

La tension des tensions

Un concept pour comprendre et sortir des blocages.

Qui n'a jamais été confronté au sentiment qu'une situation était inextricable ? Que, quelle que soit la façon d'aborder le problème, il n'y avait pas de solution ; que des solutions pouvaient exister, mais qu'elles ne réglaient qu'une partie du problème ; que plusieurs plans d'action avaient été mis en place et menés avec professionnalisme, mais que le problème n'était toujours pas réglé. Il y a là les caractéristiques d'un problème complexe. C'est dans le cadre de mes réflexions sur le management de la complexité, en me penchant sur la théorie du chaos, que le concept de « tension des tensions » m'est apparu. Ce n'était pas le cœur du travail que je menais dans le cadre de ma thèse, mais je me souviens très bien que cette idée avait marqué l'intérêt de mon directeur de thèse. Aujourd'hui, je reviens sur ce concept, car j'ai été confronté récemment, au sein d'entreprises avec lesquelles je travaille, à ce type de situations où, quelles que soient les solutions que l'on apporte, elles s'avèrent parcellaires et ne permettent pas de résoudre durablement les difficultés rencontrées.

Avant d'évoquer l'un de ces exemples, je souhaite en prendre un autre que tout le monde connaît, celui du plus beau pays du monde, bien qu'un peu malade : la France. Dire qu'il est traversé de multiples tensions est un euphémisme. La France est soumise à un nombre impressionnant de tensions. Prenons les plus connues.

Le système de santé est sous tension : désert médical, hôpital à bout de souffle, infirmières sous-payées, vieillissement de la population, etc. Malgré 270 milliards d'euros¹ de dépenses, le secteur de la santé a besoin de plus de milliards.

Notre sécurité est sous tension : que le match soit gagné ou perdu, certains centres-villes deviennent des zones d'affrontement ; le trafic de drogue déstructure des pans entiers du vivre-ensemble ; canicule, feux de forêt et tempêtes mettent le pays et ses habitants à rude épreuve. Malgré 25 milliards², les services de sécurité sont sous tension et manquent de moyens ; il manque des milliards.

Le secteur de la défense est sous tension : la guerre à nos portes demande de revoir profondément nos stratégies, nos tactiques et nos moyens ; le retour des États-empires et de leurs autocrates fait que nos alliances sont à réinventer ; malgré un budget doublé en dix ans (hors inflation...) à 70 milliards, le secteur de la défense demande 30 milliards² supplémentaires.

¹ www.securite-social.fr

² www.senat.fr

Notre système de retraite est en faillite. Il faut travailler plus et plus longtemps, mais comme personne ne le veut, et comme courage et politique font rarement bon ménage, la solution serait de ponctionner des milliards qui n'existent plus.

Notre système d'éducation n'a jamais été aussi peu égalitaire et républicain. L'orthographe n'est plus un élément des notes du bac et certaines copies sont phonétiques. Même si Jules Ferry inspire quelques soldats encore vaillants, le système s'enfonce dans la médiocrité. Malgré un budget annuel de 90 milliards² (avec les pensions), il paraît qu'il faut toujours plus de milliards.

Notre système judiciaire fait une embolie. Les prédateurs de tous ordres s'en donnent à cœur joie ; les prisons tournent à 130 %. Au secours ! Il faut des moyens, donnez-nous des milliards.

La météo est en surchauffe. Il fait chaud, beaucoup trop chaud ; payez-moi ma pompe à chaleur et subventionnez-moi ma voiture électrique. La transition écologique ne peut être imaginée qu'à coup de milliards.

Tous les systèmes sont sous tension. Comme chaque problème pris séparément est déjà d'une complexité folle, comment espérer que l'ensemble du système « France » retrouve le chemin de l'apaisement et de l'équilibre ? Plus personne n'a de solutions. Il faut des milliards à la pelle, mais personne ne répond à l'appel. Mais ils sont où, nos milliards ? Ne cherchez plus, ils sont à la banque. La Cour des comptes nous dit que notre dette de 3.500 milliards, qui enfle de 120 milliards par trimestre, nous coûtera 77 milliards en 2026 et que les 100 milliards seront atteints en 2030. Ils sont là, les milliards que tout le monde cherche, dont tout le monde a besoin, que tout le monde a de bonnes raisons de demander. Bientôt 100 milliards par an. 100 milliards d'intérêts par an... 100 milliards... 100.000.000.000 €. Et ce ne sont que les intérêts.

Cet endettement insoutenable crée la tension qui fait que plus aucune des autres tensions ne peut être résolue. La tension des tensions est là. La faire disparaître permettrait de résoudre progressivement toutes les autres tensions. Il serait aussi, dans une moindre mesure, logique de tenter de faire mieux avec moins, mais c'est un autre sujet. Voilà trente ans que ces tensions ne font que s'intensifier et que le problème est passé progressivement de compliqué à complexe, et donc inextricable.

Un problème compliqué se résout avec de la compétence, du savoir-faire ou de l'expérience. Une situation complexe nécessite de gérer avec un horizon, des objectifs et des actions qui, en s'inscrivant dans le long terme, vont doucement mais sûrement venir influencer le chaos, ralentir le maelstrom, en reprendre progressivement le contrôle pour le ramener en zone de calme. C'est tout le contraire d'une gestion politique qui tente de répondre à celui qui crie le plus fort, et encore, quand les crises qui se succèdent laissent le temps de s'occuper du quotidien et de répondre au dernier qui a hurlé plus fort que les autres.

Alors, dans votre problème à vous, quand tout est bloqué, où est la tension des tensions ? Où est cette tension que souvent personne ne veut voir, que personne n'ose aborder, qui n'est peut-être même pas imaginée ?

Revenons sur les territoires que nous connaissons : celui du business. J'ai rencontré récemment deux situations très similaires au sein d'entreprises dont les métiers et les *business models* étaient pourtant très différents. Prenons cette ETI de plus de 100 m€ de chiffre d'affaires :

- L'entreprise vient de vivre un cycle de cinq ans de forte croissance, tant organique qu'au travers de plusieurs acquisitions. D'origine française, de premiers développements en Europe sont en cours.
- Dans un marché porteur, son offre innovante lui permet de prendre des parts de marché.
- Mais, 1^{re} tension, sa rentabilité n'est plus au rendez-vous.
- Si sa production a su faire face à sa croissance rapide, ses services supports (paie, facturation, juridique, gestion, finance...) ne répondent plus aux attentes : 2^e tension.
- La croissance a provoqué mécaniquement une forte augmentation du BFR (besoin en fonds de roulement). Jusque-là, le pool bancaire a toujours suivi l'entreprise en augmentant ses lignes de crédit, mais les banques ont mis le dirigeant sous contrôle en lui imposant un rendez-vous mensuel pour rendre des comptes sur sa gestion : 3^e tension.
- Ce dirigeant, président-fondateur, et le directeur général issu de l'une des acquisitions sont entrés en conflit : 4^e tension.

Un premier plan d'action a permis :

- D'améliorer la 1^{re} tension en lançant une campagne de revalorisation des prix. En effet, prise par ses priorités de croissance, l'entreprise a négligé la revalorisation de ses tarifs depuis trois ans. Ses coûts ayant suivi l'inflation, l'érosion de la marge est en grande partie à l'origine de la perte de rentabilité.
- Un plan d'économie classique a produit de premiers effets, dont le départ du directeur général, ce qui a fait disparaître la 4^e tension.

Mais, toujours tirée par une croissance forte, sans surprise, la mécanique implacable du BFR a tellement tendu la situation de trésorerie qu'une 5^e tension est brusquement apparue. Les banques viennent d'annuler leur ligne de crédit.

L'entreprise, bien que saine sur le fond, sur un marché de qualité, avec une offre connue et appréciée, ne peut pas faire autre chose que d'étaler le paiement de ses obligations sociales et fiscales. Le paiement des fournisseurs prend de plus en plus de retard. Ceux-ci, inquiets et informés par le « radio-moquette », commencent à ne plus livrer tant que leurs factures ne sont pas payées, 6^e tension.

Les ruptures d'approvisionnement de plus en plus fréquentes commencent à provoquer des ruptures de livraison et des clients mécontents : 7^e tension.

D'un ciel bleu azur où la croissance brillait au firmament, où l'euphorie boostait les équipes, où l'adrénaline du succès emmenait vers toujours plus de croissance, la tempête, pourtant annoncée depuis quelque temps, s'est brutalement transformée en ouragan. Le chaos est hors contrôle (ce qui est un pléonasme). Qu'est-ce qui manquait dans le 1^{er} plan d'action ? Où était la tension des tensions qui, identifiée et résolue, ou a minima prise en compte, aurait permis de garder le contrôle et d'éviter le plongeon dans le chaos ? L'origine de tout le succès de cette entreprise est également à l'origine de son plongeon : sa croissance. La croissance était la tension des tensions de ce système.

Dans notre vraie vie, tout le monde n'est pas Elon Musk ou Jeff Bezos ; une croissance trop rapide et non maîtrisée provoque toujours l'augmentation du BFR et la tension de trésorerie jusqu'au moment où ceux qui financent, banques ou actionnaires, ou, plus grave, le tribunal de commerce, disent STOP.

Conclusion

« *Je préfère avoir un problème de croissance plutôt que de décroissance* ». Certes, la croissance est un problème de riche, mais il peut coûter cher. Dans notre cas, la tension des tensions se trouvait dans cette croissance. Le sujet n'était pas ignoré. La mécanique du BFR était parfaitement connue. Alors, pourquoi le dirigeant n'a-t-il pas su lever le pied sur la croissance ? Parce que cette solution est totalement contre-intuitive pour un entrepreneur dont l'ADN a deux caractéristiques : il a toujours réussi grâce à la croissance ; les entrepreneurs descendent tous du chat, un animal qui retombe toujours sur ses pattes, jusqu'au jour où, monté tellement haut qu'il faut les pompiers et leur grande échelle pour le sauver.

Face à une situation qui migre, souvent doucement, de compliqué à complexe, où « *les emmerdes commencent à voler en escadrille* », où le sentiment de perte de contrôle s'installe, où 24 heures ne suffisent plus à régler les problèmes, faites le diagnostic des tensions qui vous assaillent et cherchez la tension des tensions, celle que généralement vous ne voulez pas régler, celle sur laquelle vous avez un verrou souvent psychologique, celle que votre intuition ne vous suggère pas.

Pour boucler la boucle, la tension des tensions en France est aujourd'hui sa dette. Il faut arrêter de l'augmenter, il faut la rembourser. « *L'État est en faillite* » disait avec raison un ex-Premier ministre aux costumes un peu chers et une chère épouse au doux nom de Pénélope. C'est une odyssée qu'il faudrait à la France pour sortir de sa dette. Où est Ulysse ?

Michel MATHIEU

Doctor of business administration

Septembre 2026