



Geneviève Bauhofer, associée de Procadres International Suisse.

«Nos missions ont un côté commando»

PAR SERGE GUERTCHAKOFF

Très expérimentés, les managers de transition sont appelés à la rescousse lors de situations de crise ou pour contribuer à transformer une entreprise. Quatre experts parlent de leur expérience.

AVEC LA MULTIPLICATION des opérations de restructuration, avec les spin-off, les management buy-out ou encore les nombreuses acquisitions menées par des fonds actifs dans le private equity, il devient nécessaire de pouvoir s'appuyer sur des experts du management de transition. Ces derniers sont

généralement des quinquagénaires très expérimentés qui ne rêvent plus de grandes carrières fixes. Au contraire. Nous avons rencontré quatre d'entre eux qui nous parlent de leur expérience.

«Nous sommes des managers de transition, à ne pas confondre avec les cadres au chômage. Nous devons être capables d'amener de la valeur dès le 3^e jour», résume Markus

Mueller-Yee, 58 ans, qui opère via sa propre structure Consulting by Doing et l'un des 600 managers de transition œuvrant aussi avec le réseau de Procadres International. Markus Mueller-Yee est à la base un ingénieur mécanique de l'EPFZ doté d'un MBA de l'IMD. Sa carrière l'a mené à diriger plusieurs PME en difficulté où il a été notamment contraint de procéder à

des licenciements. «Nous devons gérer des discontinuités, des situations difficiles. Ce sont des mandats de trois à dix-huit mois. J'en ai fait une douzaine. Souvent, les clients savent qu'ils ont un problème, sans arriver à le définir précisément. D'où l'intérêt de passer par un manager de transition. Nous avons l'expérience nécessaire pour comprendre rapidement quels sont les points clés et les difficultés à résoudre.» Et Markus Mueller-Yee de confier: «Comme je ne suis pas là pour faire carrière, c'est plus simple de s'attaquer à certaines de ces difficultés.» Il lui arrive aussi de dénicher des perles qu'il peut valoriser: «Cela m'est arrivé de trouver mon successeur à l'interne. Je l'aide alors à se vendre.»

Apporter de la valeur

Bien que l'on trouve toutes sortes de profils pour mener ce genre de mission, la majorité d'entre eux sont des ingénieurs. L'un d'entre eux, Pascal Rulfi, 55 ans, le justifie: «Les ingénieurs réfléchissent bien. Ils aiment être challengés. Ils ont la capacité de comprendre des environnements changeants avec des vues à 360 degrés. Plus on avance, meilleur on est.» Ce dernier a dirigé pendant trente ans une entreprise dans le secteur de la transformation numérique avant de mettre son talent au service du réseau Procadres International. «Nous avons une appétence au changement. Rester à l'opérationnel n'est pas toujours très intéressant», analyse Pascal Rulfi.

Parmi les qualités requises pour pouvoir remplir ce genre

PHOTOS: DR



Quatre managers de transition (de g. à dr.): Markus Mueller-Yee, Haja Rajaonarivo, Sven Merkel et Pascal Rulfi.

de mission avec succès: la capacité à s'intégrer très vite. Ses missions l'ont mené dans des administrations publiques, mais aussi au sein de grands groupes horlogers. «Nous savons que nous devons venir avec du concret. Il y a un côté commando. L'apport de valeur est déterminant.» Et de poursuivre: «J'ai toujours été frappé de voir la difficulté des entreprises à modifier leur état d'esprit, à se remettre en question. Tout le monde parle de changement mais leur environnement figé ne leur permet pas d'agir. Au sein des administrations publiques, c'est un sacré challenge.»

«Nous amenons un regard neuf, qui peut amener un conseil. Quand bien même nous sommes des exécutants, nous sommes capables d'émettre des recommandations aux administrateurs», ajoute pour sa part Haja Rajaonarivo, 52 ans. Cet ancien d'HEC Lausanne passé par Nestlé, puis Cotecna, est plutôt orienté sur l'organisation et la réorganisation, avec une forte dimension RH. «Nous intervenons parfois lorsqu'une entreprise souhaite valider un projet ou changer d'orientation. Aussi lorsqu'une entité est scindée (création d'un spin-off), ce qui nécessite la création de postes, y compris RH. Souvent il y a des enjeux internes. Il s'agit de bien les comprendre.»

Cadres suivis

Quatrième exemple, celui de Sven Merkel, avec des mandats effectués un peu partout en Europe, tout en habitant le canton de Vaud. «Ma motivation première n'est pas de faire carrière. A 53 ans, je l'ai déjà

faite. Mes clients sont souvent actifs dans le private equity et ont viré le CFO. Il s'agit de bien comprendre ce que souhaite le client. Les dirigeants de Procadres nous suivent les premières semaines pour voir si nous parvenons à gérer le projet.» Associée de Procadres International Suisse, Geneviève Bauhofer insiste là-dessus: «C'est une de nos valeurs: nous suivons nos cadres chez nos clients. Toutes les missions réussissent et ce n'est pas par hasard.»

Parmi les 350 missions du groupe Procadres menées depuis 2012, en voici une dizaine de récentes: remobilisation et synergie de deux équipes achats distinctes au sein d'une entreprise du secteur public sur Genève (durée: neuf mois suivis par un recrutement); reprise de la fonction d'ordonnancement de production pour un horloger (sept mois suivis par un recrutement); chef de projet de transformation pour une banque privée sur Genève (trois-seize mois); direction du département achats dans l'industrie métallurgique entre Zurich et la France (six mois); due diligence d'un réseau de boutiques en vue d'une acquisition en Suisse romande (deux mois); direction d'une agence d'ingénieurs-conseils (six mois); remplacement du responsable infrastructure IT dans le secteur horloger (neuf mois); direction financière EMEA dans une multinationale active dans les composants électroniques (vingt-quatre mois, suivie par un recrutement); intégration d'une usine dans le secteur de la biochi-

mie (six mois); et enfin, chef de projet logistique pour une société dans l'électronique (quatre mois). On peut aussi y ajouter l'acquisition des écoles hôtelières de Glion et des Roches par le fonds d'investissement Eurazeo.

Et, financièrement, comment cela fonctionne-t-il? «Je dois être capable de survivre une année entière avec un mandat de six mois. Dès lors, il est logique que je coûte quelque chose. Demain, je serai peut-être en train d'œuvrer à 4 heures d'avion d'ici», relève Markus Mueller-Yee. Geneviève Bauhofer nous le confirme, les mandats viennent du monde entier.

70 missions en 2018

Procadres International est implanté à Paris, Lyon, Genève, mais ses missions poussent ses managers de transition à se déplacer sur la plupart des continents, notamment en Afrique. Cinq ans après son implantation à Genève, Procadres International collabore avec une cinquantaine d'entreprises actives, habituées au

management de transition, et avec quelques centaines d'autres selon les nécessités. Plus globalement, cette société a décroché et rempli 70 missions en 2018, ce qui lui a permis de dégager un chiffre d'affaires de plus de 9 millions de francs.

Outre Geneviève Bauhofer, qui a notamment beaucoup œuvré pour la société IBM, le bureau suisse est dirigé par Olivier Taburet, un ancien de Digital Equipment qui a rejoint par la suite Gemplus. A la suite d'une longue mission chez FCI, groupe de connecteurs électroniques sous LBO d'un fonds d'investissement, il lance en 2014 l'agence suisse, avant d'être rejoint en septembre 2016 par Geneviève Bauhofer. Les secteurs de prédilection de «l'accompagnement expert» sont la micromécanique et l'électronique, l'horlogerie et la joaillerie, la medtech, la fintech, les technologies de l'information, le secteur de la gestion de fortune, le CVSE (chauffage, ventilation, sanitaire, électricité), le négoce ou encore les administrations publiques. ■



bachelor, MBA, executive MBA, DBA, CAS, DAS
communication d'entreprise, management international

33 ans

MBA expérientiel 4.0

executive MBA

en français

rentrées: août et novembre 2019
accrédités IACBE & eduQua





Osez l'action!

Ecole de Management et de Communication Genève

esm.ch