

KAREN VAN GRIENSVEN (MELEXIS)  
EST CFO OF THE YEAR 2014

# « Les finances disent vrai »

« Si vous attendez des managers des prévisions à cinq ans, vous devez les alimenter en chiffres. C'est ce que nous faisons : collecter des données et soutenir le processus de décision », déclare Karen Van Griensven, CFO de Melexis et nouveau CFO de l'Année de « Trends-Tendances ».

PATRICK CLAERHOUT ET BRUNO LEIJNSE

**N**ous avons rendez-vous avec Karen Van Griensven (44 ans) à Ypres. Mais cela aurait tout aussi bien pu être Sofia, la capitale de la Bulgarie. Le CFO de Melexis passe environ la moitié de son temps dans ce pays d'Europe de l'Est. Toutes les activités transactionnelles de son département financier, comme le contrôle du crédit, s'effectuent là-bas. « Les coûts salariaux sont substantiellement plus bas. Cela a renforcé l'intérêt de déplacer à Sofia une série de fonctions financières », précise Karen Van Griensven.

Elle s'est d'ailleurs installée en Bulgarie avec sa famille. « Les expats y vivent bien, raconte-t-elle. C'est un pays fiscalement intéressant et avec un salaire de l'Ouest, on peut y faire bien plus qu'en Belgique. C'est en outre un pays vert et au climat agréable. L'été, nous allons souvent à la mer et l'hiver on skie, même à Sofia. Le ski est d'ailleurs l'un de mes grands hobbies. »

## Les meilleurs étudiants

Karen Van Griensven a suivi une formation atypique pour un directeur financier : ingénieur agronome à l'Université de Gand. « J'ai longtemps hésité entre ces trois formations d'ingénieur : agronome, civil ou commercial. J'avais réussi l'examen d'entrée en ingénieur civil, mais le programme me semblait fort axé sur les maths. En fin de compte, ingénieur agronome m'a paru le plus polyvalent. »

Ensuite, elle a obtenu un MBA à la Solvay Business School. En effet, elle ne manquait pas d'ambition : « A 18 ans, je ne savais pas encore ce que je voulais faire. Petit à petit, je me suis intéressée au monde de l'entreprise. C'est là mon orientation. »

Eh oui, le cliché a raison. Dès son plus jeune âge, elle était très intéressée par les chiffres. « En secondaire à Saint-Nicolas, j'étais en latin-sciences. J'étais bonne en maths, ce qu'on ne pouvait pas dire de toutes les filles. A l'université, il y avait autant de filles que de garçons. Au départ, parce que plus on avançait, plus les filles prenaient le dessus (*elle rit*). C'étaient les meilleurs éléments. »

« Sans connaissances de l'activité, c'est bien simple, on ne vous écoute pas. »

## Roland Duchâtelet

En 1994, Roland Duchâtelet a fait entrer Karen Van Griensven dans son holding Elex. « Roland a été mon

professeur, avoue-t-elle. Il était responsable des finances et venait d'acquérir une société à Ypres (*qui allait devenir Melexis, Ndlr*). J'ai été engagée pour faire le grand nettoyage. A cette époque, Elex n'avait pas encore de département financier, même le comptable était externe. Le groupe employait à peine 50 personnes. »

Roland Duchâtelet accorde aux gens une grande liberté, indique Karen Van Griensven. « Il accorde sa confiance, ce qui donne aux gens une grande liberté d'action. Par contre, il faut bien admettre que la pression est toujours élevée. Le groupe Duchâtelet prend plein de nouvelles initiatives, le rythme est élevé, et il faut que cela avance. ➤ »



Lorsque Roland a une question, il s'attend à recevoir la réponse dans l'heure.»

Karen Van Griensven a appris le métier sur le tas: «Appeler les mauvais payeurs, faire des paiements, vérifier si la comptabilité tombait juste... mes premières tâches étaient toutes du travail d'exécution. Ensuite sont venus le financement de la société, les discussions avec les banques et le *due diligence* pour l'entrée en Bourse de Melexis et d'Epiq. Dans les années 1990, à coups d'acquisitions, le groupe s'est rapidement étendu.»

## En mode croissance

En 1997, Roland Duchâtelet a fait entrer Melexis en Bourse. Un an plus tard, à 28 ans, Karen Van Griensven était nommée CFO de la société désormais cotée. Jusqu'en 2001, elle a associé cette fonction avec les dossiers de fusion et d'acquisition du holding Elex. Mais cela devenait intenable. Melexis grandissait rapidement et avait besoin d'un CFO à plein temps. Du point de vue de la gouvernance d'entreprise aussi, les deux fonctions devenaient difficilement conciliables.

Et Karen Van Griensven a préféré la filiale opérationnelle au holding financier. A l'époque, Melexis n'avait qu'une seule implantation, à Ypres. Elle en compte actuellement 16 de par le monde. «Le passage à la plateforme Oracle en 2003 a été un moment important,

confie-t-elle. Pour le département financier de Melexis, c'était comme monter d'une division. Pour la première fois, un rapportage intégré, sur une seule plateforme IT, était possible. Cela nous a permis, notamment, de réduire fortement les coûts de la comptabilité et de mettre plus rapidement l'information d'entreprise à disposition. Après cela, nous avons engagé davantage de spécialistes en fiscalité et gestion de la trésorerie.»

## Base de discussion

Une fois l'équipe financière au complet, nous avons préparé l'étape suivante. Depuis 2010, le département financier joue un rôle central chez Melexis pour présenter les informations d'entreprises pertinentes et vérifiées et préparer les décisions stratégiques.

«Pour chaque projet, Melexis doit décider en permanence du stop ou encore, analyse Karen Van Griensven. Et on ➤

**«Il faut plus de femmes dans le secteur financier, si l'on veut mettre un frein aux comportements à risque.»**

## Transparence financière: 4/10

«En plus des connaissances de l'activité, un CFO moderne doit surtout disposer de compétences communicatives», estime Karen Van Griensven. Melexis a reçu un 4 sur 10 dans le rapport annuel que le quotidien *De Standaard* rédige sur les CEO des entreprises belges cotées.

«Melexis a décidé d'être concis dans sa communication vers l'extérieur — par exemple dans les communiqués de presse et les rapports annuels. C'est un choix conscient, avoue Karen Van Griensven. Nous fournissons toutes les informations que nous devons, mais pas plus que nécessaire. Cela a à voir avec la concurrence, mais aussi avec notre culture d'entreprise: nous ne clamons pas les choses sur tous les toits, nous préférons garder les pieds sur terre.»

«Si on nous pose des questions au moment de la communication des résultats, nous y répondons évidemment en toute franchise. Mais il y a des limites là aussi. Par exemple, les investisseurs aimeraient connaître les marges produit par produit, une information que nous jugeons bien trop sensible. Nous n'allons pas rendre nos concurrents plus intelligents.»

## Melexis en chiffres

(Chiffres de l'année 2013)

- ④ **Chiffre d'affaires :** 275 millions d'euros
- ④ **Bénéfice :** 55 millions d'euros
- ④ **Implantations :** 16
- ④ **Personnel :** 836
- ④ **Personnel dans le département financier :** 26

SOURCE: MELEXIS





investit facilement plusieurs millions dans chaque projet. En outre, on sait à l'avance que seul un projet sur cinq va réussir. Dans ce processus de sélection, la finance joue un rôle crucial. Si vous attendez des managers des prévisions à cinq ans, vous devez les alimenter en chiffres. Et c'est ce que nous faisons: compiler des statistiques et des données, analyser tous les paramètres et, de cette manière fournir les bases pour une discussion et alimenter le processus de décision.»

D'après Karen Van Griensven, seul son département financier possède cette capacité d'analyse et de synthèse. «Nous sommes les seuls à posséder les connaissances de l'activité au-delà des systèmes. Les départements de recherche, production et vente ont tous leurs propres données, mais l'un ne peut interpréter les informations de l'autre ou alors l'un n'accepte pas le rapport de l'autre. Notre rôle consiste à objectiver et à uniformiser l'information 'métier' et à la rendre accessible à chacun. Les finances disent vrai.»

Pour le directeur financier et son département, ça passe ou ça casse en fonction des connaissances de l'activité, estime Karen Van Griensven. «Sans connaissances de l'activité, c'est bien simple, on ne vous écoute pas. Acquérir cette connaissance n'est pas évident, parce que Melexis est active dans un secteur complexe. Nous dépensons beaucoup d'énergie pour faire en sorte que nos financiers

## «La Bourse assure une bonne pression»

Melexis est l'une des rares entreprises familiales flamandes à avoir choisi une carrière boursière. Ces dernières années, pour les sociétés cotées, la tendance est plutôt au départ de la Bourse qu'à l'arrivée. Karen Van Griensven y voit toujours des avantages: «L'entrée en Bourse a porté Melexis à un plus haut niveau. La Bourse assure une bonne pression. Et les questions des investisseurs et des actionnaires nous apprennent des choses, je ne le nie pas. Le risque existe que les obligations en matière de *compliance* deviennent extravagantes. Ces dernières années, nous avons eu beaucoup de travail supplémentaire aux chapitres *compliance* et gouvernance d'entreprise. Pour le moment, cela reste gérable, mais chronophage. Mais si la *compliance* devenait trop lourde à porter, nous n'excluons pas de mettre sur la table un scénario de sortie de Bourse.»

## «Si la 'compliance' devenait trop lourde à porter, nous n'excluons pas de mettre sur la table un scénario de sortie de Bourse.»

comprennent les étapes du processus de production d'une puce, où se trouvent les opportunités commerciales de Melexis, de quoi se composent nos flux de marchandises et comment évoluent les coûts d'investissement en cours de projet. Il faut souvent deux ans avant qu'un nouveau collaborateur financier ait une valeur ajoutée pour la société.»

## Une saine diversité

Femme et CFO, Karen Van Griensven a longtemps été un merle blanc dans son secteur, même si ces dernières années, les collègues féminines se font plus nombreuses. «C'est sain, dit-elle. La diversité est toujours bonne.» Toutefois, elle ne veut pas surestimer la percée des femmes dans la finance: «A une exception près, je ne dirige que des hommes. Et quand je rencontre des investisseurs et des gestionnaires de fonds, ce sont neuf fois sur 10 des hommes. La finance reste encore un univers très masculin. C'est surtout le cas dans le secteur bancaire, où c'est vraiment frappant. Dans les entreprises, je vois que cela prend la bonne direction, mais dans le secteur financier, on ne voit pas bouger grand-chose. Et pourtant il y faut plus de femmes, si l'on veut mettre un frein aux comportements à risque.»

Elle n'en entretient pas moins de bons rapports avec les banques. «Depuis des années, Melexis trouve facilement du crédit, confirme Karen Van Griensven. Pendant la crise, nous avons dû revoir les contrats, mais les crédits n'ont jamais été remis en question. Ils se sont un peu renchérissés, mais on peut s'y faire. Il est vrai que ces dernières années, les banques se font de meilleures marges, mais avant la crise, les crédits étaient presque gratuits.»

Une banque maison a perdu tout crédit auprès de Karen Van Griensven. Melexis avait investi 15 millions d'euros en CDO, sur proposition de KBC. Ces produits ont perdu leur valeur pendant la crise financière. «Nous avions une relation à long terme avec KBC, mais la confiance a totalement disparu», déplore la CFO de Melexis. L'entreprise a porté plainte contre la banque, mais a été déboutée en première instance. L'affaire est en appel, une décision est attendue pour l'an prochain. Entre-temps, Melexis a porté 15 millions d'euros dans ses pertes et profits. ☉