

Etude de cas supplémentaire chapitre 11

La numérotation fait référence à la deuxième édition de Stratégique (2003)

L'implantation de Honda aux États-Unis

En 1984, le chercheur américain Richard Pascale publia un article qui décrivait l'extraordinaire succès qu'avait connu Honda en lançant ses motos sur le marché américain dans les années 1960. Cet article a été à l'origine d'une discussion extrêmement féconde sur les processus stratégiques.

À l'époque, le marché de la moto aux États-Unis se répartissait entre l'Américain Harley Davidson, les Britanniques BSA, Triumph et Norton et l'Italien Moto-Guzzi. En 1959, Harley était leader avec des ventes totales de 16,6 millions de dollars et la part de marché cumulée des trois constructeurs britanniques était de 49 %. En 1973, les ventes de BSA, Triumph et Norton ne représentaient plus que 9 % du total. Cette chute résultait largement de l'incursion de Honda dans les années 1960, suite à la création de la American Honda Motor Company en 1959. Les ventes de Honda étaient ainsi passées de 500 000 dollars en 1960 à 77 millions en 1965.

Dans son article, Richard Pascale ne relatait pas une mais deux versions différentes de cet extraordinaire succès. Voici des extraits de cet article.

Le récit du succès de Honda selon le Boston Consulting Group et la Harvard Business School

Suite au spectaculaire déclin de la part de marché de BSA, Triumph et Norton sur le marché américain entre 1959 et 1973, le gouvernement britannique commanda un rapport au cabinet de conseil Boston Consulting Group (BCG). Ce rapport présentait les résultats de l'étude de la stratégie de Honda dans l'industrie de la moto.

Le succès des constructeurs japonais a pour origine la croissance de leur marché national dans les années 1950. Grâce à cette base arrière, ils ont bénéficié d'une structure de coûts très compétitive qu'ils ont utilisée comme tremplin pour pénétrer le marché mondial dans les années 1960 grâce à leurs petites motos (BCG, 1975 : xiv).

D'autres études, notamment celle menée par la Harvard Business School, ont tenté d'expliquer le succès de Honda aux États-Unis.

Après la Seconde Guerre mondiale, en dehors de la police et de l'armée qui en faisaient un usage professionnel, les motos attiraient très peu de clients aux États-Unis. Même si la plupart des motocyclistes étaient des gens respectables, il existait aussi des gangs de motards qui se baptisaient eux-mêmes « Hells Angels » ou « Esclaves de Satan », donnant à la moto une mauvaise image. En 1954, un film intitulé « L'équipée sauvage » avec Marlon Brando en blouson noir chevauchant une Triumph 650cc donna à ces gangs de motards un large écho médiatique, ce qui définit le stéréotype du motard rebelle.

La stratégie marketing de Honda était explicitée dans le rapport annuel de 1963 de l'entreprise : « vendre en priorité au grand public qui n'a pas envisagé jusqu'ici de s'acheter une moto et non aux motocyclistes chevronnés ». Honda s'implanta sur le marché américain avec son modèle Super Cub, un petit cyclomoteur économique et fiable, hybride entre un scooter et une « mobylette » : 50cc, quatre temps, trois vitesses, embrayage automatique, puissance de 5cv, démarreur électrique et cadre permettant une utilisation aisée par les femmes. La conduite de ce modèle était très facile et son prix modique : moins de 250 dollars, alors que le prix des motos américaines ou européennes était de 1000 à 1500 dollars.

En juin 1960, le département de R&D de Honda comprenait 700 designers et ingénieurs, ce qui contrastait avec les équipes de moins de 100 personnes [généralement utilisées par les concurrents américains

et européens]. En 1962, la productivité de Honda s'élevait à 159 unités par an et par employé [un chiffre que Harley Davidson n'atteignit pas avant 1974]. De même, les capitaux investis par Honda étaient de 8170 dollars par salarié... [plus de deux fois le montant des investissements consentis par ses concurrents américains et européens]. Avec des ventes de 55 millions de dollars, Honda était déjà le plus gros fabricant de motos au monde en 1959.

En 1961, Honda utilisait 125 distributeurs et dépensait 150 000 dollars en publicité aux États-Unis. Leur message publicitaire était destiné aux jeunes ménages, avec le slogan : « On rencontre les gens les plus sympas en Honda ». Il s'agissait d'une démarche délibérée visant à dissocier la moto de l'image des blousons noirs.

Voici un autre extrait du rapport du Boston Consulting Group :

L'industrie japonaise de la moto – et en particulier son leader, Honda – obéit à une démarche cohérente. La philosophie de base des constructeurs japonais est que la fabrication en grande série de chaque modèle assure une productivité élevée du fait de l'utilisation maximale de techniques automatisées de production de masse. Leurs stratégies commerciales visent donc à développer des modèles susceptibles d'être vendus en très grand nombre, ce qui explique l'attention particulière qu'ils portent à la croissance et à la part de marché.

Les expatriés de Honda

La seconde version des événements relatée par Richard Pascale était fondée sur des entretiens avec les trois expatriés de Honda qui avaient effectivement participé à l'implantation de l'entreprise aux États-Unis. Cette version était très différente.

À cette époque, il n'y avait que 3000 magasins de motos aux États-Unis et seulement 1000 d'entre eux étaient ouverts cinq jours par semaine. Les autres n'ouvraient que la nuit et les week-ends.

J'avais l'impression que tout le monde en Amérique conduisait une voiture, ce qui me faisait douter du succès éventuel de la moto sur ce marché. Cependant, avec 450 000 immatriculations et 60 000 motos européennes vendues chaque année, il ne semblait pas ridicule de viser 10 % du marché des importations.

Pour tout dire, nous n'avions pas de stratégie en dehors de la curiosité de voir si nous pouvions vendre quelque chose aux États-Unis. C'était une nouvelle frontière, un nouveau défi qui s'inscrivait bien dans la culture du « succès malgré tout » cultivée par Monsieur Honda. Nous n'avions même pas discuté des profits ou du délai de retour sur investissement. Takeo Fusijawa (le co-fondateur de Honda) m'avait seulement dit que j'étais l'homme de la situation et m'avait accordé un budget de 1 million de dollars.

Nous savions que nos produits d'alors étaient bons, mais pas franchement meilleurs que ceux des concurrents. Monsieur Honda était particulièrement confiant dans les chances de succès des modèles 250cc et 305cc, car il pensait que leur guidon en forme de sourcils de Bouddha était un très bon argument de vente. Après quelques discussions et sans véritables critères de sélection, nous avons constitué notre stock de départ avec 25 % de chacun de nos quatre modèles : le Super Cub 50cc et les motos de 125cc, 250cc et 305cc. Bien entendu, les plus grosses cylindrées représentaient l'essentiel de la valeur du stock.

Nous avons choisi de nous implanter à Los Angeles, où vivait une large communauté d'immigrés japonais de deuxième et troisième génération. De plus, la population était croissante et le climat adapté à l'utilisation des motos. Nous avions si peu de cash que nous partagions tous les trois un meublé, loué 80 dollars par mois. Il n'y avait qu'un lit, alors deux d'entre nous devaient coucher par terre.

La première année, nous étions complètement dans le noir. Nous ne savions pas que le marché américain de la moto se limitait à une courte saison, entre avril et août. Notre arrivée avait coïncidé avec la fin de la saison 1959. Notre expérience difficile avec les distributeurs sur le marché japonais nous avait convaincus de traiter directement avec des détaillants. Au printemps 1960, nous avions un réseau de 40 magasins, qui exposaient la plupart de notre stock – essentiellement le plus grosses cylindrées. C'est alors que le désastre s'est produit.

Dès la première semaine d'avril 1960, nous avons commencé à recevoir des rapports signalant que nos machines présentaient des fuites d'huile et des ruptures d'embrayage. Ces faiblesses venaient du fait que les motards américains conduisaient plus longtemps et plus vite que les japonais. Afin de reproduire la panne, notre laboratoire fit tourner sur banc des motos 24 heures sur 24. En moins d'un mois, le problème fut résolu en redessinant le joint de culasse et le ressort d'embrayage. Mais dans l'intervalle, les événements avaient pris une tournure inattendue.

Au long de nos huit premiers mois, notre instinct – de même que celui de Monsieur Honda – nous avait dissuadé d'essayer de vendre des Super Cubs. Alors que ces petits 50cc rencontraient un succès phénoménal au Japon (où la production n'arrivait pas à suivre la demande), ils nous semblaient tout à fait inadaptes au marché américain, où tout était plus gros et plus luxueux.

Nous utilisions les Super Cubs nous-mêmes lorsque nous allions faire les courses dans Los Angeles et ils attiraient beaucoup d'attention. Un jour, nous avons même reçu un coup de téléphone d'un acheteur de la

chaîne de magasins Sears. Cependant, nous hésitions toujours à promouvoir nos 50cc de peur qu'ils détériorent notre image sur le marché très viril de la moto. Mais lorsque nos grosses machines ont commencé à casser, nous nous sommes dits que nous n'avions plus le choix. Bizarrement, les détaillants qui les distribuèrent n'étaient pas des marchands de motos mais des magasins d'articles de sport.

Richard Pascale poursuivait en expliquant :

Au printemps de 1963, dans le cadre d'un cours de marketing de l'université de UCLA à Los Angeles, un étudiant proposa un slogan pour Honda : « On rencontre les gens les plus sympas en Honda ». Encouragé par son professeur, cet étudiant envoya son devoir à un ami qui travaillait pour l'agence de publicité Grey, qui essaya de vendre l'idée à Honda.

Le président et le trésorier préféraient une autre proposition venue d'une autre agence. Le directeur commercial avait pourtant l'impression que la campagne « les gens les plus sympas » était la bonne. Son pouvoir de conviction l'emporta. Ainsi, en 1963, suite à une succession d'événements fortuits, Honda adopta une stratégie qui identifiait et ciblait directement le considérable segment désormais inséparable de la légende de son succès, la classe moyenne.

En 1964, presque la moitié des motos vendues aux États-Unis étaient des Honda. En réponse à l'afflux de clients de la classe moyenne, les banques et les organismes de crédit commencèrent à financer les achats de motos, se substituant au système jusqu'alors en vigueur, les formules de crédit proposées par les magasins. Afin de profiter de la formidable opportunité qui s'offrait à ses produits, Honda prit une décision aussi risquée que courageuse. En 1964, l'entreprise annonça aux détaillants que désormais ses motos devaient lui être payées à la réception et non – comme c'était auparavant la règle – lors de la revente au client final. Honda s'attendait à une révolte de son réseau de distribution. Pourtant, si presque tous les détaillants contestèrent ou protestèrent, aucun ne renonça à distribuer les motos Honda. En une seule opération, Honda avait transféré le pouvoir des détaillants au constructeur.

Donner du sens au succès

Il est clair que ces deux versions sont très différentes. Pourtant, ils décrivent le même succès. Depuis la publication de l'article de Richard Pascale, beaucoup d'auteurs ont débattu sur la signification réelle de ces récits.

Source : R.T. Pascale, "Perspectives on strategy: the real story behind Honda's success", California Management Review, vol. 26, no. 3 (printemps 1984), pp. 47-72.

Questions (les numérotations font référence à la 2^e édition de Stratégique, 2003)

1. Quelles sont les caractéristiques des trois prismes stratégiques présentés dans la section 2.2. qui s'appliquent aux deux versions figurant dans le cas ?
2. Ces deux versions de l'implantation de Honda sont-elles mutuellement exclusives ? Expliquez votre réponse.
3. Pensez-vous que Honda aurait connu un succès plus éclatant en planifiant son implantation de manière plus formalisée ?
4. Le récit de Harvard s'appuie sur la déclaration d'intention stratégique du rapport annuel 1963 de Honda. Cette déclaration était-elle fondée sur un plan stratégique ? Si oui lequel ?