

## *I n t r o d u c t i o n*

---

Dans la salle du conseil d'une tour de la Défense, c'est l'heure du comité de direction d'une grande entreprise française, fortement exposée à l'international.

Les membres du comité de direction arrivent un par un et prennent leur place habituelle autour de la grande table.

Certains pianotent sur leur smartphone pendant que d'autres terminent une conversation téléphonique. D'autres encore profitent de ce que la réunion n'a pas encore commencé pour discuter de certains dossiers en cours. En ce moment, toute occasion pour échanger est bonne à prendre, ils ont peu de temps pour se voir.

Christine : « Au fait, Stéphane, c'était comment tes vacances ? »

Stéphane (sans enthousiasme) : « Loin ! »

À peine rentré de congés, Stéphane a été absorbé par une multitude de tâches et il se sent déjà bien fatigué. La veille, il a senti le besoin d'évoquer avec sa femme leurs prochaines vacances et ça lui a fait du bien.

Stéphane : « Et toi, tu t'en sors comment avec ton nouveau projet ? »

Christine : « Plutôt bien, je suis à fond dessus. En revanche, je me sens seule. J'ai l'impression que mes équipes s'es-soufflent. Je dois être continuellement derrière elles pour que les choses avancent. J'ai beau appuyer sur l'accélérateur,

ça n'embraye plus, si tu vois ce que je veux dire. Même Théo est à la traîne... À ce propos, Gérard, as-tu pu voir pour l'augmentation de Théo ? »

Gérard : « Désolé Christine, mais je ne vais pas pouvoir satisfaire ta demande. Dis à Théo que c'est pareil pour tout le monde et qu'on a vraiment fait au mieux. »

Christine : « Bonjour la carotte ! Ce n'est pas avec une réponse comme celle-là que je vais remotiver mes troupes. »

Gérard : « De même, Stéphane, je voulais te dire, pour le remplacement de Matthias, il faut que tu arrêtes le process avec ton cabinet de chasseurs de têtes. On doit absolument trouver quelqu'un en interne. »

Stéphane : « Tu plaisantes ? Je me suis déjà quasiment engagé avec un candidat. Le profil que je veux, il n'est pas chez nous, tu le sais bien... Mince, Gérard, on parle de mon futur bras droit ! Jean-Michel, c'est quoi cette histoire ? »

Jean-Michel : « Écoute Stéphane, il faut qu'on soit conformes à la directive qu'on a fait circuler partout dans le groupe il y a un mois : plus de consultant extérieur, plus de recrutement externe. Ça vaut pour le Codir aussi. »

Stéphane secoue la tête, énervé. Déjà, une semaine auparavant, il a appris qu'il devait diminuer ses frais lorsqu'il se déplace à l'étranger et que le prochain séminaire avec ses top-managers, qu'il avait l'intention d'organiser dans le sud, devait se dérouler dans l'amphithéâtre de l'entreprise.

Christine : « Matthias est déjà parti ? Mais il n'y a pas eu de pot de départ ! On ne célèbre vraiment plus rien dans cette entreprise ! »

Au moment où Christine prononce cette phrase, Charles, le directeur général, entre avec entrain dans la salle, suivi de Guy et Arnaud.

Charles : « Eh bien Christine, rassurez-vous, nous allons pouvoir enfin célébrer la signature du contrat avec les Coréens. Excusez-nous pour le retard, nous sortons tout juste de la négociation. »

Guy et Arnaud rapportent des anecdotes cocasses autour de la négociation et tous les autres directeurs les félicitent pour cette signature.

Charles : « Ce n'est pas le contrat du siècle, puisqu'il a été nettement revu à la baisse depuis notre proposition initiale, mais en ce moment, toute victoire est bonne à prendre... Pour l'heure, je vous annonce que nous n'allons pas suivre l'ordre du jour qui était prévu ce soir : il y a une grosse urgence. »

En effet, le moment est sensible : il y a de moins en moins de visibilité sur le chiffre d'affaires prévisionnel de l'entreprise. Le budget de l'année, finalisé à peine trois mois plus tôt par l'ensemble des directeurs présents dans cette salle, est déjà obsolète. Il devait être le cadre de référence de l'entreprise pour les douze mois suivants. Or, la plupart des éléments de base sur lesquels il a été bâti sont à revoir, suite à la conjonction du mini-choc financier qui s'est produit et du désastre climatique qui s'est abattu sur le continent américain. Sans parler du conflit imminent au Moyen-Orient qui devrait aussi faire évoluer la donne.

Ces événements changent de toute évidence les perspectives de croissance de l'entreprise, sur ses marchés traditionnels européens, mais aussi en Asie où le groupe cherche à se développer activement.

Charles : « Les actionnaires sont inquiets. Ce matin, j'ai été rappelé à l'ordre par l'actionnaire majoritaire afin que nous nous engageons à maintenir les résultats coûte que coûte. J'attends donc de chacun de vous que vous réactualisiez

très rapidement vos chiffres et proposiez des solutions concrètes pour maintenir les résultats au niveau initialement annoncé. »

Silence dans la salle.

Sortir de cette période intense de budget avait été un tel soulagement pour tous. Voilà qu'il faut tout recommencer ! Stéphane est perplexe. Il part le lendemain en Asie pour une huitaine de jours et il ne voit vraiment pas comment il va répondre à cette nouvelle échéance de révision budgétaire. Même à son retour, son agenda est déjà plein à craquer.

Charles : « Par ailleurs, il est impératif que vous généralisiez la procédure Delta dans vos branches. Elle l'est déjà dans les autres filiales du groupe. »

Guy : « Est-ce vraiment prioritaire ? La mise en place de cette procédure va demander un travail énorme aux équipes. Les miennes n'ont même pas encore fini la mise en place du projet R6. »

Charles : « C'est vrai, la période est particulièrement difficile. Je compte sur vous pour rassurer et mobiliser les équipes. »

Entre les actionnaires d'un côté, le marché qui fluctue sans arrêt et les aléas quotidiens de l'entreprise, Charles a lui-même l'impression d'être en permanence sur des montagnes russes. Comme il doit filer à l'aéroport, il clôture sans cérémonie le comité de direction.

Christine et Jean-Michel rangent leurs affaires visiblement frustrés. Ils avaient chacun travaillé tout le week-end pour présenter les deux sujets principaux qui étaient à l'ordre du jour et pour lesquels ils avaient besoin d'un arbitrage rapide.

En sortant de la réunion, Stéphane convoque sans tarder ses proches collaborateurs, Marc, Andrew et Sophie. Il leur donne les directives pour avancer sur les différents chantiers en son absence. Au fur et à mesure qu'il parle, les sujets se

bousculent dans sa tête. Il exige un point quotidien sur chacun des sujets dans les jours à venir.

Andrew, Marc et Sophie vont être obligés de réorganiser leur planning pour faire face aux nouvelles urgences. En attendant, ils ont besoin d'un café et ils font tous trois une pause à la cafétéria.

Marc : « Qu'est-ce qu'il est stressé, Stéphane... »

Sophie : « Oui, il nous stresse tous. C'est toujours tout, tout de suite avec lui. »

Andrew : « Et il est sans cesse sur notre dos. Il ne laisse plus rien passer. J'ai l'impression d'être redevenu un gamin de 8 ans. »

Sophie : « Depuis quelque temps, je ne fais que du reporting. Je ne suis bonne qu'à faire des Excel et des PowerPoint. Je m'en veux de n'être plus assez disponible pour mes équipes. »

Andrew : « Si au moins, on avait un peu de vision stratégique... J'espère qu'on va travailler dessus avant le séminaire des top-managers. »

Marc : « Bah, arrêtez de vous plaindre. Comme dirait Stéphane, ce n'est qu'un mauvais moment à passer. On va bien finir par voir le bout du tunnel. »

Sophie : « Ah ! Parce que tu crois vraiment qu'il y a un bout du tunnel ? »