

Créer de la valeur ou transférer des richesses ?

Comment jugeons-nous les progrès du mouvement lean? Un indicateur important est notre réussite à étendre la réflexion lean à de nouvelles industries et activités. Ces dernières années j'ai été très encouragé car la réflexion lean s'étend bien au delà de ses origines en production vers la distribution, le commerce de détail, la maintenance et la remise à neuf, les services de proximité, le bâtiment, et – peut-être plus étonnement – à la santé. En fait ce dernier secteur, est peut-être le domaine le plus énergique de la pratique lean aujourd'hui.

Cependant, j'ai été désabusé par nos tentatives pour changer la réflexion des investisseurs, et en particulier les sociétés géantes de capital-investissement (ndt : sociétés à capitaux privés, non cotées en bourse, investissant ce capital dans des entreprises) qui maintenant contrôlent des pans entiers de l'économie. Nous avons obtenu une large base d'appui dans les services financiers, et cela s'est passé au niveau opérationnel. La plupart des efforts jusqu'à aujourd'hui se sont concentrés sur la façon dont les flux de valeur dans les sociétés d'investissement peuvent être rendus lean – par exemple, ceux pour gérer les prêts ou pour accorder des crédits. C'est un travail important mais c'est à un niveau différent duquel les entreprises financières réfléchissent aux investissements et en particulier comment ils pourraient réfléchir aux transformations lean dans les entreprises qu'ils contrôlent dans de nombreux secteurs.

J'étais donc ravi récemment lorsque je fus contacté par une des plus grandes entreprises de capital-investissement, une société avec des dizaines d'entreprises dans son portefeuille d'investissement, rassemblant peut-être 100 milliards de dollar de ventes. Ce type d'entreprise lève des fonds d'investissement privés pour acheter des sociétés, dans l'espoir de rapides "multiplications" par la revente de ces sociétés à des prix bien plus hauts.

L'associé qui me contactait m'indiquait que les conditions dans ce secteur avaient changé lors de la crise du crédit et la faiblesse du marché des capitaux. Au lieu de vendre les entreprises après deux ou trois ans il peut être nécessaire de les conserver longtemps, peut-être même une décennie, avant qu'elles puissent être revendues pour un bénéfice. Sa question fut simple : "étant donné que nous devons maintenant posséder ces entreprises pour plusieurs années, comment pouvons nous voir à long terme. En fait, comment pouvons nous transformer les entreprises en "Toyota" de leur secteur pour maximiser leur prix quand nous les vendons?"

J'étais ravi d'engager la conversation avec lui. Mais pour éviter toute incompréhension je devais commencer par comparer une "culbute" traditionnelle de capital-investissement avec une "transformation lean". Dans le premier cas, l'objectif jusqu'à ce jour a été d'aller vite pour produire un résultat de bas de page spectaculaire. Cela a souvent impliqué :

- "Posséder" deux entreprises ou plus du même secteur pour réduire la concurrence et augmenter les prix pour les clients.
- Réduire les salaires et les avantages.
- Réduire les investissements sur les projets de développement à long terme peu importants pour le plan stratégique de l'entreprise.
- Réduire les personnels dans les activités jugées non essentielles.

- Remodeler le bilan pour ajouter des dettes, qui souvent créent des bénéfices instantanés pour la société de capital-investissement et de hauts niveaux d'endettement à long terme pour l'entreprise une fois qu'elle est vendue.
- Des négociations de prix avec les fournisseurs, sur la peur de perdre les marchés.

Ces actions transfèrent rapidement des richesses des clients, employés, fournisseurs, et précédents actionnaires vers les nouveaux actionnaires. Cela peut produire plus de bien que de mal, sinon l'entreprise en question pourrait complètement s'écrouler. Mais il est souvent peu clair que plus de valeur ait été créé dans le sens de mieux satisfaire les besoins des clients avec un montant donné de ressources humaines et de capital. Et du point de vue de la société, la seule façon d'améliorer le niveau de vie est de modifier le ratio des ressources humaines et du capital employés par rapport à la valeur qui sort de l'entreprise. Sinon le bilan est une somme nulle, avec quelques gagnants et quelques perdants.

Par contraste, l'objectif d'une transformation lean est d'analyser les processus métiers créant la valeur des entreprises à la lumière des besoins des clients (qui peuvent avoir évolué), puis d'imaginer comment créer plus de valeur avec les mêmes ressources pour que les entreprises puissent grossir et la société prospérer. C'est la différence entre le transfert de richesse d'une partie à l'autre et créer plus de valeur. Idéalement de la valeur qui puisse être partagée avec les clients, les employés, les fournisseurs et les actionnaires. (Notez que je n'utilise jamais l'expression "valeur ajoutée" parce que c'est une convention comptable pour la différence entre les dépenses d'une entreprise et ses ventes. Souvent je trouve que seuls des coûts sont ajoutés par l'entreprise lorsque les intrants sont transformés en extrants, pas de la valeur du point de vue des clients.) (Ndt voir la précédente lettre de Jim Womack : [ajouter des coûts ou créer de la valeur?](#))

J'étais soulagé qu'après une discussion franche sur les différences entre le capital-investissement traditionnel et "lean", la société en question soit toujours intéressée pour continuer la voie lean. En fait cette société a lancé une grande quantité d'expériences pour "rendre lean" les processus des entreprises de son portefeuille, et d'autres sociétés de capital investissement suivent maintenant sa voie. Il est bien trop tôt pour savoir quels progrès seront faits sur cette nouvelle voie. Mais je suis encouragé du fait qu'une industrie dont je craignais ne jamais entendre parler soit vraiment à l'écoute.

Comme je le dis à mes auditeurs, les dirigeants (et les propriétaires) essayeront n'importe quoi qui est rapide et facile même si cela ne marche pas (par exemple de nombreuses méthodes de capital-investissement dans l'environnement actuel) avant d'essayer quoique ce soit de long et dur qui marche (par exemple une analyse approfondie des processus selon les besoins des clients pour créer plus de valeur avec les mêmes ressources.) Peut-être que l'industrie du capital-investissement, en vertu des récentes évolutions de l'économie mondiale, est prête à s'attaquer aux choses longues et difficiles qui marchent.

James P. Womack
Chairman and Founder, [Lean Enterprise Institute](#)

Archives des lettres de Jim Womack : <http://lean.enst.fr/wiki/bin/view/Lean/LettreJimWomack>