



## RESTRUCTURING

# L'ENTREPRISE EN DIFFICULTÉ ET SA GESTION PRÉVISIONNELLE, LE DÉFI DE LA COMPLEXITÉ

par *Christophe Alquier, Associé de Grant Thornton, fondateur de Red2Green, membre de l'ARE*

*La gestion a pour définition le contrôle, l'administration et la direction des organisations. Or « diriger, c'est prévoir » dit l'adage ; la gestion est donc également « prédictive ». Au sein des entreprises, des grands groupes aux PME, la prévision est dorénavant l'un des objectifs majeurs des directeurs financiers et de leurs équipes. On demande aux gestionnaires et à leurs collaborateurs de « prédire » les évolutions financières, non seulement en matière de résultat d'exploitation (le concept bien connu de « budget ») mais également, sujet d'une grande complexité, en matière de trésorerie. L'exigence est d'autant plus forte que les entreprises ne sont souvent pas équipées pour y répondre, tant en compétences qu'en outils. Elles recourent donc aux « experts » dont la mission est d'apporter du crédit et de l'assurance aux destinataires des prévisions.*



*Mais l'entreprise tire-t-elle tous les bénéfices de cet exercice coûteux, tant en honoraires qu'en disponibilité des ressources internes ? De fait, le constat des dirigeants est souvent sévère : ils sont nombreux à se plaindre de manque de bénéfice opérationnel des travaux d'audit mandatés par les actionnaires, les banquiers et les mandataires judiciaires. Sans remettre en cause le bien-fondé des demandes d'information et la nécessaire assurance sur la qualité des chiffres, ils questionnent légitimement la « valeur-ajoutée » concrète de ces interventions au regard de leur coût. En période de difficulté, leur enjeu est en effet moins de rassurer que de trouver des solutions pratiques aux problèmes que rencontre leur organisation. Ce constat milite pour une évolution des méthodologies et des pratiques de la gestion prévisionnelle au sein de l'entreprise, et ce faisant, repositionne la contribution des « experts » auprès du dirigeant.*

L'étymologie est mystérieuse et parfois déroutante. Prenons le mot « crise » par exemple, terme parmi les plus cités par nos politiques et les médias. Ce mot fonde des pans entiers de la science économique. Il vient du grec « kiris » qui signifiait notamment « distinguer », « faire le tri » ; racine que l'on trouve également dans « certitude » ou encore « discernement ». Déconcertant ? Pas autant qu'il n'y paraît. Car notre façon d'appréhender la « Crise » porte en elle le germe de son origine hellénistique : pour comprendre un problème nous le disséquons, le détaillons en morceaux assimilables, en analysons chaque partie et établissons un diagnostic ou une modélisation. La méthode est héritée de la physique et des mathématiques : elle

consiste à simplifier un problème complexe et en extraire des lois plus simples qui, une fois vérifiées et combinées entre elles, permettront de synthétiser un modèle global cohérent et déterministe. Appliquée à l'économie, et étayée « expérimentalement » par la statistique, cette approche a été élevée à la dignité de « Science ». Enfin, ce titre a rejailli sur l'économie d'entreprise et le management qui sont alors devenues les « sciences de gestion ». Le glissement n'est pas que sémantique. En gagnant son statut dit « scientifique », la gestion est devenue plus technique et figure désormais comme un domaine réservé d'experts, en particulier quand l'entreprise fait face à des difficultés et que les premiers symptômes de défaillance financière apparaissent.



### **La gestion prévisionnelle est devenue un impératif, mais c'est un exercice souvent décevant pour les dirigeants et leurs équipes**

Parallèlement à l'évolution de ses modalités techniques, la gestion doit également répondre à de nouvelles attentes, non issues des entreprises elles-mêmes mais, le plus souvent, des acteurs de leur financement, actionnaires ou banquiers. Ces derniers ont introduit la notion de « gestion du risque » et son corollaire la « réduction de l'incertitude ». Centrée sur les informations quantitatives et renforcée par un corpus d'outils et de techniques toujours plus sophistiqués, la gestion change progressivement d'objectif pour maintenant se focaliser sur la production de modèles prévisionnels. Cette demande envers toutes les entreprises est encore plus forte pour celles qui traversent des difficultés, les enjeux de continuité d'exploitation ou de refinancement renforçant encore les besoins de visibilité à moyen et long termes.

Cependant, répondre à cette nouvelle exigence constitue un cap difficile à franchir, notamment pour les organisations de taille petite et moyenne. L'exercice appelle en effet des compétences particulières, implique la mise en œuvre de nouvelles méthodes et processus de gestion et, enfin, requiert des outils dédiés. Partant, se pose la question de la « qualité » de la prévision que réalise l'entreprise (cette tâche étant généralement dévolue à la direction financière). Le besoin d'assurance étant toujours très fort, des « experts du chiffres » sont souvent sollicités pour éprouver les travaux produits par l'entreprise, qualifier la probabilité de réalisation de la prévision, voire réaliser de nouveaux jeux de données prévisionnelles en recourant à des méthodologies plus ou moins standards.

Dans ces situations deux chausse-trappes doivent être évitées. Premièrement, se présente le piège de « l'abstraction » : les travaux des consultants s'apparentent parfois à un travail de vérification de la cohérence formelle et calculatoire des données produites par l'entreprise. Au mieux ils s'appuient sur des séries temporelles et statistiques passées ; ce qui n'améliore pas fondamentalement la visibilité prévisionnelle, alors que précisément l'entreprise cherche à réformer son organisation et rompre avec un historique qui l'a précisément conduite dans une impasse financière. Consécutivement, et deuxièmement, surgit un risque de « désappropriation » du sujet au profit des « experts ». Je suis parfois étonné de constater comment certains d'entre eux confisquent les questions financières au dirigeant et à son directeur financier. Certes, l'expert apporte une contribution significative (l'intelligence des situations, la force des réseaux, la technicité, etc.), mais ce qui fait qu'un plan de retournement est faisable (et c'est bien la vérification de ce point qui est demandée aux intervenants extérieurs), c'est que celui-ci est pris en main par ceux-là même qui doivent le conduire, dans toutes ses dimensions.

Des trésors d'ingénierie et de savoir-faire sont déployés à l'occasion des missions réalisées par les « experts du

chiffre ». Pourtant, les audits, revues et autres diagnostics sont trop fréquemment perçus par les dirigeants comme de simples cautions apportées par des consultants nimbés de leur indépendance sur les méthodologies mises en œuvre et les calculs produits par les fonctions financières des entreprises. Bien entendu, ils n'apportent aucunes garanties quant au caractère sûr et certain des prévisions. Pourrait-il en être autrement dans des organisations et des environnements économiques toujours plus marqués par la complexité ? Ils ont cependant une vertu essentielle : celle de permettre de rassurer les tiers sur le devenir de l'entreprise ou jouer un rôle d'alerte en cas de risque de tensions financières, quitte à ce que les modèles prédictifs conçus par les experts externes soit réductionnistes et mécanistes ... et souvent très éloignés du quotidien auquel sont confrontées les équipes opérationnelles des entreprises.

Il convient donc de revoir la contribution des « experts du chiffre » pour faire en sorte que la valeur-ajoutée de la démarche prévisionnelle ne soit pas vue par les opérationnels comme, au mieux, un pur exercice financier formel ou, au pire, une perte de temps à un moment où l'entreprise doit mobiliser toutes ses ressources. Comment donc faire des missions des consultants un travail utile au dirigeant confronté aux vicissitudes de la conduite des affaires ? Quelle orientation donner à la gestion prévisionnelle pour qu'elle ne soit pas une vaine spéculation ? Comment composer avec la complexité, sans l'é luder derrière des méthodologies qui se parent du costume scientifique mais qui donnent une vision partielle et partielle de la réalité de terrain ? Enfin, quels outils mettre à la disposition du manager pour piloter avec discernement son entreprise dans un environnement incertain ? Là sont les questions auxquelles les « experts » doivent répondre.

### **Refuser la modélisation « hors sol » et s'appuyer sur le triptyque « compétences – process – outils »**

A la vérité les modélisations financières sont souvent heuristiques. Partant généralement d'une base standard, elles procèdent par approximations successives qui tendent vers un résultat entraînant une conclusion que le « modélisateur » considère, à défaut d'être optimale, comme cohérente au regard de sa propre représentation du réel. L'expérience de l'expert permettra sans doute d'améliorer la subtilité d'un modèle, mais celui-ci sera néanmoins toujours basé sur des présupposés méthodologiques. On voit aussi par là que la multiplication du nombre de paramètres d'un modèle ne change rien ! En sophistiquant davantage les outils prédictifs, on en réduit l'intelligibilité et ils deviennent alors « hors sol ». Ils n'ont alors plus qu'une vocation formelle tant ils sont éloignés des préoccupations de ceux qui conduisent les affaires de l'entreprise au quotidien.

Et si l'on demande des comptes aux « prévisionnistes », ils auront toujours une réponse pour expliquer les raisons pour lesquelles la prévision n'a pas été respectée. Dans un



renversement ironique, la plupart du temps ce sont ceux qui émettent les hypothèses qui portent la responsabilité des modèles financiers, non les « modélisateurs », parés de la rigueur cartésienne et scientifique de leurs méthodologies ! Comme consultant, il m'arrive fréquemment de voir des équipes de management totalement remises en cause et désavouées parce que les résultats ne sont pas conformes aux prévisions. Le directeur financier est alors promptement remercié parce que son profil n'est pas jugé assez technique ; parce qu'il a failli dans sa fonction de « contrôle de gestion », avec une acceptation du terme « contrôle » au sens de « maîtrise » et « réduction de l'incertitude ». J'en viens parfois à penser que certains payent le prix d'une vision de la gestion qui considérerait que l'entreprise serait réductible à un ensemble d'équations et de lois déterministes qu'il ne s'agirait que d'interpréter et de poser dans des tableurs. A vouloir faire du directeur financier ou du contrôleur de gestion des chiromanciens, les entreprises en viennent parfois à se priver de collaborateurs d'expérience. Or leur connaissance de la complexité de l'organisation et de son environnement peut s'avérer déterminante face à des difficultés financières, lorsque l'entreprise manque précisément de repères.

Une prévision est-elle toujours fautive ? Non, mais en revanche elle n'est jamais juste ; au sens où l'exactitude prévisionnelle est une illusion. L'exercice de la prévision est-il pour autant futile et oiseux ? Là encore la réponse est non, si l'on admet cependant un glissement de perspective et que l'on attende plus d'elle de prédire l'avenir mais « seulement » d'être utilisée comme un outil prospectif et de simulation en vue d'aider la décision des managers. La question n'est plus la « planification » : dans un environnement mouvant où l'incertain surgit, les organisations se doivent d'être de plus en plus « agiles » et par conséquent susceptibles d'évolutions rapides. Rédiger un plan à cinq ou dix ans tient donc de la pratique divinatoire et n'a, la plupart du temps, aucun intérêt autre que purement stylistique.

A contrepied de cet exercice, il convient de concevoir des systèmes ouverts et dynamiques, c'est-à-dire en mesure d'intégrer en permanence des évolutions du modèle économique et susciter de la part des dirigeants des arbitrages. Une première conséquence s'impose immédiatement à l'esprit. De tels systèmes ne peuvent pas s'appuyer sur des modèles « prêts à l'emploi » et doivent présenter de nouvelles propriétés :

- Résister aux modifications de l'organisation et s'y ajuster,
- Accepter l'incertitude et composer avec elle,
- Permettre de déceler les causes d'écart et identifier leur origine (ce compris les éventuelles erreurs de modélisation elles-mêmes),
- S'appuyer sur les compétences internes et la connaissance intime qu'ont les opérationnels de la complexité de l'entreprise et de son environnement,

- Revenir à une réalité des chiffres perceptible par les opérationnels,

- Déterminer et distinguer les « indicateurs » de pilotage et les « paramètres » de simulation, etc.

Deuxième conséquence directe : de tels sujets ne se traitent pas uniquement avec des « solutions » informatiques qu'il ne s'agirait que de « plugger » sur des systèmes comptables et des budgets. Ils impliquent un travail sur trois piliers de l'organisation, indissociables :

- **Premier pilier : les compétences.** L'équipe constituée autour du dirigeant est la mieux à même de connaître le terrain et l'environnement et il est déterminant de lui permettre de s'approprier le nouveau dispositif de gestion. Il faut aussi développer cette ressource particulière que constitue la somme des compétences de l'entreprise. C'est une ressource précieuse parce qu'elle est rare en qualité et en quantité. Il ne s'agit donc pas seulement de l'entretenir mais aussi de la développer.

- **Deuxième pilier : les process.** Maîtriser les interactions entre les acteurs de l'entreprise est primordial. Il faut s'assurer à la fois de la solidité des interfaces et de leur fluidité. Il s'agit donc de concevoir la structure, élaborer les articulations et veiller à l'efficacité de l'organisation ; en d'autres termes penser cette dernière comme un réseau.

- **Enfin, troisième pilier : les outils.** Ils sont les indispensables vecteurs de l'information qui alimente le dirigeant et ses équipes pour les aider à arbitrer les points clés de gestion et synchroniser les actions. Mais, attention ! Les projets en matière de gestion prévisionnelle se limitent trop fréquemment à ce seul aspect. Et ne fonder sa démarche prévisionnelle que sur l'introduction de nouveaux logiciels se traduit souvent par un échec coûteux et démotivant pour les équipes.

### **Comprendre la complexité et composer avec elle : une question de méthode**

J'aime rappeler les propos d'Edgar Morin, grand penseur de la complexité, qui écrit : « le problème de la complexité n'est pas de formuler des programmes que les esprits peuvent mettre dans leur ordinateur mental ; la complexité appelle la stratégie. Il n'y a que la stratégie pour avancer dans l'incertitude et l'aléatoire. L'art de la guerre est stratégique parce que c'est un art difficile qui doit répondre, non seulement à l'incertitude des mouvements de l'ennemi, mais aussi à l'incertitude sur ce que pense l'ennemi, y compris sur ce qu'il pense que nous pensons. La stratégie est l'art d'utiliser les informations qui surviennent dans l'action, de les intégrer, de formuler soudain des schémas d'action et d'être apte de rassembler le maximum de certitudes pour affronter l'incertain. »

Comme il vient d'être montré, il n'existe pas de « recette » toute faite. En revanche une méthode peut bel et bien être déployée. Voici quelques-uns des principes qui sont au cœur de l'approche mise au point et déployée depuis près de dix ans par Red2Green :





- Appréhender la prévision comme un exercice probabiliste dans lequel on cherche à optimiser « l'espérance » de création de valeur.

- Construire les modèles prévisionnels en s'appuyant sur les flux et leurs interconnexions. Il s'agit en particulier de présenter l'entreprise sous la forme d'un réseau et décrire les circulations de ressources (quantités de marchandises, nombre de salariés équivalent temps plein par exemple). Par souci de réalisme, il convient de s'attacher autant que possible à la matérialité des flux et la préservation d'indicateurs « physiques », avant de les traduire en valeurs financières.

- Dédire du modèle le compte de résultat et le bilan prévisionnels. En aucun cas le modèle prévisionnel n'est qu'une reconstruction simpliste d'états financiers au moyen des éléments historiques recueillis en comptabilité et décontextualisé de leur environnement opérationnel.

- Distinguer dans le modèle les notions de « paramètre » d'une part et « d'indicateur » d'autre part ; les uns étant un facteur dans un calcul ou une simulation, les autres figurant des informations en output pour prendre une décision.

- Ne pas occulter le caractère aléatoire de certains paramètres dont l'entreprise n'a qu'une connaissance imparfaite (variables d'environnement en particulier). Il est vain de chercher à réduire l'incertitude en compliquant toujours plus les modèles prévisionnels et en multipliant les paramètres, tendance très souvent observée ; d'où le foisonnement des fichiers EXCEL et applications périphériques. En procédant de la sorte, on risque, tout bonnement, d'augmenter l'incertitude, puisque chaque nouvel élément ajouté à la modélisation porte avec lui son propre aléa.

- En conséquence des points précédents, recourir systématiquement aux opérationnels dans la formulation du modèle de prévision.

- Partir des outils existant et exploiter la faculté d'apprentissage inhérente à chaque système plutôt que de vouloir le recréer.

- Toujours arbitrer pour l'intelligibilité, la réactivité et la rapidité (les trois composantes essentielles de l'agilité) plutôt que pour la sophistication et la recherche chimérique d'une vaine précision. Il faut que la vitesse d'adaptation de l'organisation soit au moins aussi rapide que la vitesse de mutation de son environnement. Le facteur de mutation croissant de plus en plus vite, l'entreprise doit gagner toujours plus en agilité.

Ces principes ont des implications très concrètes dans la conduite des travaux ayant trait à la mise en place des systèmes prévisionnels. Vous en trouverez ci-après trois illustrations assez typiques :

### Illustration N°1 – Budget & aléa

Accepter de composer avec l'incertitude est un précepte de base. Et, au risque de paraître iconoclaste, je défends l'introduction du principe de désordre et d'aléa dans la gestion financière. Pour en donner une illustration pratique et concrète, il ne s'agit plus, par exemple, de bâtir un budget sur une hypothèse de chiffre d'affaires prévisionnel unique, mais d'introduire comme hypothèse une « plage » de chiffres d'affaires possibles affectés d'un facteur d'incertitude.

On accepte ainsi que l'objectif budgétaire puisse être sensible à des effets imprédictibles et, de la sorte, on les incorpore à la démarche de gestion sous forme de probabilité. Ceci a naturellement des conséquences très directes sur les méthodes, les outils de gestion et leur animation.

### Illustration N°2 – BFR & réseau logistique

Notre méthode pose également comme règle de modéliser le système en lui-même et revenir à la réalité de terrain des interactions entre l'entreprise et son environnement d'une part et entre les différentes fonctions qui composent l'organisation d'autre part. Le problème de la modélisation du besoin en fonds de roulement (BFR) et plus spécifiquement des stocks nous en offre une illustration.

Dans des contextes industriels ou de négoce, il est utile de mettre en œuvre des méthodes graphiques pour décrire, représenter et suivre de manière logique les différents flux d'achats et d'écoulement des marchandises ou des matières premières. On reconstitue ainsi le modèle de supply chain au moyen de diagrammes en réseau : (i) d'une part, chaque sommet du graphe représente un point de stockage (avec toutes les caractéristiques associées : localisation, contraintes de capacité ou douanières par exemple), (ii) d'autre part, chaque interconnexion entre deux points de stockage reproduit un flux physique (avec ses attributs : volume, caractéristiques, taille de lot, durée du cycle d'approvisionnement, etc.). Les opérationnels sont alors en mesure de voir les effets « physiques » des mesures de réorganisation qu'ils entendent mener.

Outre, son aspect pratique dans la validation du modèle, cette méthode permet de simuler de façon parfaitement intelligible les conséquences d'une réorganisation du schéma logistique de l'entreprise sur les niveaux de stock, leur rotation et donc le BFR. Elle est beaucoup plus pertinente qu'une modélisation strictement financière, souvent réduite à une somme de ratios et d'équations plus ou moins simplistes qui ne traduisent en rien la réalité et peuvent encore moins la prédire.

### Illustration N°3 – Système d'information vs. gadgétisation

Nous observons très souvent que les projets ayant trait à la gestion prévisionnelle sont centrés sur le système d'information. Il est rare qu'ils intègrent ab initio une dimension organisation ou process. Or celle-ci est absolument essentielle. L'expérience démontre que dans la plupart des cas, il est préférable de travailler sur la qualité des procédures et l'introduction de bonnes pratiques de gestion plutôt que d'acquiescer de nouveaux logiciels coûteux. Ceci est particulièrement vrai



dans les entreprises qui rencontrent des difficultés : elles n'ont ni ressources budgétaires, ni temps à consacrer à une refonte en profondeur de leur outils de pilotage.

Face à ce penchant, j'ai deux leitmotiv. Le premier : « se libérer de l'alibi des systèmes et de leur sophistication ». Un constat que je tire très régulièrement : il n'est pas utile d'ajouter de nouvelles couches de données à celles déjà existantes mais plutôt de faire de ces données des informations qui contribuent à la prise de décision. On aura beau mettre en place un outil ultra pointu, si les cut-off sont trop approximatifs et les clôtures tardives, le système a toutes les chances de rater son objectif. Le second : « refuser la gadgetisation des outils de pilotage ». La mise à disposition de données en continu sur des écrans de téléphones portables n'est, la plupart du temps, qu'un gadget coûteux et superflu qui ne remplace en rien les comités de direction où se prennent des décisions discutées et mûries. Alors, gare à ne pas confondre la « connexion » envahissante et la « coopération » entre les différents acteurs impliqués dans la conduite des actions.

\* \* \*

On qualifie fréquemment la situation des entreprises en difficulté de « complexe » ; cet adjectif pouvant recouvrir des problématiques des plus diverses : redressement, restructuration, fusion, « spin-off », etc. Tous ces cas révèlent cependant des logiques internes communes : le modèle économique qui prévalait jusque-là est remis en cause par un entrelacs de contraintes nouvelles.

#### Références :

Edgar Morin, « Le défi de la complexité » in *Revue Chimère* N° 5-6, 1988

Marc Halévy-Van Keymeulen, « Un univers complexe. L'autre regard sur le monde », éditions *Oxus*, 2010

Emeline Pasquier, « La complexité, le défi de la pensée systémique » dans les *Echos*, juin 2013

« La complexité mesure la capacité d'un processus à devenir plus que la somme de ses parties. Elle s'appuie sur la quantité, l'intensité et la fréquence des interactions entre les constituants » rappelle Marc Halévy. Et il ajoute : « une entreprise est plus que la somme de ses postes de travail ou de ses comptes analytiques : ce sont tous des systèmes et des processus complexes ». Pour celui qui sait composer avec elle, la complexité serait donc aussi une source de valeur ajoutée. Après des années de service au sein d'entreprises (dont certaines en grande difficulté), c'est ce en quoi je crois. Et ceci constitue la raison d'être de mon activité de consultant et des méthodologies que j'ai mises au point.

La complexité est, selon moi, une composante à part entière du « système » qu'est l'entreprise. Tenter de la dissimuler relève de l'angélisme ou du déni. Au contraire, il faut chercher à composer avec elle (à défaut de la domestiquer), et tendre vers la compréhension des singularités de l'organisation et ce qui en constitue sa « valeur ajoutée ». Dans le même temps, il faut traquer les nœuds organisationnels et éviter les concours de circonstances qui, au contraire, détruisent de la valeur. C'est cette bataille sur deux fronts qui permettra à l'entreprise d'assurer la continuité de son exploitation et garantir sa pérennité.

C'est là aussi le défi des « experts » : permettre au dirigeant de tirer parti de l'originalité et de la source créative qu'est son entreprise dans son environnement.

### Déterminer les bons indicateurs de pilotage et les critères de simulation est déterminant

L'entreprise, quelle que soit sa taille, n'est pas une organisation monolithique dont la performance se résume à la tenue de quelques indicateurs standards. Ceux-ci sont forts utiles à des fins de comparaison avec l'extérieur et pour permettre à l'entreprise de s'évaluer par rapport à son environnement. Mais ils ne sont pas suffisants pour mesurer l'efficacité réelle de l'organisation et surtout sa pérennité. Il faut faire appel pour cela à d'autres dimensions plus représentatives de l'originalité de chaque organisation. Dans la détermination des critères de mesure de la performance et de son évolution, le dialogue entre les opérationnels de terrain et l'expert devient, dès lors, central : les premiers en identifiant les points de difficulté et de blocage auxquels il leur faut faire face, le second en en proposant une traduction sous forme de grandeurs quantitatives et qualitatives.

L'expert doit composer et proposer un système cohérent répondant à des caractéristiques génériques, quoique chaque système soit finalement unique. Il veille notamment à ce que chaque indicateur réponde à des critères stricts ; ce dernier devant être :

- Significatif (critère de représentativité),
- Mesurable (critère de fiabilité),
- Compréhensible (critère d'intelligibilité),
- Stable dans le temps, ou du moins pendant une période de référence (critère de permanence),
- Pris en charge par une fonction ou un individu (critère de responsabilité),
- Reconnu par les opérationnels concernés (critère d'acceptabilité) et
- Associé à un ou des process (critère d'associabilité)

Le dernier critère de cette liste, très souvent omis dans les projets de mise en œuvre de contrôle de gestion, est le ciment de l'édifice. C'est lui qui garantit la cohérence générale du système et permet le pilotage de la complexité en éclairant les interactions entre les différentes composantes de l'organisation, tout en considérant cette dernière comme une « totalité intégratrice ».