

TD 1 :

Cas 1: Porsche

Personne n'attendait le mythe incarné de la voiture de sport dans cette catégorie. Porsche construisant un 4x4, c'est un peu comme si Vuitton se lançait dans la production de sacs à dos de haute montagne ou Hugo Boss dans les treillis pour le GIGN. Wendelin Wiedeking, est convaincu que Porsche, un des derniers constructeurs indépendants de voitures de luxe, doit se réinventer afin de pouvoir accélérer à nouveau. (...) « Avec nos deux modèles actuels, le Boxter et la 911, nous détenons déjà 9% du marché mondial des voitures de sport, stabilisé depuis plusieurs années à 650 000 unités, explique Hans Riedel, le vice-président des ventes et du marketing.

Pour grignoter un ou deux points de plus, il nous faudrait batailler sur les prix, et nous nous y refusons absolument ». D'où ce pari d'élargir d'un coup la gamme avec ce 4x4 détonant, avec une grande ambition : en écouler 25 000 en 2002-2003, ce qui représenterait une hausse de 50% des ventes. Et encore...Il ne s'agit que des chiffres officiels, volontairement sous-estimés. (...)

On se souvient que Porsche, créé en 1948 par le père de la Coccinelle Volkswagen, Ferdinand Porsche, était au bord du gouffre il y'a dix ans à peine. Ses pertes avaient atteint 33 millions d'euros en 1992, et 122 millions l'année suivante. La crise qui a suivi la guerre du Golfe et l'effondrement du dollar avait fait fuir les *golden boys*, c'est à dire l'essentiel de la clientèle, surtout aux Etats Unis, où la firme réalisait la moitié de ses ventes. La production a alors dégringolé à seulement 12 500 voitures ! « Nos modèles étaient à l'époque dépassés et trop chers », convient un membre du directoire. (...) « L'entreprise perdait son sang, sa survie était en jeu. C'est ce qui permis à Wendelin Wiedeking d'imposer un changement radical », souligne Anton Hunger, porte parole du directoire. Le jeune ingénieur, alors âgé de 39 ans, avait une conviction : pour préserver son indépendance, Porsche devait restaurer sa productivité et en finir avec la monoculture du modèle 911 produit depuis ...1964.

Sa première audace consista à adopter les méthodes du meilleur des grands constructeurs de l'époque, Toyota. Il fit donc appel à des anciens ingénieurs toyotistes pour transposer ce savoir-faire dans l'usine de Zuffernhausen, près de Stuttgart. (...) Et pendant deux ans, les Japonais aidèrent les Allemands à métamorphoser leur système de production. « Sans introduire un seul robot, on a pu abaisser le temps de fabrication d'une 911 de 120 à 60 heures », résume Hunger. Parallèlement, Wiedeking supprima 1600 emplois et ramena le nombre de fournisseurs de 900 à 300.

La deuxième priorité du boss était d'élargir la gamme. Il enterra un projet de berline quatre portes, mais poussa à fond le lancement de la « petite » Porsche, le Boxter, commercialisé en 1996 : un modèle plus cool à conduire et surtout moins cher de ...40% ! « Le risque était alors de voir les ventes de Boxter cannibaliser celles de la 911 », rappelle Gaeten Toulemende, analyste à la Deutsche Bank. « La voiture a tout de même fait un carton, car elle attiré une nouvelle clientèle plus jeune ». L'an dernier, il s'en est vendu plus de 28 000, soit autant que la traditionnelle 911.

Renouvelée en 1997, et dotée de motorisations toujours plus puissantes, la 911 n'en finit pas de faire rêver. Mais, économies obligent, elle partage désormais un tiers de ses composants avec le Boxter. Et, pour réduire les coûts, le constructeur fait le pari d'externaliser la production de la petite Porsche, en la confiant à l'industriel finlandais Valmet. « Imaginer la rentabilité : nous n'avons aucuns frais fixes, juste quatre ou cinq ingénieurs sur place », précise Hunger.

Cette rationalisation poussée à l'extrême a permis au constructeur d'échapper au sort des Jaguar, Saab et autres Ferrari qui, incapables de survivre seuls, ont été avalés par Ford, GM et Fiat. Dès l'exercice 1997-1998, les profits dégagés par Porsche furent confortables. (...) Mais l'annonce du lancement du Cayenne, il y'a deux ans, a donné des sueurs froides aux analystes : « Les amateurs de Porsche détestent la nouveauté. Il y'a un risque que ce véhicule brouille l'image, voire l'identité du constructeur », estime l'un d'eux. D'autant que son style ne fait pas l'unanimité. (...) « Bien-sûr qu'il y'a un risque, reconnaît Hans Riedel. Mais rester sans bouger, c'est encore plus dangereux quand vos concurrents lancent une rafale de modèles sur un marché stagnant. Et, cette fois, nous disposons des moyens de riposter. »

(...)Porsche avait exploré d'autres pistes, comme celles du monospace. Abandonné, finalement, car trop européen, alors que les 4x4 font un tabac outre-Atlantique et se vendent de mieux en mieux en Asie et au Proche-Orient. (...)

Il n'a pas hésité à conclure une alliance avec Volkswagen afin de partager les coûts de développement de son 4x4. le Cayenne est donc doté d'un cousin, le Touareg. « Mais, il s'agit bien d'un bébé Porsche, puisque c'est nous qui avons développé la plate-forme du véhicule », revendique Durheimer. « La ligne, le style intérieur et les moteurs seront totalement différents », ajoute-il. Cela n'empêchera pas les deux véhicules de partager de nombreuses pièces, comme le soubassement, les suspensions, etc. La carrosserie de ce bébé Porsche sera même produite à Bratislava, en Slovaquie, dans l'usine Volkswagen qui produira le Touareg. Au total, 88% du véhicule proviendra de fournisseurs. Difficile d'aller plus loin car le moteur, lui, sera toujours *made by* Porsche. Les nouveaux V8 seront expédiés de l'usine de Zuffenhausen vers celle de Leipzig, qui n'emploiera au total que 300 salariés pour une production de 25 000 véhicules. Un record. Les analystes ont calculé que le site serait rentable même s'il ne tournait qu'à 20% de ses capacités (au lieu de 70% en moyenne dans le secteur automobile). Signe que Wiedeking n'a pas oublié la leçon des années noires.

D'après P. Chaberi, ; Juillet 2002

Questions

1. Présenter l'entreprise Porsche, quelle a été sa situation avant 1996 ?
2. Quels sont les moyens engagés par Porsche pour y pallier ? Quelle est son approche en marketing International ?
3. Quelle a été la forme stratégique adoptée par Porsche pour le développement de son modèle Cayenne ? Définir et préciser ses avantages ?

Cas 2 : Comment Renault a sauvé Samsung

(...) Lorsque Jérôme Stoll en prend la direction générale, en septembre 2000, le constructeur coréen est à plat. (...) Le rêve automobile de Lee Kun-Hee, président du conglomérat Samsung, a été fauché en plein envol par la crise asiatique de 1997. trois ans à peine après la signature de l'accord de coopération technique avec Nissan.

Fort de son alliance avec le constructeur japonais, qui a construit l'usine ultra moderne de Samsung Motors, Renault reprend alors l'affaire. Deux ans plus tard, il peut se targuer d'avoir misé juste. Non seulement Renault Samsung Motors, la nouvelle entité, est remise en route mais elle dégage ses premiers bénéfices avec vingt-quatre mois d'avance sur le programme, comme en attestent les résultats publiés par Renault le 24 octobre dernier.

Les raisons de cet exploit ? une recette subtile d'acculturation, faite d'enrichissements mutuels entre les équipes française et coréenne. Un homme aussi. (...) Jérôme Stoll est la clef de ce redémarrage en trombe. D'abord en acceptant une mission qui s'apparentait davantage à une gageure qu'à une opportunité. Ensuite, en choisissant ses équipes (...). Enfin, en appliquant une méthode rigoureuse et radicale, mais sans jamais heurter la susceptibilité des responsables locaux(...).

Les Français ont appliqué des méthodes rigoureuses

Pour se ménager un accueil clément, les Français évitent donc de débarquer en conquérants. (...) « Pendant plus d'un an, nous avons été sur le pont jour et nuit, week-end compris », se souvient Patrick Descotes-Genon, directeur Général Adjoint. Le résultat est payant. Les Coréens, dont la rigueur professionnelle s'apparente à celle des Japonais, reconnaissent la détermination des Français. (...)

Pour les Coréens, l'honneur est sauf car la prise de pouvoir se déroule en douceur. Nous nous sommes appuyés sur les forces vives de la société, explique Jérôme Stoll. Les Coréens ont des traits communs avec les Japonais : L'engagement du personnel est fort et le niveau de qualité élevé ». (...)

Renault a misé sur cette énergie pour sauver l'entreprise. Il a joué sur la tradition dont il a conservé certaines pratiques. Les logements construits par le *chaebol* (conglomérat) Samsung ont été préservés, tout comme le gymnase dans l'usine. Les salaires plus élevés de 10 à 15% chez Samsung que chez les autres constructeurs nationaux, ont été maintenus (...). La marque a été résolument positionnée sur le haut de gamme, ce qui a permis, entre autre, de stimuler la fierté des employés. Enfin, les dirigeants français n'ont pas oublié la rencontre symbolique entre les délégués du personnel et le grand patron de l'international, Georges Douin. « Le rôle du chef est primordial, dans la société coréenne », souligne Daniel Cabanna. (...).

Pour autant, les hommes de Renault n'ont pas renoncé à introduire des changements profonds. « Nous avons travaillé sur la base développée chez Nissan : la transversalité, la gratification du mérite, la réduction des coûts », confirme Jérôme Stoll.

(...) « Renault Samsung est une entreprise à taille humaine (...) Il ne faut surtout pas chercher à imposer un modèle ». la transformation la plus délicate ? la communication transversale. Cette approche touche aux fondamentaux de la société. « En bousculant le profond respect des anciens et de la hiérarchie. Pour gagner en efficacité, il faut pourtant stimuler la prise d'initiatives et faire accepter celles de l'autre. Même si c'est une femme, un jeune ou quelqu'un de moins diplômé », souligne Daniel Cabanna. Là encore, Renault a bénéficié de la pugnacité dans l'adversité. « Les équipes de Renault Samsung viennent d'une entreprise qui a fait faillite, ils sont donc ouverts aux changements favorables au redressement. A condition de ne pas aller trop vite et de respecter deux lois intangibles : les décisions sont collectives et doivent être entérinées par la hiérarchie », explique Patrick Descotes-Genon. Le respect de ces coutumes a permis de modifier d'autres pratiques, comme l'avancement à l'ancienneté a remplacé par la promotion en fonction des compétences, ou les augmentations homogènes abolies pour des primes à la performance.

(...) Lorsque Louis Schweitzer effectue sa première visite en Corée depuis l'acquisition de Samsung, il vient également pour présider une grande cérémonie à l'usine de Busan : la remise des prix par catégories (qualité, achat, commerce...) à une quarantaine de salariés les plus compétents. « En même temps, cette cérémonie contribue à renforcer l'identité du groupe Renault en Corée », explique Daniel Cabanna. (...) « Nous essayons de transmettre une culture d'entreprise, celle d'un constructeur automobile, et la nôtre en particulier, à des salariés qui ont toujours appartenu à des conglomérats très diversifiés », explique Jérôme Stoll.

Le message est plus compliqué qu'il n'y paraît, car il faut à la fois confirmer les racines culturelles de la marque et l'ancrer dans un groupe international. Or l'internationalisation implique des règles de fonctionnement différentes de celle d'un groupe national, et surtout d'un *chaebol*. Notamment dans les relations avec les fournisseurs, qui sont pour la plupart, des filiales du conglomérat. Lors de la remise des prix, Renault s'est donc attaché à récompenser un équipementier. « L'idée de le faire en même temps que nous récompensons nos employés visait à transmettre la notion d'entreprise élargie », explique Patrick Descotes-Genon. Un concept bien établi en occident où les constructeurs et leurs équipementiers collaborent plus étroitement dès la phase de développement.

Là encore, le geste est symbolique, car Jérôme Stoll et ses équipes ont dû procéder à une remise à plat de tout le réseau de fournisseurs. En deux ans, les coûts d'achats ont été diminués de 23%, alors que le directeur général tablait sur une baisse de 20% en trois ans.

Questions :

1. Expliquer dans quelle mesure, la conduite de Renault couronnée par un succès dans l'acquisition de Samsung illustre par excellence l'état d'esprit du marketing international ; justifier !

Corrigé TD 1

Cas Porsche :

1. Porsche est une entreprise créée depuis 1948 de son pays d'origine : l'Allemagne ; Elle a une présence mondiale et était spécialisée avant 1996 dans les voitures de luxe sportives ; ses clients sont qualifiés de « Golden Boys » en ce sens qu'ils sont fortunés (segment cible). Sa gamme est composée de deux modèles la 911 et la Boxter.
Elle détenait avant 1996, 9% du marché mondial des voitures sportives de luxe ; désormais ce marché est stabilisé, voire même a subi une légère baisse pendant une certaine période ; ce qui a provoqué la collaboration avec les toyotistes pour optimisation des coûts de revient ainsi que le lancement de la Boxter, petite sportive mais moins chère de 40% destinée aux jeunes en courant le risque de la cannibalisation de la 911. Chose qui n'a pas eu lieu en fin de compte et qui a aidé Porsche à remonter la pente.
Depuis 1996, elle est à nouveau au bord du gouffre et redoute le sort de ses concurrentes à l'instar de Ferrari, Jaguar...etc qui ont été absorbées par les grands constructeurs mondiaux (GM, Ford...)
2. Sa stratégie internationale devient la double diversification : depuis toujours multiplication des pays où elle est présente et là elle vise la multiplication des segments ciblés. Ses objectifs étant la rentabilité pour assurer sa survie, son autonomie à travers le recrutement d'un nouveau segment de clients (diversification segments);
Elle a cherché un concept car approprié à son identité et visant toujours le marché mondial ; le concept de la monospace, initialement étudié s'est révélé limité au marché européen, elle a alors décidé de travailler sur le concept de la 4X4, concept plus mondial ! Son approche étant par excellence celle globale !
3. Alliance stratégique avec Volkswagen intéressé par le même concept (compromis des 3C) ; définition : mise en commun des compétences de deux firmes indépendantes et complémentaires pour le lancement d'un projet ; chacune gardant son autonomie juridique par ailleurs. Avantages : Multiplier les compétences, se répartir les risques (coûts, échec.....)...

Cas Renault Samsung :

L'état d'esprit du marketing international (Il s'agit dans ce cas du marketing interne) a permis d'amortir, voire même d'amortir un choc culturel entre deux cultures d'entreprises diamétralement opposées (ouverture, performance, flexibilité des Européens et hiérarchie rigide, ancienneté, organisation rigide quasi-militaire, structure verticale...des Coréens). Cet état d'esprit est basé sur :

- La tolérance : le fait d'accepter les autres comme ils sont avec leurs différences socio-culturelles ; plusieurs justifications à titre d'exemples : garder les *chaebols* avec salles de gymnase, maintenir les salaires plus élevés que la moyenne ; les Français ont évité de débarquer en conquérants, maintenir la rencontre symbolique entre les délégués du personnel et le grand patron à l'international, les cérémonies, les coutumes des décisions collectives entérinées par la hiérarchie, Français mettant la main à la pâte en étant présents sur les ponts week-end compris....
- L'éclectisme : composer avec la richesse de la diversité et en tirer profit : les hommes de Renault n'ont pas renoncé à introduire des changements profonds : la

transversalité qui provenait d'une collaboration avec Nissan ; promotion par l'ancienneté remplacée par celle à la performance, optimisation des coûts, application des méthodes rigoureuses....etc

