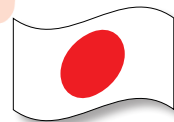


GRANDES ENTREPRISES

Il faut investir dans les achats



Le Japon connaît la pire crise économique qui soit. Au dernier trimestre 2008, le PIB national aurait reculé de plus de 3 %. Pour 2009, les prévisions sont très pessimistes alors que l'on parle déjà d'un nouveau plan de relance après celui de l'automne dernier.

Par Osamu Uehara, notre correspondant au Japon



Tous les grands groupes sont touchés : dans l'automobile, Honda, Nissan ou Toyota, comme dans l'électronique, NEC, Panasonic, Sony, etc. Mais aussi leurs sous-traitants. Pour l'automobile, on évoque une chute d'activité de plus de 50 % !

Comment vont réagir les Japonais ? Ils sont fiers : ils veulent s'en sortir par eux-mêmes. Ils vont se replier et faire le gros dos. Chez Toyota, les cadres dirigeants ont proposé de baisser leur salaire de 10 à 20 %. Sans jamais y avoir été obligés, ils vont acheter des véhicules de la marque. Et toujours chez Toyota, les cadres ne se déplacent plus ! Tous les moyens sont bons pour faire des économies.

Aux achats, la situation reste terriblement contrastée. En Europe ou aux États-Unis, les sociétés investissent dans la formation en période de crise. Ici, on coupe tout ! Tout ce qui n'est pas vital et notamment

la formation. Je dirige l'ISM Japan (Institute for Supply Management) à Tokyo. Nous avons une centaine de membres, nous en espérons à terme au moins 300. Nous disposons d'un énorme potentiel au Japon. Mais mes compatriotes ne se sentent pas assez concernés. Chez nos voisins coréens, l'ISM totalise plus de 1 200 membres, venant pour l'essentiel des principales entreprises du pays, LG Electronics, Samsung, Hyundai.

Miser sur la formation achats

En partenariat avec l'université Hosei à Tokyo, j'ai bâti un programme achats et supply chain de six semaines, entre mars et avril de cette année. Nous attendions au moins 18 inscrits : nous n'en avons pour l'instant que trois, tous issus de filiales d'entreprises américaines et européennes. Mais ici comme en Europe, il existe une volonté chez certains cadres d'améliorer leurs compétences. Beaucoup de nos stagiaires voient dans la formation une chance pour leur carrière.

Autre phénomène très présent au Japon : les fusions-acquisitions, nombreuses sous la poussée de la crise. Je suis de près l'une d'elles, entre Nippon Mining et Nippon Oil. Le premier a pour principales activités le raffinage de pétrole et le traitement de métaux non ferreux ; le second est un important fournisseur d'énergie. Mais le conglomérat Nippon Mining (4 339 milliards de yen de chiffre d'affaires) a constitué sa propre structure achats, Nippon Mining Procurement Inc. J'ai rencontré récemment son CEO, Takeshi Inoue. La particularité de son organisation, c'est d'être à 100 % au service de Nippon Mining Group

(plus de 100 sociétés) et d'avoir mis en commun 100 milliards de yen d'achats. L'équipe est constituée de 74 acheteurs (18 au siège, 56 dans les différentes entités). Les coûts de cette structure centralisée ne pèsent que 800 millions de yen, soit 0,8 % du total des achats couverts. Ses missions demeurent classiques : accroître l'efficacité des achats, réduire les coûts, partager un même système d'information, bénéficier d'experts achats, renforcer le pouvoir de négociation, enfin mettre en commun des programmes de formation.

La fusion, qui va intervenir en avril et dont l'organisation ne sera connue qu'en octobre, va bouleverser cet équilibre. Déjà, le nouvel ensemble va donner naissance à un géant de l'énergie, avec un chiffre d'affaires de plus de 12 500 milliards de yen. De son côté, Nippon Mining Procurement Inc. coordonnera un montant d'achats de plus de 200 milliards. Avec des handicaps : être considéré comme un centre de coût et non de profit, travailler uniquement à diminuer les coûts sans s'appuyer sur une stratégie achats optimisée dans tous les secteurs, avoir un périmètre d'intervention limité et laisser bon nombre de sujets stratégiques aux sociétés du groupe.

Fusion : des acheteurs évalués

Au terme de la fusion, on peut craindre qu'un processus d'évaluation des performances des acheteurs soit mis en place pour restreindre leur nombre. Je fais tout pour mobiliser les équipes : « Assurez-vous d'être les meilleurs pour rester dans l'organisation ». Je terminerai avec l'annonce de notre troisième congrès annuel d'ISM Japan à Tokyo, en juin prochain. Pour la première fois, nous allons réunir les représentants ISM de Corée, d'Hong-Kong, de Taïwan et des Philippines. Autrement dit, les principales associations achats d'Asie. Nous en sommes très fiers. Nous attendons plus de 200 participants. ■