

A full-page photograph of Dirk Michielsens, a middle-aged man with a receding hairline, smiling and sitting on a black leather sofa. He is wearing a dark blue pinstriped suit, a light blue shirt, and a blue patterned tie. The background consists of large windows with a view of a modern building. The floor is made of dark, square tiles.

## DIRK MICHELSENS

- 53 ans
- Licence en droit, spécialisation en droit fiscal (UAntwerp)
- Licence en sciences commerciales et financières (EHSAL Brussels)
- Ancien collaborateur de Coopers & Lybrand (actuellement PwC)
- CFO de Katoen Natie

DIRK MICHELENS (KATOEN NATIE) EST LE TRENDS CFO OF THE YEAR 2015

# «KATOEN NATIE EST FINANCIÈREMENT ADULTE»

*Dirk Michielsens a été élu CFO de l'Année 2015. Il s'est notamment distingué dans la course contre-la-montre lancée face à d'autres candidats-repreneurs lors de l'acquisition d'Indaver.* PROPOS RECUEILLIS PAR HANS BROCKMANS / PHOTOS DEBBY TERMONIA

**D**irk Michielsens (Katoen Natie) a été élu Trends CFO of the Year 2015 par notre jury. Le juriste-économiste a quitté Coopers & Lybrand (actuellement PwC) en 1994 pour embrasser la cause du groupe logistique de Fernand Huts. «Les cadres se rendaient aux séminaires du week-end avec leur partenaire, nous expliquait Fernand Huts voici 16 ans. Notre opératrice du terminal café était accompagnée de son époux Dirk Michielsens. Au lieu de participer aux activités organisées pour les conjoints, il passait la journée à taper sur son ordinateur. Voilà un homme sérieux, me suis-je dit. Nous lui avons fait une proposition et voilà.»

Dirk Michielsens (53 ans) a collaboré à la plus grande transaction jamais réalisée par Fernand Huts, à savoir l'acquisition d'Indaver, le spécialiste du traitement des déchets. Vice-président depuis 2007, il siège au conseil d'administration aux côtés de Karine et Fernand Huts, Fabian Leroy et Dirk Lannoo.

**TRENDS-TENDANCES. Un juriste a-t-il la formation adéquate pour assumer la fonction de CFO ?**

**DIRK MICHELENS.** L'envie d'étudier le droit m'est venue au début de mes humanités, non pas pour devenir juriste mais pour me préparer à une carrière dans le commercial. Après ma formation économique, j'ai fait mes premières armes dans un bureau d'audit car je voulais être capable de lire un bilan correctement. J'y ai beaucoup appris. J'ai acquis une formidable expérience dans de nombreux domaines. En 1994, Fernand Huts m'a proposé le poste de directeur financier pour la branche maritime du groupe, qui

regroupe les activités de Seaport Terminals, Flanders Container Services (Zeebrugge) et la fabrication de conteneurs. Le pôle maritime n'a pas connu la croissance escomptée suite au refus de l'accès à l'Escaut par le Gemeentelijk Havenbedrijf Antwerpen dans sa politique de concession. Il n'y avait donc plus de défi à relever. C'est pourquoi on m'a confié en 1999 une nouvelle fonction au Brésil (après un cours intensif de portugais), où Katoen Natie a suivi son client Solvay. Le groupe y avait acquis des entreprises qu'il fallait réorganiser. Les activités liées aux conteneurs n'étaient pas très rentables sans terminal sur l'Escaut. Nous avons donc décidé

**«J'ai demandé et reçu carte blanche pour réformer l'organisation financière.»**

de revendre toutes les activités sur la rive droite à P&O Ports, aujourd'hui baptisés Dubai Ports. Entre-temps, j'étais devenu CFO du groupe.

**Quelle était votre mission principale ?**

J'ai demandé et reçu carte blanche pour réformer l'organisation financière. Katoen Natie s'était considérablement développé, mais la structure financière et administrative n'avait pas suivi. Le groupe fonctionnait avec des responsables entrepreneurs qui rendaient compte chacun à leur façon, en différé. La structure laissait à désirer. Il fallait quatre jours pour connaître l'encours consolidé. Il n'y avait pas de suivi permanent. J'ai commencé par redéfinir la fonction financière avec une équipe

d'experts fraîchement embauchés. Le département informatique a également été reconfiguré pour conforter l'assise technologique de notre nouvelle stratégie. Une centaine d'analystes et de programmeurs internes développent aujourd'hui notre logiciel opérationnel et appuient notre structure financière de manière à pouvoir réagir rapidement si un problème devait se poser où que ce soit dans le monde.

Nous avons structuré le groupe en différents *business units* par activité. Chaque unité a son propre management et son contrôleur financier. Le *business unit manager* n'a pas à se soucier des structures financières et juridiques. Les contrôleurs établissent les comptes rendus. Cette évaluation permanente permet de savoir si les *business units* réalisent leurs objectifs ou s'il faut corriger le tir.

**Ce contrôle permanent d'Anvers est-il apprécié des «guérilleros affranchis», le surnom donné par Fernand Huts à ses troupes ?**

Nous faisons tout pour ne pas paralyser l'organisation par une paperasserie inutile. Cette structure assure aux managers une certaine liberté mais dans un cadre bien délimité. Katoen Natie attache beaucoup d'importance à l'entrepreneuriat. L'échange d'informations encourage la prise d'initiatives. Une initiative ne donne pas les résultats escomptés ? Nous limitons les dégâts et n'empêchons pas l'initiateur de récidiver, au contraire. Si le succès est au rendez-vous, la croissance n'en sera que plus grande.

Katoen Natie allie les atouts d'une petite organisation (rapidité, connaissance du marché, flexibilité) et d'une multinationale (avantage d'échelle pour le finan- ➤

cement et les assurances par exemple). Notre organisation regroupe 200 PME dirigées par des décideurs indépendants efficaces. Tout cela a permis d'accroître le chiffre d'affaires consolidé de 281 millions d'euros en 1999 à 1,021 milliard d'euros en 2014. Les 50 entreprises dans les 10 pays des débuts sont aujourd'hui 189 dans 33 pays. La progression s'est faite de façon équilibrée: l'Ebitda a augmenté de façon relativement plus importante pendant cette période, de 56,4 à 255 millions d'euros. Katoen Natie est devenu financièrement adulte.

**Comment le groupe a-t-il vécu la crise?**

La crise a obligé de nombreux groupes à sous-traiter certaines activités et à se défaire de certaines entreprises à contre-cœur. Vu notre bonne santé financière, la crise nous a donné la chance exceptionnelle d'acquérir ou de développer des entreprises dans le monde entier. Un bel exemple est l'acquisition du centre logistique italien Interporto Rivalta Scrivia en 2012, qui représente un chiffre d'affaires de 66 millions.

**Contrairement à Fernand Huts, Fabian Leroy et Dirk Lannoo, vous n'êtes pas impliqué dans l'exploitation. Vous devez donc régulièrement freiner le conseil d'administration quand il s'emballe?**

Oui. C'est mon rôle. Je suis moins entrepreneur que les autres administrateurs. Je soupèse consciencieusement le pour et le contre. Comme dit fort bien Fernand Huts: «Il faut quelqu'un capable de retenir les entrepreneurs quand ils sont sur le point de prendre une mauvaise décision».

**Vous incarnez le bon sens de Katoen Natie en quelque sorte?**

Absolument. Ceci dit, je ne suis pas le seul à faire preuve de bon sens au sein du groupe.

**Katoen Natie ne serait-il plus dirigé par l'impétueux Fernand Huts?**

Fernand Huts est beaucoup plus raisonnable qu'on le croit. Il tient compte de l'avis des administrateurs non familiaux qui comptabilisaient plus de 20 ans d'expérience chez Katoen Natie. Son impétuosité légendaire est restée intacte, mais il est tout sauf impulsif. Les études réalisées en interne sont tellement poussées, notre entreprise tellement forte qu'il ose prendre plus de risques que la concurrence. La règle est celle-ci: si vous ne comprenez pas le dossier, mieux vaut ne pas se lancer dans l'aventure.

**KATOEN NATIE**

Katoen Natie est un groupe spécialisé dans les activités portuaires, actif dans le monde entier. Il possède notamment des installations en Uruguay. Il a énormément investi ces 10 dernières années dans les services logistiques et semi-industriels aux entreprises. Leader du marché mondial dans le domaine de la pétrochimie, Katoen Natie est également un acteur incontournable dans les secteurs de la chimie fine, des biens de consommation, de l'alimentation, du cacao, du café, du métal et de l'art. Les 189 entreprises du groupe ont réalisé dans 33 pays un chiffre d'affaires consolidé de 1,021 milliard d'euros (2014). L'Ebitda s'élève à 255 millions d'euros, le bénéfice net à 116 millions d'euros. La reprise d'Indaver au début de cette année a permis au groupe de créer un deuxième pôle dans la gestion des déchets. Le groupe affiche désormais un chiffre d'affaires consolidé de 1,6 milliard d'euros et un Ebitda de 370 millions (2015).

**Pourquoi votre conseil d'administration a-t-il décidé de faire une offre sur Indaver, spécialisé dans le traitement des déchets, dans un secteur dont vous ignorez tout?**

Indaver est leader du marché européen, comme nous dans de nombreuses niches. L'entreprise a une longueur d'avance en termes de technologie et de service. Comme nous. Nous nous complétons parfaitement.

**Au départ, Katoen Natie ne figurait même pas sur la «short list» des candidats potentiels de l'actionnaire principal Delta. Comment avez-vous fait pour l'emporter?**

Un beau week-end de septembre, nous avons appris que quelque chose se préparait chez Indaver. Le téléphone n'a pas cessé de sonner. Indaver était connu pour sa bonne gouvernance et son sens de l'innovation. Une partie des services administratifs est installée dans nos bureaux à Singelberg. Qui plus est, Fabian Leroy et le patron d'Indaver ont fait leurs études ensemble. Le mardi suivant, Katoen Natie a fait connaître son intérêt à Morgan Stanley à Londres. Nous avons donc été repris sur la *short list*.

Nous sommes en mesure d'évaluer les



**DIRK MICHIELSENS, CFO DE KATOEN NATIE**

«Katoen Natie allie les atouts d'une petite organisation et d'une multinationale.»

deals sur le plan opérationnel, commercial et financier dans les plus brefs délais. Nous avons pu sauter certaines étapes, comme la longue et souvent laborieuse recherche de financement. Fabian et moi nous sommes penchés sur les aspects financiers, fiscaux, juridiques et techniques avec Fernand Huts. Fin novembre, nous avons fait une offre sans engagement. Nous avons consulté PwC et Rabobank qui connaissent les ficelles financières du secteur des déchets. Fin février, nous faisons une offre ferme. Nous en étions déjà aux négociations quand les autres candidats consultaient encore leurs livres.

**Votre offre était inférieure à celle des autres candidats. Comment se fait-il que vous l'ayez emporté?**

L'actionnaire principal Delta tenait à ce que les choses aillent vite. Il nous a choisis pour notre grande sécurité de transaction et notre financement clé sur porte. Les autres candidats étaient actifs dans le secteur des déchets. Les autorités de la concurrence auraient mis plus de temps à étudier le dossier et à imposer éventuellement des critères supplémentaires comme la revente de certaines activités.

**Indaver et Katoen Natie resteront-elles deux entreprises distinctes avec chacune son CFO?**

Nos activités opérationnelles restent séparées. Les investissements d'Indaver chiffrant parfois en centaines de millions sur une durée de plus de 25 ans. Les contrats sur 10 ans de Katoen Natie nécessitent des investissements rarement supérieurs à 85 millions. L'approche financière est complètement différente. Malgré cela, nous sommes parfaitement complémentaires. L'intégration d'une entreprise réalisant 532,6 millions de chiffre d'affaires et 112 millions d'Ebitda ne peut que renforcer notre capacité à initier d'importantes transactions. ©