

L'indispensable nécessité de revenir à l'opérationnel

Plusieurs sources cohérentes entre elles sont nécessaires pour organiser une vision globale de l'entreprise. La comptabilité en fournit une.



ERIC BLANCHARD

Associé-gérant Harold Alexander Consulting

Découverte. Par un communiqué de presse du 18 janvier, Caterpillar annonçait avoir découvert des malversations affectant ses comptes pour 580 millions de dollars. Elles concernent une acquisition récente en Chine. Le géant américain des moteurs de puissance vient enrichir la longue liste des scandales comptables. Après tant d'autres précédents, la question resurgit: quel crédit peut-on encore accorder aux comptes d'une entreprise? Une acquisition majeure est-elle devenue une variante de la roulette russe dans le monde des affaires?

Deux axes de réponse viennent spontanément à l'esprit. Les normes comptables sont-elles suffisamment pertinentes? Les moyens engagés ont-ils été suffisants? Les normes ne cessent de se sophistiquer. Leur complexité débouche parfois sur des conclusions totalement contre-intuitives. Les analyses deviennent de plus en plus délicates. Pourtant, et sans vouloir engager de débat théologique, les normalisateurs affichent la louable ambition de cerner au mieux l'économie des transactions. De fait, les normes paraissent être hors de cause dans le cas présent.

Les moyens déployés semblent à la mesure des 65 milliards de dollars de chiffre d'affaires de l'acquéreur. Conseils (audits) comptables, financiers, juridiques externes et internes. Toute une panoplie. Alors, fatalité? Certainement pas. Même si une acquisition comporte toujours des risques, il est possible de les minimiser. Comment? Caterpillar apporte un précieux élément de réponse dans son communiqué. La fraude a été découverte à l'occasion d'un inventaire physique. Celui-ci a non seulement permis de pointer des anomalies sur les stocks, mais également sur la reconnaissance du revenu. De fil en aiguille, c'est le chiffre d'affaires qui s'est avéré falsifié!

Que pouvons-nous en retenir? L'indispensable nécessité de revenir à l'opérationnel. Faire dialoguer, comparer,

confronter l'image fournie par les comptes et le terrain (chez Caterpillar, l'état physique des stocks). D'abord pour une raison structurelle. Par construction la comptabilité ne restitue que des événements passés, pour ne pas dire dépassés. Piloter une entreprise ou une acquisition à la seule vue d'éléments comptables revient à conduire une voiture de rallye sur une route de montagne l'œil rivé sur le rétroviseur!

Pour une raison «philosophique» égale. La comptabilité est une manière

Piloter une entreprise ou une acquisition à la seule vue d'éléments comptables revient à conduire l'œil rivé sur le rétroviseur.

codée (et limitée) de décrire la vie d'une société. Autant aller directement aux opérations qui en forment la substance. Pour des raisons pratiques surtout. D'abord la vitesse d'exécution. Les indicateurs opérationnels sont en prise directe avec la vie de l'entreprise. Caterpillar avec ses moyens, n'a mis que quelques mois à découvrir le problème. Dans d'autre cas, cela peut prendre plusieurs années, avec les conséquences que l'on sait. Ensuite la fiabilité. Les indicateurs issus des opérations sont généralement difficiles à biaiser. Leur examen au long d'un processus d'acquisition ou de gestion se révèle précieux. Ces indicateurs permettent de décrire une stratégie et de mettre en lumière ce qui est attendu d'un investissement.

Lors d'une acquisition, l'examen des tableaux de bord opérationnels fournit des indications sur le mode de gestion de la cible. Des due diligences opérationnelles identifient des failles et atouts de la cible. Ces informations sont riches de sens. Elles pourront être utilisées avec profit dans les phases suivantes du processus:

montage juridique (garanties d'actif et de passif...), modalités financières (clauses d'earn-out...), montage (schéma de détention...), organisation de la gouvernance et pilotage de la cible. Elles fournissent l'ossature d'un «bon» plan post-acquisition. C'est-à-dire d'un plan défini avant même le closing. Enfin, elles se retrouveront dans la gestion des activités acquises pendant et après leur phase d'«intégration». Autre avantages des indicateurs opérationnels: faciliter l'indispensable cohérence au long du développement d'une entreprise.

Reprenons le cas d'une acquisition. Les intervenants sont multiples. Stratèges (ou conseils externes), auditeurs, financiers et banquiers, avocats, opérationnels, fiscalistes. Autant d'interlocuteurs qui ont des difficultés à communiquer entre eux. Chaque «vide de communication» entre deux intervenants offre une opportunité d'échec. La cohérence globale devient vite un facteur clé du succès. Les indicateurs opérationnels sont généralement plus simples et concrets que les indicateurs comptables. Ils contribuent souvent à faciliter la compréhension de l'ensemble des parties prenantes.

Maximisation. La démarche rapidement brossée ci-dessus permet de maximiser le potentiel de réussite d'une croissance externe. Quand on sait que selon certaines études près de 60% des acquisitions conduisent à un échec, on mesure l'intérêt de la chose. Alors, la comptabilité et le contrôle de gestion qui en est issu, sont-ils dépassés? Certainement pas. Ils fournissent toujours d'indispensables informations. Mais pour organiser une vision 3D de l'entreprise, plusieurs sources cohérentes entre elles sont nécessaires. La comptabilité, issue d'un modèle à vocation «universelle» en fournit une. Les autres doivent être élaborés sur mesure pour chaque entreprise et chaque métier. ///