



Philippe Progin.
*«J'ai commis une
erreur en laissant les
choses aller trop vite
sans moi.»*

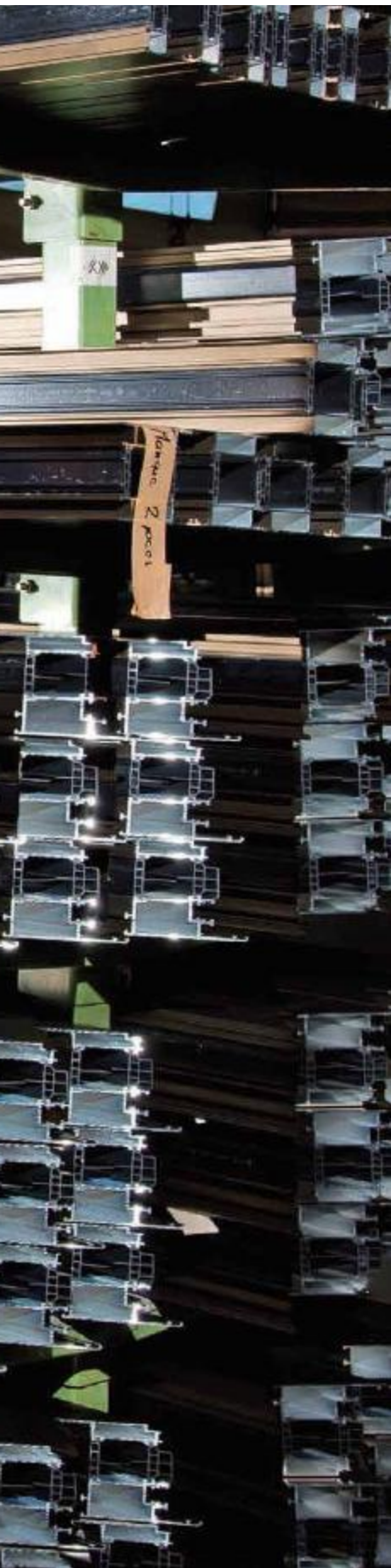


Photo: S. Liphardt

Le come-back du patron

Partis de leur PME, ils reviennent à la tête de celle-ci. Comment gérer ce come-back au sein de leur équipe sans y voir un retour en arrière professionnel? *Par Tiphaine Bühler*

Patrons, ils ont quitté l'entreprise puis sont revenus pour redresser la barre ou développer de nouvelles perspectives. L'expérience de l'aller et retour aux commandes est plus fréquente qu'on ne le pense. Plusieurs entrepreneurs témoignent.

Prendre un congé sabbatique, se retirer de l'opérationnel en vue de la retraite, laisser les rênes à un élément plus fougueux que soi, quitter sa PME pour embrasser une carrière politique... les raisons d'un départ du leader sont multiples. On ficelle le paquet, on engage un successeur ou on confie le gouvernail à son bras droit et l'on s'assure que la transition sera la plus douce possible. On quitte son siège et on dépose son étoile de shérif; l'occasion d'un

bilan personnel. Presque un rite de passage. Seulement, l'air du large a son lot de surprises. Une carrière politique peut s'interrompre brutalement, comme pour le vigneron Thierry Grosjean, élu au Conseil d'Etat neuchâtelois. Il a laissé son domaine à une équipe solide.

Deux ans et demi plus tard, suite à un revers politique, il est de retour dans la peau du patron. Les ravages de la grêle ont aidé à sa réintégration, mais l'homme, lui, doit digérer ces changements de cap. «J'aurai besoin de revivre un premier cycle, pour me sentir tout à fait de retour», disait-il en 2013.

Le plus souvent, ce sont les signaux de détresse qui rappellent l'ancien chef à sa fonction première. Ceux-ci sont parfois embrumés derrière des chiffres traves- ▶

► tis. Ça a été le cas pour Filipe Oliveira qui a perdu près d'un million de francs en un an d'absence, alors que sa PME jouissait d'une excellente réputation en Suisse romande en matière de ventilation et de solutions pour le froid. Il revient et évite «le crash», selon ses propres mots.

Quoi qu'on en pense, une PME a bien souvent une âme pour son fondateur. S'il peut la confier à d'autres, il n'est pas toujours prêt à la laisser prendre n'importe quelle direction. Robin Cornelius le sait mieux que quiconque. Le patron de Switcher s'est retiré une première fois de son entreprise en 2007 pour revenir trois ans plus tard, suite à la démission du CEO

«Être ambitieux, c'est bien, avoir des priorités, c'est mieux.»

qu'il avait lui-même intronisé. Son credo d'alors: «Être ambitieux, c'est bien, avoir des priorités, c'est mieux. Je reprends temporairement la direction. Ce n'est pas mon meilleur rôle, ni mon préféré. Je ne suis pas CEO dans l'âme, je suis un entrepreneur.» Un discours qui fait écho à d'autres témoignages. Il y a un mois, il annonçait qu'il quittait finalement la présidence du conseil d'administration de la société qu'il a fondée. Le rituel de passage semble cette fois consommé.

Se remettre en question

Deux gros défis attendent le patron qui fait un come-back non prévu: gérer l'instabilité de l'équipe et accepter que, quelque part, on ait commis une erreur d'appréciation. Dans le sport, on rappelle volontiers d'anciens mentors en guise d'électrochoc et pour fortifier le groupe. Le ski suisse est passé maître en la matière. Dans le monde de l'entreprise, c'est pareil, même si on n'aime guère à le souligner. La manœuvre n'est pas sans risque

et demande une confirmation rapide par les résultats.

A y réfléchir, le tour de force n'est pas simple. On demande au revenant de stabiliser une situation alors qu'il doit lui-même lutter contre le sentiment personnel d'un retour en arrière. C'est un exercice de modestie et de communication intense. Le piège serait de penser qu'on est indispensable. Ce raccourci réducteur ne résout rien sur le long terme. Jean Monney, fondateur de Laura Star, a vécu ce virage à 360 degrés. Il ose le dire. Il a mal évalué la situation il y a huit ans lorsqu'il s'était retiré et avait engagé un manager spécialisé dans les restructurations pour gérer la crise. L'opération s'était soldée par une plongée des chiffres. «Pour diriger, observait-il avec le recul, il faut savoir se remettre en question. Le doute est nécessaire, tout en gardant confiance en soi.» Actuellement, le doute a un seul nom pour l'entrepreneur fribourgeois, dont l'un des principaux marchés est l'Europe: le franc fort. Et cette fois, c'est lui qui tient les rênes.

Dès lors, quelle est la clé de la réussite de ce retour «chez soi», là où un autre a laissé son empreinte. Transformer cet épisode douloureux, pour le patron et souvent aussi pour les salariés, en une expérience positive, à l'image de Philippe Progin. «Revenir, c'est aussi retrouver cette solidarité du travail, c'est se battre pour défendre les salaires suisses et faire passer son message», exprime-t-il. Pareil pour Yannick Burky qui a encore un pied dans le cyclone. «Ça ressemble en effet à un retour en arrière, car j'avais la volonté de sortir de l'agence, note le CEO de Virtua. J'ai finalement transformé cela en une véritable opportunité de mettre en place de nouvelles choses dans ma propre entreprise.»

Enfin, dernière précision qui fait sens, parmi les entrepreneurs interrogés, aucun ne regrette cette volte-face, même si aucun ne l'a souhaitée. Filipe Oliveira, Philippe Progin et Yannick Burky nous livrent plus en détail leur retour forcé dans les témoignages ci-après. ■

Filipe Oliveira, TechnicAir

«Revenu pour éviter la faillite»

1 *Filipe Oliveira respire à nouveau. Pour une entreprise de ventilation, c'est mieux. Le patron genevois a sauvé sa PME de la faillite. Absent moins d'un an, il a perdu des centaines de milliers de francs avant de revenir en urgence. A la tête de près de 50 collaborateurs entre Genève et le Portugal, le fondateur de TechnicAir raconte avec une sincérité déconcertante son cauchemar éveillé. Pourtant, il ne regrette rien. «Douze mois d'absence m'ont permis de comprendre mille fois plus de choses qu'en cinq ans aux commandes», confie-t-il.*

Filipe Oliveira, quel était votre projet initial en vous retirant de votre PME? Prendre du recul, recharger mes batteries. Le lancement de TechnicAir ainsi que de trois autres entreprises en parallèle m'avait pris énormément d'énergie. Pendant les cinq premières années, j'ai fait la course au chiffre d'affaires, car issu du monde commercial j'étais malheureusement persuadé qu'il était étroitement lié au bénéfice.

Comment avez-vous préparé votre départ?

J'ai confié à une relation un mandat d'audit et mis en place une organisation devant être capable de se passer de ma présence quotidienne. Le choix de mon remplaçant était à l'époque une évidence. J'ai nommé CEO mon responsable technique. Il avait ma confiance, une parfaite connaissance de l'entreprise et je le pensais capable de manager avec des qualités humaines irréprochables. Une erreur de taille. Même si l'homme n'était pas malhonnête, il a été dépassé.

Par ailleurs, chaque collaborateur a été soumis à un entretien visant à déceler ses compétences et souhaits, puis



Filipe Oliveira.
«Je ne suis pas
revenu tout de suite.
Le choc a été trop
fort. Je suis parti me
réfugier loin de tout.»

quant que je devais demander ma
faillite.

**Vous avez refusé cette option. Quelles
ont été les premières mesures à votre
retour aux commandes?**

Je ne suis pas revenu tout de suite. Le choc a été trop fort. Je suis parti me réfugier loin de tout, avec mon épouse et mes deux filles. Je n'étais pas bien du tout. Je suis resté cloîtré une dizaine de jours. Ensuite, la première personne que j'ai appelée a été mon banquier. J'avais besoin de le rencontrer, de lui raconter mon vécu et surtout de lui démontrer que j'étais prêt à soulever des montagnes. Je lui ai proposé de me porter garant à titre personnel. J'ai la chance de posséder de l'immobilier. Ensuite, j'ai imposé une séance de crise journalière à 7 h 30, avec l'ensemble de mes collaborateurs. Je me suis séparé de dix employés, dont mon directeur général. Parallèlement, je décuplais mes compétences commerciales pour l'acquisition de nouveaux marchés.

Comment avez-vous géré personnellement ce come-back?

C'est terriblement difficile. L'être humain s'habitue très vite à la facilité. Je me croyais à l'abri de tout financièreirement. Pendant un an, je me suis permis de faire la sieste chaque jour. Je ne me déplaçais plus que pour ce que j'appelais les gros comptes. Reprendre une activité de plusieurs millions alors qu'elle est en péril est un sentiment inhumain.

De plus, j'avais une méconnaissance des outils de travail mis en place pendant mon absence. C'était un peu comme balancer un ancien pilote dans le cockpit d'un Airbus A380 lancé à pleine vitesse sur une ville et lui demander d'éviter le crash. Du jour au lendemain, j'ai été obligé de me lever quotidiennement à 6 h 00 du matin pour des devis à 300 francs, alors qu'avant, tous les contrats inférieurs à 100 000 francs ne m'intéressaient pas. Un cauchemar éveillé!

Combien avez-vous perdu?

TechnicAir a perdu cette année-là ▶

l'ensemble de l'organigramme de la société a été réaménagé. Une communication écrite a été envoyée à l'ensemble des employés sous la forme d'un mode d'emploi et je me suis personnellement chargé d'informer mes principaux partenaires des changements. J'ai gardé mes fonctions d'administrateur et je suivais à distance l'évolution mensuelle de la société, via des tableaux financiers et des séances de comité de direction.

Quand avez-vous remarqué que votre PME était en difficulté?

Une baisse des liquidités malgré des relevés financiers parfaitement honorables et quelques conversations avec mon conseiller bancaire m'ont alerté. Puis, un SOS de ma responsable financière a réclamé mon retour en urgence. En analysant le poste débiteur, j'ai

découvert l'ampleur des dégâts. Parmi les centaines de factures ouvertes, il y en avait trois pour un montant total de 700 000 francs qui n'avaient aucune raison d'exister. Des factures de demandes d'acompte sur des devis non signés et non consolidés avaient été émises et polluaient l'ensemble des chiffres de l'entreprise. Résultat, en supprimant presque un million du poste débiteur, tous les magnifiques tableaux mensuels qui m'étaient transmis se sont effondrés en moins de cinq minutes!

Qu'est-ce qui vient à l'esprit à ce moment-là?

Les montants en jeu. Après cette découverte, TechnicAir s'est retrouvée avec une perte nette de plusieurs centaines de milliers de francs. Je me retrouvais face au contrôleur des comptes m'expli-

► plusieurs centaines de milliers de francs. Quant à moi, honnêtement, j'ai beaucoup gagné de cette expérience. Premièrement, j'ai compris que tant que mon nom figure dans le poste d'administrateur, j'ai tout à fait le droit de déléguer mes tâches, mais j'ai surtout l'obligation de contrôler chaque étape personnellement.

Deuxièmement, la quantité phénoménale de stress qu'a engendrée cette situation en moi a permis à mon cardiologue de déceler à temps une maladie orpheline mortelle dont je souffre. J'ai ainsi pu mettre en place un système de surveillance embarqué me permettant aujourd'hui de vivre plus sereinement.

Troisièmement, j'ai compris la vraie valeur d'un devis de 300 francs. Lorsque le bruit court que votre société risque une faillite, le client des 300 francs ne prend aucune mesure pour se prémunir. Il cherchera même souvent à vous apporter son soutien, ce qui n'a pas forcément été le cas avec les grosses entreprises.

La situation est-elle rétablie aujourd'hui?

Oui. Et j'en suis particulièrement fier. Six mois après mon retour aux commandes en janvier 2012, mon banquier s'est détendu. En diminuant drastiquement mes charges salariales et en gardant une surveillance de tous les instants sur la rentabilité de chaque chantier, j'ai réussi en l'espace d'un exercice à approcher de très près l'équilibre financier. Quant à 2014, ça a été la plus belle année de la société depuis sa création, économiquement parlant.

Avec le recul, qu'auriez-vous fait différemment?

J'aurais lu Le principe de Peter plus tôt et j'aurais gardé le poste de vérificateur des comptes. Je n'aurais pas concentré mon énergie à travailler avec les gros comptes et fait la course au chiffre d'affaires, mais privilégié la ligne du bas, à savoir le bénéfice.

Regrettez-vous d'avoir pris ce congé?

Non. J'en avais vraiment besoin.

Philippe Progin, Progin

«Lever le pied m'a donné un second souffle»

2 Depuis septembre dernier, Philippe Progin est à nouveau aux commandes de l'entreprise qu'il a fondée il y a trente et un ans. Pourtant, en janvier 2013, il nommait une direction tricéphale composée d'Emmanuel Schornoz, d'Yves Quartenoud et de Gino Angelini. Les deux premiers ont été démis de leurs fonctions. «Je connaissais bien cette équipe, j'avais travaillé quatre ans avec elle et ça fonctionnait, souligne le patron fribourgeois. Je suis resté encore plusieurs mois pour les accompagner dans leurs nouvelles fonctions. Ensuite, j'ai fait confiance. Ils ont eu les coudées franches pendant un an et demi.» Philippe Progin reste président du conseil d'administration.

Un retour simple

«Cela m'a pris près de trois mois avant d'y retourner, poursuit le fondateur qui travaille à nouveau avec ses 180 collaborateurs. J'ai appris. Avoir quatre affaires en souffrance en même temps sur 44 chantiers, c'est inadmissible. Cela péjore les résultats. C'est un manque de respect des clients.» Parallèlement aux très nombreux chantiers, 2014 a été marquée par de gros bouleversements pour le spécialiste de façades métalliques. Il ouvre une nouvelle filiale à Bienne et change la totalité de son système de gestion informatique. «S'il y a eu certains dysfonctionnements, tout n'est pas à jeter dans le travail accompli. La société a vécu une grande métamorphose passant d'un modèle artisanal à un modèle industriel.» Le retour du fondateur comme CEO se fait très simplement: une annonce claire, la mise au travail de tout le monde. Rapidement, un nouveau directeur de pro-



duction, Cédric Böhlen, est nommé ainsi qu'un responsable de la gestion des projets, Jean-René Ansermet. «J'ai commis une erreur en laissant les choses aller trop vite sans moi, estime Philippe Progin. C'est à moi de remettre la société sur les bons rails. Avec trente ans d'expérience, on sait vite mettre le doigt là où ça fait mal. J'ai sans doute négligé de prendre un directeur général qui connaissait véritablement le métier de constructeur de façades. Cela fait une différence. Il faut aussi aller dans les ateliers et féliciter les gars. Ce sont des petits gestes qui ont leur pesant d'or. J'ai été ravi que mon retour soit bien accueilli.» Ce break d'un peu plus d'un an a eu des effets positifs. C'est ce que Philippe Progin veut retenir. «J'ai 58 ans, j'ai levé le pied pendant un certain temps. Aujourd'hui, c'est reparti et ça m'a donné un second souffle. Une PME, c'est comme un puzzle, il y a toujours une pièce qui tombe de la table. On ne sait jamais laquelle. Aujourd'hui, c'est l'effondrement du taux plancher.» Hier, c'était les dysfonctionnements internes. En passionné de planeur, le décideur est de nature positive, il sait voler sans moteur et trouver toujours le prochain courant ascendant.

Yannick Burky et Marcel Prisi, Agence Virtua

«Le retour a été très épuisant, mais bien accepté par l'équipe»

3 Les dix-huit derniers mois de Yannick Burky et de Marcel Prisi, les deux fondateurs de l'agence digitale Virtua, ressemblent à une tornade. Directeur de création dans la PME vaudoise, Yannick Burky devient en 2013 directeur de la communication. Fin juin 2014, il quitte sa société et ses 75 collaborateurs pour ne garder qu'un pied dans le conseil d'administration. Marcel Prisi le suit. Ils démarrent ensemble un projet de création d'entreprise. Nouveau rebondissement cinq mois plus tard, ils sont de retour et remplacent le CEO démis de ses fonctions, Steve Savioz. C'était en décembre dernier. «J'avais besoin de recul et de me consacrer à autre chose après seize ans à développer la société, commente Yannick Burky. Jusqu'en 2012, il n'y avait pas de CEO dans l'entreprise, chacun dirigeait son département en suivant un management assez plat et participatif. Pendant des années, j'ai fait aussi bien de la recherche de clients que du développement ou de la facturation. Je suis passé d'un poste à l'autre.» Son envie d'air est interrompue.

Deux chocs pour l'équipe

Fin novembre, alors que la PME obtient deux nominations pour l'innovation et la création et se classe 3e du prix «Swiss Venture Club», le duo fondateur revient précipitamment. Dans les médias, on parle de clash avec l'ancien directeur général. Yannick Burky aurait préféré que les choses se passent différemment. «Il y a eu deux chocs pour l'équipe, confie le patron de 42 ans. D'abord celui de notre départ en juin. Là, c'était plus de l'ordre de l'affectif, car nous étions proches de l'équipe. Le deuxième choc a été plus compliqué. Il y avait la surprise de notre retour, associée au fait qu'on libérait le CEO avec lequel on avait eu de bonnes rela-

Marcel Prisi et Yannick Burky. Le duo fondateur a dû revenir précipitamment pour remettre l'agence sur les rails.



tions. Ce départ s'est opéré d'une minute à l'autre. On a dû le faire accompagner à la porte par un avocat. On n'a pas pu faire autrement. Il avait les clés financières de l'entreprise et il fallait désactiver ses codes d'accès. C'est impressionnant, mais finalement cela s'est relativement bien passé.»

Il a fallu rassurer

Pour une partie des collaborateurs, c'est l'incompréhension totale. L'entreprise va bien financièrement – on parle de 13 millions de chiffre d'affaires en 2014 – et l'ambiance y est dynamisante. Les seniors ont été moins surpris par le comeback des fondateurs. «Ils ont bien vu que la communication avec Steve Savioz devenait de plus en plus difficile. Pour les plus jeunes, c'était plus perturbant, admet Yannick Burky. Cela se voyait sur leur visage. On a eu un défilé d'employés dans notre bureau d'appoint. Alors, on a expliqué que Steve Savioz n'avait rien commis d'illégal, mais que l'on ne pouvait pas laisser l'entreprise s'écarter de la stratégie qui a fait notre succès. On a rassuré sur le fait qu'aucun département n'allait disparaître et qu'on était revenu pour stabiliser l'agence. Beaucoup s'inquiétaient aussi de savoir ce qu'il allait advenir des promesses non signées faites par l'ancien CEO. Il n'y avait rien de farfelu et a priori, elles seront étudiées positivement.» A l'inquiétude interne

s'ajoute celle des partenaires, amplifiée par un questionnement légitime des médias. «Avec le recul, la communication interne et externe a été notre gros souci, observe le dirigeant. Nous avons préféré miser sur l'écoute et les échanges avec nos collaborateurs, car la «crise» était plutôt à l'interne. Quant à nos clients, nous avons privilégié les échanges personnalisés. Pas facile d'atteindre tous nos contacts en même temps.» Les semaines avant Noël ont été extrêmement longues. En janvier, tout le monde a repris le travail de manière constructive, en amenant de nouvelles idées. «Nous avons profité de plusieurs facteurs positifs, relève Yannick Burky. Les congés de Noël ont permis aux collaborateurs de digérer la situation. En outre, ils nous connaissent, ils ont vu que tout n'a pas été chamboulé et que nous ne sommes pas des managers aux dents longues. Nous sommes revenus pour l'entreprise, pas pour nous.

La tornade diminue en intensité

Notre position actuelle de co-CEO a été pensée et voulue comme provisoire. Je suis aux antipodes d'aimer tout diriger. Début mars, la nouvelle organisation interne va être activée.» Signe parmi d'autres de la continuité, aucune démission n'a été enregistrée et les bureaux vont bien déménager à Morges en avril, comme prévu. La tornade diminue désor-

mais d'intensité. Yannick Burky et Marcel Prisi ont toutefois encore la tête qui tourne. «D'abord, on quitte tout le monde et on se projette dans autre chose, relate celui qui se positionne plus comme un créatif que comme un manager. Ensuite, on change de cap pour retrouver tous les collègues qui, par notre faute, sont inquiets et avec lesquels on ne peut être totalement transparents dans un premier temps. C'est dur. Une PME, ce n'est pas un grand Tetris dans lequel on déplace des formes sans conséquence.» L'envie de se justifier est là. A la différence de beaucoup de patrons débarqués en urgence lorsque l'entreprise est au bord du gouffre, les deux associés sont revenus et tout semble rouler à merveille. Agir à trois – avec Raphael Augustin, leur associé – a beaucoup pesé dans la décision de reprise des commandes. «Personnellement, ça a été extrêmement épuisant, physiquement et émotionnellement, poursuit Yannick Burky. Etre trois a été un soutien moral. Je n'aurais ni voulu ni pu réussir cet exercice sans Marcel et Raphael. Cela nous a permis de relayer nos énergies, une sorte de «tricéphalité» bénéfique. Nous avons essayé de nous appuyer sur un consultant extérieur, mais cela n'a pas aidé.» Par la suite, ils se sont fait conseiller par un groupe de chefs d'entreprise de confiance qui les a suivis et qui deviendra leur Advisory Board.

Publicité



VOTRE CROISIÈRE SUR MESURE

Un cadre unique et un service personnalisé promettent un événement exceptionnel. Osez l'exclusivité! Réservez un de nos bateaux et offrez à vos invités une expérience privilégiée sur le lac Léman.

N'hésitez plus! Contactez dès à présent notre équipe CGN-Exclusive. Nous nous ferons une joie de vous accompagner tout au long de votre projet pour que votre événement soit inoubliable.

www.cgn.ch
+41 (0)21 614 62 18

CGN⁺EXCLUSIVE