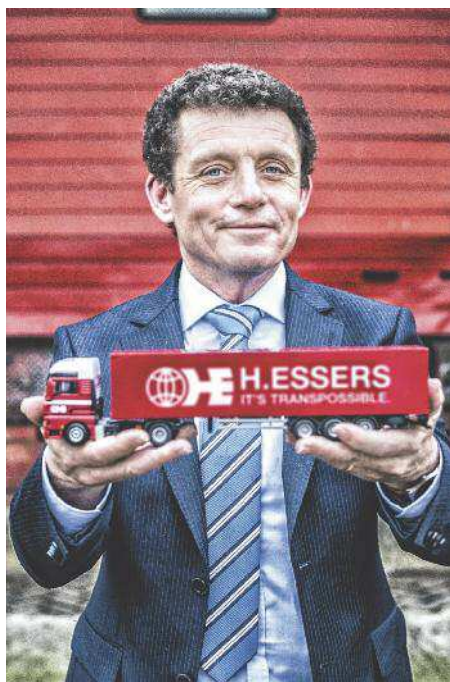


KOENRAAD ROGIERS (H.ESSERS)

« Le plus difficile à gérer est l'incertitude »

Pour Koenraad Rogiers, CFO de l'entreprise familiale de logistique H.Essers, la proactivité est une des qualités essentielles du directeur financier. « Il faut constamment anticiper l'avenir », déclare cet Ouest-Flandrien, Limbourgeois d'adoption.

KURT DE CAT



*« Je vise plutôt la consolidation fiscale, telle qu'elle existe déjà au Danemark et même en Italie. »
Koenraad Rogiers*

Koenraad Rogiers (53 ans) a pris ses quartiers chez le fournisseur de services logistiques H.Essers il y a 20 ans. Il occupe le poste de CFO depuis 2011. « J'ai dirigé les services logistique et transport avant de transférer mon savoir-faire aux finances », explique-t-il. L'économiste informaticien se décrit comme quelqu'un d'analytique, formel, pondéré et méticuleux. La gestion financière ne se limite pas aux fermetures et aux rapports des opérations passées. « Il faut constamment anticiper l'avenir, préparer aujourd'hui l'organisation à la croissance de demain », assure Koenraad Rogiers.

Avec ses 6.270 employés, H.Essers a réalisé en 2017 un chiffre d'affaires de 646 millions d'euros, soit une croissance de 13% par rapport à l'année précédente. Le groupe limbourgeois investit annuellement 60 à 80 millions d'euros dans ses projets d'expansion. Outre la croissance organique, la multinationale réalise des acquisitions ciblées. Pas plus tard que le mois dernier, H.Essers a racheté le spécialiste des conteneurs citernes Huktra, situé à Zeebrugge. « L'avenir est notre principale priorité, dans les dossiers M&A également. Une acquisition ne se limite pas aux questions de crédits, de contrats et de synergie d'exploitation. Ainsi par exemple, Huktra est aujourd'hui actif en Europe occidentale essentiellement. Comment étendre ses activités en Europe centrale et de l'Est? », s'interroge Koenraad Rogiers. L'homme est un habitué des fusions et des acquisitions. « La proactivité est la clé du succès. Il faut préparer l'avenir. Quand la décision tombe dans un dossier d'acquisition, il est trop tard pour commencer à réfléchir en termes d'intégration. Le processus d'intégration doit déjà avoir été préparé dans les grandes lignes. Le tout est de savoir comment le concrétiser. »

De l'Argentine à Dubaï

Nonante ans après sa fondation, H.Essers est devenu un groupe international qui gère 71 sites dans 17 pays. Koenraad Rogiers dirige une équipe de 70 collaborateurs au siège de Genk. « Nos départements *Finance* sont décentralisés, ce qui implique de nombreux déplacements. De l'Argentine à Dubaï, de la Roumanie à l'Italie. Les chiffres ne disent pas tout. Il faut maintenir le contact avec les équipes sur place, dans les différents pays », insiste le CFO. « Le plus difficile à gérer pour un CFO est l'incertitude. J'étais le plus heureux des hommes quand la réforme de l'impôt des sociétés a enfin été votée l'an dernier. Je sais désormais à quoi m'en tenir et je peux anticiper. »

Au niveau du contenu également, Rogiers se dit satisfait de la réforme. « Pas question de développer une technologie fiscale de pointe, ce que les actionnaires familiaux n'attendent d'ailleurs pas de moi. Je vise plutôt la consolidation fiscale, telle qu'elle existe déjà au Danemark et même en Italie. J'en suis un fervent défenseur. »

Sa principale réalisation en tant que CFO est sa contribution à la maniabilité de l'entreprise, affirme-t-il. H.Essers mise beaucoup sur la croissance. L'entreprise construit actuellement son millionième mètre carré d'entrepôt sur l'ancien site de Ford à Genk. Le fournisseur de services logistiques possède une flotte de 1.460 camions et 3.050 semi-remorques.

Le CFO a introduit dès 2012 des systèmes de *business intelligence* et des outils d'analyse capables d'exploiter tous les big data disponibles. « Depuis 2014, chaque *business unit manager*, chaque directeur peut vérifier ses KPI (*key performance indicators*, Ndlr) en ligne. Il peut voir combien de kilomètres ses camions ont parcourus la veille et combien cela a rapporté. » ◉