

Finance

La situation n'était pas mauvaise, mais enfin, les actionnaires souhaitaient peut-être un «return on invest» plus conséquent.

Alors, que faire?

Intégration au système de reporting et d'audit de ROCHE avec une «Spéciale» Budget

Contrôle des Invests et Desinvests

Maîtrise des coûts

Création de valeur pour l'actionnaire.

11. Intégration au système de reporting et d'audit de ROCHE

– Reporting

Système très élaboré du suivi des performances de chacune des Sociétés du groupe au triple niveau :

* Budget (j'y reviendrai plus en détail)

* Midyear forecast

* Year end reporting

Cela signifie beaucoup de chiffres dans beaucoup de Compagnies.

Alors, on commence.

♣ Roure France, on s'en sort pas mal avec Patrick Boulenger

♣ Roure U.S.A., impeccable avec Chuck Hendricks

♣ Roure Italie, pas mal si on excepte la discussion annuelle avec le fisc

♣ Roure U.K., assez folklorique, mais on se débrouille, surtout quand, en fin de journée, la secrétaire-Comptable sort sa bouteille de whisky, malgré les Christmas Cards de John Poucher et leurs repoussants mammifères rongeurs, ainsi que le «van» de Bob Harris.

♣ Roure Bad Hombourg, c'est simple.

♣ Floriberia (Espagne), pas évident.

♣ Mexique, Brésil, Argentine, particulièrement difficile, surtout avec des taux d'inflation de 300 à 600% par an ...

♣ -Japon, dans les rails, sauf la datation de certains documents comptables, définie par l'année d'intronisation de l'Empereur.

Alors, me voilà, souvent accompagné de Patrick, parcourant les airs pour remplir les «Forms» souvent à l'aéroport, attendant notre avion) et soumettre le tout, dans des délais impératifs, aux autorités de la Grenzacherstrasse à Basel Stadt.

Et, ô miracle, un beau jour, à l'occasion d'un meeting organisé par la Direction Financière de ROCHE, regroupant toutes les Sociétés du groupe, dans le monde entier, nous avons été couronnés comme les meilleurs «Reporters». En tout cas, dans la forme, (nous avons fait le moins d'erreurs) même si, dans le fond, les chiffres étaient plus ou moins justes.

Comme disait un comptable de Roure France, à qui je demandais:

– Moi: «Vous êtes sûr de vos chiffres ?»

– Lui: «À peu près» (sic)

– Moi: «Alors, quel est le résultat net d'impôts ?»

– Lui: «Au doigt mouillé (sic), tant...!

Mais arrêtons là une ironie déplacée à l'égard d'une discipline exigeante. Comme je le disais récemment au Dr Andreas Leuenberger, les Services, comme on dit à Bâle, m'ont beaucoup apporté en termes de méthode, d'analyse et de rigueur.

Nous avons également évoqué avec le Dr Leuenberger les systèmes d'audit.

– Audit

Auditeur, Herr Rümeling que j'appelais «le Prussien» qui rapportait au Dr Leuenberger.

Souvenir cuisant: d'une mission d'audit de Herr Rümeling au Mexique. Il avait à contrôler

Roche, Givaudan et la petite Roure.

Il se trouvait que j'étais à Mexico à ce moment-là.

Herr Rümeling arrive un matin au bureau (modeste) de Roure Mexico, dirigé à l'époque par Enrique Chastellain et administré comptablement par une charmante Senora. Herr Rümeling indique à la Senora qu'il souhaite obtenir un nombre important d'informations quand il reviendra le lendemain.

Le lendemain, le Sieur Rümeling est de retour au bureau et, bien entendu, espère les informations demandées la veille. Alors, la Senora senala con el deda la cuba de la basura et dit: «Informaciones, aqui l».

Autant vous dire que j'ai reçu un beau rapport au cul!

Mais enfin, ce n'était quand même pas la fin du monde.

– Spéciale «Budget»

Tous les ans, en Septembre / Octobre, était organisée, à Argenteuil, une réunion «Budget» internationale. Chaque

responsable présentait les prévisions pour l'année à venir. Certaines présentations étaient très professionnelles, d'autres plus folkloriques.

L'habitude avait été prise de terminer ces journées de travail par un cocktail dans notre appartement de la rue Philibert Delorme à Paris.

Réceptions régulièrement égayées par les pantomimes d'Enrique Chastellain.

– Enrique allant payer ses impôts

– Enrique, un soir de Noël, disparaissant corps et biens dans un profond fossé mal repéré.

12. Invest et Désinvest

Tout investissement ou désinvestissement important devait recevoir l'accord de nos actionnaires, accord sollicité à l'occasion d'une présentation devant l'Executive Committee de ROCHE.

Je me souviens, en particulier, de la présentation de notre premier accord avec Biolandes,

concernant le traitement en Espagne du Ciste Labdanum : prise de participation de Roure

chez Biolandes Espagne, cessation d'activité de notre filiale Floriberia, vente des installations industrielles et accord commercial d'exclusivité des fournitures par Biolandes des produits dérivés du Ciste Labdanum.

À l'issue de ma présentation, le Grand Patron Industriel de ROCHE déclare: «Voilà un projet intelligent». Je n'étais pas peu fier, d'autant que j'étais à l'origine de ce premier accord qui sera suivi de bien d'autres avec Biolandes. «Louange de soi-même etc. etc.»

13. Maîtrise des coûts (ou Cost Killing)

C'est bien difficile, car, c'est connu, tout le monde dit:

«Il faut faire des économies».

Mais tout le monde pense que les économies doivent être faites sur le dos des autres services.

Je n'ai jamais vraiment cru à la chasse au «Gaspi».

Par contre, ma conviction est que les principales sources d'économies sont à trouver, en particulier, dans les domaines suivants:

- ♣ contrôle des dépenses de Personnel
- ♣ gestion dynamique des Achats : globalisation, étroite coopération avec les producteurs locaux, stricte surveillance du niveau des stocks
- ♣ automatisation de la Production, y compris les salles de mélange, du Quality control,
- ♣ informatisation des tâches administratives, de la gestion des formules, du calcul des Prix de revient.

14. Création de valeur pour l'Actionnaire

Deux fois par an, au moment du Budget et du Year end reporting (ce que j'appelais les séances «Presse citron»), je recevais, au Siège, la visite d'un Haut responsable de la Direction financière de ROCHE.

Il s'agissait de fixer:

- le montant des redevances dues à notre Actionnaire par le Groupe ROURE, Société par Société, pour «Services rendus» ?
- même objectif pour les Dividendes.

Après discussions de « marchands de tapis», nous arrivions généralement à nous mettre d'accord entre Gentlemen.