

Les entreprises japonaises de l'électronique ont perdu leur ampleur internationale

La diversité et le respect mutuel : les clés du succès

L'Australien Rod Lappin, Président exécutif de Lenovo Japon, possède des affinités avec le Japon depuis bien longtemps. Il y a séjourné d'abord en 1986, puis à maintes reprises avant sa prise de possession de son bureau dans la haute tour de Roppongi Hills en 2008. Sa soeur vit également ici depuis 9 ans, l'amour du pays étant une affaire de famille. Il se décrit comme « M. Fixeur ». Ayant travaillé dans le domaine des technologies depuis plus de 18 ans, il a toujours été celui que l'on appelle pour régler les problèmes en Asie, plus particulièrement au Japon. Un de ses plus grands accomplissements a été l'alliance avec NEC l'an dernier. Lenovo est aujourd'hui le fabricant de PC numéro un au Japon avec 27,2% des parts de marché, tout comme en Chine avec 34% et en Indes avec 16,9%. Dans le tumulte de l'annonce de ces résultats, il a tout de même pris le temps de partager avec JQR ses vues du marché japonais des ordinateurs et les défis qu'il contient.

« J'ai été embauché ici par Lenovo, mais pour un poste à Singapour, puis je suis revenu en 2008 juste après la « crise Lehmann ». C'était une bonne chose de revenir avec une vision rafraîchie pour mieux scruter la situation du marché. Nous avons considérablement de succès à ce

Le principal défi lorsque j'ai pris la tête du bureau de Tokyo, ça a été la différence culturelle. Je ne parle pas ici de différences de cultures entre le Japon et l'étranger, puisque presque tous les employés ici sont japonais. Les différences de cultures d'entreprises sont les plus difficiles à gérer. NEC PC possède un background très solide de données et de planification, alors que Lenovo est beaucoup plus centré sur la vitesse d'exécution. Chez NEC PC, on trouve beaucoup de process, tandis que chez Lenovo, on donne beaucoup de pouvoir aux preneurs de décisions. Travailler ensemble au début n'était pas facile, mais je crois que nous nous complétons mutuellement et que nous sommes sur le bon chemin aujourd'hui. Ils connaissent le marché japonais cent fois mieux que n'importe qui et comprennent les consommateurs japonais parfaitement.

Nous avons lancé notre ligne de produits dans le secteur des biens de consommation, avant l'alliance, en tant que nouveau joueur sur le marché et c'était bien difficile de démarrer à zéro. Avec le riche héritage que NEC PC possède ici et leur solide relation avec les consommateurs, qui est extrêmement importante au Japon, l'alliance a été l'élément clé pour nous développer rapidement et sûrement.

Interview avec Rod Lappin

Directeur exécutif de NEC Lenovo Japon

Photos / Tomoya Takai Texte / Rédaction JQR

moment là au Japon. Nous sommes passés de 3% de parts de marché à 8,2% en trois ans. C'est donc avec ce gain significatif et la confiance que l'entreprise avait pour nos équipes locales, que nous avons pu procéder avec cette alliance avec NEC. Nous sommes aujourd'hui #1 au Japon avec 27,2% de parts de marché.

D'un autre côté, nous avons apporté rapidité et portée internationale. NEC PC était uniquement au Japon, alors que maintenant ils peuvent utiliser pleinement notre réseau de distribution global.

« Difficile » n'est pas le terme que j'utiliserais pour décrire le travail avec

une culture d'entreprise différente. J'opterais davantage pour « Patience », car certes, il en faut beaucoup ! Notre partenaire est un peu plus conservateur et voit les choses différemment de nous. J'aime prendre des risques et voir ce qu'il en advient, NEC PC est 90% planification et 10% exécution, mais je suis définitivement 90% exécution et 10% planification ! Nous nous complétons donc très bien ensemble. Le respect mutuel est le principal facteur pour arriver à s'écouter l'un et l'autre, pour comprendre les différents points de vues et parvenir à une bonne prise de décision. C'est bien ! Ça a certainement apporté une nouvelle forme de diversité à notre équipe de management en place.

Nos deux entreprises sont formées à quasi 100% d'employés japonais, alors à la différence d'autres boîtes étrangères, toutes nos réunions et communications se font en japonais, pour éviter les malentendus linguistiques. Nous devons nous adapter sur d'autres points, comme l'approche, le process, la prise de décision, etc. Je parle moi-même la langue, ce qui facilite la

gestion de personnel.

Le «némawashi» avant les réunions ajoute une complexité pour un Occidental.

Les nuances sont très importantes ici. Vous devez prendre beaucoup de décisions avant même d'entrer en réunion. Il y a beaucoup de pré-information au Japon, alors qu'aux États-Unis ou en Australie, vous faites une réunion pour prendre des décisions. Je ne crois pas que ça ralentisse le process, mais ça ajoute certainement une grande complexité. Ça fonctionne tout à fait au Japon bien entendu, mais lorsqu'une personne comme moi recherche la rapidité, vous voulez tout le monde dans une même pièce, vous prenez une décision, puis quand tout le monde en ressort, c'est cette décision qui fera loi. Ici j'ai remarqué que souvent certaines personnes veulent quand même changer les choses par la suite et c'est dur à gérer. Ce que nous faisons donc et qui fonctionne plutôt bien, c'est de rester très ouverts sur les appréhensions de chacun. Du moment que tous sont au courant de l'agenda à l'avance, avec le type de décision qu'il faut y prendre, une réunion peut s'avérer très efficace et nous pouvons y prendre des engagements qui nous font progresser.

La diversité est importante

J'aime les équipes de management diversifiées. Quand je suis arrivé ici l'équipe en tête ne regroupait qu'un seul type démographique : hommes japonais entre 35 et 55 ans, tous des commerciaux d'une seule entreprise, une seule et unique mentalité. Nous étions sur le point d'entrer le marché des biens de consommation avec notre tout nouveau Netbook et la cible était les femmes âgées entre 16 et 34 ans ! Vous pouvez donc imaginer ce que c'aurait été autour d'une table pour décider la variété des couleurs du produit ! J'ai changé l'équipe de management et j'ai beaucoup diversifié, ce que je trouve crucial dans toutes les cultures. Nous avons maintenant des gens avec de l'expérience des biens de consommation, des femmes managers, un étranger, des gens provenant de milieux différents. L'équipe de NEC

PC en soit n'est pas très diversifiée, mais mélanger dans notre groupe, elle apporte une solide culture japonaise dans un groupe de culture internationale comprenant des gens de backgrounds variés, ce qui est parfait lorsqu'on veut penser différemment dans un marché qui ne se porte pas très bien.

Le plus grand défi auquel je dois faire face à l'heure actuelle est le marché des biens de consommation japonais. Il n'est pas du tout en croissance. Quand le gouvernement fait des campagnes de support comme les « éco-points » sur les télévisions à écran plat, les gens vont dans les magasins et quand ils y sont ils achètent toutes sortes de choses. C'est d'ailleurs ce qui nous a aidés à nous relever rapidement après le désastre de l'an dernier. Mais cette année, comme le programme est terminé, plus personne ne va dans les magasins. Si on regarde les données du marché des ordinateurs, il est de 14% plus bas que l'année dernière. Les smartphones et tablettes ne remplacent pas les ordinateurs, puisqu'ils viennent les compléter, mais leur achat affecte directement le porte-feuille du consommateur.

Apprendre des services de grande qualité

Le niveau de qualité des services au Japon est incroyable. Il se doit d'être le plus haut au monde. Ce qui est difficile, ce n'est pour vos équipes de le manager ici, c'est de l'expliquer globalement au reste du groupe Lenovo. Par exemple, quand nous avons joint NEC PC, ils nous ont dit qu'il fallait que nous offrions un service téléphonique gratuit pour la vie. Ce qui veut dire que si vous achetez un de nos produits maintenant, vous pouvez nous appeler même longtemps après la garantie et recevoir des conseils gratuitement. Ceci est impensable pour des entreprises globales. Un autre exemple, quand Lenovo nous envoie un ordinateur, il arrive dans une boîte de carton conçue pour le protéger durant l'expédition. Cependant au Japon, la boîte doit être aussi impeccable que le produit lui-même ! C'est un fait vraiment difficile à comprendre hors du Japon. Nous avons donc un service local de ré-emballage au cas où le carton aurait une égratignure. Nous

ré-emballons le produit à la perfection avant de l'expédier au distributeur, car le consommateur japonais exige ce niveau de perfection. Tandis qu'aux États-Unis ce ne serait pas un problème, ils ne se soucient pas de la boîte.

Si vous arrivez à apprendre des standards strictes des consommateurs japonais et si vous êtes une bonne entreprise globale, vous pouvez tenter de les appliquer dans le reste du monde et vous aurez des services de qualité supérieure. Chez Lenovo, nous apprenons beaucoup du Japon. Par exemple, nous avons deux équipes de développement ici, Yamato, qui a construit le Thinkpad depuis sa création en 1992, puis l'équipe de développement produit de NEC PC. Nous avons combiné les deux pour donner notre JDO (Organisation Japonaise de Développement) et maintes idées provenant du Japon sont exportées dans d'autres pays.

Le marché des ordinateurs domestique est peuplé de compétiteurs !

Le marché des biens de consommation est gigantesque ici, mais il est très encombré, car il y a tellement de joueurs ! C'est un des aspects qui diffère le Japon du reste du monde, puisque le marché des ordinateurs est partagé entre de nombreux compétiteurs. Il est très difficile pour une entreprise étrangère d'y être compétitive. Lenovo seul aurait eu bien du mal et c'est pourquoi l'alliance avec NEC a été si bénéfique pour nous. Combinés, nous sommes aujourd'hui numéro 1 !

Sur le plan personnel, je crois que vivre et travailler ici est extrêmement pratique. Les gens sont si polis, que j'en fais souvent la blague avec mes amis. Si vous arrêtez votre voiture au beau milieu de la rue, personne de klaxonnera, au contraire, ils penseront : « Oh le pauvre ! Il doit avoir un malencontreux problème ! » Alors que n'importe où ailleurs au monde, toutes les voitures derrière klaxonneraient, un musclé viendrait cogner dans votre par-brise ! Quand je quitterai, je vais les aspects culturels du Japon vont réellement me manquer.



Les fabricants d'ordinateurs devraient s'internationaliser

Je désire une chose, c'est que le Japon aille mieux. Mes premiers produits électroniques étaient tous japonais ! Le Japon était incroyablement innovateur. Je crois que « Japon=technologie » est toujours vrai. Bien des pièces d'ordinateurs viennent d'ici encore à l'heure actuelle. La plupart des fabricants d'automobiles ou de produits électroniques achètent beaucoup de matériel japonais. Mais pour certaines raisons, les principaux acteurs du secteur se sont trop concentrés sur leur marché local, ont perdu leur portée internationale et ont été surpassés par des compétiteurs provenant d'autres pays. Je crois personnellement que ces entreprises

devraient se globaliser, qu'elle ont besoin de se diversifier.

PROFILE

Roderick Lappin a été Directeur exécutif des ventes globales pour l'Asie Pacifique chez Dell durant plusieurs années avant de rejoindre Lenovo en 2007. Après un an à Singapour pour la firme, il est d'abord nommé Président de Lenovo Japon, puis Président Exécutif de Lenovo NEC Holdings, son poste actuel. Né à Melbourne et grandi à Sydney en Australie, il a passé la plupart de sa carrière à l'étranger de son pays, principalement au Japon, où il habite actuellement avec sa femme et ses trois filles.