

Better and more

Mardi 3 janvier

J'ai beaucoup aimé le discours du Président hier soir, pour les vœux. C'était net, précis, décidé, sans ambiguïté. Pas comme avec Broissard l'année dernière, tout en rondeurs et en sous-entendus. Ils ont bien fait de le virer.

Mac Dermott lui nous a confirmé que la période était difficile, et qu'il faudrait faire des efforts, plus d'efforts, toujours plus d'efforts. Plus et mieux. Pour nos clients et pour nos actionnaires. Tout simplement. Better and more. En anglais, ça sonne toujours plus clair. Plus, mieux et plus vite aussi. Bien sûr. Le monde s'accélère. Tout va plus vite, les communications, les ordinateurs, les sportifs, les trains, les chinois, même les indiens. Nous ne pouvons pas rester à la traîne. Je ne comprends pas que mes collègues rechignent à l'accepter. Ils aimeraient pouvoir continuer à prendre leurs RTT, fumer tranquillement une clope entre deux réunions et lire l'Equipe avant d'ouvrir leur connexion. Ils ne comprennent pas que nous sommes en guerre, et que seuls les plus rapides vont survivre.

Lundi 9 janvier

Lemercier nous a convoqués. Elle c'est notre boss, la CFO¹. Je n'aime pas beaucoup l'idée d'être dirigée par une femme, mais il faut reconnaître quand même qu'elle en a aussi. Elle n'y a pas été par quatre chemins, ce n'est pas son genre de toute façon. Le Président worldwide – Tim Delaney, une icône dans le milieu - avait missionné un grand cabinet de conseil pour comprendre comment optimiser les conditions du reporting au niveau monde. A la suite de cet audit – effectué dans 42

¹ *Chief Financial Officer, ou Directrice Financière en français des affaires ordinaire...*

pays – il avait décidé avec son board que les résultats fin de mois du groupe devaient être sur son bureau le 7 du mois suivant, au lieu du 20. Pas question de continuer à perdre ainsi du temps. Il faut réagir vite, optimiser les conditions d'une gestion internationale performante, et surtout réduire le time to market dans toutes nos décisions. L'exemple doit venir d'en haut. Mon collègue Alain a demandé à Lemerrier comment elle comptait s'y prendre, surtout sans des délais aussi courts. Elle lui a rétorqué que c'était à nous de nous organiser en me regardant fixement. En haussant les épaules, il a répondu qu'on n'y arriverait pas, C'est un loser, Alain, ça a toujours été un loser.

Jeudi 19 janvier

Je suis responsable du reporting depuis 3 ans chez Ethical Services & Co. Depuis, je n'ai cessé de plancher sur la qualité du document de 600 pages que je transmets tous les mois à Londres. Être challengé pour faire plus vite me passionne. Le problème, c'est que pour consolider les comptes avant le 7 au niveau monde, le Groupe les veut le lendemain du dernier jour du mois. Mais on n'a donc pas le temps de clôturer, même en travaillant toute la nuit, d'autant qu'il nous manque toujours des données. Certaines filiales ont déjà ouvert le parapluie, et annoncé qu'elles ne pourraient pas rendre les comptes de janvier à temps. Mon collègue allemand paraît-il s'est même énervé dans une conf call avec Londres. On murmure qu'ils l'ont viré. Le danois lui a démissionné. Seuls l'italien, le grec et le tunisien n'ont pas commenté. Lemerrier a fait dire que nous serions prêts, et m'a mis en copie cachée du mail. Sûrement pour me montrer la confiance qu'elle a en moi.

Mardi 24 janvier

Tout le week-end, j'ai réfléchi, mais sans succès. J'ai tourné et retourné la question dans tous les sens, multiplié les feuilles de tableur, dessiné des chemins critiques sur un outil de gestion opérationnelle ultra-performant, impossible de trouver la solution. Et pourtant, il doit bien y en avoir une. Hier soir, j'avais vraiment peur de ne pas être à la hauteur. Mais ce matin, dans le RER, heureusement j'ai trouvé. Il n'y a qu'une façon d'y parvenir. Il faut clôturer les comptes à fin de mois... le 24 et inventer les résultats de la dernière semaine en fonction ! Et hop, on

régularisera le mois suivant. Ni vu, ni connu. Sans plus tarder, porté par une énergie nouvelle, je me suis mis au travail à la seconde où j'ai ouvert mon portable. J'avais à cœur de montrer à tous que la France pouvait être leader en matière de réactivité. Après tout, la France, c'est aussi le pays d'Airbus et des TGV, pas seulement du pastis et de la CGT.

Vendredi 17 février

Jusqu'à ce matin, il ne s'est rien passé. Lemercier avait juste eu l'air un peu surprise quand je lui avais annoncé le 1^{er} que c'était bon, que les comptes de janvier étaient partis à Londres pour consolidation. Mais ensuite, rien. Le calme. La routine. Le regard seulement suspicieux de mes collègues. Et puis ce matin, nous avons reçu une avalanche de félicitations. Mail de la DG à Cincinnati, puis de la Direction Europe à Londres. J'ai même reçu un appel de Mac Dermott. En personne. C'était la première fois. Avec son accent écossais rugueux, il m'a dit que « j'étais la fierté de la France ». Il m'a même comparé à Christophe Lemaître².

Vendredi 14 avril

J'ai été félicité encore hier, pour les comptes de février et de mars, mais avec moins de chaleur déjà. Tout le monde commence à s'habituer. Et puis l'Italie a été encore plus vite que nous. Aussi, je réfléchis à des améliorations. « L'excellence ne doit pas être l'idéal, l'excellence doit être la règle », Mac Dermott l'a bien répété en Top 150 la semaine passée.

Jeudi 18 mai

Je suis fier de moi. Pour les comptes d'avril, j'en ai profité pour améliorer la marge opérationnelle. Après tout, si les comptes sont faux, ils doivent être plus vrais que vrais. Le reporting ne doit pas être statique, c'est « un instrument de motivation et d'orientation », disait toujours Louis Marquès, mon professeur principal en mastère

² *Le sprinter blanc, médaillé de bronze sur 200 mètres aux Jeux Olympiques de Rio*

de consolidation. Il croyait à une comptabilité créative. Je crois que je suis enfin digne de lui.

Mercredi 14 juin

Lemercier a été promue. Elle part à Cincinnati à la fin de l'été. On murmure que la qualité de notre reporting y serait pour beaucoup. J'espère qu'ils ne m'oublieront pas.

Vendredi 11 août

J'essaie de profiter de l'été pour mettre de l'ordre tant qu'il n'y a personne. Car j'ai maintenant deux comptabilités distinctes. Très distinctes. Celle pour le Groupe et la mienne, la vraie en fait. Le problème, c'est que la vraie est moins flatteuse, moins dynamique, moins convaincante. J'espérais que mon initiative positive allait dynamiser l'entreprise, et ainsi améliorer la performance, mais ce n'est pas le cas, pas encore. J'ai encore amélioré les résultats de juillet pour les faire coïncider avec la pente dynamique de croissance que j'ai créée il y a déjà quatre mois, mais l'écart devient plus difficile à cacher dans les comptes. J'espère cependant que, dès la rentrée, la réalité saura rattraper mon anticipation. C'est aux patrons de Business Units de se bouger le c..., m... !

Vendredi 8 septembre

Lors du séminaire financier Europe, à Barcelone, lundi et mardi, j'ai rencontré Luigi, mon homologue italien. Dès que nous avons pu être seuls tous les deux, je lui ai demandé comment il parvenait à rendre chaque mois les comptes aussi rapidement. Il a seulement souri, charmeur. J'ai insisté. Lui aussi devait arrêter les comptes avant... et les fabriquer ensuite de façon fictive ? Il a cherché à esquiver, bien sûr, en parlant football et voitures, mais je ne l'ai pas laissé s'en tirer ainsi. Il a fini par me répondre qu'ils avaient toujours fait comme ça. Depuis que la filiale avait été rachetée par le Groupe et intégrée aux comptes européens. Plus tard dans la soirée, après quelques verres de trop, il m'a même avoué qu'ils avaient trois

comptabilités en fait, une pour eux, une pour le siège et une pour le fisc italien. Je l'ai regardé avec un peu admiration. Et d'envie aussi.

Mardi 11 octobre

Ça commence à devenir plus compliqué. Les résultats de la France ne s'améliorent pas, c'est comme si personne ne s'y intéressait dans la réalité, même les commerciaux, même les marketers ne semblent pas comprendre l'urgence de la situation. D'aucuns me posent des questions sur nos résultats et comment je les transmets et pourquoi et comment c'est possible. Le nouveau Directeur Financier - De la Villeneuve – feint de ne pas comprendre. Il paraît qu'au niveau du board aux US ils commencent à douter. Mais de quoi ? De la possibilité de faire ce qu'ils nous ont eux-mêmes demandés pour le bien de l'entreprise ? C'est le monde à l'envers.

11 Novembre

Les auditeurs commencent à tourner autour de mon bureau tel des vautours. Je profite de l'armistice pour préparer mes arrières. J'ai acheté une broyeuse avec mon argent personnel pour éviter que la commande ne transite par les services généraux, et j'y ai détruit tous mes brouillons, mes notes, mes plans, mes calculs intermédiaires. On ne sait jamais.

24 Décembre

J'ai reçu des demandes d'explications par mail concernant différents points de processus, ainsi que les contenus précis de différents comptes d'attente et de gestion. J'ai ignoré les premiers. Répondu laconiquement aux suivants. Prétexté une urgence ensuite pour différer, puis une gastro-entérite, fréquente en cette saison. Me suis étonné de ces questions, de cette méfiance. J'ai gagné du temps. Je dois finir ce que j'ai entrepris. Je vais travailler ce soir et demain. Ils me remercieront après.

Jeudi 4 janvier

Les comptes au 31 décembre seront mon chef d'œuvre. Ils sont ce qu'ils auraient dû être si les managers de la filiale avaient été plus motivés et moins pusillanimes. Je les ai envoyés à Londres avec le sentiment du devoir accompli. Exceptionnellement, compte tenu des fêtes et des congés, nous avons eu droit à 48h de délais supplémentaires.

Bien sûr à 17h je suis descendu au restaurant d'entreprise pour écouter les vœux de notre Président. Il a bien parlé, comme toujours, des efforts que nous aurions à faire encore cette année, mais aussi de la qualité des résultats que nous avons obtenus dans une conjoncture pourtant difficile. Je l'ai écouté avec fierté, car je savais que j'y étais pour beaucoup, mais également un peu de tristesse, parce que personne ne semble comprendre à quel point j'y ai contribué. Et puis aussi car je ne vais pas pouvoir rester pour partager l'aventure.

Il y avait un avis de recommandé dans ma boîte aux lettres lundi, mais je ne suis pas allé le chercher. J'ai seulement préparé une valise hier soir, que j'ai mise dans le coffre de ma voiture en partant travailler ce matin. Après le cocktail, je suis descendu dans le parking de la tour, je me suis installé au volant, j'ai démarré et je suis parti. Cap au sud. Je roulerai toute la nuit, et toute la journée demain s'il le faut. L'effort ne m'a jamais fait peur.

Là-bas, ils me comprendront, j'en suis sûr. Là-bas il y aura une place pour moi.