

Trends
CFO
OF THE YEAR 2021

Qui sera le CFO de l'Année 2021?

NOMINÉ N° 1: CHARLES JACQUES (MASTHERCELL)

“Le couteau suisse du CEO”

Quand on voit ce qu'a déjà accompli Charles Jacques à presque 33 ans, on se dit que la valeur n'attend pas le nombre des années. PIERRE-HENRI THOMAS

Après ses études en sciences de gestion et deux années au sein d'une société de consultance, Charles Jacques rejoint la société biotech MaSTherCell (précédemment son client) en 2016, en tant que contrôleur de gestion. A l'époque, l'entreprise se débat dans des difficultés financières, mais le jeune cadre est attiré par le dynamisme du secteur, la mission sociétale de l'entreprise et l'esprit qui anime les équipes. Ses compétences sont vite remarquées par Denis Bedoret, le CEO, qui lui propose de faire fonction de CFO. Nous sommes en 2018 et la maison mère de la société carolo, le groupe israélo-américain Orgenesis, vient d'entrer sur le Nasdaq. MaSTherCell doit donc se mettre aux normes de gouvernance et comptables américaines, et adopte les comptes trimestriels. Parallèlement, Charles Jacques pilote la digitalisation

de la société. “Nous étions une petite entreprise mais devons nous organiser comme un grand groupe, se souvient-il. J'avais tout juste 29 ans et la société avait connu en 10 ans sept responsables financiers différents.” Le stress et les difficultés financières de la société expliquent peut-être cette rotation, ainsi que l'environnement particulier des start-up et des scale-up: “Le CFO doit y jouer le rôle du couteau suisse du CEO et gérer aussi bien les aspects opérationnels que techniques ou stratégiques”. Charles Jacques est jeune, mais ce rôle multitâche lui plaît. Seul au départ, il construit un département finance et surtout accompagne la croissance formidable de MaSTherCell qui, entre 2016 et aujourd'hui, triple son chiffre d'affaires, devient rentable et voit son personnel passer de 50 à plus de 300 employés. En 2018 aussi, un fonds de *private equity* américain, Great Point Partners (GPP), entre dans l'actionariat. Il pousse à une plus

“Faites confiance aux jeunes, à leur dynamisme, à leur envie d'apprendre”

grande autonomie de MaSTherCell en termes d'organisation afin de faciliter une revente. Car en peu de temps, la société est devenue un leader de la thérapie cellulaire, intéressant les grands du marché. “Tout s'est fait très vite, se rappelle le CFO. GPP avait noué des contacts avec Catalent et d'autres candidats. Nous les avons rencontrés fin novembre 2019. Fin décembre, nous entrons dans la période de *due diligence*. Et la société était vendue à Catalent le 10 février.” Pour 315 millions de dollars. “L'opération a pu se faire rapidement parce que nous avions réalisé en amont tout ce travail de structuration de la société, ce qui nous a permis d'arriver sur la table avec des dossiers construits.”

Trouver l'équilibre

La leçon qu'il retire de cette aventure? “Aux dirigeants d'entreprise, je veux dire: faites confiance aux jeunes, à leur dynamisme, à leur envie d'apprendre. Ma leçon personnelle est qu'il faut savoir trouver un équilibre pour mener de front une vie familiale et une vie professionnelle épanouies.” Equilibre trouvé, puisque Charles Jacques a rencontré son épouse chez MaSTherCell et qu'ils ont maintenant une petite fille. Mais après ces riches années, Charles Jacques, qui se définit comme “entrepreneur dans l'âme”, désire tourner la page. “Dans ma tête, la décision est prise. Je vais m'orienter vers une nouvelle aventure. Je veux retourner vers un environnement de PME plus agile où j'ai davantage de plaisir à travailler.”

Trends-Tendances et Trends présentent la 10^e édition du CFO de l'Année, prix qui récompense la performance d'un directeur financier. Qui succédera à Nicolas De Clercq, CFO de Kinopolis et

lauréat de l'an dernier? Pour être éligible, le candidat doit entre autres avoir réalisé une performance exceptionnelle au cours de l'année écoulée (fusion, acquisition, transaction, refinancement

stratégique, etc.). Le jury, composé d'experts en la matière, désignera le gagnant parmi les cinq nominés que nous vous présentons aujourd'hui. La remise des prix se déroulera

lors d'une soirée de gala et de *networking* le 20 octobre. En outre, un prix du Deal de l'Année sera aussi remis, et ce pour la troisième fois. Vous trouverez les nominés en page 52. **T**

NOMINÉE N° 2: INGRID DAERDEN (AEDIFICA)

“L'immo, c'est du palpable”

Une acquisition, deux augmentations de capital et l'inclusion dans le Bel 20. En pleine pandémie. Ingrid Daerden ne s'est pas ennuyée. ROELAND BYL

Le secteur des soins de santé aux personnes âgées s'est retrouvé dans l'œil du cyclone corona, ce qui n'a pas empêché Aedifica, le spécialiste de l'immobilier de santé coté en Bourse, de se maintenir. Au contraire, l'appétit des investisseurs pour le groupe est plus aiguisé que jamais. En 2020, celui-ci a levé 700 millions d'euros d'argent frais. Puis 286 millions d'euros en juin dernier pour financer sa croissance future. “Nous avons la ferme intention de jouer un rôle de premier plan sur le marché européen de l'immobilier de santé, affirme cette ingénieure de gestion de 47 ans. Mon travail consiste à trouver les financements nécessaires pour concrétiser les projets de croissance d'Aedifica.” Un bon *reporting* est indispensable pour conserver la confiance des actionnaires et des financiers. Une autre partie de mon boulot consiste à anticiper les risques.” L'ambition de croissance d'Aedifica a fini par convaincre Ingrid Daerden de rejoindre le groupe, elle qui, il y a quelques années, avait consacré son



“Je donne vraiment le meilleur de moi-même dans les entreprises à fort besoin de capitaux.”

travail de fin d'études à la Vlerick School au secteur de l'immobilier de santé aux Etats-Unis. “Déjà à l'époque, j'étais persuadée que la consolidation dans l'immobilier de santé avait de l'avenir en Europe, se souvient-elle. Aedifica s'est délibérément engagé dans cette voie. Nous sommes actifs dans sept pays, avons renforcé les équipes locales et nous nous sommes imposés comme acteur de référence en Europe.” L'immobilier est le fil rouge de la carrière d'Ingrid Daerden. Elle fut responsable du financement immobilier chez ING, puis a travaillé sept ans chez

l'investisseur Cofinimmo, avant d'entrer pour deux ans en tant que CFO chez OTN Systems, spécialisé dans les réseaux de télécoms internationaux: “L'entreprise en plein développement venait de réaliser un sérieux *cash drain*. Actionnaire de l'entreprise, Gimv préparait sa sortie. C'est aujourd'hui chose faite.” Ingrid Daerden n'y a pas participé car, séduite par le chant des sirènes de l'immobilier, elle a accepté le poste de CFO d'Aedifica en 2018. “Je donne vraiment le meilleur de moi-même dans les entreprises à fort besoin de capitaux. Trouver les bons financements, c'est passionnant. Et dans l'immobilier, vous voyez vos efforts se concrétiser, littéralement. Ce ne sont pas que des chiffres. C'est du palpable.”

Croître malgré le corona

Chose remarquable: Aedifica a réussi à poursuivre sa croissance malgré la pandémie qui a frappé de plein fouet les soins aux seniors. “Au début, le corona a fait souffler un vent de panique, reconnaît la CFO. Mais nous avons rapidement pris conscience du besoin persistant de l'immobilier de santé. Le nombre de seniors dépendants ne cesse d'augmenter. Après un léger recul dans certains pays, le taux d'occupation repart aujourd'hui à la hausse.” Aedifica envisage-t-il à s'implanter dans un huitième pays? “Oui, c'est possible. Mais le but n'est pas de planter notre drapeau un peu partout. Pour nos actionnaires, la conquête d'un nouveau marché doit rimer avec rentabilité.” **T**

NOMINÉ N° 3 : GEERT PEETERS (GREENYARD)

“Nous sommes très heureux de constater que nos efforts paient”

En trois ans, le vendeur de fruits et légumes coté en Bourse a comblé ses pertes et jouit à nouveau de la confiance du marché. Son CFO Geert Peeters n'est pas étranger à cette métamorphose. WOLFGANG RIEPL

Le CFO Geert Peeters a rejoint Greenyard à l'été 2018. A l'époque, le groupe coté en Bourse se trouvait dans une situation délicate: l'exercice d'avril 2018 à mars 2019 s'était clôturé sur une perte opérationnelle, un Ebitda de 64 millions d'euros et près de 600 millions de dettes financières et au milieu 2019, l'action était retombée à 2,5 euros. “Pourtant, l'entreprise reposait sur des fondamentaux solides. Elle s'était rapidement transformée en une authentique multinationale”, déclare Geert Peeters, expliquant par là son arrivée chez le vendeur de fruits et légumes. Pour remédier à la situation, le CFO a défini trois piliers stratégiques. Tout d'abord, mettre en place une véritable collaboration avec la grande distribution, les principaux clients de Greenyard. “Comment pouvons-nous répondre aux besoins des enseignes de supermarchés? Nous travaillons sur des relations à long terme. Nous échangeons de nombreuses informations, par exemple sur l'évolution des comportements des consommateurs. Nous élaborons également ensemble de nouveaux concepts, comme des colis de produits frais, des soupes,

des sauces, des repas préparés. Nous investissons actuellement dans une nouvelle ligne de production aux Pays-Bas qui est adaptée à la demande d'un de nos clients. De tels investissements ne se justifient que si l'on entretient de véritables relations à long terme.”

Toute une chaîne logistique
Un deuxième pilier, sans doute aussi important, a été l'arrivée du co-CEO Marc Zwaaneveld durant l'hiver 2019. “Je connaissais Marc de mon époque chez Suez (*Marc Zwaaneveld a travaillé chez Suez de 2005 à 2011, Ndlr*). Nous voulions renforcer l'organisation interne en y adjoignant des compétences supplémentaires. J'ai présenté Marc à Hein Deprez (*co-CEO et actionnaire principal de Greenyard, Ndlr*). Le courant est passé immédiatement. En quelques semaines à peine, nous avons mis sur pied une véritable équipe fondée sur la confiance. Tant les collaborateurs déjà



PG / FRANK TOUSSAINT

“Nous pouvons mesurer à tout moment l'évolution des liquidités dans tous les pays où nous sommes actifs.”

présents chez Greenyard que les nouveaux ont eu des opportunités de développement. Nous formons le comité de direction à trois mais nous sommes soutenus par une équipe très résiliente.” Le troisième pilier, tout aussi crucial, était l'optimisation des processus internes. “Greenyard est une entreprise qui a beaucoup de bonnes idées mais ces idées restaient trop souvent confinées à certains niveaux. Notre domaine est également très complexe. Le consommateur ne voit qu'une pomme dans un rayon, mais ce n'est pas si simple: nous gérons toute une chaîne logistique avec 300 à 400 variétés de fruits et légumes, et tous doivent être frais. Au moindre problème, il faut jeter des produits, sans pouvoir remplir les rayons. Moins nous avons de déchets, meilleurs sont nos résultats.” L'amélioration est indéniable. Le cours de Bourse a été multiplié par quatre. Les dettes financières ont beaucoup baissé, l'Ebitda a atteint 157 millions d'euros. “Nous sommes ravis de constater que nos efforts paient. L'une de nos priorités était le fonds de roulement. Nous pouvons désormais mesurer à tout moment l'évolution des liquidités dans tous les pays où nous sommes actifs.”

NOMINÉ N° 4 : JEAN-PIERRE MELLEN (RECTICEL)

“Du sang, de la sueur et des larmes”

Si Recticel a réussi à garder la tête hors de l'eau depuis 20 ans, c'est notamment grâce à Jean-Pierre Mellen, son CFO: le groupe lui doit au moins en partie la restructuration opérée ces dernières années. Il peut donc prendre sa retraite tranquillement. BERT LAUWERS

Dès son arrivée au poste de CFO, en 2002, Jean-Pierre Mellen a compris qu'en mettant le pied dans le secteur automobile, Recticel avait présumé de ses forces et qu'il lui fallait par ailleurs alléger sa structure. Ce n'est toutefois qu'en 2010, après la nomination d'Olivier Chapelle à la tête de l'entreprise, que les grandes manœuvres ont pu commencer. “Olivier était la personne idéale avec qui former un tandem. L'alchimie a tout de suite pris”, se souvient Jean-Pierre Mellen, aujourd'hui âgé de 64 ans. “Nous avons redéfini la stratégie pour nous défaire de la branche automobile et miser au maximum sur les divisions isolation et mousses techniques, qui étaient celles dont le potentiel était le plus important. Nous avons également constaté qu'il était urgent d'opérer une simplification. Cela a coûté du sang, de

“Ne pas avoir les bonnes personnes au bon endroit est une véritable perte de temps.”



BELGA IMAGE

la sueur et des larmes, bien plus même que dans mes pires prévisions.” La restructuration s'est effectivement faite au détriment de nombre de sites et d'emplois.

“Obsédés du contrôle”

Le CFO a tenu d'une main ferme les finances du groupe tout au long de ces années difficiles. Son cheval de bataille: le fonds de roulement, première source de liquidités. “Nous le vérifions quotidiennement. Tous les jours, nous envoyons à nos 50 managers seniors la liste des clients en retard de paiement et de ceux qui ont déclenché le ‘signal d'alarme’. Personne ne peut donc dire qu'il ou elle n'était pas en mesure d'agir.” Tous les investissements sont en outre encadrés de très près. “Les responsables des partenariats sont tombés de leur chaise lorsqu'ils ont appris que tout investissement supérieur à 50.000 euros devait être soumis à l'approbation du CFO et du CEO: ils nous ont traités d'obsédés du contrôle!” (*rires*) L'Anversois évoque l'importance du soutien stratégique assuré par le CFO. Un soutien qui n'a pas nécessairement à être formel: “Il est nécessaire de créer une relation de confiance avec la direction des différentes divisions. Si l'on n'est vu que comme un contrôleur ou comme celui qui vient mettre des bâtons dans les roues de l'opérationnel, on ne va jamais pouvoir jouer ce rôle actif”, résume-t-il. S'entourer des bonnes personnes est primordial également. “C'est le meilleur conseil que je puisse donner. Sans mon équipe – une équipe idéale –, je ne serais rien. Je n'ai pas toujours été si bien soutenu. Ne pas avoir les bonnes personnes au bon endroit est une véritable perte de temps, qui empêche de créer de la valeur au profit de l'organisation”, ajoute ce titulaire d'un master en économie appliquée. Le département finance de Recticel emploie aujourd'hui 150 personnes, dont plus de la moitié sont des femmes. Jean-Pierre Mellen a réduit ces 10 dernières années de 12 à 5 le nombre d'employés sous sa responsabilité directe. Aujourd'hui, le spécialiste du polyuréthane, dont la division literie est en vitrine, achève sa métamorphose. La nouvelle stratégie a doublé le nombre de ses fruits l'an passé: le pôle automobile est enfin vendu et Recticel a trouvé, avec le suisse FoamPartner, le partenaire rêvé pour ses solutions de mousse technique à haute valeur ajoutée. “Ces deux activités de croissance vont permettre au groupe de progresser comme il l'entend”, se réjouit Jean-Pierre Mellen. Une progression que le CFO ne verra pas de près: il prend bientôt sa retraite et sera remplacé par Dirk Verbruggen, actuel *general counsel* et *general secretary* de Recticel. Une chose est toutefois sûre: que son partenaire autrichien Greiner veuille reprendre Recticel ne changera ni la stratégie ni l'approche: “Nous sommes tous du même avis: Greiner n'est pas le meilleur repreneur et sous-évalue nettement le groupe”, conclut-il.

NOMINÉ N° 5 : NADIA MESSAAOUI (TECHNORD)

“Comme la défense d'une équipe de football”

Nadia Messaaoui veut responsabiliser davantage les gens et apporter à son département financier plus de valeur ajoutée. PIERRE-HENRI THOMAS

Après avoir entamé sa carrière professionnelle comme auditeur auprès d'un des “big four” puis être passée un temps comme contrôleuse au sein d'une petite entreprise familiale, Nadia Messaaoui a rejoint le groupe tournaisien Technord, dont elle est CFO depuis le début 2017. “Ce qui m'y a poussé ?

Les valeurs de l'entreprise, sa flexibilité, la convivialité qui y règne et la dynamique de l'entreprise”, résume cette diplômée de la Solvay Business School.

Piloté par la famille Foucart, Technord a bâti en presque un demi-siècle une sérieuse réputation d'intégrateur spécialisé dans le génie électrique au service des groupes industriels. “L'entreprise, explique Nadia Messaaoui, fédère les différentes disciplines, allant de la basse et moyenne tension à l'informatique industrielle et les nouvelles technologies de l'industrie 4.0.”

A son arrivée chez Technord, Nadia Messaaoui a apporté une autre vision de la finance et restructuré le département financier en créant deux pôles distincts. L'un s'occupe de la comptabilité, l'autre du contrôle de gestion. “L'évolution n'a pas seulement été structurelle, dit-elle. Elle a également concerné



“**Notre expertise et notre travail nous forgent une place aux côtés de très grands groupes.**”

la manière de travailler, avec la volonté de faire évoluer les gens, les responsabiliser, afin de mieux suivre l'évolution du groupe.”

Le département finance compte aujourd'hui neuf personnes. Pour la CFO, “si la finance n'est pas le cœur d'une entreprise, c'est un élément essentiel de son évolution. Nous avons mis en place un département qui est bien plus que le simple encodage des factures. Il supporte réellement l'opérationnel. Nous sommes un peu comme les défenseurs d'une équipe de foot. Seuls, nous ne sommes rien, mais l'attaque sans la défense n'est rien non plus ! En crédibilisant le département, en fiabilisant les informations financières et en apportant la valeur ajoutée, nous avons mis en place toute une dynamique”.

Forte croissance

Une dynamique qui porte ses fruits : Technord, emploie 360 personnes et connaît un fort développement ces dernières années, voyant son chiffre d'affaires passer d'une cinquantaine de millions d'euros en 2014 à 80-90 millions depuis 2018. “Notre expertise et notre travail nous forgent une place aux côtés de très grands groupes”, se réjouit Nadia Messaaoui, qui explique que pour accompagner ses clients, Technord a, avec l'aide de son département finance, multiplié les bureaux à l'étranger. A côté de ses deux grands marchés (France et Belgique), le groupe est présent au Luxembourg, aux Pays-Bas, au Danemark, en Allemagne et depuis récemment au Chili. “Nous travaillons par projets. Ils peuvent être modestes ou beaucoup plus importants, sur une année ou deux. La comptabilisation du résultat de ces projets s'effectue à l'achèvement de ceux-ci, ce qui explique une fluctuation parfois importante des bénéfices d'une année à l'autre. Notre stratégie, ajoute la CFO, est de continuer à choyer nos clients actuels, à nous ouvrir dans les autres domaines que nous maîtrisons.” Le groupe, qui a déjà aidé l'un ou l'autre géant du digital à installer un *data centre*, voit par exemple des opportunités dans ce segment. Nadia Messaaoui est également fière d'avoir fait partie de l'équipe qui a permis à Technord d'obtenir en juin de cette année le label BCORP, octroyé à une société qui conjugue rentabilité avec un effet bénéfique sociétal et environnemental. “Cette certification n'est pas une finalité, mais le début d'une nouvelle aventure”, conclut-elle. **t**