



Épreuve 1

VÉRIFIER LA RENTABILITÉ

*« Une entreprise peut être bénéficiaire...
et pourtant insuffisamment performante. »*

Mercredi 7 janvier
**J-1 avant l'arrivée
L'illusion tranquille**

Cela ne fait que quelques jours que vous avez signé.

Les entretiens se sont enchaînés vite. Trop vite, peut-être. Une visioconférence cordiale avec le DG, une heure de rendez-vous dans une salle vitrée au siège, un déjeuner « informel » avec la responsable RH, puis une validation dans la foulée. À chaque échange, le ton était détendu, fluide. Presque séduisant.

Vous ne les aviez pas trouvés exigeants. Au contraire : presque flatteurs. Le directeur général parlait « d'une fonction straté-

gique», « d'un rôle clé dans la nouvelle phase », « d'un soutien direct au pilotage ». On vous avait même glissé que l'entreprise était « à taille humaine, mais en forte structuration », qu'il y avait « beaucoup à construire » – dans votre langue, cela veut dire : tout est à faire.

Et pourtant, malgré leur aisance, un détail vous interrogeait : comment une PME de cette taille avait-elle pu fonctionner si longtemps sans directeur financier ? Vous avez posé la question. Réponse vague. On vous a parlé « d'une organisation souple », « d'une direction comptable expérimentée ».

L'entreprise ne publie rien. Pas de rapports, pas de comptes. Vous avez bien tenté quelques recherches. Rien de concret. Vous entrez aveugle.

Mais les sourires des entretiens, eux, vous avaient donné confiance. Une maison avenante, probablement bien gérée. Vous y avez cru. Assez pour signer.

Jeudi 8 janvier – 8 h 30

Jour J

Vous poussez la porte vitrée de Soliris Technologies pour la première fois. Premier jour. Premiers pas.

La lumière du hall est blanche, presque clinique. Un silence pesant flotte dans l'*open space* d'accueil. Quelques visages se lèvent, brièvement, sans sourire. Un hochement de tête, un bonjour murmuré. L'ambiance n'a plus rien de celle des entretiens. Elle est glaciale. Fonctionnelle. Déjà sous tension.

À peine le temps de poser votre sac que le directeur général s'avance vers vous. Pas un mot de bienvenue. Regard fixe, mâchoire tendue. Poignée de main rapide, presque sèche.

«Parfait timing. Nous sommes en comité de direction, nous regardons les chiffres de l'année dernière. Venez, ce sera l'occasion de vous mettre dans le bain.»

Il ne vous regarde pas en disant cela. Il tourne déjà les talons. Vous le suivez, sans vraiment comprendre. Il ne vous a pas présenté. Il n'y a eu ni badge, ni bureau, ni tour de l'équipe.

Rien. Juste cette phrase. Et cette marche rapide, vers une salle dont vous ne connaissez même pas le nom.

Jeudi 8 janvier – 8 h 45

1^{er} comité de direction

Présentation des résultats

Salle de réunion – Soliris Technologies

Le néon du plafond vibre faiblement, comme une respiration contrariée. Dans un coin, une cafetière rend son dernier souffle. Vous poussez la porte de la salle de réunion dans le sillage du directeur général. Il marche vite. Ne parle pas. Vous le suivez sans un mot.

Premier comité de direction. Premier contact. Vous n'avez été présenté à personne. Et déjà, vous entrez dans un huis clos.

Autour de la table, la cellule dirigeante est en place. Immobile. Silencieuse. Une tension sourde sature la pièce – feutrée, contenue, mais palpable.

À votre gauche, le directeur commercial. Chemise sombre, mains croisées, visage neutre. Il ne vous regarde pas. Il regarde le DG. Un œil froid, presque défiant. Il aligne ses documents au millimètre, sans bruit. Diplômé d'économie, il a le calme des hommes qui comprennent les chiffres avant qu'on ne les lise. Il n'a pas besoin d'ouvrir la présentation pour savoir où elle va.

Juste à côté, la responsable RH. Elle garde le regard fixé sur son agenda, mais ses doigts triturent nerveusement le bord de sa feuille. Vous sentez la fatigue, le retrait. Elle revient, dit-on, d'un automne chargé. Elle est là. Mais elle ne veut surtout pas qu'on la remarque, pensez-vous.

Le directeur des opérations, lui, est déjà dans ses tableaux. Polo ajusté, cheveux en arrière, regard baissé. Il ne relève pas la tête. Il vit dans les volumes, les flux, les heures machines. Il tient la boîte à bout de planning. Il ne dira que l'essentiel – mais quand il parlera, il faudra écouter.

La directrice marketing est l'exact opposé. Tailleur rouge vif, expression dure tout en douceur, carnet ouvert à angle droit. Elle tapote nerveusement son stylo rose Montblanc sur le bord de la table, un tic cadencé, régulier. Son visage affiche une sérénité professionnelle, mais ses yeux trahissent autre chose : de l'agacement. Une tension mêlée d'orgueil.

Et un peu plus loin, presque en retrait, la directrice comptable. Bras croisés, lèvres pincées. Elle ne sourit pas. Ne parle pas. Ne vous regarde pas. Vous comprenez immédiatement : elle était ici avant vous. Et elle n'a pas demandé qu'on lui adjoigne un directeur financier. Pendant des mois, peut-être des années (?), c'est elle qui a porté les clôtures, les analyses. Elle a été à cette table seule. Et aujourd'hui, elle ne cache pas son regard fermé.

Vous prenez place. Le DG s'assied en bout de table, dans un fauteuil qui semble un peu trop grand pour le silence qu'il impose. Il ne regarde personne. Il fait signe de continuer là où ils en étaient.

Le directeur général lève les yeux dès que vous prenez place, sans autre préambule : « *Bon. On a fait 139 k€ de résultat net. Ce n'est pas brillant, mais c'est positif. On avance, non ?* »

La phrase claqué sèchement. Une affirmation, maquillée en question. Il vous fixe. Deux secondes de silence. Juste assez pour que la tension s'installe.

Vous esquissez un léger hochement de tête. Vous acquiescez – poliment. Mais vous ne répondez pas. Vous n'avez même pas eu le temps de prendre un café.

Car dans votre esprit, une autre question s'impose. Plus insidieuse. Plus stratégique. *«Positif pour qui? Suffisant... par rapport à quoi?»*

«Quelle est la performance du résultat opérationnel? En valeur, en pourcentage, par rapport à l'année dernière, par rapport au budget»

«D'ailleurs va-t-on vous présenter un budget?»

Vous n'osez pas poser la question : *«À combien était le budget?»*, de peur qu'il n'y en ait tout simplement jamais eu. Et pour cause : l'entreprise semble avoir fonctionné sans établir de budget formel pour l'exercice en cours.

Certes, l'absence de directeur administratif et financier peut expliquer ce manquement. Mais elle ne le justifie pas. Il aurait été tout à fait possible de s'appuyer, à défaut de mieux, sur le budget N-1, en l'ajustant selon une méthode simple. Une approche incrémentale, un cadrage par grands postes, ou même un *forecast* glissant rudimentaire auraient permis de fixer un minimum de repères. À défaut d'un pilotage fin, un cadre budgétaire sommaire aurait au moins contribué à structurer les décisions et d'impliquer les équipes.

Pourtant, chacun le sait : *«Ce qui ne se mesure pas ne s'atteint pas.»* L'absence de budget est d'autant plus surprenante que des actionnaires figurent au capital. Comment ont-ils pu tolérer une gestion sans repères chiffrés, sans objectifs formalisés, sans dispositif de suivi clair ?

Il est vrai qu'une tendance se développe depuis quelques années dans certains milieux managériaux : remettre en question l'utilité du budget annuel classique, jugé rigide, inadapté à un environnement incertain, voire contre-productif. Ce courant s'inspire notamment du mouvement *Beyond Budgeting*, qui promeut une gestion plus agile, centrée sur des prévisions continues et la responsabilisation des équipes.

Mais attention : *ne pas faire de budget* ne signifie pas ne rien mesurer. Ces approches alternatives reposent sur des indicateurs de performance clairs, des *forecasts* récurrents, une discipline financière exigeante. Ce n'est pas un abandon du pilotage, mais une transformation de ses outils. Dans le cas présent, il ne s'agissait pas d'un choix structuré, mais d'un oubli. L'absence de budget n'a pas été décidée : elle a été subie.

Incroyable...

Vous repensez à cet entretien d'embauche, qui vous avait paru étrangement facile. Les pièces du puzzle s'assemblent. Vous entendez à nouveau ces phrases que vous aviez sans doute sous-estimées : « *Tout est à construire chez nous... Nous avons connu de sérieuses difficultés en matière de pilotage financier.* » À l'époque, cela sonnait comme une promesse d'autonomie. Avec le recul, cela ressemble surtout à un aveu de carence structurelle.

Mais cette absence totale de budget... Est-ce une forme de bizutage ? Vous n'avez jamais vu ça. Et déjà votre esprit s'emballa. Les idées s'enchaînent. Vous basculez vers des interrogations plus comptables.

Quelle structure compose ce résultat ? Y a-t-il du résultat exceptionnel ? Une part significative de résultat financier ? Quelle est la contribution réelle du résultat opérationnel ?

Et très vite, vous en arrivez à la trésorerie. Ce résultat opérationnel est-il réellement encaissable ? Avec quel délai ? Et, en face,