

DETLEF THIELGEN (UCB) ÉLU CFO DE L'ANNÉE

«TOUT EST UNE QUESTION DE PLAISIR»

Depuis la fin 2007, Detlef Thielgen aide UCB à naviguer dans les eaux tumultueuses du secteur de la biopharmacie. Cet Allemand âgé de 55 ans s'est fixé une règle simple: aimer ce qu'il fait. Nous vous présentons le CFO de l'Année, élu par les magazines «Trends» et «Trends-Tendances». BERT LAUWERS / PHOTOS: DEBBY TERMONIA

Detlef Thielgen ne sera jamais ambassadeur de Solingen, sa ville natale, connue pour sa production de couteaux et couverts de qualité. «Il y a en Allemagne des villes bien plus jolies que cela», commente-t-il avec une franchise désarmante. Par contre, pour faire la pub d'UCB, son employeur, il n'a pas son pareil. Il sait tout de l'entreprise. C'est lui qui, au cours de la décennie écoulée, a été le phare dans la tempête qui a secoué le secteur. En compagnie de Roch Doliveux, le CEO de l'époque, il a surmonté le *patent cliff*, la perte à l'origine de la dégringolade du chiffre d'affaires, des brevets de certains produits-phares au profit de copies génériques à moindre coût. C'est aujourd'hui aux côtés de Jean-Christophe Tellier, le successeur de Roch Doliveux, que Detlef Thielgen continue à guider le navire, sur une mer certes plus calme.

Ce qui ne l'empêche pas de toujours autant aimer – une notion qui n'était jamais revenue aussi souvent dans une interview – ce qu'il fait. «Tout est une question de plaisir, admet l'homme, qui fait passer dans la foulée un conseil aux employeurs. Lorsque je fais passer un entretien d'embauche, ma première question porte toujours sur ce qui rend le candidat heureux et l'incite à se lever le matin pour aller travailler. Ça surprend, évidemment. Mais je veux savoir si mon interlocuteur est vraiment convaincu de vouloir le poste. Aimer ce qu'on fait est si important!»

TRENDS-TENDANCES. Avez-vous, au poste de CFO, puisé dans certaines expériences de jeunesse?

DETLEF THIELGEN. Je suis l'enfant unique d'une famille très unie. Avant moi, mon père avait perdu un fils. Je me suis toujours senti très aimé et l'objet de beaucoup d'attention. Mes parents me conseillaient, tout en sachant me laisser très libre. Ils disaient: «Nous savons que tu pren-

Les évolutions informatiques auront beaucoup d'impact sur le rôle du CFO dans le futur: celui-ci disposera pour être efficace de bien plus d'angles de vue et de moyens.

dras la bonne décision». Ils ne m'ont jamais rien interdit; je pouvais donc me forger en toute liberté mes opinions. Ils m'ont par ailleurs encouragé très tôt à faire du sport. J'ai longtemps pratiqué le handball et dès 16 ans, j'étais coach.»

Quand avez-vous su que vous aviez des qualités de leader?

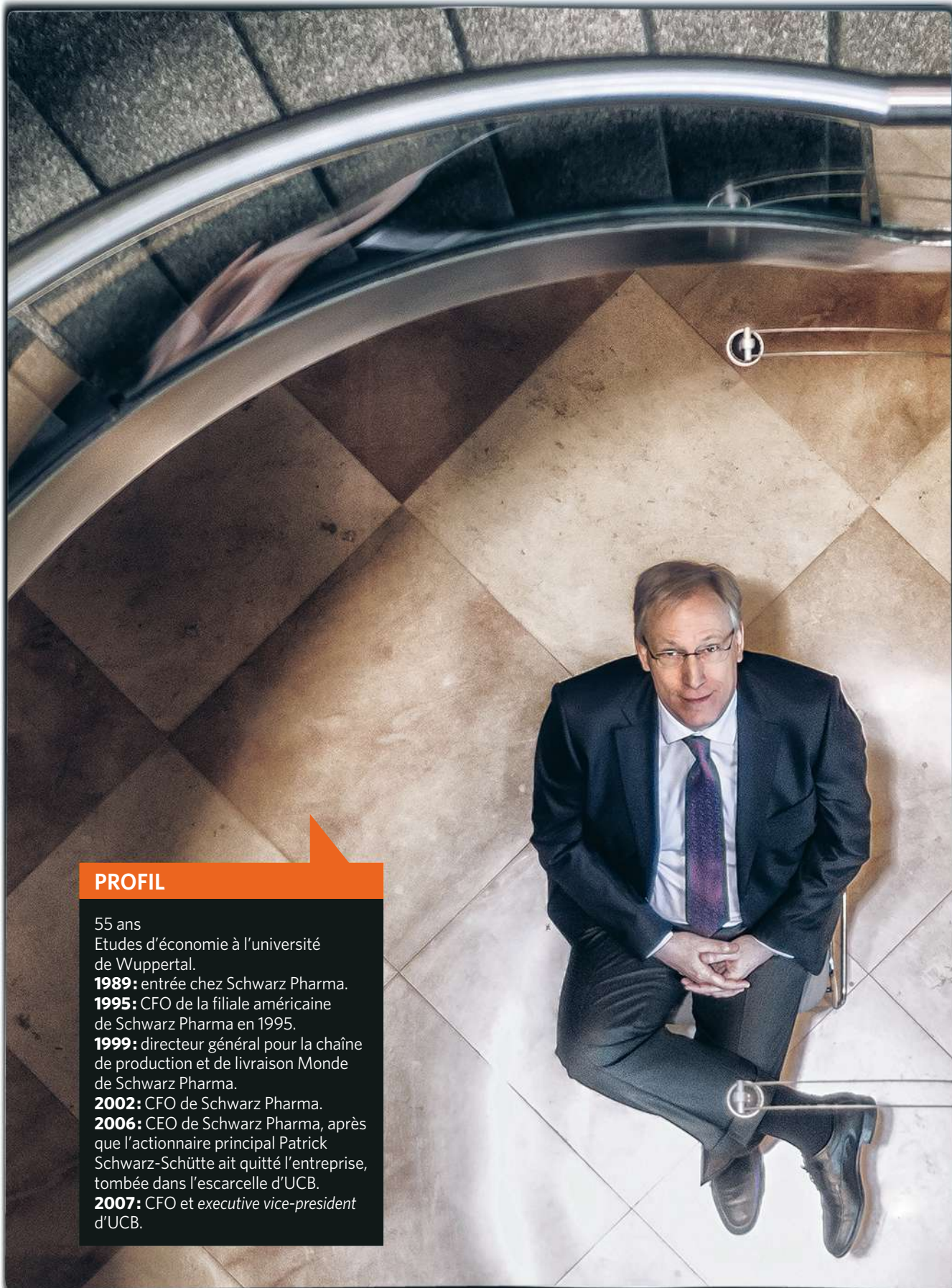
C'est difficile à dire. En tout état de cause, j'ai dû apprendre assez tôt à faire attention à mon environnement et à assumer des responsabilités. Ma mère a été fort malade quand j'étais jeune. Aujourd'hui encore, je suis très attentif aux gens et je tente de me mettre à leur place.

Que vous ont encore appris les années passées à jouer au handball?

Que si l'on veut disposer de la meilleure équipe et des meilleurs joueurs, il faut leur donner envie de se surpasser pour vous. J'ai appris que les coaches moyens ne vous hisseront jamais à votre top niveau. Quand il est vraiment bon, un coach se concentre sur ce qu'il pense pouvoir tirer de vous. Cela vaut d'ailleurs aussi pour le monde des affaires.

Vous avez entamé votre carrière dans le secteur bancaire, avant de décider d'aller étudier l'économie. Comment avez-vous abouti dans la pharmacie?

J'avais un bon poste à la banque, mais je l'ai en effet quitté pour aller décrocher ce diplôme d'économie. Je n'aurais pas trouvé grave d'être évincé lors d'un entretien d'embauche à cause de mes prestations, mais je n'avais pas envie que l'absence de diplôme me ferme des portes. A l'université, j'ai appris que je pouvais bénéficier d'un *controlling*, aujourd'hui appelé *business partnering*. A l'époque, les banques n'étaient vraiment pas bonnes dans ce domaine. C'est la raison pour laquelle je n'ai négocié qu'avec des entreprises qui savaient ce qu'est le *business partnering*, ce qui était tout particulièrement le cas des secteurs pharmaceutique et chimique. Je suis ensuite entré chez Schwarz Pharma. Les gens étaient agréables, mon travail était varié, et de surcroît international. J'y ai beaucoup appris. Personne ne me croit mais jusque-là, je n'avais jamais eu de plan de carrière. ➤



PROFIL

55 ans

Etudes d'économie à l'université de Wuppertal.

1989: entrée chez Schwarz Pharma.

1995: CFO de la filiale américaine de Schwarz Pharma en 1995.

1999: directeur général pour la chaîne de production et de livraison Monde de Schwarz Pharma.

2002: CFO de Schwarz Pharma.

2006: CEO de Schwarz Pharma, après que l'actionnaire principal Patrick Schwarz-Schütte ait quitté l'entreprise, tombée dans l'escarcelle d'UCB.

2007: CFO et *executive vice-president* d'UCB.

Fin 2006, UCB s'offre Schwarz Pharma. Que vous dites-vous à ce moment-là? «Aïe, des Belges»?

J'étais totalement séduit par l'idée. Stratégiquement, les deux entreprises étaient faites pour s'entendre. C'est encore le cas aujourd'hui. Roch Doliveux m'a demandé de gérer l'intégration. J'avais déjà fait cela auparavant mais dans ce cas-ci, j'avais sous-estimé les différences culturelles. Probablement parce que les sites de Schwarz et d'UCB n'étaient éloignés que de 250 kilomètres l'un de l'autre. Chez UCB, la culture du consensus était très fortement ancrée, alors que j'avais l'habitude de discuter intensément puis de foncer. Les choses n'ont donc pas été simples. Je me souviens d'avoir avoué à ma femme ne pas être certain d'avoir le job le plus adéquat pour moi. D'autant qu'à l'époque, UCB avait un excellent CFO, appelé Luc Missorten, auquel je voue toujours le plus grand respect. Ma femme m'a dit de faire ce que j'avais à faire.

Comment vous entendez-vous avec vos CEO?

J'ai jusqu'à présent travaillé avec trois excellents CEO. Je leur ai toujours tenu le même discours: pour que le job m'intéresse, il faut avant tout que le CEO soit disposé à m'écouter et à réfléchir à ce que je lui expose très clairement et en toute honnêteté. Ma conception de la question est en fait très simple. Je cherche toujours à faire en sorte que le CEO soit aussi bon que possible. Ce qui implique que je puisse lui dévoiler le fond de ma pensée et qu'il soit disposé à y réfléchir. Vous croyez que



LA LEÇON D'AB INBEV

«Je ne me vois pas vraiment comme un financier, avoue Detlef Thielgen. Je suis davantage un homme d'affaires actif dans le domaine de la finance. Je suis très curieux, ce que chacun ici pourra vous confirmer. Je m'intéresse aussi bien aux individus qu'aux affaires. J'ai la chance de pouvoir démêler très facilement des choses complexes, y compris au niveau des chiffres. J'éprouve un bonheur par-

ticulier à m'impliquer dans la stratégie mais aussi, à regarder au-delà des murs. Ainsi, ai-je pu constater que nul n'est meilleur dans certaines formes de budgétisation qu'AB InBev. Je m'inspire donc de ce que le groupe fait. Pas aveuglément, naturellement: j'adapte sa stratégie à nos besoins. Je tente toujours de voir si une chose ou l'autre peut nous être utile pour une prochaine étape. C'est un exercice que

j'adore.» «Je travaille beaucoup, tout simplement parce que je ne peux pas m'en empêcher. J'aime ce que je fais, j'en tire beaucoup de satisfaction, mais il faut aussi replacer les choses dans leur contexte: ma femme et moi n'avons pas d'enfants. Si ça avait été le cas, les choses se seraient passées autrement; vous aurez compris que je n'aurais pas pu me pardonner de ne pas être là pour eux.»

cela va de soi? Pas toujours. Fort heureusement, tous mes CEO ont toujours été d'accord. Et ont systématiquement tenu parole. Naturellement, une entente absolument parfaite est impossible; il arrive que la réflexion aille tellement loin que les divergences d'opinion sont inévitables. **En quoi Roch Doliveux et Jean-Christophe Tellier diffèrent-ils l'un de l'autre?**

J'ai une assez bonne intuition à propos des gens. Roch était un visionnaire. Ma passion pour la stratégie nous a rapprochés; la confiance n'a cessé de se renforcer au fil du temps. Je pouvais entrer dans son bureau et lui annoncer mes décisions. Jean-Christophe est lui aussi un visionnaire, mais davantage porté sur l'analyse; avec lui aussi, les liens sont toujours plus étroits.

Qu'espérez-vous avoir apporté à UCB?

J'espère avoir eu un impact sur l'agenda stratégique. Un CFO peut occasionner beaucoup de dégâts, par exemple lorsqu'il se laisse exagérément porter par les chiffres. Ce qui ne m'empêche pas de vouloir atteindre mes objectifs – je l'ai d'ailleurs toujours fait, à une exception près. Il faut toujours tenir ses promesses pour rester crédible et pour continuer à motiver les parties prenantes, qu'il s'agisse de l'investisseur, du conseil d'administration ou du personnel. J'ai toujours tenté d'être un modèle.

Avez-vous vous-même un modèle?

Mon père. C'était un énorme bosseur. Il était directeur de production dans une petite entreprise qui fabriquait des instruments de chirurgie et de dentisterie. Il travaillait six jours sur sept, 12 heures par jour en semaine et 10 le samedi. Mais il n'y a pas eu un seul jour où il n'ait passé du temps avec moi. Pas un seul. Ce n'étaient pourtant pas les difficiles qui manquaient. Il lui arrivait d'être payé avec retard, parfois un retard de plusieurs mois. Cela n'a jamais réussi à lui faire perdre son allant et son optimisme. Son caractère heureux et positif m'a énormément influencé. Ce sont des qualités simples et fondamentales, qui m'attirent d'emblée lorsque je les remarque chez un dirigeant d'entreprise ou un homme politique. Je ne pousserai par ailleurs jamais personne dans les cordes; j'ai un respect viscéral pour autrui. Je suis sûr que si vous leur posez la question, la réceptionniste ou la femme de ménage vous confirmeront que je me suis toujours montré aimable avec elles. L'on pourrait croire que tout le monde se comporte spontanément ainsi, mais non.

N'est-il pas frustrant de ne pas être CEO?

En aucun cas. Certaines entreprises m'ont offert le poste, mais soyons réalistes: je ne serais pas heureux dans ce rôle car je ne répondrais pas à toutes les exigences. La vie fait que je ne puis consacrer à mon travail qu'un certain temps et une certaine énergie. Je ne pourrais donc pas voyager beaucoup plus, ce qui fait pourtant partie du job. Mais rien de cela ne me pose problème. Ce qui me ramène à ce que je disais tout à l'heure: je veux avoir du plaisir, et le sentiment de pouvoir bien faire mon travail. C'est mon moteur depuis toujours.

Quelle a été la période la plus difficile

de votre vie?

L'époque du *patent cliff*, durant laquelle nous avons perdu 1,2 milliard d'euros de bénéfice sur un chiffre d'affaires de 3,6 milliards en 18 mois, a été pénible. Non que j'aie jamais eu peur, mais entre la perte des brevets et l'indispensable restructuration de la dette, la période a été chaude. Un vrai défi. Nous nous en sommes bien sortis, pas à tous les égards, mais bien quand même. Nous avons toujours eu des plans B, C et D. Reste que les défis auxquels est confrontée la direction aujourd'hui sont plus importants encore. A l'époque, nous savions qu'il y avait le feu; les interventions étaient donc généralement bien comprises. A présent que les gens se sentent plus en sécurité, ils risquent de se reposer sur leurs lauriers; il faut donc en un certain sens entretenir la flamme car pour être bien demain, il faut agir aujourd'hui. Nous devons mener l'organisation vers des horizons inconnus sans perdre de notre vitalité, si nécessaire en ces temps volatils et changeants.

Certaines entreprises m'ont offert le poste de CEO, mais soyons réalistes: je ne serais pas heureux dans ce rôle car je ne répondrais pas à toutes les exigences.

Vous êtes constamment tributaire des résultats des tests cliniques qui précèdent toute mise sur le marché éventuelle. Cela vous pèse-t-il?

Certainement pas. Je suis un optimiste. Sans prendre de risques, on ne va nulle part. UCB est un merveilleux exemple de cette philosophie. Il développe actuellement un produit qui permettra pour la première fois de cultiver du tissu osseux. Ma mère souffre d'ostéoporose, ses hanches sont en très mauvais état et elle s'est déjà brisé deux vertèbres. Je sais donc ce que cette maladie provoque, et cela me touche personnellement. Si nos recherches aboutissent, nous pourrions l'aider. Il est naturellement impossible de faire dans ce contexte l'impasse sur la question financière; je m'occupe donc de finances pour, indirectement, je l'espère, aider à améliorer

la vie des gens. C'est une des raisons pour lesquelles je suis si heureux de pouvoir travailler dans le secteur depuis plus de 20 ans déjà.

Il existe de nombreux exemples de CEO belges ayant réussi à l'étranger, ce qui est beaucoup plus rare dans le cas des CFO. Comment expliquez-vous cela?

Je ne l'explique pas vraiment. Les Belges sont connus pour leur sens de l'ouverture et du consensus ce qui, dans un environnement international, ne devrait être que bien perçu. Mais peut-être cette culture est-elle moins nécessaire dans le cas des CFO. Quoi qu'il en soit, la qualité de mes collègues belges n'y est pour rien.

Le rôle du CFO est-il appelé à évoluer encore?

Le CFO a un rôle d'ores et déjà bien plus stratégique qu'il y a quelques années. Les évolutions informatiques, avec l'analyse de données avancée et des thèmes comme la cybersécurité et leur interaction avec la société, auront beaucoup d'impact sur lui dans le futur: il disposera pour être efficace de bien plus d'angles de vue et de moyens. Le CFO est de plus en plus une sorte d'araignée au centre de la toile; à lui de faire preuve de capacités d'adaptation et de se montrer disposé à apprendre. Il faut évidemment que le sens de l'intégrité suive.

Faut-il instaurer un statut pour le CFO?

Je n'aime pas beaucoup l'idée qu'il faille que quelque chose soit couché par écrit pour savoir ce que j'ai à faire. Chez UCB, nous pratiquons énormément le *benchmarking*; au sein du département, nous nous demandons constamment où il nous faudra être dans cinq ans. Regardez autour de vous: ce ne sont pas les informations sur la façon d'agir qui manquent! Mais encore une fois, l'intégrité est un élément essentiel.

Une prérogative réservée au CFO de l'année: je vous invite à donner un conseil à vos collègues!

J'insiste sur la question de l'intégrité. La curiosité est elle aussi essentielle: il faut s'intéresser aux gens, c'est-à-dire aux clients – qu'UCB appelle patients – mais aussi, aux collègues. Sans intérêt, pas de confiance. Enfin, la capacité d'apprendre est très importante. Si vous réunissez ces quatre critères, vous serez bien parti. J'aimerais pouvoir ajouter quelque chose de plus spécifiquement financier, mais je n'y crois pas moi-même. ©