

BERNARD DE LAGUICHE (SOLVAY) EST LE CFO DE L'ANNÉE 2013

«Un CFO doit être rigoureux et un petit peu paranoïaque»

Bernard de Laguiche est le «CFO of the Year 2013», un prix décerné pour la deuxième année consécutive par «Trends-Tendances» et «Trends». Ce descendant de la famille Solvay a joué un rôle majeur dans la transformation du groupe chimique et dans l'intégration du français Rhodia.

PROPOS RECUEILLIS PAR SANDRINE VANDENDOOREN

A crochée au-dessus de son bureau, une grande photo en noir et blanc d'Alfred Solvay (frère d'Ernest) rappelle discrètement ses origines. Bernard de Laguiche (53 ans), *chief financial officer* (CFO) et membre du comité exécutif du groupe Solvay, est un descendant de la famille fondatrice du groupe chimique belge. Mais ce critère n'a pas joué aux yeux du jury du CFO de l'année. Au contraire, cela aurait même pu le déforcer. Si Bernard de Laguiche est sacré CFO of the Year 2013, c'est parce qu'il a joué un rôle majeur dans la transformation de la multinationale, en tandem avec l'ex-CEO Christian Jourquin et, depuis un an, avec le Français Jean-Pierre Clamadieu. Il a été impliqué de près dans la vente du pôle pharmaceutique de même que dans le rachat et l'intégration de Rhodia.

Cet ingénieur commercial né à Uccle mais de nationalité franco-brésilienne — sa famille est propriétaire d'un grand vin de Bourgogne et son épouse est brésilienne — a aussi une expérience de terrain. Il a dirigé le département «polymères spéciaux» de Solvay. «Cela m'a beaucoup aidé dans ma fonction de CFO. Cela m'a permis de voir clairement comment le financier peut contribuer à la vision stratégique de l'entreprise», explique ce bosseur acharné. L'homme — qui parle français, anglais, allemand,

portugais et italien — a effectué l'essentiel de sa carrière au sein de la multinationale et y a gravi progressivement les échelons pour en devenir le CFO en mars 2006. Sous des abords placides et un petit côté «vieille France» se cache un argentin ferme et déterminé. «Quand Bernard

«La fusion avec Rhodia fut l'un des grands moments de ma carrière car, une fois le rachat signé, j'ai directement perçu que Solvay était plus fort qu'avant en matière de performance économique.»

passé quelque part, c'est la tornade blanche, témoigne Marina Magri, son assistante depuis un peu plus de 18 ans. Il fait évoluer le département. Il y a toujours un avant et un après Bernard.»

TRENDS-TENDANCES. En tant que CFO, vous considérez-vous comme le «sparring partner» du CEO?
BERNARD DE LAGUICHE. En effet,

mais avec des compétences particulières qui sont les chiffres. A savoir: la performance économique de l'entreprise, les contrôles internes (il faut s'assurer d'avoir des processus bien organisés et efficaces qui permettent d'éviter les possibilités d'erreur et de fraude) et la gestion des risques. Ce dernier point devient le plus important. Avant, la gestion des risques était confinée essentiellement aux risques de change et d'assurance. A présent, celle-ci est beaucoup plus large: elle inclut les risques liés à la stratégie et au business de l'entreprise de même qu'au vieillissement de la pyramide des âges. Enfin, il y a un quatrième domaine: la gestion des services administratifs, ce que l'on appelle aussi le *back office*, auquel chez Solvay, on essaie de donner une dimension entrepreneuriale forte. Avec ce bagage large de compétences et de fonctionnalités, le CFO est donc le partenaire privilégié du CEO. Et cela, dans le cadre d'un comité exécutif collégial où Jean-Pierre Clamadieu encourage fortement les débats et l'expression des convictions personnelles.

Quelles sont pour vous les principales qualités d'un CFO?

Le CFO doit être un petit peu paranoïaque. Il doit toujours se placer dans le scénario du pire. Il doit être rigoureux. C'est plutôt la personnalité la moins empathique d'un comité exécutif, celui qui donne de l'importance aux chiffres.



Comme autre qualité plus personnelle, le CFO doit être discret et confidentiel. Discret car il est le numéro deux, il ne peut pas faire de l'ombre au CEO qui est le visage de l'entreprise. Et confidentiel car il est partie prenante dans tous les dossiers.

Un CFO fait-il un bon CEO?

Je crois que cela peut se produire. Comme, par exemple, chez BASF où l'actuel CEO est l'ancien CFO. Je ne veux pas dire par là que c'est mon ambition à court terme. Mais c'est vrai que le CFO connaît certains aspects de l'entreprise. C'est une des routes possibles.

Ce n'est peut-être pas votre ambition à court terme mais vous verriez-vous un jour dans le fauteuil de CEO?

BERNARD DE LAQUICHE

«Le CFO doit être discret. Il ne peut pas faire de l'ombre au CEO qui est le visage de l'entreprise.»

Je préfère ne pas me voir pour le moment dans des postes qui ne sont pas les miens. J'essaie d'assumer le mien du mieux que je peux.

En tant que numéro deux du groupe et membre de l'actionnariat familial, ce ne serait pas impossible...

Je vais vous dire deux choses. Premièrement, ma fonction de CFO a pas mal changé car le groupe, avec l'acquisition de Rhodia, a doublé en taille et en chiffre d'affaires et a désormais une nouvelle dynamique stratégique. Par rapport à la famille (*Ndlr, quelque 2.000 personnes*

descendantes des branches Ernest et Alfred Solvay et leurs sœurs ainsi que les «business angels» de l'époque), un des points qui a fait la pérennité de l'actionnariat familial, c'est que la famille n'a jamais privilégié les siens pour des fonctions de direction chez Solvay. Les membres de la famille sont traités de manière impartiale et les promotions sont vraiment basées sur la méritocratie.

Faire partie de la famille des fondateurs ne vous a donc pas aidé à gravir les échelons dans le groupe Solvay?

Ce qui m'a aidé, c'est mon éducation très axée sur l'effort et la méritocratie et pas du tout sur des facilités matérielles que l'on peut avoir. J'ai toujours envisagé ma carrière avec l'ambition d'avoir du succès professionnel mais pas forcément chez Solvay. Et donc le côté familial a assez peu joué au début. Aujourd'hui, il joue davantage car je suis administrateur de Solvay et administrateur délégué de Solvac (*Ndlr, holding qui regroupe les actions de la famille et qui contrôle quelque 30 % de Solvay*) et, donc à ce titre, je suis confronté aux actionnaires familiaux. Il y a donc un aspect de gouvernance familiale fort.

Vous êtes à la fois CFO et administrateur de Solvay représentant les intérêts de la famille, comment conciliez-vous ces deux casquettes?

C'est le côté manager qui prime et qui a toujours primé dans ma carrière chez Solvay. C'est à ma fonction de CFO que je donne la priorité, en temps et en énergie. Je rapporte à la famille comme CFO au sein du conseil d'administration de Solvay et comme administrateur délégué au sein du CA de Solvac. J'essaie le plus possible d'avoir une casquette de manager et pas de membre de la famille et de faire bénéficier les administrateurs de Solvay et de Solvac de ma connaissance du groupe et de ma compétence de CFO.

Qu'est-ce que la fusion avec Rhodia a changé pour vous et votre fonction de CFO?

Cette opération fut l'un des grands moments de ma carrière car, une fois le rachat signé, j'ai directement perçu que Solvay était plus fort qu'avant en matière de performance économique Un ➤

des apports de Jean-Pierre Clamadieu, dès qu'il est devenu CEO, a été de clarifier la stratégie et de mettre la priorité sur les moteurs de croissance du groupe: polymères spéciaux et produits chimiques de consommation. C'est un des éléments qui a changé avec la fusion. Avant, c'était plus difficile car Solvay devait grandir dans ses deux activités (chimie et pharmacie) sans quoi notre taille devenait insuffisante. Maintenant que nous sommes un groupe beaucoup plus grand, nous pouvons engager des restructurations de portefeuille et donner nos priorités. L'autre chose qui a changé, c'est notre *back office*. Nous avons regroupé plusieurs fonctions dans une plateforme de services de support partagés: Solvay Business Services qui preste pour toutes nos activités dans le monde entier. On l'avait déjà fait pour la partie administrative de la finance. On y adjoint la partie administrative des ressources humaines, des achats et de l'informatique. C'est un concept très novateur dont j'attends beaucoup pour rendre nos services administratifs plus efficaces et plus entrepreneuriaux.

Qu'est ce qui a changé en termes de communication financière?

Ce domaine est désormais de mon ressort. Je passe davantage de temps à faire des présentations aux investisseurs institutionnels en Belgique mais surtout à Londres, à Francfort et aux Etats-Unis pour expliquer le nouveau groupe. C'est utile car Solvay doit être connu — la double cotation à la Bourse de Paris y a contribué — si on veut que le groupe soit un consolidateur de l'industrie chimique. En termes de communication financière, nous sommes plus précis en matière de prévisions que par le passé.

Depuis l'arrivée du Français Jean-Pierre Clamadieu, on dit que Solvay se «rhodianise». C'est vrai?



«En termes de communication financière, nous sommes plus précis en matière de prévisions que par le passé.»

J'ai fait partie du comité d'intégration — composé de Christian Jourquin, Jean-Pierre Clamadieu et moi-même — qui a coordonné la mise en place de la nouvelle organisation. Dans le choix des personnes pour occuper les postes importants, nous avons fait très attention à prendre des décisions basées sur le profil et la compétence et non sur l'origine, le pedigree et encore moins la nationalité. Prenons l'organisation du département finance, j'ai aujourd'hui une équipe de rêve (*Ndlr, une petite dizaine de personnes qui lui rapportent en direct*) car on a pris les meilleurs directeurs des deux groupes. Et il se trouve que la moitié d'entre eux sont issus de Solvay et l'autre de

Rhodia. Bien sûr, ces choix ont entraîné des départs. Cela a fait un peu de bruit car ce n'était pas usuel pour Solvay.

A présent que l'intégration est bouclée et que les priorités stratégiques ont été fixées, quel est votre plus grand défi?

La croissance opérationnelle du groupe. Nous nous sommes fixé comme objectif d'atteindre un résultat opérationnel de 3 milliards d'euros pour 2016. Nous sommes aujourd'hui à 2 milliards. C'est un défi en raison de la mauvaise conjoncture en Europe. Nous devons donc travailler sans relâche pour y arriver.

De quoi êtes-vous le plus fier chez Solvay?

De mon équipe, qui est de «top niveau», et de l'organisation en plateforme de services partagés. Le job du CFO est aussi de s'assurer que Solvay a les ressources financières et bancaires ainsi qu'un bon rating pour se développer et être le consolidateur de l'industrie chimique. Et c'est le cas: le CFO a donné au groupe les prérequis financiers pour avoir les moyens de ses ambitions.

Quels sont les conseils que vous donneriez aux autres CFO?

Si vous avez l'occasion d'occuper une fonction de management dans une activité opérationnelle, faites-le. Ne vous noyez dans le formalisme et les détails — c'est un travers que l'on peut avoir en tant que CFO — sous peine d'en oublier l'essentiel. Et surtout gardez bien votre bon sens. Ne vous laissez pas impressionner par des produits financiers trop complexes. Investissez le temps nécessaire pour bien comprendre tous les produits financiers que vous utilisez et que l'on vous propose afin de ne pas vous embarquer dans des situations que vous ne maîtrisez plus et, dès lors, de ne pas prendre de risques démesurés. ©