

Thierry Rajaona, businessman & banquier

Le fondateur, dans les années 80, du Jeune patronat de Madagascar (JPM) incite les jeunes cadres exilés en France à créer leur entreprise dans leur pays d'origine. Ce businessman, entrepreneur par la force des choses, est devenu banquier sur le tard.

PAR HERY ANDRIAMIANDRA

Thierry Rajaona est issu d'une lignée d'intellectuels. Son père, Siméon Rajaona, premier agrégé spécialisé en grammaire française, a marqué toute une génération dans les années 70. Son oncle Hyacinthe Rajaona est agrégé de médecine. Comme son jeune frère Jean-Luc (*Forbes Afrique* n°11), Thierry Rajaona suivra une toute autre voie, celle d'entrepreneur. Un parcours tout tracé, si l'on se réfère à son éducation.

Elevé dans le moule de l'humilité, de l'excellence et de l'honnêteté, ce businessman a baigné tôt dans le fonctionnement d'une entreprise, en aidant ses parents à faire fructifier la firme agroalimentaire familiale avec ses quatre frères et sa sœur. L'entreprise fournissait en fromages et yaourts les épicereries et deux grandes surfaces de la capitale dans les années 80. Période durant laquelle le gouvernement de l'ancien président Didier Ratsiraka nationalisait à tout-va et faisait fuir les capitaux étrangers. Paradoxalement, cette période fut une opportunité et un facteur d'émulation pour les entrepreneurs locaux prenant en compte les ruptures d'approvisionnement en produits de première nécessité (PPN).

Ce fervent catholique de 53 ans, père de trois enfants, marié à Annick – qui fut la plus jeune ambassadrice de Madagascar en Suisse

**Vice-président du
Groupement des
entreprises de
Madagascar, Thierry
Rajaona est une figure
incontournable des cercles
patronaux du pays et
du milieu économique
malgache en général.**

durant la dernière transition 2009-2013 –, dirige actuellement FTHM et ses trois filiales : FTHM Conseils, FTHM International et Equation. Le groupe, qui s'est internationalisé vers l'Afrique à partir de 1998 – le Zimbabwe, l'Angola (2007), le Kenya (2008), le Congo-Brazzaville (2009), la RDC (2010), le Cameroun, la Côte d'Ivoire, Haïti (2013) –, pèse 12 Mds ariary de chiffres d'affaires en 2013. Ce cabinet indépendant a des bureaux à Paris, à Port-Louis (île Maurice), mais aussi sur la côte orientale de la Grande Ile – à Toamasina

«FTHM a été le premier cabinet de conseil en management à avoir obtenu la certification ISO 9001.»





Thierry Rajaona entourés de Xavier Michel et Alain-Pierre Bernard, les associés actuels de la FTHM Conseils.

(1^{er} port), sans compter son siège dans la capitale. « Vingt ans au service des firmes internationales et locales ont renforcé notre crédibilité, puisque FTHM a été le premier cabinet de conseil en management, en Afrique, à avoir obtenu la certification ISO 9001 », précise fièrement notre interlocuteur.

JEUNE CADRE ET FONDATEUR

Les débuts du cabinet relèvent du hasard. Le diplômé d'HEC est contacté par deux condisciples de cette grande école. François Pernot (fondateur du supermarché Champion) et Henri de Villeneuve (conseiller du commerce extérieur à l'ambassade de France) veulent attirer les investisseurs français. Dans ce but, ils proposent à Thierry Rajaona de créer un cabinet de conseil en décembre 1994. Les trois compères fondent le cabinet FHT – pour François, Henri, Thierry –, puis un 4^e associé, nommé directeur général, les rejoint. Maminiaina Rasolondraibe (PDG de Funreco) s'occupe alors à plein temps du cabinet qui devient définitivement, le FTHM. Thierry Rajaona se rendra au siège, situé dans le quartier d'affaires d'Antsahavola, trois fois par semaine s'enquérir auprès de son DG de l'évolution du chiffre d'affaires, de la clientèle. Pour l'heure, pour Thierry Rajaona, le cabinet est un passe-temps. Rentré au pays en décembre 1992 durant la troisième transition puis la réinstauration du multipartisme, sous la houlette du professeur Albert Zafy, Rajaona va postuler au sein de Bolloré Technologies, comme directeur financier, un poste qui lui permettra de connaître les arcanes des affaires et d'étendre son carnet d'adresses en fréquentant le gratin. Désigné pour représenter le groupe Bolloré au sein du Groupement des entreprises de Madagascar (GEM), il siège, une année après, dans le nouveau bureau en tant que vice-président.

Le groupe Bolloré s'installe à Madagascar

dans le cadre de la privatisation de la filière tabac. Recruté comme semi-expatrié pour le poste de contrôleur général (directeur administratif et financier), ce statut lui garantit un niveau de salaire élevé. « Bolloré Technologies a eu le mérite de n'avoir pas recruté exclusivement des cadres expatriés. Nous étions quelques jeunes cadres malgaches diplômés des grandes écoles et universités françaises à s'être vus confier des postes de responsabilité au sein du groupe qui employait 6 000 personnes et détenait onze sociétés. »

Il y retrouve Noro Andriamamonjirison, directrice générale de Promodim (actuelle présidente du GEM), Tiana Raelina, directeur technique de Sacimem, puis directeur général de MSM, Benja Razafimahaleo, directeur général de Sacimem (ministre des Finances éphémère durant la dernière transition de 2009), la plupart issus du jeune patronat de Madagascar.

AU SERVICE DE SON PAYS

Sans abandonné FTHM, Thierry Rajaona prend un nouveau virage dans sa carrière en postulant au poste de secrétaire technique à la privatisation en 1996, pour parachever le programme de désengagement de l'Etat des entreprises publiques, avec la bénédiction de la Banque mondiale. Sa candidature est retenue d'autant plus qu'il a participé au nom du GEM à la rédaction de la loi sur la privatisation – « son domaine d'expertise ». Ce poste politique va changer la donne, avec la création du ministère du Développement du secteur privé et de la privatisation, après le retour au pouvoir en 1997 de l'ancien président Ratsiraka. Le comité de privatisation n'était plus qu'une coquille vide. Dépouillée de ses prérogatives, cette structure autonome, dans son essence, ne disposait plus de marge de manœuvre et ne pouvait que suivre les instructions du ministère. « Considéré comme

un simple directeur de ministère, je devais me référer soit au ministre, soit au directeur général de la privatisation... La politique de privatisation a été vite dévoyée», confie-t-il, amèrement. Ses conflits avec sa hiérarchie sur le non-respect des textes, en dépit des interventions du task manager de la Banque mondiale, débouchent sur son limogeage. Thierry Rajaona tire un trait définitif sur son parcours public qui finalement se résume à une parenthèse dans son cursus professionnel. «Je n'ai pas cherché un compromis, car, pour moi, le respect des textes primait et n'était pas négociable», rajoute-t-il.

DÉVELOPPEMENT DU CABINET

Moment pour le fondateur du cabinet FTHM de réfléchir à son avenir. Le groupe Bolloré le recontacte, prêt à l'accueillir de nouveau à bras ouverts, mais décline l'offre en étant convaincu que d'autres opportunités vont se présenter. Son intuition lui donne raison. Tout un environnement économique favorable à la libéralisation se met en place, à travers, entre autres, la privatisation des banques et des entreprises d'Etat, de la libéralisation du taux de change.

«Un enjeu majeur était en train de se dessiner et il n'était nullement question de laisser passer une telle occasion. Je me suis donc fortement impliqué dans la gestion des affaires de FTHM pour m'occuper à plein temps de ma société en janvier 1998.»

Ironie du sort, il est rattrapé par la privatisation, en se retrouvant cette fois-ci de l'autre côté du miroir. L'Etat lance sa première vague de privatisation, FTHM saisit la balle au bond et noue des partenariats avec des cabinets internationaux qui, selon les textes élaborés sous son mandat au secrétariat technique à la Privatisation, doivent s'associer avec des cabinets malgaches. «En adoptant ces règles de procédure, l'Etat voulait offrir une chance aux cabinets malgaches, qui, face à de grands cabinets étrangers, ne pourraient jamais faire le poids, et, en même temps, leur permettre d'acquérir la compétence et l'expertise pour les futures missions de privatisation», explique Thierry Rajaona. C'est ainsi que FTHM a pris part aux mandats de



privatisation lancés entre 1998 et 2000. «Des cabinets de renom nous ont approchés. Et nos binômes se sont révélés être les meilleurs en remportant les mandats de la Solima, de la compagnie Air Madagascar – qui finalement n'a pas eu lieu pour des raisons politiques –, de la société Adema... Cela a boosté FTHM qui, en un an, entre 1997 et 1998, a triplé son chiffre d'affaires, uniquement grâce à ses mandats de privatisation.»

Avec la crise de 2002, FTHM Conseils revoit sa stratégie en diversifiant ses domaines d'intervention (corporate finance, ressources humaines, AMOA, études économiques, Business process outsourcing) et tire profit de la reprise économique.

Aux activités conseils se sont rajoutés les services d'externalisation avec, dès 2003, les prestations d'externalisation comptable et, à partir de 2007 – avec le lancement d'Equation – les prestations d'externalisation de gestion des ressources humaines. Avec les événements de 2009, l'économie est de nouveau plombée par la crise politique. FTHM revoit de nouveau sa stratégie afin d'être moins dépendant du marché local, en se tournant vers l'international. «Nous avons alors exploité nos atouts comme la certification ISO 9001 et notre réseau de partenariat à travers le monde – des Etats-Unis à Singapour, en passant, entre autres, par la France, l'Allemagne, la Côte d'Ivoire, la RDC – qui a facilité notre intégration sur le marché étranger. Et pas plus tard qu'en 2013, nous avons intégré une alliance mondiale, MGI, qui nous a permis de démultiplier notre réseau. Nous sommes le premier cabinet

FTHM a pris part au mandat de privatisation de la Solima, ancienne compagnie malgache de distribution de produits pétroliers.

En 2013, la FTHM intègre une alliance mondiale qui lui permet de démultiplier son réseau.



Ci-dessus : SSII de Antananarivo bénéficiant du savoir-faire de la FTHM.

africain francophone à avoir adhéré à ce réseau mondial de cabinets indépendants dans le conseil, l'audit, la fiscalité et la comptabilité.»

AUTRE CASQUETTE : BANQUIER

Lorsqu'il était lycéen, Thierry Rajaona rêvait d'être banquier. Un de ses oncles, directeur de banque, le fascinait. « Nous passions des heures à évoquer son travail. Et, même si la BFV était une banque d'Etat – devenue Société Générale après la privatisation –, je sentais qu'il voulait en faire un outil de développement », se rappelle-t-il.

Ses parents lui recommandent des études supérieures à HEC. Il en sort diplômé en 1985. Il continue sur sa lancée en décrochant une maîtrise en droit international à l'université de Paris II et un DESS en gestion des organismes financiers et bancaires à l'université de Paris Dauphine. Le voilà bien préparé pour le métier de ses rêves en travaillant pour Natexis, une banque d'affaires spécialisée dans les marchés financiers, dénommée à l'époque Caisse centrale des banques populaires, à un moment où la France découvrait le marché des produits financiers à terme et des produits dérivés.

« J'y étais analyste financier durant trois ans. Un métier passionnant mais qui m'apparaissait encore trop spécialisé pour le contexte malgache. Comme je ne me voyais pas m'établir en France, j'étais convaincu qu'il me fallait maîtriser d'autres facettes de la finance – domaine très vaste », déclare-t-il. Il intègre la branche conseil banques et finances d'Andersen Consulting (dénommé aujourd'hui Accenture.) « Je découvrais ainsi le métier de conseil et la palette de l'activité financière. Mes missions m'ont conduit dans des établissements financiers de renom, comme

JP Morgan, Paribas... et dans des métiers aussi variés que le crédit-bail, le moneymarket, la bourse, la banque commerciale. »

La croissance exponentielle de FTHM lui permet de consacrer plus de son temps à son rêve : créer sa propre banque. Un projet qu'il partagea avec quelques amis.

Un jour, l'un d'eux, persuadé qu'il serait plus judicieux pour eux, d'en racheter une que de démarrer à zéro, lui suggère l'entrée dans le capital de la Société d'investissement pour la promotion de l'entreprise à Madagascar – la SIPEM. Celle-ci, la deuxième société de capital risque après FIARO, a vu le jour en 1990 à l'initiative de l'Association pour la promotion de l'entreprise à Madagascar, ou APEM. Dans le sillage du vent de libéralisation économique, le patronat malgache voulait soutenir les créateurs d'entreprises malgaches et particulièrement les jeunes entrepreneurs. Le projet a eu le soutien du GEM.

Malheureusement, l'initiative s'est soldée par un échec. « Le capital risque n'est pas évident, surtout en l'absence de mesures d'accompagnement », fait remarquer Thierry Rajaona. Un bon nombre des entreprises ont périclité, contraignant la SIPEM à mettre un terme à son activité de capital risque. Puis, elle s'est réorientée dans la microfinance. Toujours sous la houlette du patronat malgache, elle est devenue la première société de microfinance à Madagascar. En 2010, elle a été devancée par d'autres institutions (ADEFI, CECAM, OTIV), et ne détient plus que 4 % des parts du marché.

Pour assurer la pérennité de l'entreprise, quelques membres du JPM décident de participer à hauteur de 17 % à l'augmentation du capital, à travers le fonds Harembolena. C'est ainsi que le fondateur de FTHM se retrouve à la présidence du conseil d'administration et du comité stratégique de la SIPEM en 2010.

En 2014, son rêve se concrétise. La SIPEM prend le statut de banque territoriale. « Elle est la première et la seule banque à Madagascar à capitaux majoritairement malgaches et dirigée par des Malgaches. Nous ambitionnons d'en faire un acteur majeur de la finance et nous sommes persuadés que nous pouvons rattraper le temps perdu et reconquérir au moins 10 % des parts du marché dans un délai de cinq ans. » 