

ELS VERBRAECKEN (DEME)

« Rester simple »

Son plus grand défi ? Faire face aux changements permanents qui s'opèrent dans le monde et dans son secteur. « Une chose est sûre : aucun risque de tomber dans la routine », déclare Els Verbraecken en plaisantant. LUC HUYSMANS



« La gestion de trésorerie est capitale. Comme l'aimait à répéter mon prédécesseur : 'cash is king'. Aujourd'hui, c'est plutôt 'liquidity is queen'. »
Els Verbraecken

En qualité de CFO du groupe de services maritimes Deme, Els Verbraecken se heurte régulièrement à la complexité des dossiers internationaux. « Le monde change : plus de réglementations, plus de sanctions, nouvelles normes de rapport, etc. Ces changements sont tellement fréquents qu'on pourrait réécrire tous les manuels. Nous avons 170 entités juridiques dans plus de 60 pays. Ce qui fait 300 entreprises si on inclut nos différentes branches. Autrement dit, la simplification est une nécessité. Même si la complexité est inhérente à notre secteur d'activités : un grand projet de 500 mil-

lions d'euros en Egypte à réaliser dans un délai de neuf mois, cela implique la création d'une entreprise tout entière à très court terme dans un nouvel environnement, qu'il faut liquider une fois le projet terminé. »

Le groupe Deme change lui aussi. Il y a cinq ans, le chiffre d'affaires était généré pour 60% par les travaux de dragage. En 2019, les activités offshore en représentent 50%. Autrement dit, outre les contrats de dragage « relativement simples », l'entreprise conclut des contrats EPCI (ingénierie, approvisionnement, construction et installation) de plus en plus complexes. L'innovation joue également un rôle important. Ainsi, par exemple, d'énormes investissements sont consentis dans la recherche de minerais dans les fonds océaniques (*deep-sea harvesting*).

Depuis sa nomination au poste de CFO il y a six ans, Els Verbraecken et son équipe n'ont pas chômé. Ils ont amélioré la gestion des risques, instauré un système international de *cash-pooling*

et organisé l'acquisition des activités de construction maritime de CFE en 2015 et d'A2Sea en 2017. Elle est particulièrement fière du programme d'investissement de plus de 1,5 milliard d'euros dans les nouveaux bateaux, lancé fin 2015. Ce programme a été initié pour mieux cibler la stratégie de financement du groupe : deux tiers ont été financés par des prêts bancaires bilatéraux sur base d'une convention de crédit standard, sans la moindre hypothèque, et le solde par le propre cash-flow de l'entreprise. La dette financière nette est ainsi passée de 267 à 556 millions d'euros. « Nous appliquons notre convention standard chaque fois que nous avons besoin d'un nouveau financement à long terme. »

Paiements par banque interne

« La gestion de trésorerie est capitale. Comme l'aimait à répéter mon prédécesseur : *cash is king*. Aujourd'hui, c'est plutôt *liquidity is queen* (*rires*). Dans le cadre du nouveau système de gestion de trésorerie, nous menons également une rationalisation bancaire dans chaque partie du monde. La prochaine étape consiste à faire exécuter un maximum de paiements par notre banque interne. Pour plus de contrôle. »

Mais le rôle le plus important du CFO consiste à rester en lien avec les opérations. « Il faut suivre la stratégie, l'innovation, les opportunités et les investissements. Maintenir l'équilibre entre investissement et financement, prise de risques et limitation de ces risques, compte-rendu administratif et proactivité. Il faut faire en sorte que tout soit le plus simple, le plus efficace et le plus souple possible dans un monde complexe et dynamique. »

PRÉCÉDENTES FONCTIONS

- « Contrôler » chez Credendo.
- Responsable financement des exportations et des projets chez Seghers.
- « Export finance » manager et vice-CFO de Deme.