



ELS VAN BRUSSEL
DFA CHEZ BIOELECTRIC

CROISSANCE CONTRE RENTABILITÉ

Les exploitations agricoles possèdent un énorme potentiel énergétique, comme le prouvent les installations de biogaz de Bioelectric. L'entreprise de Temse permet aux agriculteurs d'extraire le biogaz du lisier et de produire de l'énergie à partir de celui-ci. Depuis qu'Ackermans & Van Haaren a acquis une participation majoritaire en 2019, l'expansion internationale de Bioelectric a augmenté de manière exponentielle, tout comme la complexité et les défis. "Au sein d'une entreprise en pleine croissance, la finance a pour tâche de trouver et de créer un équilibre", explique la directrice financière Els Van Brussel.

EMPLOYÉS : 60
CHIFFRE D'AFFAIRES : 18 MILLIONS €

L'histoire de Bioelectric commence en 2009. Trois ingénieurs flamands, dont l'actuel PDG Philippe Jans, décident d'exploiter le potentiel énergétique des fermes flamandes en produisant du biogaz par fermentation du lisier. Après deux ans de tests intensifs, la première installation est devenue opérationnelle. Bioelectric a continué à affiner sa technologie et, en 2014, elle a fait ses premiers pas en dehors de la Belgique. Par l'intermédiaire de distributeurs locaux, l'entreprise a vendu ses premières installations en France, en Italie et en Pologne.

Beaucoup de choses ont changé lorsque Ackermans & Van Haaren s'est associé à Bioelectric en 2019. À l'époque, le chiffre d'affaires s'élevait à environ 5,8 millions d'euros. Aujourd'hui, il s'élève à 18 millions d'euros et Bioelectric emploie près de soixante personnes. Els Van Brussel a pu constater de visu la croissance rapide de l'entreprise lorsqu'elle l'a rejointe en tant que directrice financière en août 2020.

CONCEPT CIRCULAIRE

"Notre mission est d'aider les agriculteurs avec des solutions techniques pour la durabilité de leurs activités", explique Els Van Brussel. "Les agriculteurs peuvent produire localement de l'électricité pour leur propre usage. Ceux qui produisent plus qu'ils ne consomment peuvent injecter le surplus d'électricité dans le réseau et recevoir une compensation pour cela."

Bioelectric compte près de 300 installations actives à travers l'Europe, contribuant à une économie annuelle de 96 mégatonnes d'équivalent CO₂.

ENCHEVÊTREMENT DE RÉGLEMENTATIONS

Il est intéressant de noter que les projets menés en Flandre sont parmi les plus longs. "Bien que les universités de Gand et de Wageningen préconisent notre technologie comme faisant partie de la solution aux émissions de lisier, il n'est pas toujours facile d'obtenir un permis en Flandre. L'installation des systèmes nécessite souvent des modifications de l'étable, ce qui implique l'obtention d'un permis

"Le gouvernement flamand a inclus dans son plan climatique qu'il devrait y avoir près de 700 digesteurs à l'échelle de l'exploitation, afin de réduire les émissions de 0,17 mégatonne d'équivalent CO₂ par exploitation. Les agriculteurs flamands sont de véritables entrepreneurs qui ont adopté l'innovation génération après génération, mais depuis quelques années, cela a été entravé par le manque de clarté juridique."

CROISSANCE OU RENTABILITÉ

La longueur des délais et la complexité du contexte international et juridique ont un impact significatif sur la finance, qui doit examiner attentivement chaque décision stratégique. "En tant que dirigeants d'une scale-up, nous recherchons constamment l'équilibre entre la croissance et la rentabilité. Par exemple, si nous investissons dans le marketing ou dans l'expansion de l'équipe de vente, il y aura un retour sur cet investissement au plus tôt deux ans plus tard. Mais nous devons être en mesure de supporter cet investissement, et pour cela, nous devons être en mesure de fournir des installations. C'est un peu le scénario de la poule et de l'œuf, mais c'est un exercice intéressant.

LISEZ CET ARTICLE SI VOUS VOULEZ SAVOIR:

- Comment le service financier de Bioelectric soutient la croissance de l'entreprise
- Quels sont les défis ?
- Comment le DAF est impliqué dans plus que l'aspect financier de l'entreprise

DES DÉCISIONS MÛREMENT RÉFLÉCHIES

Une entreprise en expansion doit être ambitieuse, mais elle ne doit pas aller trop loin. Els Van Brussel considère que c'est une tâche cruciale du service financier que de veiller à cela et de le traduire au sein de l'entreprise. Le ciel est la limite : plus de ventes, plus de R&D, plus de marketing. Mais nous devons aussi supporter ces investissements. C'est le rôle de la finance de créer une visibilité sur l'impact financier de certaines décisions et sur leur valeur ajoutée, et de trouver et de maintenir un équilibre délicat. Souvent, les choses ne se passent pas comme prévu et des éléments inattendus surgissent, de la crise COVID-19 aux divers obstacles juridiques. La direction financière veille à ce que les décisions soient prises de manière réfléchie dans un cadre structuré en fonction de l'activité dans chaque pays, en cherchant à rencontrer le moins d'obstacles possible. La recherche de l'équilibre passe aussi par la préservation de la trésorerie. "Pour l'étayer suffisamment, nous demandons des avances aux clients en temps voulu. Notre système de facturation est structuré de telle sorte que nous facturons suffisamment à l'avance, ce qui nous permet de couvrir la majeure partie des coûts de production. La production ne commence pas avant le versement de la première avance et l'installation ne quitte pas l'usine avant le versement de la deuxième avance. Ces mesures ont un impact positif sur notre fonds de roulement". En d'autres termes, il existe un lien important entre le flux de facturation et la gestion opérationnelle.

PERSPECTIVES D'AVENIR

L'arrivée d'Ackermans & Van Haaren a conduit à de nouvelles ambitions : passer de 35 à 250 unités livrées par an. L'année dernière, Bioelectric a reçu 138 commandes. Selon le directeur financier, le cap des 250 unités sera bientôt atteint. L'augmentation de la capacité de l'organisation sera décisive à cet égard. "L'avantage est que notre produit nécessite peu d'adaptations individuelles à chaque fois. Le revenu moyen d'une installation est de 250 000 euros. Ce n'est pas énorme par rapport à d'autres investissements réalisés par les agriculteurs."

Pour Bioelectric, la production n'est pas très intensive en capital et il n'est pas nécessaire d'avoir des stocks importants. Aujourd'hui, nous fonctionnons sur la base d'un système "pull" et non d'un système "push". Les clients doivent être parfaitement préparés sur le plan pratique et formel, ainsi que sur le plan financier, avant que nous ne commençons la production. Dans le passé, ce n'était pas toujours le cas, ce qui a rapidement eu un impact significatif sur la position du fonds de roulement. Pour l'instant, le directeur financier estime que la capacité de production est suffisante pour le carnet de commandes actuel. "Dans le passé, il était difficile de trouver l'équilibre critique entre le nombre d'installations que nous pouvions et devions livrer et nos coûts. Aujourd'hui, nous pouvons mieux l'estimer et notre ligne de fonds de roulement est suffisante. Jusqu'à il y a deux ans, elle était parfois serrée, mais nous avons de bonnes relations avec la banque, qui met à notre disposition un prêt direct.

SE CONCENTRER SUR LA VALEUR AJOUTÉE

En tant que directrice financière, Els Van Brussel ne se contente pas de porter la casquette de cadre financier. Le département financier ne compte que quatre employés : deux pour la comptabilité générale et les tâches connexes, un pour les ressources humaines et la directrice financière elle-même. "C'est une très petite équipe pour servir autant de pays différents et remplir toutes les formalités. Nous attendons de chacun qu'il fasse preuve d'une grande flexibilité, ce dont tout le monde s'acquitte avec enthousiasme. Il règne une bonne ambiance et nous nous impliquons partout où c'est nécessaire. Malgré tous les défis, le travail est agréable".

En ce qui concerne la mise en œuvre de l'ERP, pour laquelle Els Van Brussel est chef de projet, le directeur financier considère qu'il s'agit d'un défi important. "Nous disposons d'un progiciel de gestion intégré très orienté vers les opérations, avec des liens limités avec notre comptabilité. En tant que directeur financier, je préfère une intégration complète afin de mieux étayer les données financières. Mais ici aussi, nous avons dû faire des choix. Par conséquent, le reporting n'est pas automatisé, bien qu'il ne s'agisse pas d'une priorité pour l'instant. En tant que CFO, je préfère allouer un budget supplémentaire pour soutenir notre croissance et le développement de nos produits.

BIO

ELS VAN BRUSSEL a étudié l'économie à la KU Leuven. Elle a commencé sa carrière dans l'audit chez EY. Plus tard, elle s'est consacrée au contrôle de gestion chez Tupperware pendant plus de quinze ans, avec un bref passage chez Callebaut. Depuis 2020, elle est directrice financière chez Bioelectric.

