

Didier Goutman

BETTER AND MORE



Quand
le monde
tourne avide

● Roman
EYROLLES

Éditions Eyrolles
61, bd Saint-Germain
75240 Paris Cedex 05
www.editions-eyrolles.com

Collection « Behind The Scene »

Éditrice externe : Agnès Marot

Depuis 1925, les éditions Eyrolles s'engagent en proposant des livres pour comprendre le monde et cultiver ses passions ! Pour continuer à accompagner toutes les générations à venir, nous travaillons dans le respect de l'environnement. Nos ouvrages sont imprimés sur du papier issu de forêts gérées durablement et au plus près de nos centres de distribution. Ainsi 89 % de nos impressions se font en Europe, dont plus de la moitié en France.

En application de la loi du 11 mars 1957, il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement le présent ouvrage, sur quelque support que ce soit, sans autorisation de l'éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris.

© Éditions Eyrolles, 2023
ISBN : 978-2-416-01059-0
Composé par Soft Office

DIDIER GOUTMAN

Better and More

Quand le monde tourne avide

● Roman
EYROLLES

«Prenez un cercle, caressez-le, il deviendra vicieux...»

Ionesco (*La Cantatrice chauve*)

Tous les personnages de ce roman – personnes physiques et personnes morales – sont fictifs, et toute ressemblance directe avec des personnes ou des entreprises réelles serait fortuite.

Les événements, les situations décrites, les logiques à l'œuvre en revanche, ressemblent beaucoup, et délibérément, à de vrais modèles et à de vrais exemples vivants.

Ceux qui le peuvent s'y reconnaîtront.

Casting

Par ordre d'apparition

Personnages principaux

Thibault Mac Dermott, le nouveau président du groupe Broissard après son rachat par le fonds d'investissement anglais Ethical Services

Luigi Bonello, patron du restaurant du Havre, une pizzeria de la chaîne Dalla Gioia

Michel Leriche, responsable du contrôle de gestion et de l'audit interne

Guillaume de la Roche Jalbert, DRH du groupe

Céline Calmejane, responsable du marketing opérationnel, récemment embauchée

Christine Hirscher, la nouvelle CFO (directrice financière) du groupe

Personnages secondaires

Nick Maybott, président d'Ethical Services, le nouvel actionnaire, Lynch et Curtis ses collaborateurs directs

Laurent Broissard, fondateur éponyme du groupe, sur le départ

Pierre Cholleau, le directeur de l'Exploitation (le patron de l'ensemble des restaurants)

Laetitia Palatine, la nouvelle directrice de la Communication

Mathieu Rivoire, le nouveau directeur du Marketing, responsable hiérarchique de Céline Calmejane

Guillaume Martin, direction des Achats

Viviani, patron de restaurant en Italie

Sara Fabiano, cheffe de cuisine au Havre, aux côtés de Luigi Bonello

René Grégoire, patron du restaurant de Deauville, sa femme Fanny

Xavier Lerouge, directeur de l'Exploitation (à la suite de Pierre Cholleau)

Et aussi

Christian Lemerrier, le directeur financier historique du groupe Broissard

Nathalie Monnier, la nouvelle assistante de Thibault Mac Dermott

Mamadou, Anna, Olivier, Marco... employés au restaurant du Havre, avec Luigi et Sara

Véronique Cambacérés, directrice de la Communication
de Laurent Broissard

Dabrowsky, Delaval, Benacer, délégués du personnel
Delage, Gombeaud, cadres de la DSI (Direction de
l'informatique)

Lacaume, collègue de Martin aux Achats

Aurélië, responsable du recrutement

Lelion, Direction de l'exploitation, chargé de l'obser-
vation des notations

James Robinson, consultant anglais

Peter, chasseur de têtes chez Mac Namara & associés

Maggy Delorme, coach de Mathieu Rivoire

Hélène, responsable des relations sociales auprès de
Guillaume de la Roche Jalbert

Robert, responsable d'un restaurant à Rouen; Luciani,
responsable d'un restaurant sur la côte d'Azur;
Müller, responsable d'un restaurant à Metz

Véronique, Anne, Lise... les collègues de Céline
Calmejane à la Direction marketing

Partie 1

Mise en place

(Sans perdre de temps)

Thibault Mac Dermott
Paris, vendredi 2 mars

Ça y est! Enfin... J'y suis. Après trois ans à draguer les pontes d'Ethical Services, à faire la danse du ventre devant les managers du fonds, à me saouler à Londres avec des fils de famille diplômés d'Oxford ou de Yale, à empiler les PowerPoint et les *business cases*, ils m'ont confié une affaire à développer. Et pas n'importe laquelle... Le groupe Broissard, trois chaînes de restaurants, quatre mille cinq cent collaborateurs salariés, sans compter les franchisés, racheté à bon prix le mois dernier. Dix ans déjà que le groupe ne rapporte plus un centime, et que le président fondateur cherchait à passer la main sans y parvenir.

Rien d'évident au demeurant... Une belle endormie, gérée « à la papa » depuis trente-deux ans par son fondateur historique, Laurent Broissard. Un modèle vieillissant de restauration de chaîne, plus stable que vraiment rentable. À moi de réveiller tout ça. Recréer du mouvement, de l'élan, une dynamique. À moi de leur prouver que je suis un vrai *money maker*.

Pas sûr que les employés du groupe s'attendent à ce qui va leur arriver. Ils vont vite comprendre que la sieste est finie.

Luigi Bonello

Le Havre, samedi 3 mars

Me garer devant le Volcan de Niemeyer, qui ressemble tellement à une centrale nucléaire, m'assurer que la voiture est bien fermée, me diriger vers le restaurant, prendre le temps de jeter un œil au ciel avant de m'enfermer souvent jusqu'à la nuit... la routine. Et pourtant, j'aime cette routine. Saluer les équipes en salle, m'assurer de la propreté des toilettes et des cuisines, checker les livraisons du matin, vérifier que chacun est à son poste, déjeuner avec l'équipe, plaisanter avec les uns et les autres, essayer de leur donner envie d'être là, de sourire aux clients, même s'ils ont mal dormi, même s'ils ont des problèmes de couple ou des problèmes de fric, même quand j'en ai aussi...

Aujourd'hui cependant est un jour différent. Nous avons reçu un e-mail de Laurent Broissard ce matin. La société a été vendue, et rachetée par des Anglais. On en parlait depuis longtemps déjà, mais à force d'en parler sans rien voir venir, on avait fini par s'imaginer que ça ne se ferait jamais. Laurent a donc fini par craquer. J'ai du mal à l'imaginer à la retraite pourtant, même avec le pactole qu'il a dû empocher au passage. Il doit être vraiment fatigué pour lâcher ainsi l'œuvre de sa vie. À

moins que sa femme n'ait enfin réussi à le convaincre de l'emmener en croisière, et de dîner ailleurs que dans les restaurants du groupe.

Tout le monde dit que ça ne devrait rien changer, que notre modèle est stable, que ce n'est pas le propriétaire qui fait la cuisine et qui accueille les clients.

Pourvu qu'ils aient raison.

Michel Leriche

La Défense, mardi 5 mars

J'ai beaucoup aimé le discours d'intronisation du nouveau président hier soir. C'était net, précis, décidé, sans ambiguïté. Pas comme avec Broissard l'année dernière, tout en rondeurs et en sous-entendus. En voilà un que je ne regretterai pas. Il était trop vieux de toute façon.

Mac Dermott – lui – a l'air compétent et décidé. Il nous a confirmé que la période était difficile. Il faudra faire des efforts, plus d'efforts. Plus et mieux. Pour nos clients et pour nos actionnaires. « *Better and more* », comme il dit. 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 de la Direction financière rechignent à l'accepter. Si nous ne prenons pas soin de l'argent et des actionnaires, qui va le faire à notre place ? Ils aimeraient pouvoir continuer à poser leurs RTT quand ça leur chante, fumer tranquillement une clope entre deux réunions et lire *L'Équipe* avant de se mettre à bosser. Ils ne comprennent pas que nous sommes en guerre. Seuls les plus rapides vont survivre.

J'espère que Mac Dermott sera le président dont nous avons besoin. Il y a urgence.

Thibault Mac Dermott

La Défense, jeudi 8 mars

Donner le ton, très vite. Leur faire comprendre que le monde a changé. Ne pas leur laisser le temps de souffler. C'est ce que j'ai essayé de faire dès lundi, en réunion plénière, devant toutes les équipes du siège. Et encore ce matin en comité de direction, avec les cadors de la boîte. Ils n'ont pas l'air de comprendre que le temps presse, et que les Anglais n'ont pas racheté le groupe pour leur faire plaisir ni pour protéger le patrimoine culinaire. Broissard, ce n'est pas un musée. Et quand même pas Bocuse non plus. J'ai déjeuné hier

midi à Nantes et dîné hier soir à Angers dans deux restaurants du groupe : je comprends mieux pourquoi les coefficients d'occupation y sont si médiocres.

Sinon, pour la journée de la femme, j'ai accompli mon devoir de parité et j'ai finalisé le recrutement de Christine Hirscher comme CFO¹. Je la connais depuis l'Insead. Un avion de chasse, une énergie incroyable, infatigable. Une machine à penser le cash, claire, nette, directe. Pas d'hésitations, pas de sentiments, *straight to the point*. C'est ça dont j'ai besoin. Le temps qu'elle démissionne de chez Mac Kinsey, et on se met au travail ensemble. J'ai besoin d'une équipe ici, et d'une équipe à qui je puisse faire confiance.

Guillaume de la Roche Jalbert

La Défense, lundi 12 mars

Donner du sens. Donner du sens à la croissance. Et emmener les équipes avec nous, le plus loin possible. C'est aussi ma mission en tant que DRH. Mais est-ce que c'est possible ? Est-ce que ce sera encore possible dans un tel contexte ?

1. *Chief Financial Officer*, ou directrice financière en français des affaires usuel.

Je ne sais pas quoi penser de Mac Dermott à vrai dire. Lundi soir, je l'ai trouvé brillant, avec un vrai discours sur la croissance, une envie, une énergie, une ambition pour la boîte, jeudi, brutal et arrogant, surtout soucieux de nous montrer qu'il est le boss, que les temps ont changé et qu'on va voir ce qu'on va voir. Effectivement on va voir. Mais quoi ? Laurent Broissard avait des défauts bien sûr, comme tous les patrons fondateurs dont l'entreprise était à la fois le fils, l'œuvre, l'épouse et la maîtresse. Autodidactes. Autocentrés. Autoritaires. Mais pas sûr qu'on ne le regrette pas pour autant...

Ma femme m'encourage pourtant. Elle me rappelle que l'entreprise avait bien besoin d'un vrai coup de jeune, et que c'est sûrement une chance à saisir, pour les salariés comme pour moi. Oui, certes, mais Mac Dermott a déjà commencé à recruter, sans même me demander mon avis. Je n'ai pas l'impression qu'il compte sur moi. Alors... *Wait and see*, comme ils disent ? En espérant que le changement sera positif malgré tout...

Thibault Mac Dermott

Londres, vendredi 16 mars

J'ai revu Nick Maybott hier soir, le patron d'Ethical Services, le deal est clair et la feuille de route aussi. J'ai

trois ans pour remettre le groupe en ordre de bataille et porter la marge opérationnelle de 1,5 à 10%. Il me donne carte blanche. C'est ce que je voulais, tout va bien. Reste seulement à se mettre au travail. Reste seulement à *les* mettre au travail. Mais j'ai confiance, je serai à la hauteur.

Luigi Bonello

Le Havre, samedi 23 mars

Quarante-cinq couverts, ce midi. C'est bien, mais pas sûr que ça suffise aux nouveaux patrons. On nous a clairement fait comprendre qu'il allait falloir augmenter la cadence. On fera plus ce soir, au moins le double, c'est samedi, mais c'est vrai que le chiffre d'affaires stagne depuis plusieurs années. Les coûts augmentent, mais l'addition moyenne a tendance à baisser. Les gens ici n'ont pas tant d'argent que ça, surtout les jeunes, qui ont du mal à trouver des boulots stables. Et puis, pour les autres, ce concept de restauration italienne un peu factice n'est plus tellement tendance. Beaucoup préfèrent maintenant la cuisine asiatique, il n'y a qu'à voir le bar à sushis en face, il est plein midi et soir. Heureusement, les pizzas à emporter ça marche toujours, mais La Fourchette, Just-Eat et tous les autres

nous bouffent sans cesse plus de marge. Il ne reste qu'à espérer que les nouveaux patrons insufflent un vrai coup de jeune et nous aident à attirer de nouveaux clients.

J'ai dîné hier soir avec mes collègues de Rouen, du Tréport et d'Abbeville, mais personne n'est vraiment rassuré au fond. On se dit que les nouveaux actionnaires sont là pour faire du fric, et qu'ils vont nous mettre une pression de dingue. Certains commencent à se demander s'il ne vaudrait pas mieux partir avant que ça dégénère. Mais partir où ? J'ai cinquante ans, ça fait trente et un ans que je suis là. J'ai démarré à dix-neuf ans comme apprenti dans un des tout premiers restaus du groupe, et puis j'ai progressé, j'ai appris, et Laurent Broissard m'a donné ma chance. Ça fait quinze ans que je dirige des restaus pour lui, et huit ans que je manage celui-ci, en plein cœur du Havre, la ville où j'ai grandi. Mes grands-parents sont venus en France au tout début des années cinquante, en effet, pour fuir la misère du sud de l'Italie, parce que ma grand-mère avait un frère qui bossait déjà sur le port. Mon grand-père a travaillé sur les chantiers de reconstruction de la ville, et puis ils y sont restés, mon père y est né et moi aussi. J'aime cette ville, âpre, commerçante et travailleuse, ouverte sur la mer et sur le monde,

et je n'ai pas envie de la quitter ni de tout recommencer ailleurs. Mais qu'est-ce qui arrivera si ça se passe mal ? Pas sûr que je trouve encore un restau à manager ici. Et qu'est-ce que je pourrais faire d'autre à mon âge ? Je préfère ne pas y penser, leur laisser le bénéfice du doute, me remettre au travail et leur donner ce qu'ils veulent, en espérant qu'il en sortira quelque chose de bien. Après tout, pourquoi pas ? Ce soir j'ai envie d'y croire.

Michel Leriche

La Défense, lundi 26 mars

Je suis responsable du contrôle de gestion et de l'audit interne : autant dire que c'est moi qui veille sur la marge du groupe et sur les conditions de sa rentabilité, ainsi que sur la sincérité des opérations. Je gère, je compte, j'analyse, je « reporte », je surveille, je vérifie, je dénonce, je propose. Avec Laurent Broissard et Christian Lemercier, son vieux et fidèle directeur financier, mon rôle était minoré, car ils n'accordaient guère d'importance à la marge. Ils préféraient leurs amis patrons de restaus et leurs petites cuisines locales à la sincérité de comptes bien tenus. Ma passion pour les chiffres parfaits passait pour une sorte d'excentricité

toujours un peu suspecte. Mais on murmure que Lemercier aurait été viré dans la transaction – il n’a d’ailleurs plus l’air très concerné – et que Mac Dermott aurait recruté son remplaçant. J’espère qu’il sera meilleur, mais je n’en doute pas. Lui a l’air d’aimer les chiffres clairs et les tableaux précis. Enfin, je vais pouvoir donner le meilleur de moi-même.

Thibault Mac Dermott

Eurostar, mardi 27 mars

En route pour Londres avec mon premier plan d’action. Les actionnaires ont été agréablement surpris, car je n’ai pas perdu de temps. S’il y a bien quelque chose que je déteste en effet, c’est de perdre mon temps. Et le leur. *Time is money*. L’argent, c’est le nerf de la guerre. Chez Mac Kinsey, mon coach me disait toujours : « Seul, on va plus vite, ensemble, on va plus loin. » J’aime bien aller vite. D’ailleurs, lui, je ne l’ai pas gardé.

J’ai préparé un *business case* sur trois ans. J’espère bien le faire en deux, mais je ne veux pas leur donner trop d’espoirs. Sinon, au lieu de les impressionner, je ne ferai plus que leur devoir ce que je leur avais promis. Et puis j’ai besoin de garder un peu de réserve au cas où...