

CONGRÈS ISM JAPAN

Plus la supply chain est globale, plus elle est experte

L'ISM Japan, animé par notre correspondant Osamu Uehara, a réuni son 14^e congrès annuel à Tokyo le 15 septembre dernier. Au menu des échanges de la centaine de participants : une enquête exclusive CAPS Research sur les attentes des entreprises japonaises en matière de supply chain management pour la période 2012-2015.

Au Japon, l'heure est grave : englué, lui aussi, dans une crise mondiale, le pays de plus en plus malmené sur les marchés par ses puissants voisins, la Corée et la Chine notamment, n'en finit pas de se réorganiser. Nombre de ses grands groupes, certes mondialisés, se demandent comment rendre plus efficace leur démarche de globalisation, qu'il s'agisse de développer leurs parts de marché ou leurs approvisionnements *overseas*, traduction là-bas des « délocalisations ».

Au Japon, comme ailleurs, des « mégatendances » (mondialisation, concurrence des pays émergents, lutte contre le réchauffement, montée des risques de toute nature, contraintes réglementaires...) influent de plus en plus sur la stratégie globale des entreprises. En hausse : la demande en produits « verts », l'innovation, les coûts d'implantation sur les nouveaux marchés, etc. Du coup, au Japon aussi, la chasse aux talents s'intensifie. Les entreprises recherchent des managers, capables non seulement de prouesses technologiques, industrielles ou financières, mais aussi d'attentions réelles à des cultures diverses, des contraintes environnementales fortes, des évolutions sociétales, des contextes

éminemment mouvants et ce, à grande échelle. D'où l'objet d'une étude destinée à comprendre comment les entreprises japonaises, quelle que soit leur taille, envisagent leurs futures ressources humaines dans le domaine du supply chain management. Domaine d'action de l'ISM (formation) et du Caps Research (institut d'études de type universitaire).

Intégrer des modes de pensées différents

Les promoteurs de l'étude (déclinaison d'une première édition réalisée par les États-Unis en 2004) ont pris comme postulat que la « globalisation » des activités (mondialisation) nécessitait de pouvoir s'appuyer sur des ressources humaines, des implantations locales, des moyens financiers (les trois M : *men, material, money*). Ils ajoutent un dernier élément non moins essentiel : un système d'information... Pour ce déploiement, les entreprises recherchent des « talents de dimension mondiale » (*global talent*) qui devront répondre à au moins trois critères de choix : maîtrise de langues étrangères et approches multiculturelles, esprit entrepreneurial, capacité à porter la culture japonaise tout en étant

capable d'intégrer des modes de pensée différents.

Entre juillet et août, l'étude a interrogé les départements achats et/ou logistiques, les équipes supply chain management d'entreprises industrielles pour l'essentiel (agro-alimentaire, automobile, chimie, énergie, IT/télécoms, machines-outils...) mais de tailles diverses. Le questionnaire a été administré par mail. Près de 270 réponses ont été enregistrées. Ensuite une dizaine d'entretiens ont été réalisés. Déjà, les petites entreprises (moins de 50 milliards de yens, soit environ 500 millions d'euros) avec 157 réponses constituent plus de 50 % des réponses. Seuls 31 entreprises dépassent les 10 milliards d'euros (+ de 1 000 milliards de yens) et parmi elles, huit seulement se situent au-delà des 50 milliards d'euros (+ de 5 000 milliards de yens).

Sans rentrer dans le détail des chiffres (calculs complexes tenant compte de pondérations), les auteurs jugent que ce sont les entreprises de l'automobile et de l'électronique qui vont le plus progresser dans leurs pratiques de gestion de leur supply chain globale entre 2012 et 2015. Ce sont elles qui sont les plus avancées dans leur démarche. Sans surprise aussi, il y

Le Top 5 des compétences et des connaissances selon le degré de maturité

Highest group	Medium group	Lowest group
Cross culture ability	Knowledge on the innovation	Knowledge on the innovation
Knowledge on the innovation	Leadership of the cross-functional team activity	Leadership of the cross-functional team activity
Human resource development	Business continuity planning	Literacy of the foreign language
Environmental management	Diversity issue	Legal issue
Value analysis and Value engineering	Corporate social responsibility	Finance, tax

Source : CAPS research Japan 2012.

Quel que soit le stade de maturité des organisations achats, les connaissances en matière d'innovation se situent toujours dans les principales compétences clés attendues.

a une corrélation forte entre la taille de l'entreprise et son approche du sujet. Plus elle est grande, et plus ses capacités à globaliser sont manifestes. Les plus grandes déploient de véritables stratégies. Leurs pratiques, comme le niveau de connaissances de leurs collaborateurs, en témoignent. D'autre part, chaque fois qu'une entreprise est obligée de sortir de son marché domestique pour évoluer, de la même façon, ses pratiques progressent. Ses exigences sont plus fortes.

La prime aux meilleurs

L'étude définit aussi trois niveaux de maturité dans les pratiques (à faire progresser dans tous les cas au cours des trois prochaines années) : le plus élevé suppose de piloter la performance achats, de développer des groupes de projets transversaux, de partager des informations avec les fournisseurs, le niveau intermédiaire d'ajouter une pratique de sourcing à des missions plus opérationnelles, de développer la performance fournisseurs, le premier niveau, le plus bas, implique une bonne maîtrise des connaissances de base, mais dans une approche

à la fois classique et minimale (plus approvisionnement qu'achats). Analyse des réponses toujours : c'est le niveau le plus élevé qui enregistre les plus fortes perspectives de progression. Les meilleurs vont devenir encore meilleurs ! Encourageant, les pratiques les plus faibles vont tout de même diminuer et le niveau intermédiaire, s'il est appelé à progresser le fera dans des proportions plus modestes. Il y a une marche à franchir qui reste importante pour passer au stade de champion de la globalisation !

Développer les compétences

Pour la catégorie la plus élevée, ce qui devrait permettre de faire la différence ce sont les connaissances, mieux, les capacités de *business intelligence*. Parmi les outils cités : analyse des coûts, *time-to-market*, qualité, analyse des marchés fournisseurs, analyse de la valeur, approche développement durable, code des bonnes pratiques, mise en place d'équipes multifonctionnelles, pratique de la diversité, leadership, approches multiculturelles, innovation, etc.

Enfin, l'étude fait le lien entre la formation, le niveau de perfor-

mance des entreprises et le niveau de satisfaction des collaborateurs. Là aussi, sans surprise, plus les dépenses de formation par collaborateur sont élevées – et elles le sont selon la taille et le niveau des pratiques achats constatées – meilleures sont les perspectives de progression pour la période envisagée (2012-2015). Et à nouveau, ce sont les meilleurs qui promettent de renforcer leurs investissements dans les prochains mois. Et donc leur marge de progression.

S'il fallait une conclusion à cette étude amplement destinée à promouvoir la formation des managers achats et supply chain au Japon (jugée largement insuffisante par ses promoteurs au regard des trois niveaux de maturité définis plus haut), la voici : il y a un lien indiscutable entre management global de la supply chain et croissance des entreprises. Développer une approche globale de la supply chain permet aussi d'accroître son niveau de connaissances (et donc d'expertise), maîtriser sa supply chain globale deviendra de plus en plus stratégique et incontournable pour toute entreprise. Mais qui pourrait en douter, que ce soit en Amérique du Nord, en Europe ou en Asie ?

François-Charles Rebeix