



JEAN-FRANÇOIS OGER

INTERVIEW AVEC LE CFO DE LASEA

Prix de l'Innovation technologique en 2007, Trophée de l'Excellence et Prix wallon à l'exportation en 2014 et en 2018, Lasea est constamment tournée vers l'innovation avec des investissements permanents dans des équipements de pointe et un personnel de haut vol. « Cela donne une croissance annuelle de 30% du chiffre d'affaires depuis 5 ans, » souligne Jean-François Oger, son CFO.

✎ ALAIN DELADRIÈRE | 📷 JERRY DE BRIE

Lasea a été fondée en 1999 par Axel Kupisiewicz actuel CEO. Très vite l'entreprise s'est spécialisée dans des solutions de micro-usinage de très haute précision pour l'industrie avec des applications aussi diverses que le marquage, la gravure, la découpe, le perçage, l'ablation, la structuration et la texturation. Les machines conçues et développées par l'entreprise liégeoise atteignent des précisions de 0,2 micron soit 250 fois moins que le diamètre d'un cheveu !

Lasea est une société innovante. En 2011, elle a été la première à avoir exposé une machine de micro-usinage 3D basée sur la technologie laser femto-seconde qui permet d'effectuer un travail sans échauffement tout en étant extrêmement précis (le temps d'impulsion du laser est de 10^{-15} secondes!). Cela permet d'usiner sans effet thermique avec une qualité extrême. . Elle est basée au sein de Liège Science Park, où se situe entre autre la production principale, avec 57 personnes. Soucieuse d'être proche de sa clientèle, l'entreprise possède depuis 2012 une filiale à Bordeaux avec une dizaine de collaborateurs. Cette dernière produit des modules spécifiques intégrés dans les machines fabriquées à Liège. Elle a également ouvert récemment deux autres filiales en Suisse et aux Etats-Unis (Californie) avec respectivement 3 et 2 employés.

Lasea s'adresse au secteur de la santé avec des dispositifs médicaux, aux hôpitaux pour le gravage d'outils chirurgicaux, à l'industrie pharmaceutique, au photovoltaïque, à l'automobile, l'électronique... « Toutefois, le secteur porteur actuellement est le luxe, » souligne Jean-François Oger.

« C'est notamment le cas pour l'horlogerie haut de gamme. Les exportations de Lasea représentent plus de 90% de son chiffre d'affaires avec plus de 80% hors Union Européenne, principalement en Suisse. Lasea y compte des clients du top 5 de l'industrie horlogère. »



JEAN-FRANÇOIS OGER, CFO DE LASEA :

« Il faut que je sois très près des acteurs de terrain et donc des responsables de projet, des achats et des opérations parce que le moindre retard ou grain de sable dans un processus de production peut avoir un impact significatif sur la trésorerie. »

Quels sont les facteurs qui participent au succès de Lasea ?

« Nous sommes constamment tournés vers l'innovation. Nous voulons toujours être en avance sur les autres. Mais j'insisterai sur un point : le personnel qui permet d'atteindre ce niveau d'exigence et d'innovation, notamment à travers notre département R&D ici en Belgique composé pour le moment de 9 personnes plus 2 personnes en France. Au sein de cette équipe et celle de la production, nous comptons des docteurs, des ingénieurs civils et industriels spécialisés dans la photonique, le nom du secteur dans lequel nous travaillons. Ces personnes hautement spécialisées permettent de garder qualité d'innovation et une longueur d'avance sur la concurrence. Des équipes très formées et motivées ne suffisent pas. Le deuxième facteur de succès est d'avoir toujours cherché à investir depuis le début dans des équipements de pointe pour pouvoir faire du travail de pointe.

Enfin, la proximité. Nous cherchons vraiment à créer une relation de partenariat avec nos clients du début du processus jusqu'à la fin. C'est souvent le client qui nous remet des échantillons et nous devons prouver à travers des expertises que nous allons arriver à faire ce qu'il souhaite. Nous lui vendons ensuite la solution – la machine – pour y arriver. Dès le début, une discussion s'établit et nous guidons le client jusqu'à la solution finale clé en main. »

Votre stratégie transparait dans ce qui précède. Avez-vous dû l'adapter ?

« Depuis 2011, la stratégie s'est focalisée sur la technologie Femto secondes. Cela fait donc quelques années que nous sommes persuadés que c'est la bonne voie à suivre. Le marché de la photonique est très porteur présentant des croissances de l'ordre de 20% par an. Il est d'ailleurs pointé par la

JEAN-FRANÇOIS OGER, CFO DE LASEA :

« Nous avons un département de recherche très performant, reconnu au niveau de l'Europe ce qui facilite le choix de se tourner vers Lasea pour lui confier des projets de développement. »



Commission Européenne comme un des marchés à cibler prioritairement. Au sein de ce marché, nous souhaitons atteindre une croissance de plus de 30% et donc chaque fois gagner en parts.

Le deuxième point dont le développement est assez récent est de se rapprocher encore plus de nos clients. D'où la décision d'ouvrir une filiale en Suisse et aux Etats-Unis. En Suisse où nous avons déjà un marché bien établi. Nous étions déjà présent en Californie, mais face au potentiel, nous avons décidé d'ouvrir un bureau pour être proche et éviter des barrières douanières éventuelles. »

Cela nous permet de revenir aux talents et à leur recherche ?

« Notre personnel s'internationalise. Nous avons actuellement une douzaine de Français ici à Liège mais aussi des Espagnols et des Portugais. Le fait que Lasea ait gagné des prix et est présent à de nombreux salons internationaux, fait que l'on parle de nous dans le secteur de la photonique où l'on devient vraiment un des acteurs majeurs, ce qui facilite le recrutement. »

UN MONITORING PRÉCIS DE LA GESTION DE LA TRÉSORERIE

Etes-vous près du business ?

« Très près. Notre chiffre d'affaires représente finalement un nombre limité de ventes de machines parce que ces dernières sont très coûteuses et à haute valeur ajoutée. Nos projets de fabrication de la conception à la livraison chez le client prennent en général 5 à 6 mois mais peuvent aller jusqu'à 10 à 12 mois. C'est donc un processus de production franchement long. Dès lors, il y a un besoin en fonds de roulement qui peut par moment être très élevé. Par conséquent, je monitore vraiment de très près la gestion de la trésorerie. Pour cela, il faut que je sois très près des acteurs de terrain et donc du chef de projet, du directeur des achats et de celui des opérations parce que pour moi, le moindre retard, le moindre grain de sable dans un processus de production peut avoir un impact significatif sur la trésorerie. »

Comment se présente le département financier ?

« Je suis bien entouré. En Belgique, j'ai 2 collègues qui s'occupent de la comptabilité : une de la comptabilité fournisseurs et gestion de tout ce qui est frais de personnel, l'autre de la comptabilité clients et de la gestion des dossiers de projets subsidiés. Ces 2 personnes s'occupent de la comptabilité de la Belgique et du day-to-day de la comptabilité suisse. Pour la Belgique,

nous collaborons aussi avec une fiduciaire externe mais qui n'intervient plus dans la comptabilité depuis que nous avons constitué une équipe plus importante. Elle est là plus en soutien et conseil. Elle intervient aussi pour tout ce qui est déclaration fiscale.

En Suisse, c'est un expert comptable qui assure le suivi des comptes mais je m'assure de la clôture mensuelle. En France, nous avons 1 personne qui s'occupe de la comptabilité avec l'aide d'un expert comptable. Aux Etats-Unis, il s'agit aussi d'un expert comptable et la comptabilité de tous les jours dépend du directeur de la filiale. Pour toutes les filiales, je suis assez présent. Je me rends régulièrement en France et en Suisse. Pour les Etats-Unis, nous procédons surtout par téléconférence. »

Comment gérez-vous la performance ?

« Nous avons un ERP très utile. Nous allons évidemment monitorer les chiffres de vente au niveau des commandes. Et comme il s'agit de projets assez longs, nous allons surveiller de très près la marge variable sur projet lors des réunions en sachant que chaque chef de projet est responsable du reporting de ses chiffres. Au niveau du département finance, nous examinons toutes les semaines leurs chiffres que nous recoupons avec les nôtres. La marge sur projet est donc très importante ainsi que la notification de pertes éventuelles.



A l'heure actuelle, nous avons dix projets en parallèle qui se développent chapeautés par quatre chefs de projet.

Quant au monitoring des coûts fixes, il s'effectue davantage lors des clôtures comptables mensuelles par comparaison au budget. Je passe beaucoup de temps à monitorer les flux financiers. C'est vraiment une question d'anticipation, de prévenir toute déviation par rapport à ce qui était initialement prévu.

D'autre part, en matière d'indicateurs de performance, il y a un aspect très comptable où l'on examine de très près tout ce qui est EBIDTA produit d'exploitation. Sachant que nous sommes une jeune société qui continue à beaucoup investir, nous avons des charges d'amortissement significatives qui doivent être prises en compte. Mais nous aimons aussi regarder un peu plus haut dans le compte de résultats pour voir au niveau de notre exploitation si cela tient la route. »

Et qu'en est-il de la gestion des risques ?

« Nous avons la chance de travailler avec des clients qui sont en grande majorité des groupes internationaux renommés. Les risques de recouvrement ou d'impayés sont assez limités. Dernièrement, nous avons travaillé avec des structures un peu plus modestes. Dans ces cas là, il s'agit d'obtenir autant de renseignements que possible pour vérifier la santé financière de la société. On va insister auprès des commerciaux pour tenter d'obtenir un acompte sur projet, ce qui se fait chaque fois en général, pour pouvoir au moins assumer le coup des achats et limiter le risque. Si vraiment nous avons un doute, il nous est arrivé de travailler avec des assureurs crédit. L'autre risque, assez récent pour nous, est celui de change puisque nous vendons en francs suisses et en dollars. C'est à nouveau une question d'anticipation. Nous travaillons avec des contrats de change à terme que ce soit à l'achat ou à la vente. »

UN TOUT NOUVEAU BÂTIMENT ET 40 COLLABORATEURS DE PLUS DANS 4 ANS

Vous avez souligné l'importance des investissements. Comment procédez-vous en matière de financement ?

« Vu l'importance de la gestion de la trésorerie et le besoin en fonds de roulement qui peut être assez significatif, il est important de trouver les outils de financement court terme les plus adéquats, les plus flexibles pour faire face justement à des éventualités de retard ou problème de production.

D'où l'importance d'établir une relation de confiance à long terme avec les banques mais également envisager d'autres sources de financement si cela devait être nécessaire pour soutenir la croissance. Il faut savoir que ces cinq dernières années, nous avons connu des taux de croissance de chiffre d'affaires de l'ordre de 30%. Il est important pour nous de bien structurer cette croissance en étant aidé notamment par les banques (belges) pour ne pas la freiner au niveau de la production et des chiffres de vente.

Pour le long terme, comme souligné précédemment, nous continuons constamment à investir dans du développement interne; nous développons des prototypes utilisés après par la R&D – cela coûte de l'argent en matériel, en temps et en hommes. Nous devons également nous équiper en matériaux et équipements dernier cri. D'où l'importance de financement à long terme et du soutien des banques. Nous avons bien sûr également nos actionnaires. Axel Kupisiewicz est majoritaire. En mars 2017, nous avons notamment à nouveau procédé à une augmentation de capital. Une autre est envisagée si la croissance se précise.

Grâce entre autres à la bonne collaboration avec les banques, nous allons commencé la réalisation d'un tout nouveau bâtiment avec un budget de 7,8 millions d'euros pour permettre d'assumer le niveau de production qui ne fait qu'augmenter. Nous allons quitter le bâtiment actuel pour un nouveau quatre fois plus grand. Le financement s'effectuera en partie avec des fonds propres mais surtout avec les banques et nous bénéficions également de subsides Feder de la Commission Européenne. Nous devrions en tout cas pouvoir déménager en juin 2020.

Pour cette époque, nous ciblons toujours une croissance annuelle de 30% de nos ventes et prestations qui seront en 2018 autour des 12,5 millions d'euros. Avec comme perspective en termes d'emploi, d'ici 4 ans d'être 40 personnes en plus soit environ 115 collaborateurs. »

Concernant les projets de recherche, vous est-il déjà arrivé de dire : on ne va pas le faire ?

« En tout cas, il faut bien y réfléchir et peser le poids que peuvent avoir des projets de recherche. Il faut pouvoir bien les budgéter. Ceci dit, dans la tendance où nous sommes actuellement, on ne pourrait pas assumer de croissance et donc de rentabilité financière sans innovations technologiques. On sait que l'un ne va pas sans l'autre ce qui facilite un peu le choix. Notre département R&D compte actuellement 11 personnes par rapport à 72 personnes, cela a un certain poids. Un aspect à ne pas négliger c'est que

beaucoup de nos projets de recherche sont subventionnés que ce soit par la Région wallonne ou la Communauté européenne. Nous avons un département de recherche très performant, reconnu au niveau de l'Europe ce qui facilite le choix de se tourner vers Lasea pour lui confier des projets de développement et en plus, comme déjà indiqué, la photonique est un domaine porteur. Dès lors le fait de pouvoir bénéficier de subventions dans le cadre de projets de développement qui ont un caractère vraiment innovant et qui sont utiles à notre business a un peu allégé le poids de cette recherche. »

Avez-vous des concurrents directs en Europe ?

« Nous avons trois grands concurrents sur le marché qui font la même chose que nous dans une même gamme de prix. Nous nous efforçons de nous démarquer par la présentation de certaines performances ou applications en avance sur le marché. Nous avons ainsi plusieurs gammes de machines : cela va de la LS2 une petite machine qui coûtera à partir de 80.000 € à la LS5 disponible à partir de 490.000 € mais qui peut atteindre le million d'euros en fonction de la configuration et du niveau de robotisation. Rentrer dans une marque de luxe comme pour l'horlogerie est important pour nous. Une fois que nous sommes quelque part, cela influe sur notre notoriété et la répétition de ventes de machines plus standard. »

Comment voyez-vous votre rôle par rapport au CEO ?

« Notre CEO a une vue très transversale de l'entreprise et aime intervenir dans bon nombre de domaines. Mon rôle principal est de l'alimenter en informations et le soulager de tout ce qui est gestion de la société pour qu'il puisse piloter l'entreprise et avoir une vision plus stratégique, plus long terme et pouvoir intervenir dans l'analyse des marchés, le support technologique où il excelle aussi ainsi qu'un support de représentation commerciale. »

Restent-ils des défis à relever ?

« Le premier est de continuer à innover et garder une longueur d'avance sur nos concurrents. Ensuite, essayer de présenter des machines plus standard à nos clients; mettre au point une machine vraiment standard qui pourrait être personnalisée sur la fin. Enfin, gérer la croissance souhaitée de 30 %, de la structurer en s'adressant aux bons collaborateurs, aux bons partenaires au niveau financier. Et évidemment identifier quand il faut privilégier telle ou telle source de financement. »

Y a-t-il des tendances que vous essayez de suivre en tant que CFO ?

Une chose un peu nouvelle pour nous est la mise en place récemment du leasing opérationnel pour les clients. Comme nos machines sont assez coûteuses, nous proposons à certains clients des offres de location long terme, très appréciée, mais nous devons bien sûr assurer tout ce qui est achat, maintenance et service. C'est un créneau surtout pour des sociétés plus modestes. » ◀



BIO

Jean-François Oger est diplômé d'HEC à Liège depuis 2002. Il a passé un an en Ecosse au sein de la société Seagate fabricant de disques durs et de back up avant de rejoindre KPMG pendant 10 ans au sein du département audit financier son portefeuille clients étant axé avant tout sur l'industrie (Arcelor, Duferco La Louvière, Corman, Pfizer, AGC...). Il a travaillé ensuite pendant 2 ans pour l'entreprise Solina à Eupen. « J'ai rejoint Lasea en février 2015 au poste de CFO. A l'époque, nous étions 33 personnes, aujourd'hui déjà 72. Une belle aventure... »