

MARKETING INTERNATIONAL – LEA 3 – SESSION DE SEPTEMBRE 2010

I / Cours :

- A/ D'après vos connaissances quelles sont les grandes organisations commerciales et quelle est leur rôle ? (6 points)
- B/ Citez et expliquez quels sont les différents risques à l'exportation. (7 points)

II / Etude de document : (7 points) :

- A/ Relevez les éléments qui ont permis à Hyundai d'augmenter ses ventes à l'étranger :
- B/ D'après vous, en quoi consiste la méthode des 6 sigmas ?
- C/ Expliquez la phrase suivante : « Avec cette équipe, nous allons franchir une étape supplémentaire », estime Gary Ha, qui compte aussi homogénéiser le marketing et la distribution aujourd'hui confié à des importateurs locaux. » ; comment s'appelle cette forme de marketing ?
- D/ Que pensez-vous de leur stratégie de vendre un 4 X 4 avec seulement 2 roues motrices ?

Hyundai, le nouveau tigre de l'automobile

Longtemps ses voitures, peu fiables et affligées d'un look ringard furent la risée des concurrents. C'est bien fini : sous la houlette d'un patron à poigne, ce constructeur est le seul au monde à avoir doublé sa production en 5 ans. Et l'offensive ne fait que commencer.

Etrange cohabitation ! A quelques mètres seulement des robots qui assemblent des voitures, des poissons rouges frétilent dans les eaux recyclées de l'usine, à l'intérieur d'un bassin agrémenté de bonsaïs. Des eaux limpides, comme le message que Hyundai Motor, 1^{er} constructeur de voiture sud-Coréen, transmet aux visiteurs du plus grand site automobile au monde, niché à Ulsan, au bord de la mer « La modernité » (Hyundai en Coréen) n'exclut pas le respect de la nature.

En 2002, le constructeur Sud Coréen a produit 2 fois plus de voitures qu'il y a 5 ans, soit 1,7 million. Son chiffre d'affaires a quasiment doublé (à 20,7 milliards). Au 2^{ème} trimestre 2003, ils ont même atteint 440 millions, soit plus que ceux réalisés par Ford et GMC (hors camions, services financiers...).

Des résultats obtenus grâce à une impressionnante percée à l'export : soutenues par la faiblesse du Yon, la monnaie nationale, ses ventes à l'étranger ont progressé de 40% depuis 1999, à 980000 unités.

Sur le marché européen, en net recul, la marque est à +34%

Au 1^{er} semestre, la percée s'est confirmée aux USA (+17%) et en Europe (+34%), 2 marchés pourtant en recul. La France n'échappe pas à l'offensive : le constructeur y a réalisé la 2^{ème} plus forte progression de l'année 2002, derrière le nippon Mazda. Tout cela grâce, en grande partie, au succès de son 4 X 4 Sante fe, vendu à partir de 24000 €, et passé devant la légendaire Land Rover. Et encore, ces chiffres n'incluent pas Kia Motor, 2^{ème} constructeur Coréen, repris en 1999 par Hyundai à la faveur de la crise économique qui a frappé le pays. Ensemble, les 2 marques ont vendu 2,9 millions de véhicules en 2002, ce qui place le groupe au 8^{ème} rang mondial derrière Peugeot et Citroën !

La métamorphose a été fulgurante pour ce constructeur fondé en 1967 au sein du gigantesque conglomérat Hyundai, et qui démarra son business en assemblant des voitures pour Ford. Les soucis ont commencé quand il a exporté ses premiers véhicules aux USA, dès 1986, en cassant les prix. Ses ventes ont d'abord fait un carton auprès des foyers les plus modestes, avant de plonger en raison d'importants problèmes de fiabilité (le moteur notamment) qui ont assimilé le coréen à un marchand de « caisses à savons ». Le constructeur était même brocardé à la télé par les animateurs de talk-show : l'humiliation.

Aujourd'hui, les Américains ne se moquent plus. « Ils ont fait un boulot énorme ces trois dernières années », reconnaît Jeff Brodoski, analyste au cabinet américain JD Power. Pour preuve, la marque, qui pointait en 2000 en 10^{ème} position du classement sur la fiabilité des constructeurs étrangers aux Etats-Unis, a bondi à la 2^{ème} place en 2002, juste derrière Toyota. Un progrès considérable dont l'impact sur les ventes fut immédiat : « En 1999, Hyundai avait vendu 160000 voitures aux Etats-Unis. Cette année, il devrait s'en écouler 400 000 », prévoit Brodoski.

Cette croissance éclair coïncide avec l'arrivée début 1999 d'un nouveau patron, bien décidé à prendre sa revanche sur le destin. Son nom ? Chung Mong-koo, 63 ans, le plus âgé des six fils du fondateur du conglomérat Hyundai, Chung Ju-yung. Il rêvait de ce poste depuis une trentaine d'années. Et lorsque le patriarche a décidé 2 ans avant sa mort, d'accéder enfin à sa requête, les ouvriers de Hyundai Motor n'ont pas tardé à faire connaissance avec leur nouveau boss.

Certains l'ont même surnommé « le bulldozer » en raison de sa carrure, de ses manières bourruës et de la discipline de fer qu'il impose à ses troupes, exigeant de ses proches collaborateurs d'arriver au bureau dès 6 heures du matin. Ce milliardaire passionné de golf - l'une de ses rares marottes - capable de parier une centaine de milliers de dollars au cours d'une partie, a rapidement affiché la couleur, en débarquant sur le site d'Ulsan quelques jours après s'être installé dans le fauteuil de « chairman ».

D'immenses rizières se sont transformées en centres de recherche

«Plus jamais ça !», a-t-il vociféré en désignant du doigt une Sonata en fin d'assemblage. Câblage électrique bâclé, boulons peints de différentes couleurs... «Pour avoir une chance d'améliorer notre image comme celle de Toyota, nous devons commencer par être plus rigoureux dans la finition. Sinon, nous ne survivrons pas !», a-t-il conclu avant de demander au responsable de la chaîne de peindre tous les boulons en noir.

« Chairman Chung », comme l'appellent ses employés, venait d'énoncer sa priorité : l'amélioration de la qualité. Pour la mettre en oeuvre, il a dégainé une arme secrète: le «Six Sigma», une méthode de contrôle de la qualité et de réduction des coûts, inventée par Motorola et reprise par Jack Welch, l'ex-patron de General Electric.

Chung la présenta à ses troupes le 24 octobre 1999 au cours d'une cérémonie durant laquelle des centaines de cadres firent serment, devant lui, de respecter les consignes de cette bible. «Nous sommes les premiers à adopter Six Sigma dans l'industrie automobile, assure Kim Jong-sun, responsable de la planification chez Hyundai Motor. En l'appliquant dès le stade de la R & D, nous avons économisé 200 millions de dollars en quatre ans et avons considérablement augmenté la qualité de nos véhicules.» La R & D était, il n'y a pas si longtemps encore, un concept abstrait pour le sud-coréen. Par la fenêtre de son bureau de Namyang, situé à une centaine de kilomètres de Séoul, Hyu Soon-lee, 50 ans, grand pont de la R & D, savoure le chemin parcouru. «Ici, il y a seulement six ans, il n'y avait que des rizières à perte de vue», se souvient ce pionnier de Hyundai qui débarqua chez le constructeur en 1984, accompagné de cinq universitaires spécialisés dans l'étude des moteurs.

Depuis, les buildings et les laboratoires ont poussé comme des champignons, transformant le paysage en complexe high-tech où se côtoient 6000 chercheurs, ingénieurs et designers centre de crash test, circuit pour vérifier la tenue de route de véhicules, gigantesque souffleries destinées à calculer l'aérodynamisme voitures...

«Six sigma, c'est ça ; j'y consacre tous les samedis matin», avoue-t-il. Avec cette méthode d'analyse, Hyundai optimise ses moteurs en fonction de ses contraintes de coûts. Aidé pour cela par une équipe d'ingénieurs, qui n'hésitent pas à disséquer en permanence les moteurs de la concurrence pour s'en inspirer... « C'est fou ce qu'on apprend vite », sourit Hyun Soon-lee.

La formule magique est aussi appliquée à la production et au service après-vente. Au total, cette année, 1027 cadres diffusent les grandes lignes de Six sigma dans l'entreprise. Signe caractéristique ? Ils héritent, en fonction de leur compétence, d'un grade particulier: champion, maître-ceinture noire, ceinture noire ou ceinture verte.

Même les ouvriers contribuent à améliorer la qualité : l'an dernier, ils ont soumis 10000 idées, qui concernaient par exemple le processus d'assemblage. 375000 ont été validées et récompensées en congés ou en prime pouvant aller jusqu'à 1500 dollars.

Aux Etats-Unis, Hyundai a soutenu ces progrès réalisés en amont par un marketing agressif. «Les Américains n'ont plus eu peur d'acheter nos véhicules quand on leur a proposé la garantie dix ans sur le moteur et la transmission», explique Gary Ha, responsable des exportations. Pour conquérir l'Amérique, le fabricant a aussi soigné le design. C'est l'une des raisons du succès du 4x4 Santa Fe, un de ses best-sellers. «Alors que, d'habitude, ce sont les ingénieurs qui nous imposent de nous adapter à leurs contraintes technologiques, nous avons eu carte blanche pour développer ce modèle», assure, enthousiaste, Kim Young-il, vice-président en charge du design. Et pour conquérir l'Europe, le constructeur compte bien se servir du design comme cheval de Troie. «Ce sera notre prochain champ de bataille, assure Gary Ha » Les hostilités ont déjà commencé avec la Getz, lancée fin 2002.

Son look en fait une concurrente sérieuse de la Renault Clio. En septembre, un centre de R&D a même été inauguré en Allemagne. «Avec cette équipe, nous allons franchir une étape supplémentaire» estime Gary Ha, qui compte aussi homogénéiser le marketing et la distribution aujourd'hui confiés à des importateurs locaux. Hyundai Motor est même en train d'étudier l'implantation de sa première usine en Europe de l'Est, peut-être en République tchèque, où le coût de la main d'oeuvre lui permettrait de rester compétitif.

Il casse les prix en inventant le 4x4... à deux roues motrices

Car la maîtrise des coûts reste une obsession du coréen. Dans son pays, où sont produits 99% des composants, il met ses fournisseurs sous pression : « Avec 70% du marché, le groupe est si influent qu'il impose quasiment ses prix à ses fournisseurs », explique Youngho Lee, consultant chez A T Keamey à Séoul. Hyundai Motor exige même des nombreux équipementiers l'exclusivité : interdiction de livrer Samsung ou Daewoo s'ils veulent continuer de traiter avec le plus gros constructeur local ! Avec le rachat de Kia en 1999, il a aussi concrétisé des synergies. Comme Peugeot et Citroën, les deux constructeurs ont développé plusieurs modèles sur des plates-formes communes.

Un bon moyen d'augmenter ses bénéfices... Ou d'en faire profiter ses clients, en baissant les prix. Ce fut le cas lorsqu'il a commercialisé une version de son Santa Fe avec seulement 2 roues motrices... « Leurs commerciaux ont compris que la plupart des gens achetaient un 4 X 4 avant tout pour sa sûreté et pour son look, rarement pour faire du tout terrain, commente Philippe de Chabaud-Latour, un consultant français installé à Séoul. Ils ont ainsi pu répercuter une baisse de tarif de plus de 1000 dollars, alors que le Santa Fe était déjà un des modèles les moins chers ! » Mais, pour parvenir à entrer dans le top 5 des constructeurs mondiaux, Hyundai devra encore progresser. En commençant par stabiliser ses relations avec les syndicats. Cet été, les ouvriers ont arrosé au soju, une liqueur locale, une sacrée victoire. Après une grève de sept semaines, qui a coûté plus de 1 milliard d'euros au groupe, ils ont arraché une augmentation de salaire de 8,6%, une réduction du temps de travail à 5 jours (contre 5 et demi) par semaine. «Pas de panique, répond-on chez Hyundai. La main-d'oeuvre représente seulement 10% de nos coûts de production. Et, avec une moyenne d'âge de 33 ans, l'une des plus jeunes de l'industrie, nous avons moins de retraites à payer que nos concurrents.» Le nouveau tigre de l'automobile n'a décidément pas fini de jouer les prédateurs.

De notre envoyé spécial en Corée, Stéphane Balge .CAPITAL OCTOBRE 2003