

MEL DE VOGUE (ETEX) EST LE NOUVEAU CFO DE L'ANNÉE

## “Je ne suis pas un travailleur solitaire”

La nouvelle est tombée à l'issue d'une soirée de gala à Brussels Expo la semaine dernière. C'est Mel de Vogue, le directeur financier d'Etex, qui a reçu le titre de CFO of the Year décerné par Trends et Trends-Tendances. Elke Toye (Vincke) est la CF'Hope of the Year et WDP reçoit le prix du Deal of the Year. PIERRE-HENRI THOMAS

**M**el de Vogue (Etex) succède à Karim Hajjar (Solvay) dans le fauteuil du CFO de l'année. Lorsque la nouvelle est tombée, Mel de Vogue s'est tourné vers ses équipes. “Je leur ai dit merci”, confie-t-il. Car c'est grâce à eux que je suis là et qu'Etex est là. Si je vais au bureau tous les matins c'est pour eux, c'est pour les voir, travailler avec eux. C'est cela qui me motive: je ne fonctionne bien qu'en équipe. Je ne suis pas un travailleur solitaire.” Français d'origine mais aussi belge de cœur, Mel de Vogue a passé la plus grande partie de sa carrière à l'international.



LEYLA HESNA

Ce désir de voir d'autres cieux le mène à effectuer son service militaire comme officier de marine. “Je n'étais pas un passionné de la mer, mais j'avais la vocation d'entrer très tôt dans les affaires, et je me suis dit: autant commencer par une expérience différente, avec des règles du jeu que je ne connais pas. C'était un test qui me confrontait à moi-même.”

### Culture unique

Son service accompli, il intègre en 1987 la banque d'affaires Lazard, dans laquelle il va évoluer pendant cinq ans, puis le groupe Lyonnaise des Eaux Suez – pendant 12 années au cours desquelles il occupe essentiellement des fonctions de direction financière au Royaume-Uni et aux Etats-Unis – et ensuite le groupe papetier Arjowiggins dont il devient le CFO. C'est lorsqu'il est chez Tessenderlo, dont il est alors le co-CEO et CFO, qu'un chasseur de tête l'approche, estimant qu'il pourrait bien être attiré par les valeurs de l'entreprise familiale Etex. Bien vu. Mel de Vogue se dit “immédiatement

séduit par cette combinaison de valeurs familiales et de performances” et saute le pas. Etex, c'est en effet une culture d'entreprise unique, mêlant agilité, performance et valeurs humaines, souligne Mel de Vogue qui s'est dit notamment très touché par la manière dont l'entreprise l'a soutenu lors d'un drame familial.

### Réflexion stratégique

Lorsqu'il arrive chez Etex en 2015, Mel de Vogue rejoint un groupe en pleine réflexion. “Le CEO de l'époque, Paul Van Oyen, avait eu très tôt l'intuition que la durabilité devait être au cœur de la stratégie et qu'il fallait la traduire par la sortie d'un certain nombre d'activités et l'ajout d'autres.” Etex se sépare ainsi de ses activités céramiques en Amérique latine, puis ses activités de fabrication de tuiles et se renforce dans le plâtre (en Espagne en 2017, puis en Australie en 2021) et, surtout en 2022 acquiert URSA, le spécialiste espagnol des matériaux d'isolation. Dans ces opérations,

le département finance, qui compte près de 600 personnes, est évidemment au cœur du processus. La stratégie se révèle porteuse. Etex affiche ces dernières années de solides performances; avec un chiffre d'affaires qui avoisine désormais les 4 milliards d'euros (+ 28 % en cinq ans) et une rentabilité des capitaux investis qui est passée de 10,2 à 15,5 %.

“Ces performances correspondent à un plan de route que nous nous étions fixé lors d'un séminaire de direction à Madrid en 2017, explique Mel de Vogue. Un des objectifs clés était le désendettement, ajoute-t-il. Car avant de pouvoir réaliser le saut quantique que représente l'acquisition d'URSA, nous avons réduit l'endettement qui est passé de près d'un milliard en 2014 à près de zéro fin 2021.” Parallèlement à ce plan de route, Mel de Vogue internationalise et féminise son département. Sur les 12 directeurs qui en font partie, cinq sont désormais étrangers, et trois sont des femmes. “Ce n'est pas encore suffisant, mais il n'y en avait aucune lorsque je suis

📌 MEL DE VOGUE (ETEX) EST LE CFO DE L'ANNÉE, un titre qui récompense le directeur financier d'une entreprise belge qui a réalisé une performance exceptionnelle au cours de l'année écoulée.

arrivé”, dit-il. Et sur près de 600 coéquipiers d'Etex travaillant en finance à travers le monde, 60 % sont des femmes.

Le CFO œuvre également pour inscrire la durabilité au cœur de son activité. Etex a en effet défini au début de l'année dernière son plan de route dans le domaine. Et la finance y joue un rôle essentiel. “Deux membres de l'équipe finance travaillent sur l'harmonisation des données pour s'assurer qu'elles soient cohérentes et de qualité, car, comme vous le savez, à partir de 2026, toutes les données de durabilité seront auditées par un auditeur indépendant”, observe le CFO d'Etex.

### Durabilité au cœur

La durabilité est aussi au cœur du rapport annuel combiné qui est paru voici quelques jours. “Et elle fait partie intégrante du processus financier: nous avons mis en place en 2019 un des premiers prêts syndiqués dont le niveau de rémunération est lié à la réalisation de nos objectifs en matière de durabilité. De plus en 2022, pour financer l'acquisition d'URSA, nous avons émis un *Schuldschein* (instrument de crédit de droit allemand, Ndlr) de 800 millions d'euros qui intègre tous nos objectifs en matière de durabilité.” Une opération qui en raison de son importance, de son calendrier (juste avant la remontée des taux), de ses conditions et de son caractère ESG, a remporté deux awards. Un des aspects dont on ne parle pas beaucoup mais qui est important est également la durabilité en matière fiscale, ajoute encore Mel de Vogue. “Depuis plusieurs années, notre rapport annuel intègre une description précise de ce que nous faisons ou pas en

matière d'impôt pour montrer que nous adoptons une approche prudente et éthique en cette matière”, précise-t-il.

### Les quatre qualités du CFO

Lorsqu'on lui demande quelles qualités font un bon CFO, Mel de Vogue en cite quatre. La première est d'avoir le sens du *partnership*. “Le CFO est le *business partner* du CEO, mais aussi du comité exécutif. Il doit comprendre qu'il existe de multiples parties prenantes, dit-il: le comité exécutif, les équipes du département financier, le conseil d'administration... Le CFO est au carrefour des différentes compréhensions de l'activité de l'entreprise.” Mais un bon CFO doit aussi réaliser un subtil équilibre. “Il doit en effet avoir la capacité à prendre un certain nombre de risques, à aller de l'avant, parce que l'entreprise ne réussit que si elle réalise des acquisitions et a une croissance organique forte. Mais il doit aussi s'assurer d'avoir les bons financements en place, un niveau d'endettement raisonnable, un plan d'intégration des acquisitions. Il doit pouvoir dire non à certains moments et avoir le courage d'assumer ses positions.” Une troisième caractéristique essentielle est d'être un chef d'équipe. “Il doit être capable de promouvoir la diversité, d'attirer les jeunes, souligne Mel de Vogue. Et la dernière qualité est d'essayer de comprendre ce que sera la finance dans cinq ou dix ans, ajoute-t-il. Il doit par exemple réfléchir à l'impact qu'aura ChatGPT dans quelques années, ou à l'aspect central de la cybersécurité pour les flux financiers d'une entreprise. Cette dimension prospective est une des plus complexes aujourd'hui”, conclut le CFO de l'année. 📌

ELKE TOYE (VYNCKE) EST LA PREMIÈRE CF'HOPE OF THE YEAR

# Continuer à croître dans la durabilité

Pour la première année d'existence de cette catégorie, Elke Toye (34 ans) a été élue CF'Hope de l'Année. Elle est la CFO de l'entreprise familiale Vyncke et souhaite continuer à contribuer à la croissance et à la stratégie de durabilité de l'entreprise. PATRICK CLAERHOUT

La gestion des risques financiers, telle est la principale mission d'Elke Toye en tant que CFO de Vyncke. L'entreprise familiale de Flandre-Occidentale conçoit et construit des installations énergétiques valorisant la biomasse et les déchets. Elle réalise environ 30 projets par an dans le monde. "La plupart des projets ont un délai de réalisation de deux à trois ans, explique Elke Toye. Ils impliquent souvent des sommes d'argent très importantes. Mon travail consiste à assurer leur sécurité financière afin de ne pas compromettre la continuité de l'entreprise." La condition sine qua non pour la CFO est qu'une avance de 30% soit versée pour chaque projet. "Je joue mon rôle de gardienne, dit-elle. Je suis de près l'évolution des recettes et des dépenses pour chaque projet et je surveille les jalons, c'est-à-dire les moments où le client doit effectuer un nouveau versement. Nous nous couvrons également toujours avec une assurance-crédit et des garanties bancaires."



LEYLA HESMA

Au cours des 15 dernières années, Vyncke a connu une croissance fulgurante. L'entreprise basée à Harelbeke est devenue un acteur mondial de la conversion de la biomasse et d'autres flux résiduels en énergie. Une lourde tâche pour Elke Toye, âgée de 34 ans depuis peu. Mais elle est originaire de la région, connaît le secteur et avait déjà acquis beaucoup d'expérience chez BDO et Esterline.

## Coopération essentielle

Dans une entreprise comme Vyncke, la coopération entre les différents départements est essentielle. "Nos projets comprennent des contrats de maintenance à long terme en plus de l'installation de systèmes

📌 **ELKE TOYE, CF'HOPE OF THE YEAR**  
"Tracer un chemin de durabilité pour que les sites de production deviennent plus intelligents et plus durables offre à Vyncke encore un grand potentiel de croissance."

de combustion, explique-t-elle. En d'autres termes, nous nous engageons dans un partenariat de très longue durée avec un client. C'est pourquoi tout le monde doit avoir son mot à dire : les finances, les opérations, les ventes, la technologie... Chaque département doit être convaincu de la faisabilité. Du côté des finances, je veille à ce que la répartition régionale soit bonne et à ce que nous n'acceptons pas trop de grands projets par an. La demande du marché est beaucoup plus importante que ce que nous pouvons gérer." L'une de ses principales réalisations en tant que directrice financière a été la numérisation poussée et l'intégration dans un système ERP unique. "Nous avons créé une base de données centrale que nous appelons 'The Brain', dans laquelle nous sauvegardons numériquement les données de l'entreprise." Elke Toye est très fière de ce projet. "Il s'agit d'une étape importante dans la préparation de l'entreprise pour l'avenir. Toutes les données sont désormais disponibles quotidiennement, ce qui nous permet de prendre les bonnes décisions, et nous ne dépendons plus d'une saisie manuelle ou d'une seule personne." Un nouveau défi consistera à rendre compte des critères ESG. La durabilité est très importante pour Elke Toye car, avec sa proposition d'"énergie propre", la société cible principalement les entreprises qui souhaitent rendre leurs activités plus vertes et plus durables. "Tracer un chemin de durabilité pour que les sites de production deviennent plus intelligents et plus durables offre à Vyncke encore un grand potentiel de croissance", conclut-elle. 📌



◀ MICKAËL VAN DEN HAUWE,  
CFO DE WDP

LEYLA HESNA

WDP REMPORTE LE PRIX DU "DEAL OF THE YEAR"

## “Face aux incertitudes, le management agit là où il peut”

La soirée du CFO of the Year a également été l'occasion de couronner la société immobilière WDP qui remporte le prix de la meilleure opération de l'année. PIERRE-HENRI THOMAS

**A**ujourd'hui, tout le monde applaudit l'augmentation de capital de 300 millions d'euros effectuée par la société immobilière WDP en octobre de l'an dernier. Pourtant elle a été réalisée à un moment qui n'était pas évident. À l'automne dernier, les sociétés immobilières réglementées (SIR), traditionnellement sensibles à l'évolution des taux d'intérêt, voyaient leur cours de Bourse se tasser. Mais cela n'a pas empêché WDP de réaliser avec succès un placement privé accéléré de 300 millions d'euros auprès d'investisseurs institutionnels. Les 13 millions d'actions nouvelles ont été placées au prix de 23,20 euros très facilement : l'offre a en effet été sursouscrite trois fois. Quelle est l'histoire derrière ce deal ? “Nous avons lancé un plan de croissance début de l'année passée, explique Mickaël Van

den Hauwe, CFO de WDP. Nous avons fixé un certain niveau de bénéfice par action d'ici 2025 (l'objectif est d'arriver à un résultat opérationnel par action de 1,5 euro). Nous avons prévu de réaliser une augmentation de capital en 2023. Dans notre vision, en effet, la structure de notre capital doit rester constante. En octobre de l'an dernier, nous nous sommes dit que nous avions beaucoup d'investissements en préparation, – il y avait les projets de développement dans notre pipeline, mais aussi un plan d'investissement dans l'énergie – et nous ne savions pas où les taux d'intérêt allaient aller. Face à ces incertitudes, le management agit là où il le peut. Et c'est pour cette raison que nous avons décidé d'avancer le calendrier de notre augmentation de capital.”

Ainsi, à la mi-octobre 2022, WDP annonce qu'elle lance une augmentation de capital de 300 millions d'euros par le biais d'un placement privé accéléré auprès de certains investisseurs, notamment institutionnels. “C'était une manière d'être proactifs, mais aussi d'avoir des moyens de financer les projets déjà décidés ou des opportunités qui peuvent toujours survenir”, ajoute le CFO qui se réjouit de l'opération : “Nous avons une belle position de liquidités aujourd'hui, d'autant plus que cette augmentation de capital n'est qu'une partie de notre programme de financement réalisé l'an dernier”.

### Deux milliards en tout

WDP a en effet émis l'an dernier pour 2 milliards d'euros. La SIR a lancé deux emprunts totalisant 1 milliard d'euros à 1,5 % avec des instruments de couverture sur neuf ans. Elle dispose aussi d'une ligne de 300 millions pour renforcer la liquidité, ligne qui n'est toutefois pas activée aujourd'hui. Et elle a renforcé ses fonds propres de 700 millions, à la fois via cette augmentation de capital de 300 millions, mais aussi via des apports en nature et des bénéfices non distribués. Tout cela fait qu'aujourd'hui, WDP dispose d'un portefeuille immobilier de 7 milliards, et 1,7 milliard de liquidités pour pouvoir tirer parti des opportunités. Dans ses perspectives 2023, WDP table en effet sur une croissance organique de 5 % en raison de l'effet de l'indexation des loyers. La SIR a déjà pour 600 millions d'euros de projets engagés (dont la moitié doivent encore être payés) et vient de lancer WDP Energy, qui se traduira par un investissement de 150 millions d'euros sur cette année et l'an prochain. WDP Energy prévoit de couvrir les toits de 75 entrepôts afin d'atteindre d'ici 2025 une capacité de 250 MWp. **t**