



# Un partenaire idéal pour votre entreprise

**RÉUSSITE.** Investissements importants, croissance impressionnante des points de vente et du personnel: le développement fulgurant de l'entreprise Michellod depuis quelques années l'a placée face à de nouveaux défis inattendus. Sur conseil de sa banque, elle a engagé un conseiller financier externe en la personne de Marc Joye, de Jabiru Finance SA. Grand bien lui en a pris.

«Notre entreprise s'est développée extrêmement vite en très peu de temps et nous n'avions plus les capacités de gérer une telle expansion.» En 2009, Gérard Michellod, directeur de 2<sup>ème</sup> génération de l'entreprise de boulangerie Michellod SA à Verbier, et son frère Jean-François Michellod, président du conseil d'administration, décident de construire un laboratoire de boulangerie moderne de 1800 m<sup>2</sup> à Sembrancher. Objectif: se développer et se diversifier dans le Bas-Valais, tout en restant bien présent à Verbier, où se trouvent leurs racines depuis 1949. Dans la foulée, ils ouvrent six commerces et engagent une septantaine d'employés. «Notre surface de production est devenue huit fois plus grande, nos magasins deux fois plus nombreux et notre nombre d'employés a quintuplé», explique Gérard Michellod.

Si Gérard et son fils Didier Michellod, boulanger de la 3<sup>ème</sup> génération, parvenaient parfaitement à gérer jusqu'alors la petite société familiale, un tel développement les met face à leurs limites. «Nous commençons à essayer des pertes, nous prenions l'eau, explique le directeur. Notre banque nous a alors recommandé, voire forcés, à nous entourer d'un conseiller financier.» Parmi plusieurs dossiers, le choix se porte finalement sur Marc Joye, un conseiller indépendant fribourgeois, domicilié à Zurich, et son entreprise Jabiru Finance SA. Pourquoi lui? «Contrairement aux autres sociétés, il possédait l'avantage indéniable de s'occuper de tous les secteurs, administration, finances et ressources



humaines, nous permettant de ne traiter qu'avec un seul interlocuteur», répond Gérard Michellod.

## LA CONFIANCE S'INSTALLE...

Marc Joye met les pieds dans l'entreprise Michellod pour la première fois en juillet 2012. Les dirigeants de la PME sont sur la retenue. «On se demandait ce qu'il pouvait nous apporter, lui qui ne connaissait ni le métier, ni la région, résume Didier Michellod. Et ses tarifs étaient importants, cela en était inquiétant. Mais nous savions que c'était nécessaire. Alors on s'est lancé malgré tout.» Et d'ajouter, avoir été rassuré de savoir, qu'à tout instant, il était possible d'arrêter ou de ne pas payer les factures si le service n'était pas à la hauteur des attentes et des promesses. Mais d'emblée, Gérard et Didier Michellod sont convaincus. Sans les prévenir, Marc Joye décide de faire la visite de tous les commerces de l'entreprise pour comprendre dans sa globalité, mais aussi en

# « Je m'adapte et cherche à mettre en valeur les qualités des gens »

Marc Joye, directeur de Jabiru Finance SA, a œuvré en qualité de conseiller financier durant un an dans l'entreprise Michellod SA. Mais cette PME n'est ni la première, ni la dernière qu'il aide à remettre en orbite. Interview.

## • Mais pourquoi vous engager vous plutôt qu'un autre?

Premièrement parce que seul, je peux intervenir dans tous les secteurs de l'entreprise. Au niveau financier bien sûr, mais aussi, de manière plus large, au niveau de la conduite d'entreprise, par exemple en réorganisant la structure de gouvernance. C'est souvent très important dans les PME.

## • Quels sont vos atouts ?

Tout d'abord, j'ai à mon actif une large expérience dans des entreprises très différentes, sachant que j'œuvre autant au sein de PME que de start-up ou de sociétés cotées en bourse. Je pense avoir une bonne qualité d'écoute et d'appréhension des problèmes. Je n'arrive pas avec des solutions toutes faites, mais cherche à mettre en valeur les qualités des gens qu'il faut souvent simplement mettre à la bonne place. Je suis très mobile et travaille aussi bien en français, en allemand qu'en anglais.

## • La direction de Michellod SA craignait de voir un étranger mettre son nez dans leurs affaires. Quelles sont généralement les peurs des entreprises en engageant un conseiller financier ?

Elles ont avant tout l'impression de ne pas avoir besoin d'aide. Concernant leurs craintes, elles ont surtout peur de perdre le pouvoir de décider librement, de donner une image de faiblesse à l'extérieur, des coûts et de ne

pouvoir se «débarrasser» du conseiller s'il ne convient pas.

## • Comment pouvez-vous les rassurer ?

Le client doit avant tout savoir que c'est lui contrôle les coûts. De plus, il peut «tester» le conseiller financier sans l'engager. Il ne prend donc aucun risque financier, d'autant qu'il n'y a pas de délai de résiliation. De plus, l'entreprise dispose rapidement de compétences financières et de conduite adaptées à ses besoins, il n'y a pas de perte de temps. A tout moment, c'est elle qui décide: je n'impose pas, je m'adapte. Enfin, même si je travaille seul, je dispose d'un réseau de partenaires que je peux activer à tout moment.

## • Et quels sont vos tarifs ?

Mes tarifs se déclinent à l'heure ou à la journée. Ils varient en fonction de la complexité de la tâche, du type de client, de la longueur du mandat et du degré d'urgence. Mais je suis prêt à prendre des risques financiers pour l'entreprise, sous certaines conditions.

*Marc P. Joye (1961), Dr en sciences économiques de l'Université de Fribourg, est fondateur et directeur de Jabiru Finance SA.*

*Il compte plus de 20 années d'expérience dans le domaine de la finance et de la gestion financière, d'abord durant 13 ans dans une grande banque suisse, puis durant 10 ans comme directeur financier (CFO) dans diverses entreprises.*

*Il est aussi conseiller d'administration d'entreprises de différentes ampleurs. Plus d'informations sur [www.jabiru.co](http://www.jabiru.co)*



détail, son fonctionnement et son organisation ainsi que pour connaître les employés et leurs tâches respectives. Puis, il lance une analyse approfondie des différents secteurs. «Au début, il était très figé et avait une vision assez rigide de la manière d’opérer, mais il nous a fait confiance, notamment en ce qui concerne le rapport à la clientèle et l’importance de la qualité de nos produits, relève le directeur. Il y a eu des tensions et des divergences de points de vue, bien sûr, mais il a fait preuve d’ouverture et s’est fondu dans notre moule. On a été conquis par son style de conduite ouvert et calme mais ferme et orienté vers des buts clairs.» Ainsi, grâce au dialogue et à l’écoute, les parties finissent toujours par tomber d’accord.

Un peu plus d’une année de collaboration, à raison de deux jours par semaine, sans compter les innombrables échanges de courriels et d’appels télépho-

niques: la confiance s’installe, chacun s’adapte. «Marc Joye a totalement, ou presque, restructuré notre entreprise, de façon moderne, explique Gérard Michellod. L’une de ses premières tâches a été de raffermir les structures de gouvernance comme le conseil d’administration et le comité de direction. Il a également élaboré un reporting mensuel détaillé, des tableaux de productivité avec la charge du personnel par rapport au chiffre d’affaire. Chaque poste a été évalué.» Et d’ajouter que si ce travail avait déjà été fait auparavant, son efficacité n’était pas aussi pertinente. Maintenant, la PME dispose d’un organigramme clair, où chacun trouve sa place, ses tâches et ses responsabilités, avec désormais un chef pour chaque département: «Auparavant, chacun avait des idées, mais il était délicat de savoir ensuite qui s’en occupait.» En parallèle, l’expert est parvenu à réduire les coûts. «Marc Joye a su instau-



### Entreprise Michellod en bref:

- Type: SA, capital actions de 2 mio CHF
  - Création: 1949 à Verbier, par Armand Michellod; repris par Gérard, puis Didier.
  - Secteurs:  
Production: boulangerie, pâtisserie, traiteur.  
Vente directe et en magasin/tea-rooms
  - Nombre de commerces: 10
  - Nombre de laboratoire: 1 de 1800m<sup>2</sup>
  - Nombre d’employés: 98 pour 75 EPT
  - Chiffre d’affaire: plus de 10 mio CHF
- [www.boulangerie-michellod.com](http://www.boulangerie-michellod.com)

rer une discipline et une rigueur en matière de contrôle des coûts, quelque chose qui tend à manquer dans une structure d'entreprise familiale», précise le président, Jean-François Michellod.

### L'HEURE DU BILAN... POSITIF

Efficace, expert, pertinent, empathique, avec un excellent contact relationnel: Gérard Michellod ne tarit pas d'éloges sur Marc Joye, dont l'une des plus grandes force est, selon lui, sa maîtrise du contact avec la fiduciaire, les créanciers, mais surtout les banques. «Il a travaillé dans le milieu alors il sait comment les approcher, ce qu'il faut leur montrer et leur dire», détaille-t-il. Sans son intervention, le directeur ne sait pas où en serait l'entreprise aujourd'hui. Elle n'aurait pas sombré, pense-t-il, mais n'exclut pas qu'elle serait en grandes difficultés: «Sans lui, cela aurait été très ardu, d'autant qu'il nous a obligés, mais aussi motivés, à tous faire des efforts en chan-

geant notre façon de procéder et de diriger.»

Aujourd'hui, Gérard Michellod dit ne pouvoir que recommander Marc Joye à toute entreprise. D'autant que, si son intervention n'était que ponctuelle, il ne repart pas sans laisser toutes les armes en main à la famille Michellod pour poursuivre le travail accompli: «Nous avons engagé, avec sa collaboration, un directeur adjoint à plein temps, qui poursuivra son travail.»

Si cette période n'a pas été facile pour la PME, aujourd'hui Gérard Michellod n'a aucun regret, bien au contraire. Selon lui, le prix, qui l'inquiétait de prime abord, en valait indé-niablement la chandelle: «Nous n'étions pas chaud, il y a de cela un an, à l'idée d'engager une personne externe. C'était presque incon-cevable. Mais aujourd'hui, nous constatons chaque jour que le travail et l'expertise de Marc Joye était indispensable pour la croissance de notre entreprise.»

**Un partenaire financier fiable et  
compétent pour votre entreprise**

[www.jabiru.co](http://www.jabiru.co)



**Jabiru Finance AG**

**Partenaire et conseiller financier pour votre entreprise**

Jabiru Finance AG offre ses services aux entreprises de toute taille, instituts financiers et family offices dans les domaines de gestion financière suivants :

**CFO (Directeur financier) à temps partiel**, adapté à la taille et aux besoins de l'entreprise;

**CFO ad interim** (engagement temporaire en cas d'absence soudaine de la direction financière);

**Partenaire et conseiller financier** pour CEO/CFO/administrateurs pour la gestion stratégique et opérative de leur entreprise;

**Fonction d'administrateur indépendant** pour sociétés suisses (set-up, développement, contrôle, conduite locale, représentation des actionnaires, etc.

Les services sont offerts en français, allemand et anglais, dans toute la **Suisse Romande** et dans l'espace **Berne - Bâle - Zurich - Zug**