

# Si c'était à refaire

## Serge Wuestenberg directeur général de Propharex



Ingénieur civil et « intérim manager », Serge Wuestenberg a été récemment nommé à la tête de Propharex, une entreprise de Courcelles spécialisée notamment dans la conception et la fabrication de micro-usines pharmaceutiques. Sa mission : la « redynamiser », ce qui passe par la mise en œuvre d'un plan de restructuration et de redéploiement sur ses différents marchés.

**MON MEILLEUR SOUVENIR** Mon premier voyage en Chine, qui remonte à 1994, à une époque où ce pays n'était pas encore « The Place to Be ». J'y étais allé, en tant directeur de Vanderplanck Metalworks, une filiale du groupe Gustave Boël, avec trois autres patrons de PME. Nous nous étions unis pour présenter une solution globale en matière d'équipements de sécurité.

Ce fut une découverte à la fois sur le plan du business, mais aussi sur le plan culturel et même au niveau des relations humaines. Je suis retourné en Chine plusieurs fois depuis lors, et j'ai pu mesurer à quel point la croissance de ce pays était, pour le moins, impressionnante !

**MON MOINS BON SOUVENIR** La faillite de Casterman Imprimerie, incontestablement. C'était un jeudi, le 27 juin 2002 très précisément, et ce fut évidemment une catastrophe sociale très difficile à vivre pour quelque 350 personnes. D'autant plus d'ailleurs qu'il n'était pas rare que plusieurs membres d'une même famille y travaillent. Cette faillite était cependant malheureusement incontournable. J'ai dû écrire un nouveau plan financier, sauver l'outil dans l'urgence avec

quelques personnes, avant de céder le relais pour l'intégration de l'imprimerie au sein du groupe Evadix.

**MON CHOIX DÉCISIF** Quitter mon job d'ingénieur, aux Usines Gustave Boël de La Louvière où j'avais débuté ma carrière en 1984, pour épouser des fonctions de management que je n'ai plus quittées. Les événements ont fait que, par la suite, je me suis spécialisé dans des missions de redéploiement d'activités et c'est ce que je fais encore aujourd'hui, en tant qu'« intérim manager » ou manager de transition.

**MA RENCONTRE DÉCISIVE** Pol Boël, qui fut mon premier patron et pour qui j'éprouvais le plus grand respect. C'était un véritable capitaine d'industrie, qui avait une vision à long terme et faisait preuve d'une très grande correction dans le monde des

affaires. Quand un accord était conclu, il n'y avait presque pas besoin de papier. Héritier d'une grande dynastie industrielle, il fut cependant confronté à un environnement très difficile dans la sidérurgie (ses héritiers s'en sont d'ailleurs aujourd'hui retirés, NDLR).

**MON TUYAU GRH** Accorder toute l'importance requise à la communication, qui est un élément essentiel du management et de la constitution d'un esprit d'équipe. Mais la communication ne s'improvise pas. Elle doit être consistante tant au niveau du contenu, bien évidemment, que de la forme : il faut savoir adapter son discours aux exigences de l'interlocuteur, sans quoi on sombre rapidement dans l'inefficacité.

Propos recueillis par  
BENOÎT JULY



PHOTO DR