

LEAN ET PRIVATE EQUITY, LEVIERS DU CASH

L'engagement croissant des fonds d'investissement dans de multiples industries les enjoint de rechercher des solutions efficaces de redressement et de revitalisation des entreprises rachetées. Consultants indépendants, industriels et organismes de financements proposent des moyens pour parvenir à dégager du cash, grâce à l'application du Lean Manufacturing. Pour cela, deux solutions complémentaires sont possibles :

- ♦ **Appliquer le Lean dès la reprise pour évaluer les vrais besoins de l'entreprise**
- ♦ **Eliminer les ressources inutiles et réduire les besoins en investissements fixes et en capitaux circulants pour dégager du cash rapidement**

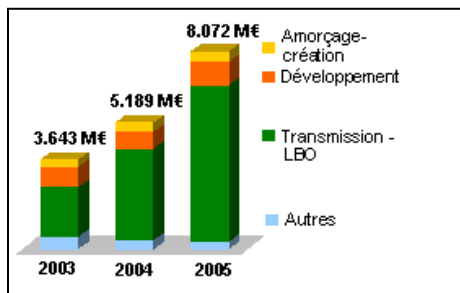


Fig. 1 Croissances des Investissements³

Analyser l'entreprise pour appliquer le Lean rapidement

Les fonds d'investissement représentent aujourd'hui une part de marché qui va croissante. Les deux principaux problèmes qui motivent ces actionnaires sont, d'une part, l'endettement à rembourser, d'autre part, la réduction nécessaire des besoins en investissement fixe. « *L'injection des nouveaux fonds devra permettre à la société reprise de mener à bien ses projets de croissance : acquisition, développement à l'international, etc. En échange, elle devra générer assez de cash pour faire face aux échéances de l'emprunt,* » expliquait l'*Usine Nouvelle*¹, qui a traité il y a peu un dossier complet sur le sujet, montrant en quoi ces nouveaux outils de financement révolutionnent l'économie de marché².

« *Les fonds d'investissement à l'assaut de la grande distribution!* » titre dernièrement *LSA*⁴. C'est dire la prépondérance de ces organismes dans la vie de l'industrie française. Or, les mutations du marché entraînent inévitablement un essouffement des méthodes traditionnelles de production. C'est pourquoi Christian DANIEL, consultant en Lean Manufacturing et fondateur du Cabinet LEAN KEY⁵, propose aujourd'hui, en collaboration avec des industriels et des organismes financiers, des alternatives pour que par les fonds d'investissement, l'entreprise parvienne à dégager du cash rapidement. Il explique les besoins du secteur en Lean Manufacturing, littéralement, « production allégée », panel d'outils qui, dans l'esprit Kaizen (« amélioration continue »), forge une nouvelle mentalité dans la société.

« *L'avantage du Lean Manufacturing, reprend Etienne BOUILLOT⁶, c'est qu'il concentre ses efforts sur ce qui est essentiel.* » Travailler sur les capitaux circulants (stocks, en cours) et accélérer leur rotation permet de dégager des fonds rapidement, et de réduire les besoins en investissement fixe. Il est possible de réduire jusqu'à 90 % des stocks en travaillant en « Takt Time » (flux tirés). Sans compter les gains d'espace ! Car réduire les stocks de manière drastique, c'est libérer du même coup de l'espace disponible, donc pouvoir vendre des locaux, ou cesser de les louer. C'est ce qu'a réalisé la Division Manutention de l'entreprise OURAL, filiale de GAZGROUP, appartenant au milliardaire Russe Oleg DERIPASKA⁷ dans lequel Christian DANIEL est intervenu.



Fig.2 Organisation Après Lean

Pour un fond d'investissement qui vise un taux de rendement interne de 15 à 30 %, éliminer les gaspillages est primordial. La « *Chasse aux Muda*⁸ », explique Christian DANIEL, c'est la prise en compte des défaillances du système de production pour aligner les procédés dans une logique d'optimisation des process. Plus l'on se rapproche du terrain, plus l'on analyse efficacement les problèmes. L'office d'investissement du RPC (Régimes de Pension du Canada) ne s'y trompe pas : depuis 2002, il compte dans son conseil d'administration Germaine GIBARA, Directrice d'un firme de conseil en gestion et Administratrice de Lean Enterprise Institute (Boston).

¹ N°2860 du 27/02/2003

² L'Usine Nouvelle N°3037 du 11/01/2007

³ Source : www.journaldunet.com (France de 2003 à 2005)

⁴ Le Magazine de la Grande Consommation, N°1994 du 19/04/2007

⁵ www.lean-key.com

⁶ Consultant en organisation et performance des structures d'exploitation en industrie et service, Consultant associé de EetPI, Membre de Camino

⁷ Par le biais de Basic Element. Oleg DERIPASKA, 1^{ère} fortune de Russie, estimée à 21,2 milliards de dollars en 2007

⁸ «Gaspillages », en Japonais

Dégager du cash avec les outils Lean

Les fonds d'investissement de type « opérationnels », à savoir, qui financent une entreprise de manière majoritaire, et interviennent dans la vie de la société, sont ceux qui sont le plus touchés par les besoins de productivité. Porter ses efforts sur les points d'amélioration repérés par l'analyse, de type QRQC (Quick Response to Quality Concern), par exemple, permet de changer le mode de management, d'accroître la réactivité, et de gagner très rapidement entre 5 et 15% de productivité. « *Il importe toujours de composer avec le milieu initial et les antécédents de l'entreprise. C'est ce que l'on appelle du conseil « sur-mesure », applicable grâce au 5S⁹ Amélioré, un outil Lean d'amélioration des processus* », ajoute Christian DANIEL.

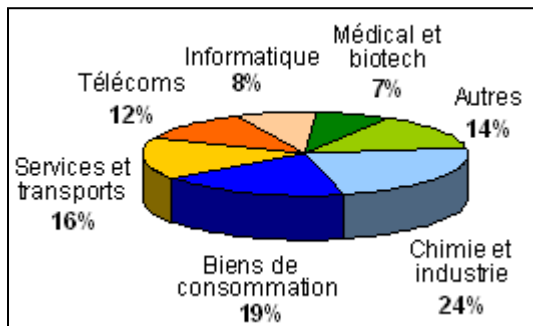


Fig. 3 Répartition des Fonds d'Investissement par secteurs¹⁰

Le Kaizen, philosophie du petit pas et de l'amélioration continue, implique également le concours des managers et de tous les employés. C'est dire l'importance du management motivationnel. Le patron d'EUROPEAN CAPITAL, Jean EICHENLAUB, affirme qu'« *attendre que la dette d'acquisition soit remboursée ne suffit pas. Il faut essayer d'augmenter la valeur de l'entreprise.* » D'où l'action Lean projetée en avant dans les acquisitions type LBO. Les exemples d'entreprises de tous secteurs détenues majoritairement par des fonds d'investissement deviennent légion. C'est pourquoi il est important de réfléchir aux outils d'optimisation des processus que ceux-ci seront bien avisés d'appliquer.

Comme le soutient James WOMACK¹¹, il est nécessaire, tout d'abord, quand se pose la question de réduire les coûts, d'évaluer très précisément la situation de l'entreprise à l'instant T, et voir tour à tour où se trouvent les points d'amélioration. LEAN KEY, par exemple, privilégie les panneaux visuels et une démarche PDCA (Plan, Do, Check, Act), outils de communication qui incitent tous les employés à changer de paradigme et les impliquent dans l'action d'amélioration. Il vaut mieux, d'après les « 10 états d'esprit Kaizen », prendre en compte les idées de dix personnes, plutôt que d'en attendre une géniale d'une seule. Le Lean Manufacturing est inspiré du TPS (Toyota Producing System), qui, à l'origine, était seulement appliqué aux usines TOYOTA, dans l'industrie automobile. Mais parce qu'il permet de convoquer des ressources multiples, il devient adaptable à tous les secteurs, respectant ainsi l'esprit d'amélioration continue Kaizen.

De fait, l'essentiel, aujourd'hui, est de se concentrer sur la demande du client. « *On a souvent tendance à réorganiser les entreprises de manière verticale, reprend Etienne BOUILLOT, alors qu'il faut prendre le processus, en transverse à partir du client.* » Les fonds d'investissement majoritaires dans le capital de l'entreprise ont alors trois impératifs à respecter : rembourser rapidement l'endettement, satisfaire les clients, limiter les investissements. Pour ce faire, les outils Lean se déclinent sous des formes diverses, de manière à être plus proches des attentes des clients tout en générant davantage de Valeur Ajoutée. On remarquera l'effet profondément multiplicateur, entre la baisse des capitaux circulants, et la réduction des besoins en investissement fixe, qui permet de déployer rapidement une stratégie de redressement.

SMED (Single Minute Exchange of Die) et TPM (Totale Productive Maintenance) sont systématiques dans les démarches Lean des entreprises reprises par les fonds d'investissement. Ces leviers d'action privilégient la rapidité et l'auto qualité, clés de réduction des coûts à tous les niveaux de la ligne de production, mais aussi dans les bureaux administratifs. Parce qu'aujourd'hui, la mondialisation et les impératifs d'un marché globalisé poussent les entrepreneurs et les investisseurs à choisir des solutions efficaces et pérennes en matière de management et de production, le Kaizen et le Lean Manufacturing sont des outils payants qui garantissent une réussite sur le long terme. Toujours concentrés sur l'essentiel et l'auto qualité, garants de résultats rapides, les outils Lean permettent aux organisations de s'aligner sur les enjeux stratégiques actuels.

⁹ 5S : méthode pour maintenir l'environnement de travail propre [Seiri (ranger), Seiton (ordonner), Seiso (nettoyer), Seiketsu (standardiser), Shikutsu (progresser)]

¹⁰ Source : www.journaldunet.com (France, 2006)

¹¹ Président du Lean Enterprise Institute, et coauteur du Best Seller *The Machine that changed the World*