

CHRIS BUYSE (THROMBOGENICS) EST LE PREMIER LAURÉAT DE CETTE NOUVELLE RÉCOMPENSE

# «Le CFO doit être un véritable partenaire stratégique»

Chris Buyse est le tout premier CFO de l'Année, un prix décerné par «Trends» et «Trends-Tendances». Agé de 47 ans, ce diplômé de la Vlerick School pouvait se prévaloir d'une solide expérience lorsqu'il intégra, en 2006, l'entreprise biotechnologique ThromboGenics.

L'époque est exaltante pour ThromboGenics. Dans un mois, la *Food and drug administration* fera savoir à la société d'Heverlee si elle l'autorise à lancer aux Etats-Unis l'ocriplasmine, médicament très prometteur destiné à traiter certaines maladies oculaires. Les choses se présentent bien, mais un refus de la FDA est toujours possible. Ce ne serait certes pas le premier coup dur de la carrière de Chris Buyse. Après son passage chez Spector et Keyware, entre autres, ce diplômé en sciences économiques appliquées a les reins solides. Son principal outil? Sa politique de communication claire.

**TRENDS-TENDANCES. ThromboGenics en est-il au stade où «ça passe ou ça casse»?**

**Chris Buyse.** Il est inutile de se voiler la face: l'ocriplasmine doit être acceptée, sans quoi nous aurons un énorme problème. Mais je suis certain à près de 100% que nous allons réussir. En toute hon-

nêteté, je ne vois aucun obstacle susceptible de se dresser sur notre route. Il est tout à fait possible par contre que la FDA nous demande d'éclaircir ou d'approfondir tel ou tel point et qu'il nous faille dès lors annoncer au marché un retard de quelques mois.

**Avez-vous une expérience de la communication de crise?**

Je suis tombé dedans chez Spector et chez Keyware. J'ai intégré cette première société après qu'elle ait acquis la chaîne allemande de magasins de détail Porst; je me suis assez rapidement rendu compte de la difficulté de la situation. Si j'ai un petit motif de frustration dans ma carrière, c'est bien celui de n'avoir pas pu réaliser davantage de choses dans cette entreprise. Ensuite, c'est chez Keyware que j'ai été pour la première fois nommé CFO. Quelle aventure! J'y ai suivi un MBA grandeur nature. C'était encore l'époque de la lune de miel, lorsque l'argent était présent en abondance et



**CHRIS BUYSE, CFO DE THROMBOGENICS**  
«Le CFO de demain sera plus que jamais un généraliste, un sparring partner du CEO. Or, ces gens-là ne sont pas assez nombreux aujourd'hui.»

l'enthousiasme intact. Mais très vite a suivi l'implosion totale du marché technologique. J'ai pratiqué la gestion de crise pendant trois ans. C'est pourtant l'époque dont je suis le plus fier. Après cela,

j'ai eu un job de rêve au sein de la société biotech gantoise CropDesign. Jusqu'à sa reprise par BASF. J'aurais pu rester, mais j'ai préféré retourner à une structure plus axée sur l'entrepreneuriat.

## **C'est là que Désiré Collen, le fondateur de Thrombogenics, vous a appelé?**

Il n'aurait pas pu mieux tomber. Cela a été l'entretien d'embauche le plus rapide de toute ma vie. Si vous l'entendiez exprimer toute sa passion...! Du reste, chacun m'avait dit d'y aller les yeux fermés.

## **La communication est-elle sous-estimée?**

Oui. Il m'arrive, en écoutant certains collègues, de songer à quel point le message est mal exprimé. Bien des CFO ont une approche plutôt introvertie; c'est le contexte professionnel qui veut cela. Ce n'est pas un reproche: il s'agit souvent de gens qui abordent leur métier sous un angle plus technique et se mettent moins volontiers en avant. Ce n'est pas mon cas. Certains me disent d'ailleurs que je suis plus vendeur que CFO (*il rit*).

## **Quel conseil pourriez-vous donner aux autres CFO?**

Me montrer pontifiant vis-à-vis de mes collègues est la dernière chose que je souhaite! Cela étant, le CFO doit être un véritable partenaire stratégique pour son entreprise, sans quoi il n'a aucune raison d'être. Certains CFO sont plutôt des chefs comptables — ceci dit sans jugement de valeur, car il s'agit d'une fonction extrêmement importante. Mais s'ils veulent jouer pleinement leur rôle, je leur recommanderais de développer un regard stratégique et de multiplier les contacts dans leur secteur. Le CFO de demain sera plus que jamais un généraliste, un *sparring partner* du CEO. Or, ces gens-là ne sont pas assez nombreux.

## **Le CFO serait-il donc une**

## **sorte d'homme à tout faire?**

Le cadre juridique au sein duquel nous opérons se fait chaque jour plus complexe et plus contraignant. Un exemple: nous sommes une des premières entreprises à avoir obtenu une décision fiscale anticipée à part entière au sujet de la déduction pour brevet. Les revenus de l'ocriplasmine, qui pourraient s'élever à des centaines de millions par an, bénéficieront d'un taux considérablement réduit. Il s'agit d'un dossier très technique, sur lequel nous avons planché six mois. J'en ai pris la tête, mais je me suis surtout appuyé sur un excellent juriste-fiscaliste. Il faut savoir s'entourer des bons collaborateurs et conseillers. Mon équipe est petite, mais très compétente. Aujourd'hui, il est impossible d'être spécialisé en tout. La fiscalité évolue extrêmement vite; il en va de même des règles relatives à la gouvernance d'entreprise, les normes IFRS, etc. La gestion des risques va elle aussi gagner en importance. Raison de plus pour savoir poser les bonnes questions dans chaque branche.

## **Et devra pouvoir compter sur le CEO, qui à son tour lui laissera une marge de manœuvre suffisante...**

Exact. C'est extrêmement important. Pour réussir comme CFO, il faut que l'amalgame avec le CEO prenne à 100%. Je constate que les entreprises bien gérées ont souvent à leur tête un tandem de qualité. La synergie qui existait chez CropDesign entre Johan Cardoen et moi, je la retrouve ici avec Patrik De Haes. Nous nous sommes engagés à nous dire mutuellement tout ce que nous faisons, ce que

## **Luc Popelier (KBC) entre crainte et espoir**

Luc Popelier (un des trois nominés au titre de CFO de l'Année) est CFO du bancassureur flamand KBC depuis à peine plus d'un an. Agé de 47 ans, Luc Popelier devrait permettre au département financier du groupe de renouer avec la stabilité. Dans ses fonctions, il s'occupe surtout de l'exécution du programme de désinvestissement. D'après ce qui se dit, c'est lui qui a eu l'idée de renoncer à l'introduction en Bourse de la filiale tchèque ĚSOB et de céder les filiales polonaises Kredybank et Warta. Ces opérations sont globalement achevées; reste à savoir si leur produit suffira à, simultanément, rembourser les aides d'Etat et renforcer la base du capital du groupe. Même si celui-ci engrange d'appréciables bénéfices, la conjoncture économique en Irlande et en Hongrie pourrait bien être à l'origine de lourdes pertes sur crédits encore. Entre crainte et espoir, le cœur de Luc Popelier balance.

© P.C.

## **Jan Gesquière l'homme qui chiffre la croissance d'Elia**

C'est en 2003 que Jan Gesquière (également nommé au titre de CFO de l'Année) fut nommé CFO d'Elia. Laquelle gère depuis 2001 le réseau belge des lignes à haute tension, ce qui représente plus de 8.000 km de câbles, enterrés ou non. Dirigée par Daniel Dobbeni, qui transmettra, ce 28 juin, le flambeau à Jacques Vandermeiren, Elia est un véritable pionnier du mouvement de consolidation au sein du secteur. En plus d'être CFO d'Elia, Jan Gesquière est administrateur et membre du comité d'audit de la bourse française de l'électricité Powernext et représente Elia à l'assemblée générale de la bourse belgo-néerlandaise de l'électricité APX-Endex-Belpex, dans laquelle la société belge détient une participation de 20%. Il est également président du réassureur Elia Re et administrateur et président du comité d'audit d'Eurogrid International, le holding qu'ont créé Elia et Industry Fund Management en vue de leur acquisition conjointe de 50Hertz Transmission.

© L.H.

nous pensions et qui nous rencontrons.

## **Où serez-vous demain?**

Je me suis clairement engagé envers le conseil d'administration et envers Désiré Collen, d'homme à homme, à conduire ce navire quelque part, où que cela puisse être.

Si je compte continuer 20 ans encore? Probablement pas. Je n'envisage pas davantage d'évoluer jusqu'à ma retraite au sein de grands groupes pharmaceutiques. J'ai déjà donné.

© PROPOS RECUEILLIS  
PAR BERT LAUWERS