

1^{re} partie

BUSINESS CASE : ME & My Electro

Quand l'entreprise est un roman



Une pluie fine tombait sur la ville. Un crachin dont le nom exact n'existe pas dans le vocabulaire des météorologues de fortune à la télévision. C'était comme si un brumisateur géant arrosait les toits, les trottoirs, les passants. Une saleté qui vous enveloppe, vous contraint à remonter le col et provoque le premier frisson annonciateur des frimas. Novembre venait d'investir l'année dans la grande tradition de la grisaille liée aux congés de la Toussaint. Tronches renfrognées, mines grises, visages pâles, une obscurité précoce qui obligeait à passer au support de la lumière artificielle. La ville, au diapason, déclinait désormais ses façades mornes, ses gratte-ciel aux sommets perdus dans la mousse d'un brouillard persistant et sa circulation automobile aux échappements rendus visibles par le choc thermique.

Il faisait froid et je sortais de la station-service, mes journaux sous le bras, après avoir taillé une bavette sans prétention avec le gérant, un type qui souriait de ses grandes dents blanches.

- Bonjour, monsieur Jean-Luc.
- Bonjour.
- Tout va bien, ce matin ?
- Parfaitement. Merci.
- Les journaux, comme d'habitude. Vous avez des biscuits en promotion : trois pour le prix de deux. Intéressé ?
- Heu... allez, oui, vous pouvez les ajouter.

Je ne mangeais jamais ce type de saloperie, mais le bonhomme, après tout, faisait son travail convenablement et il méritait d'en être récompensé.

Je déposai mon paquet de feuilles de chou sur le siège passager en cuir de ma Volvo XC90 et les biscuits dans le fourre-tout entre les sièges. Je jetai un rapide coup d'œil dans le rétroviseur. Je remis en place mes cheveux qui, chaque année, se faisaient plus rares, remarquai qu'il était temps de nettoyer les verres de mes lunettes et fis quelques grimaces avec la bouche pour évaluer la qualité de mon rasage.

Puis je démarrai tranquillement. Direction le bureau.

Je dois penser à appeler les membres de l'équipe commerciale pour les encourager. Les temps sont durs et ces petits gars ont besoin de soutien. Tiens, si j'ai un moment, je leur donnerais bien un coup de main, la semaine prochaine. Il faut aussi que je prenne le temps de

voir Monique du secrétariat pour lui demander comment va son mari malade. Cependant, je crains d'être le énième à lui poser la question. Peut-être n'a-t-elle pas besoin de remuer tout cela ? J'aviserais. Et puis fin de matinée, je téléphonerai à ce fournisseur qui veut absolument me proposer un produit qui sort un peu de notre cœur de business. Je lui dirai que j'ai encore besoin de temps pour y réfléchir. Dans l'après-midi, à quatorze heures, c'est la réunion !

Jean-Luc Lanckman, le patron

La réunion ! Deux jours avant, j'avais expédié un mail à mon équipe de direction :

Chers tous,

Veillez noter dans vos agendas que ce vendredi, nous nous réunirons dans la grande salle en comité complet.

L'heure est fixée à midi (je m'occupe des sandwiches). Pas d'heure de fin prévue.

Il s'agit de faire le point général sur la situation de l'entreprise.

J'ai estimé qu'il était nécessaire d'avancer notre réunion trimestrielle.

Nous analyserons l'état actuel de nos affaires, du carnet de commandes, du potentiel de business à court terme, de la trésorerie, du climat au sein du personnel et des coûts fixes.

Merci de préparer cette réunion avec l'ensemble de vos chiffres et statistiques mis à jour à la date d'aujourd'hui.

À vendredi.

D'ici là, je vous souhaite une excellente journée.

Jean-Luc Blankman

J'ai créé cette boîte il y a dix ans. Avec (un peu) l'aide d'un petit pécule que m'avaient laissé mes parents à ma majorité et (beaucoup) celle des institutions financières, j'avais racheté une petite société qui possédait deux magasins d'électroménager à Bruxelles. Le concept avait mal vieilli, la famille propriétaire se retrouvait en voie d'extinction faute d'héritiers compétents, les clients se faisaient rares et les fournisseurs payés fort tard. Après des expériences variées dans différents

secteurs – je voulais me faire les dents partout – avec des résultats peu probants quant à ma capacité de subir les autorités hiérarchiques, je m'étais mis en tête de créer ma propre activité. Aussi, quand un ami m'avait fait part des difficultés éprouvées par la société Electro-crok, j'avais aussitôt pris contact avec les membres de la famille Stevens et entamé les négociations. Je n'étais pas pressé. Ils l'étaient. Et donc, je ne m'en suis pas trop mal sorti. J'avais fait une affaire à condition, bien entendu, de tirer un profit de mon investissement.

Dix ans plus tard, le résultat pouvait être vu. J'avais rebaptisé la société Me & My Electro. Il me fallut deux années pour redévelopper les activités. Là où la famille Stevens distribuait dans ses deux points de vente le petit électro de différentes marques, j'avais créé ma marque propre. Lors d'un voyage en Chine, j'avais sélectionné mes futurs fabricants et désormais, la marque Me & My Electro reposait sur un catalogue de deux cent cinquante produits, du sèche-cheveux à la machine à pain, du robot ménager au super-mixer. Ensuite, j'avais développé un réseau de distribution partant de magasins propres pour ensuite développer un ensemble de magasins affiliés et de franchisés.

Tout cela roulait gentiment avec des croissances annuelles de vingt à trente pour cent au début et ensuite de dix pour cent en vitesse de croisière. Nous occupons aujourd'hui cent vingt personnes et sommes propriétaires (à crédit) de notre bâtiment qui abrite les bureaux et les entrepôts. Bref, j'étais un entrepreneur heureux bien que tout cela me semblait aller un peu trop vite. J'aime le changement, mais dans la sérénité. Il me faut le temps de comprendre, d'assimiler les choses. Mais que faire lorsque les événements donnent raison à votre jugement et à vos actes au point d'engranger un tel succès ? Eh bien, on suit le mouvement. Je fis donc abstraction de mon besoin de tranquillité, de mon aversion pour le stress et pour les événements galopants qui vous avalent. Contre mes principes, contre ma nature, le paysage défilait au gré de la croissance des activités, des nouvelles implantations, des recrutements hâtifs, des dividendes grossis. Le temps passait, je ne le voyais pas passer et n'avais pas vraiment le temps de goûter de manière adéquate au bonheur de cette réussite si ce n'est par les bénéfices matériels qui me permettaient d'avoir une grosse bagnole, de (très) courtes vacances aux Bahamas, une assurance pour dirigeants d'entreprise et la quiétude des fins de mois.

Néanmoins, depuis dix-huit mois, j'avais senti le vent tourner. Nous avions tous le nez dans le guidon, comme on dit familièrement. La croissance, le développement des points de vente, le recrutement,

tout cela absorbait notre temps. Nous avançons certes, mais très vite. Le paysage défilait sans que nous nous rendions compte des étapes que nous franchissions, doucement massé par les chiffres de vente en hausse qui nous berçaient. Et ainsi, nous avons atteint des chiffres d'affaires inespérés et toute décision prise l'était en regard de cette croissance. Il fallait suivre le mouvement.

Imperceptiblement, j'ai commencé à sentir un léger malaise. C'est tout d'abord mon comptable qui m'a mis tiré par les oreilles sur des problèmes de stagnation des ventes sur les trois derniers semestres, stagnation suivie d'une nouvelle tendance baissière. La courbe était légère, mais elle était conjuguée à une détérioration des comptes d'exploitation intermédiaires. Ce conseiller de toujours m'a tenu le discours, cent fois réitéré, des dangers de la croissance. Je l'ai maintes fois rassuré, car j'estimais que, compte tenu de notre *business model*, vendre X ou vendre X multiplié par 10, cela ne devait engendrer de soucis. Il suffisait de faire suivre le taux de recrutement en fonction de nos besoins, non ? Facile.

En parallèle à ce constat, les informations qui me revenaient du terrain perdaient de leur enthousiasme. Je ne me suis jamais vraiment occupé du personnel si ce n'est tout au début, évidemment. Par la suite, ma DRH s'en est chargée. Là, des remontées déplaisantes m'arrivaient, toujours plus insistantes. Je ne jugeai pas cela très dramatique et n'intervins donc pas. Les conflits de personnel, je laisse cela à ma DRH. Ceci dit, j'en savais suffisamment pour aborder enfin ce sujet, car le malaise semblait maintenant avoir trouvé son chemin pour toucher les rapports entre les services.

Rien de grave, me disais-je. Je vais gérer ça avec mes directeurs. Question de remettre les choses en place, serrer quelques vis, ajuster certains niveaux.

C'est confiant, comme toujours, que je retrouvai mon bureau. Ma secrétaire m'attendait.

— Bonjour, Elisabeth, vous avez pu préparer la grande salle pour la réunion de ce midi ?

Bruno Palm, directeur commercial

L'homme ne prit pas l'ascenseur. *C'est pour les vieux !* Il entama les escaliers menant au palier de la direction en les abordant par deux et parvint à tenir ce rythme jusqu'en haut. Sans efforts visibles. Presque sans respirer. *Prochaine fois, j'essaie par foulées de trois marches.* Il débarqua dans le hall, salua la réceptionniste.

— *Hey, Céline. En forme ? Vous avez vu ma montée des marches ? Vous devriez essayer. C'est gratifiant.*

Ladite Céline était enceinte jusqu'aux yeux ! Elle préféra ne pas relever cette énième remarque de ce type qu'elle ne supportait pas trop. L'homme la regarda un instant, attendant la répartie, un petit sourire moqueur aux lèvres.

— Vous savez ce que je pense, M. Palm ?

— Pas besoin de me le dire, ma petite Céline. Cela se lit sur votre visage ravi !

Céline se replongea dans son travail, s'abritant dans le dédain.

Longue perche dégingandée, la calvitie assumée, costume classe, chemise d'un blanc aveuglant, Bruno Palm entra au bureau comme un coup de vent. Dopé au café fort et au Red Bull, il traversait toujours les couloirs comme s'il était en retard, jetant ici et là ses déclarations frondeuses avec un débit tellement rapide que la syntaxe subissait quelques dommages. Il devait donc souvent se répéter, car l'interlocuteur ne captait pas toujours l'essence de son discours. Là, il pouvait péter un plomb.

Depuis plusieurs années, il occupait le poste de directeur commercial au sein de la Me & My Electro. Une boîte en croissance, voilà ce qu'il voulait. De quoi répondre à sa soif irraisonnée de résultats tangibles, son besoin d'être dans l'action en permanence. Cette société représentait le réceptacle parfait de ses idées, dix par jour : neuf absurdes et une géniale. Il disait toujours que de ces dix idées par jour, les neuf absurdes étaient les plus importantes. Une fois un projet retenu, Bruno Palm ne supportait pas trop l'indécision, les temps de réflexion, les analyses interminables. Encore moins, les contradictions en interne qui provenaient des autres départements. Son credo : *je sais que c'est une idée géniale, pas besoin de perdre du temps. Il faut y aller ! Pourquoi attendre ? Suis-je donc ici le seul professionnel de niveau ?*