



Le développement des talents est la clé de l'excellence d'ABLIC en matière de semi-conducteurs analogiques

Depuis son changement de marque en 2018, ABLIC est devenu un leader mondial de la technologie et des solutions de semi-conducteurs analogiques.

Nobumasa Ishiai,
Président et Directeur Général
ABLIC Inc. www.ablic.com

Tout a commencé pour ABLIC, lorsque, en 1970, la société a développé en interne des composants complexes qui ont conduit à la production de la première montre à quartz pratique au monde. Le changement de marque de l'entreprise en 2018 sous la direction du président-directeur général Nobumasa Ishiai, a conduit à une véritable transformation de l'entreprise.

"La création d'ABLIC en 2018, explique M. Ishiai, a complètement inversé la situation stagnante de l'entreprise. L'entreprise s'est développée parallèlement à son entrée dans le secteur de l'électronique et des capteurs avec de nouvelles technologies, telles que CLEAN-Boost, un capteur d'eau très sensible connecté par Bluetooth."



Takatsuka Unit, salle blanche à Chiba

Au cours des quatre dernières années, ABLIC a réussi à tripler ses bénéfices annuels et à améliorer considérablement son cycle de conversion de la trésorerie (CCC). Ce niveau est comparable à celui des géants mondiaux des semi-conducteurs.

Ces améliorations de la valeur de l'entreprise sont fondées sur les 30 années d'expérience de M. Ishiai dans la gestion de cinq entreprises mondiales et peuvent être résumées en trois mesures clés qui ont été les points forts d'ABLIC depuis sa création.

"Au lieu de vendre sur la base du coût, nous avons d'abord fait valoir notre caractère unique tout au long de la chaîne de valeur, puis nous

avons amené nos clients à comprendre l'amélioration optimale du prix par rapport à la valeur commerciale de l'entreprise. Nous appelons cela "vente à valeur ajoutée", explique M. Ishiai.

"Nous avons ensuite renforcé sept critères qui comprennent des stratégies et des points de contrôle pour le lancement de nouveaux produits, l'amélioration de nos compétences de base et la prise en compte des besoins des clients dans le processus. L'un d'entre eux est connu sous le nom d' "expansion horizontale et ascendante". Il consiste à réaffecter radicalement les ressources



Détecteur de fuite d'eau CLEAN-Boost sans pile

d'investissement et de gestion aux secteurs les plus performants d'une industrie et s'appuyer horizontalement les pratiques réussies dans le monde entier pour améliorer la rentabilité. C'est ce que nous appelons des produits de valeur", explique-t-il. "En utilisant également les atouts de l'IDM (fabrication de dispositifs intégrés, y compris les wafers et l'emballage) pour tester rapidement les nouveaux produits dans tous les départements responsables du développement, de la production, du marketing et des ventes, y compris un engagement fort en faveur de l'image de la marque, nous obtenons une croissance plus rapide des ventes après la phase initiale de lancement."

"Notre troisième mesure consiste à améliorer la précision des prévisions de ventes et d'achats, à

externaliser la production et le contrôle des stocks ; à créer des chaînes d'approvisionnement plus agiles à travers notre portefeuille de produits divers et nos sites mondiaux ; et à atteindre un CCC et une rentabilité de classe mondiale. C'est ce qu'on appelle la "planification des ventes et des opérations". Ce travail est mené avec des méthodes de gestion élaborées."

M. Ishiai poursuit : "Nous disposons désormais d'un portefeuille de produits comme aucune autre entreprise de semi-conducteurs au monde, avec une large gamme de solutions de semi-conducteurs analogiques, allant des capteurs sans batterie et des caméras UV pour la technologie aérospatiale aux composants pour les circuits intégrés automobile et médical. Le fait de cibler ces marchés de niche nous a permis d'éviter la confrontation avec d'autres grands concurrents, qui est une cause majeure d'échec pour de nombreuses entreprises. Notre stratégie consiste à explorer le monde à la recherche de marchés internationaux de niche, en évaluant constamment nos forces et en comprenant nos faiblesses."

Quant à son parcours personnel, M. Ishiai déclare : "Mon expérience de la gestion et ma longue carrière dans l'industrie manufacturière me



Panneau de signalisation à l'aéroport international de Tokyo

permettent d'apporter un point de vue d'expert. J'ai beaucoup appris de leaders talentueux à l'étranger, comme Jack Welch. Lorsque je travaillais au

centre d'excellence du siège américain de GE Plastics, il m'a appris à "être suffisamment fou" à ne pas avoir peur, à ne pas m'inquiéter, à ne pas douter. Concentrez-vous sur votre objectif et poursuivez-le avec passion."

"Une autre leçon importante que



Bus ABLIC en circulation à Tokyo

j'ai apprise est celle de mon mentor, Nani Beccalli (ancien PDG de GE International), qui portait sur l'authenticité et l'importance de toujours être soi-même."

Outre ses collègues, l'inspiration est venue du père de M. Ishiai, lorsque tous deux ont fait ensemble un impressionnant voyage d'essai sur le tout nouveau Shinkansen (train à grande vitesse). "Une grande partie de l'excellence technologique du Japon du passé est profondément gravée dans ma mémoire", révéle-t-il. "Dans un avenir proche, j'aimerais que le Japon redevienne l'innovateur technique du monde. Grâce à la culture *monozukuri*, nous ferons progresser ABLIC en tant qu'entreprise mondiale, avec des employés du monde entier travaillant pour un même avenir de progrès, au sein du groupe Minebea-Mitsumi.

"Ici, chez ABLIC, je vais transmettre à mes collaborateurs toute mon expérience, comment fonctionne un semi-conducteur, de l'entrée à la sortie."

Il est important de se rappeler qu'ABLIC est une société analogique, et non une société de semi-conducteurs numériques.

"Être un fabricant de semi-conducteurs analogiques exige un savoir-

faire particulier et un processus de conception très détaillé", déclare M. Ishiai, "mais le résultat est un produit intelligent et de grande valeur que l'on ne trouve nulle part ailleurs. Je veux que davantage de personnes connaissent cette vérité le plus tôt possible, car l'état actuel de notre monde a non seulement besoin de notre produit, mais en bénéficiera également. Il fera du monde un endroit plus petit, plus intelligent et plus facile à vivre pour les ODD (Objectifs de développement durable des Nations unies)."

"Mon credo a été façonné par mes expériences passées : vivre la vie avec humilité, amabilité et gratitude", ajoute M. Ishiai. "Cet état d'esprit est né du *monozukuri*, qui reflète la force des entreprises japonaises, souvent définies par leur haute qualité. La maîtrise du produit et la rapidité sont des éléments essentiels de cette culture, mais je crois que l'aspect le plus important est le capital humain de l'entreprise. Ce sont eux qui apportent les changements et font vivre l'entreprise. Même si vous avez le meilleur produit du monde, si les personnes qui travaillent pour l'entreprise ne sont pas motivées, le produit ne s'améliora pas et les ventes diminueront. La motivation de nos employés est l'une de mes principales priorités, ce qui nous permettra d'innover et de réaliser une croissance durable et continue."

"L'état actuel du monde a besoin de nos produits intelligents qui contribuent à la société et en font un endroit plus petit, plus intelligent et plus agréable à vivre."

ABLIC reconnaît que le *monozukuri* ne joue pas seulement un rôle important dans le processus de fabrication, mais qu'il est profondément lié à la satisfaction du client.

"En langage japonais, l'attitude envers la satisfaction du client s'appelle *omotenashi*, un objectif primordial pour nous", déclare M. Ishiai. "Cet objectif est atteint grâce à nos points forts mentionnés précédemment ; il s'agit d'un processus entièrement interconnecté."

La marque ABLIC, un nom créé à partir de ABLE et IC (circuit intégré), exprime le fait que la technologie des semi-conducteurs ouvre des possibilités, et a été au cœur du succès de l'entreprise dans ses différentes activités. Selon M. Ishiai, le logo d'ABLIC "reflète notre vision d'entreprise qui



Panneau d'affichage à Ginza, Tokyo

consiste à inspirer les clients avec des solutions de semi-conducteurs analogiques 'petites, intelligentes et simples'. Cette image de marque forte est un facteur de différenciation par rapport aux autres entreprises B2B, et l'une des principales raisons pour lesquelles nos employés sont fiers de leur lieu de travail."

Selon le président, la vision de l'entreprise petite, "intelligente et simple", se reflète dans les huit lignes de produits uniques de son portefeuille, qui sont toutes alignées sur les ODD de l'ONU.

"Nous sommes toujours à la recherche de ressources plus naturelles et renouvelables à exploiter", dit-il. "Notre portefeuille se compose exclusivement de produits semi-conducteurs analogiques et nous nous concentrons sur la qualité."

Avec des produits intéressants dans le pipeline, M. Ishiai souligne que la R&D de l'entreprise est principalement axée sur les nouvelles applications et les nouveaux composants pour les produits plutôt que sur les nouveaux produits eux-mêmes. "Nous pensons qu'il s'agit d'une approche plus directe, immédiate et centrée sur le client", explique-t-il. "On pourrait en fait parler de développement d'applications plutôt que de recherche et développement. Par exemple, notre technologie CLEAN-Boost ne prend que quelques gouttes d'eau et les convertit en énergie. Cette technologie ouvre des possibilités illimitées et, après son lancement sur le marché, elle a reçu un prix prestigieux de l'IEEE (Institute of Electrical and Electronics Engineers) aux États-Unis. Nous explorons de nouvelles applications pour cette technologie liées aux capteurs de fuites d'eau pour les immeubles résidentiels et de bureaux, ainsi que dans le secteur des soins infirmiers. Je pense que le développement d'applications est une

excellente approche pour transformer un problème en solution. C'est un véritable exercice d'équilibre, car les clients exigent non seulement un prix décent, mais aussi un fonctionnement précis et durable."

Bien qu'étant une entreprise japonaise, ABLIC repousse ses limites. "Nos efforts et nos clients sont mondiaux", déclare M. Ishiai, "les ventes et la conception se font aux États-Unis et en Europe, tandis que les opérations de fabrication sont réparties sur plusieurs sites en Asie."

Maintenir cette forte présence mondiale dans l'industrie est une priorité pour ABLIC. "Actuellement, 70 % de nos ventes proviennent de l'extérieur du Japon, et nous vou-

travailler avec de nouvelles agences de design et des professionnels externes au Japon et à l'étranger. Nous collaborons également avec des professeurs d'université renommés pour développer de nouvelles technologies."

"En ce qui concerne les partenaires commerciaux internationaux, nous ne voyons aucune limite", déclare le président. "Partout où il y a un besoin, nous sommes prêts à collaborer avec d'autres. Nous nous concentrons sur les priorités et les tendances mondiales actuelles, où nous pouvons proposer nos applications de niche pour démontrer notre force et notre haut niveau d'expertise technique. Notre stratégie pour l'avenir consiste



Le savoir-faire en matière de *monozukuri*, une pratique générationnelle

lons augmenter encore ce chiffre. J'attribue la capacité impressionnante de l'entreprise à accomplir tout cela en si peu de temps à l'éthique de travail de nos employés", déclare M. Ishiai.

"Nous sommes structurés pour minimiser les pertes de temps et les goulets d'étranglement, et pour identifier les améliorations dans chaque processus au profit de nos clients. La diversité géographique de nos activités nous permet de faire en sorte que tous nos clients puissent bénéficier de l'ensemble des services que nous offrons. Notre présence mondiale nous donne la possibilité de fournir une assistance complète à nos clients, où qu'ils se trouvent. Nous sommes fiers de notre rapidité de communication, qui nous permet de répondre aux demandes des clients dans les 24 heures, où qu'ils se trouvent dans le monde."

Un autre aspect important est de travailler avec les meilleurs professionnels du monde.

"Nous avons actuellement de nouvelles collaborations en cours de développement. Nous cherchons à

à étendre notre présence en Europe et aux États-Unis, où nous voyons le plus grand potentiel."

Bien que la situation soit déjà favorable pour l'entreprise, M. Ishiai se tourne vers l'avenir avec l'intention de l'améliorer.

"La valeur ajoutée, à mon avis, ne vient pas seulement de la production de produits haut de gamme, mais aussi de l'image attrayante de la marque ABLIC, du développement des produits, de la qualité des ventes et du service, et de la motivation des employés, qui à leur tour satisfont pleinement les clients. C'est notre mentalité de *monozukuri*, transmise de génération en génération."

