is ook het geval: de CFO heeft voor de onderneming de nodige financiële voorwaarden gecreëerd om haar ambities waar te kunnen maken.”

Welk advies wilt u de andere CFO's meegeven?

DE LAGUICHE. “Als je de kans krijgt een managementfunctie aan te nemen in een operationele activiteit, doe het dan. Verlies jezelf niet in formalisme en details — dat is een fout die je als CFO makkelijk kan maken — op gevaar de essentie uit het oog te verliezen. En bewaar vooral je gezond verstand. Laat je niet imponeren door te ingewikkelde financiële producten. Neem de tijd om alle financiële producten die je gebruikt en die je aangeboden worden, goed te doorgronden. Anders loop je het risico in situaties terecht te komen die je niet meer beheerst.” ☉