

Qui sera le CFO de 2018 ?

BIRGIT CONIX (TELENET)

« Promesses tenues »

Mi-juillet, Birgit Conix prendra ses fonctions de CFO du géant du tourisme allemand TUI. Pas facile de quitter Telenet mais le poste de CFO d'un groupe international qui réalise 19 milliards d'euros ne se refuse pas. Même s'il ne sera pas évident de s'habituer aux marges bénéficiaires. TUI dégage 6% de bénéfice d'exploitation de son chiffre d'affaires, Telenet, 18%. BRUNO LEIJNSE



*« Il a fallu resserrer les procédures, sans pour autant renoncer à notre culture de l'innovation. »
Birgit Conix*

Birgit Conix se dit très heureuse d'avoir pu tenir la promesse ambitieuse faite début 2016, au lendemain de la reprise de l'opérateur mobile national Base. Le CEO John Porter avait promis d'accroître chaque année le flux de trésorerie d'exploitation de « 5 à 7% en moyenne » entre 2015 et 2018, et ce malgré le statu quo du chiffre d'affaires. « Nous avons besoin d'un objectif à moyen et long terme étant donné le changement du profil de croissance et les avantages de synergie anticipés de Telenet », explique Birgit Conix. En février, elle a annoncé que Telenet ferait plus que tenir sa promesse, à savoir une hausse de 6 à 7% en moyenne.

Cet exploit cache des années de travail acharné. Quand elle a quitté Heineken en 2013, la croissance du chiffre d'affaires chez Telenet commençait à s'essouffler. Le plan élaboré par l'équipe de Birgit Conix en 50 jours devait permettre à l'opérateur de renverser la vapeur. « Il a fallu resserrer les procédures, sans pour autant renoncer à notre culture de l'innovation », explique Birgit Conix qui mise sur des équipes autonomes mais responsabilisées, incluant de jeunes employés. En quatre ans, Telenet a réalisé quatre acquisitions: Base, De Vijver Media, le câblo-opérateur en Région bruxelloise et au Luxembourg SFR et l'intégrateur de télécommunications Nextel. Elle a également œuvré pour l'accès imposé au réseau mobile d'Orange, tout en continuant à investir et innover. « Nous avons fait en sorte que tous les employés de Telenet utilisent le même cadre de référence. Nous sommes à l'écoute de chaque unité. Nous sommes présents partout, précise la CFO à propos des résultats de son plan triennal. Nous n'avons pas supprimé la machine à café mais avons réduit les dépenses au strict minimum. Ainsi par exemple, nous avons économisé

sur les frais de marketing en optimisant les canaux avec une précision chirurgicale », dit-elle.

L'énorme flux de trésorerie généré par Telenet – 382 millions l'an dernier – limite le risque de dettes brutes de 4,8 milliards d'euros. Chez Telenet, le refinancement occupe toute une équipe. « Notre taux d'intérêt moyen a été ramené de 7,2 à 3,9% en l'espace de quatre ans », précise Birgit Conix, qui admet que l'intérêt serait encore légèrement plus bas si Telenet acceptait de revoir son modèle d'endettement. Le crédit fournisseur à 360 jours, mis à disposition par un syndicat de banques nationales et internationales, s'est soldé fin 2017 par 263 millions d'euros de crédits alternatifs bon marché.

Nouvelles acquisitions en ligne de mire

Birgit Conix laisse à son successeur des perspectives d'avenir encore plus prometteuses. Le transfert des abonnés de téléphonie mobile Telenet vers son propre réseau – une sérieuse économie sur le loyer dû pour le réseau Orange – a été beaucoup plus facile que prévu. L'intégration de Base orchestrée par son collègue Patrick Vincent a permis de réaliser les économies escomptées. La transition vers des systèmes informatiques communs, annoncée pour 2020-2022, devrait encore rehausser le niveau d'efficacité.

Telenet ne verse pas de dividende depuis 2013, au grand dam de nombreux investisseurs. Ce qui n'a pas empêché la société de racheter ses propres actions ces dernières années. « Le cash est réinvesti prioritairement dans les acquisitions créatrices de valeur, conclut-elle. L'achat d'actions et le versement de dividendes sont notre deuxième priorité, selon le niveau de notre ratio d'endettement. » ©