

**UNIVERSITÉ DE PARIS 10 NANTERRE  
UFR SEGMI  
200 AVENUE DE LA RÉPUBLIQUE  
92001 NANTERRE**

**PROJET D'ETUDE SUR LA STRATEGIE  
ET LA POLITIQUE GENERALE  
" ENTREPRISE RENAULT "**

**Réalisé par :**

- **HADJ BACHIR** Réda
- **BERKANI** Mohamed Amine
- **MILOUDI** Nassim
- **ALAYA** Rim

**Etudiants Master1 Sciences de Gestion**

**2006-2007**

## **PLAN DU PROJET :**

- Introduction
- Historique de l'Entreprise Renault
- Renault en quelques chiffres

### **Chapitre 1 : Une Stratégie d'Alliance**

- L'alliance avec Volvo
- L'alliance avec Nissan

### **Chapitre 2 : Une Stratégie d'Internationalisation**

- L'expérience Américaine
- Renault au Brésil
- Renault au Mexique
- Nouvelle organisation régionale

### **Chapitre 3 : La Stratégie Commerciale de Renault**

- E-commerce
- Une stratégie de fidélisation

### **Chapitre 4 : Le Plan « Contrat 2009 »**

- Conclusion

## **INTRODUCTION :**

Le secteur des constructeurs automobiles mondiaux se concentre de plus en plus. En effet, depuis l'accroissement de la mise en œuvre de stratégies de croissance en 1997, le paysage automobile mondial a été profondément bouleversé.

En 1965, il n'y avait aucune alliance entre les entreprises du secteur, donc, chaque entreprise se trouvait cloisonner dans son pays, on pouvait distinguer 3 marchés, le marché japonais avec des entreprises japonaises, le marché américain avec des entreprises américaines, et le marché européen avec des entreprises européennes, ce qui expliquait l'existence des barrières à l'entrée, et chaque pays se protégeait avec ses dernières.

Aujourd'hui, il y a des regroupements entre entreprises, des acquisitions et des alliances ce qui permet de dire que le marché se concentre. En effet, on parle de Co-compétition « coopération compétition », on conçoit les modèles ensemble, on recherche des économies d'échelle dans la conception, dans la fabrication des véhicules, mais tout en maintenant la concurrence dans la distribution. Les entreprises sont partout à la recherche de moindre coût, par le développement des stratégies de « fusions acquisitions », conséquence il n'y a qu'un seul marché (le marché mondial)

Renault est un constructeur qui cherche à accompagner ce mouvement de croissance, il développe différentes stratégies pour passer d'un statut de constructeur régional à celui d'un acteur global. En effet, l'activité de Renault outre son cœur de métier « l'automobile », la firme au losange développe une activité financière pour accroître son volume de ventes.

## HISTOIRE DE LA NAISSANCE D'UN GÉANT DE L'AUTOMOBILE :

En 1899, Marcel et Ferdinand Renault créent la société Renault Frères à Paris pour répondre aux premières commandes de voitures passées à leur frère Louis fin 1898, quand celui-ci remonte la rue LEPIC avec sa voiturette dotée d'une nouvelle invention : " la prise directe" (première boîte de vitesse). Fin 2000, le groupe Renault produit plus de 2 millions de véhicules particuliers dans 16 pays à travers le Monde  
...

<b>DATES</b>	<b>ÉVÉNEMENTS</b>
<b>1899</b>	<b>Naissance de la Société Renault Frères</b>
<b>1902</b>	<b>Premier moteur Renault</b> : un 24CV de 4 cylindres Développement de l'entreprise à l'international : créations de filiales en Europe et aux Etats-Unis
<b>1905</b>	Passage à une production en série après une commande reçue de 250 taxis. Renault devient le premier constructeur français
<b>1913</b>	Les ateliers de Renault couvrent 136 000 m <sup>2</sup> , produisent 4 200 véhicules et emploient 5 000 employés. Le taylorisme fait son apparition et entraîne le premier mouvement de grève des salariés.
<b>1914</b> <b>1918</b>	Renault se reconverti dans la production de matériel militaire : camions, ambulances...mais aussi le premier char mitrailleur léger (FT 17) et un avion. <b>Renault devient le premier groupe industriel de France.</b>
<b>Les années 20</b>	Création de la Société Anonyme des Usines Renault Renault contrôle toute la chaîne de production (concentration verticale) et se diversifie dans tous les domaines où son savoir-faire peut être exploité (fourgonnettes, autobus, camions, moteurs d'avion, locomotrices...).
<b>1929</b>	<b>L'usine de Billancourt voit démarrer sa première chaîne de montage.</b>
<b>1945</b>	<b>La société est nationalisée et devient la Régie nationale des usines Renault.</b>
<b>1947</b>	Naissance de la 4 CV.
<b>1962</b>	Naissance de la R4.
<b>1972</b>	Naissance de la Renault 5.
<b>1975</b>	L'exportation représente 55 % des ventes du groupe.

<b>1984</b>	Naissance de la Renault Espace.
<b>1990</b>	<b>Renault devient une Société anonyme.</b> Echec de la fusion avec le groupe Volvo
<b>1996</b>	<b>Privatisation de Renault.</b>
<b>1999</b>	<b>Accord de partenariat conclu avec le groupe Nissan.</b> Renault prend 36.8 % du capital de l'entreprise japonaise. <b>Renault rachète le groupe roumain Dacia.</b>
<b>2000</b>	<b>Rachat du constructeur Sud-Coréen Samsung.</b> Rapprochement de la branche Renault VI avec le groupe AB Volvo qui se traduit par la création du groupe <b>Volvo Global Trucks dont Renault détient 20 % du capital.</b>

## **RESULTATS FINANCIERS :**

<b>En millions d'euros</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>Variation</b>
Vente Mondiale K-unité	2490	2533	+ 1 ,7%
Chiffre d'affaires	40292	41338	+ 1,9%*
Marge opérationnelle	2115	1323	- 37,4
En % CA	5,2	3,2	- 2Points
Entreprises associées	1923	2597	+ 35%
Résulta Net Part du Groupe	2836	3367	+ 18,7%
Endettement Financier Net	1567	2252	+685M€

\*A Périmètre identique

## **LECURE DU TABLEAU :**

- **Ventes mondiales du groupe** : 2,5 millions de véhicules (+ 1,7 %) dont 2,1 millions de VP (+ 1,5 %) et 0,4 million de VU (+ 2,8 %).

- **Europe** : 1,8 million d'unités vendues (- 4,0 %), dans un marché stable (- 0,3 %).  
Renault : 1ère marque automobile avec une part de marché VP+VU de 10,2 % (10,8 % en 2004).

- **Dans le reste du monde** : 0,7 million d'unités (+ 21,2 %), les trois marques contribuant à cette croissance : Renault (+ 11,4 %), Dacia (+ 45,5 %) et Renault Samsung (+ 40,0 %).

- **Chiffre d'affaires du groupe** : 41 338 millions d'euros (+ 1,9 % à périmètre et méthodes identiques).

- **Marge opérationnelle du groupe** : 1 323 millions d'euros soit 3,2 % du chiffre d'affaires (contre 2 115 millions d'euros et 5,2 % en 2004).

- **Contribution de Nissan Motors** : 2 275 millions d'euros intégrant un produit non récurrent de 450 millions d'euros, contre 1 689 millions d'euros en 2004.

- **Résultat net (part du groupe)** : 3 367 millions d'euros, soit un résultat net par action de 13,19 euros (contre 2 836 millions d'euros en 2004 et 11,16 euros par action).

- **Free cash flow <sup>(1)</sup> de la branche Automobile** : 1 226 millions d'euros (contre 1 397 millions d'euros en 2004).

- **Endettement financier net de l'automobile au 31.12.2005** : 2 252 millions d'euros, représentant 11,5 % des capitaux propres du groupe (9,9 % à fin décembre 2004).

- **Dividende proposé à l'AGM du 4 mai 2006** : 2,40 euros (soit + 33,3 %).

• Les comptes consolidés 2005 sont publiés en normes IFRS et les comptes 2004 ont été retraités selon ces mêmes normes IFRS.

---

*(1) Free cash flow : capacité d'autofinancement diminuée des investissements corporels et incorporels nets des cessions, avant variation du Besoin en fonds de roulement.*

**PERFORMANCES COMMERCIALES :**

<b>MARQUE RENAULT</b>	<b>2005</b>	<b>2004</b>	<b>Var (%)</b>
-----------------------	-------------	-------------	----------------

<i>Europe</i>	1 814 258	1 917 770	(5,4)
<i>Monde hors Europe</i>	435 737	391 202	11,4
Total Renault	2 249 995	2 308 972	(2,6)

<b>MARQUE DACIA</b>	<b>2005</b>	<b>2004</b>	<b>Var (%)</b>
<i>Europe</i>	30 790	4 505	583,5
<i>Monde hors Europe</i>	133 616	91 814	45,5
Total Dacia	164 406	96 319	70,7

<b>MARQUE RENAULT SAMSUNG</b>	<b>2005</b>	<b>2004</b>	<b>Var (%)</b>
Total Renault Samsung	119 027	85 046	40,0
<b>Ventes mondiales groupe</b>	2 533 428	2 490 337	1,7
<b>Dont</b> : - en Europe	1 845 048	1 922 275	(4,0)
- monde hors Europe	688 380	568 062	21,2
<b>Dont</b> : - véhicules	2 141 248	2 108 832	1,5
- véhicules utilitaires	392 180	381 505	2,8

**VENTES HORS EUROPE :**

**MARQUE RENAULT :**

<b>VÉHICULES PARTICULIERS ET UTILITAIRES</b>	<b>2005</b>	<b>2004</b>	<b>Var(%)</b>
Turquie	107 806	112 781	(4,4)
Europe orientale et Russie / CEI	58 824	33 288	76,7
Afrique et Moyen-Orient	92 389	86 606	6,7
Amérique centrale et latine	161 767	145 019	11,5
Asie Pacifique et Monde Indien	14 951	13 508	10,7
<b>Total hors Europe</b>	<b>435 737</b>	<b>391 202</b>	<b>11,4</b>

### **SYNTHÈSE GÉNÉRALE :**

Malgré la stagnation du marché automobile européen (-0,3 %), les ventes mondiales du groupe Progressent en 2005 de 1,7 % (+ 43 000 unités), grâce au dynamisme hors d'Europe (+ 120 000 unités) :

- En Europe, dans un marché soumis à une forte pression sur les prix de transaction, Renault

A poursuivi la mise en œuvre d'une politique commerciale plus sélective et ses ventes baissent de 77 000 unités. Renault maintient cependant sa position de première marque sur le marché des véhicules particuliers et utilitaires, avec des succès tels que les fourgons, Trafic et Master, et le maintien de Mégane à la première place des véhicules vendus en Europe.

- Hors d'Europe, les ventes du groupe Renault progressent fortement (+ 21,2 %) sur tous ses grands territoires commerciaux, à l'exception de la Turquie et du Brésil. Les ventes de Dacia sont tirées par le succès rencontré par Logan et celles de Renault Samsung Motors bénéficient du renouvellement et de l'élargissement de sa gamme. Le chiffre d'affaires du groupe est en hausse de 1,9 % (à périmètre et méthodes identiques), porté par la croissance des ventes à l'international.

La marge opérationnelle (1,3 milliard d'euros) représente 3,2 % du chiffre d'affaires (contre 5,2 % en 2004). Cette baisse est liée à la réduction de la contribution de la branche Automobile en Europe, résultant notamment du recul des ventes, d'une détérioration de la composition de ces ventes et des prix de transaction dans un contexte fortement concurrentiel, d'une hausse des prix des matières premières, des coûts industriels et techniques et des dépenses de recherche et développement, ces effets n'étant pas complètement compensés par la poursuite de la réduction des coûts d'achat hors matières premières. A l'inverse, la marge opérationnelle bénéficie des bonnes performances enregistrées à l'international.

La contribution de la branche Financement des ventes reste à un haut niveau (0,5 milliard d'euros).

Renault enregistre un profit de 2,6 milliards d'euros au titre de sa part dans le résultat des entreprises associées (Nissan et A.B.Volvo) et son résultat net, part du groupe, s'élève à 3,4 milliards d'euros (+ 18,7 %).

Compte tenu des ressources dégagées par son exploitation, la branche Automobile dégage un free cash flow de 1,2 milliard d'euros. Cependant, du fait principalement de la réduction de ses excédents en fonds de roulement, de l'évaluation du titre participatif à sa valeur de marché (+ 0,3 milliard d'euros) et de l'exercice de l'option d'achat du Techno centre (+ 0,6 milliard d'euros), l'endettement financier net de la branche Automobile s'accroît de 0,7 milliard d'euros. Au 31 décembre 2005, il s'élève à 2,3 milliards d'euros et représente 11,5 % des capitaux propres (contre 9,9 % à fin décembre 2004).

### **PERSPECTIVES 2006 :**

Renault prévoit en 2006 un marché automobile en légère baisse en Europe et en progression dans les autres principaux pays où l'entreprise est implantée.

Renault ne bénéficiera pas en 2006 de lancements produits majeurs, mais s'appuiera en Europe sur la commercialisation en année pleine de la nouvelle Clio, ainsi que sur le lancement des phases 2 de Mégane, Espace, Trafic et de la phase 3 de Master. Hors Europe, deux nouvelles versions break 5 et 7 places seront lancées au deuxième semestre pour renforcer le programme Logan. Par ailleurs, les plans d'actions portant sur la compétitivité de nos coûts, définis dans le cadre du nouveau plan, seront déployés et porteront déjà des fruits en 2006.

Au total, avec des coûts de matières premières plus élevées qu'en 2005, dans un marché européen très compétitif et compte tenu de progrès continus à l'international, Renault prévoit de réaliser en 2006 une marge opérationnelle de 2,5 % du chiffre d'affaire.

## **CHAPITRE 1 : STRATEGIE D'ALLIANCE**

## 1- L'ALLIANCE AVEC VOLVO :

La mesure des contraintes de la solitude a permis le rapprochement des 02 firmes, avec la conclusion de l'alliance le 23 Février 1990, Volvo est l'entreprise la plus complémentaire de Renault.

- **LES PERSPECTIVES DE COMPLÉMENTARITÉS :**

L'adaptation des deux entreprises au nouveau paysage automobile mondial, en misant sur les différences des deux firmes, base même de leurs complémentarités. Renault est un constructeur de masse, un généraliste, dont la gamme est surtout appréciée et reconnue dans les petites et moyennes voitures, de la Twingo à la Laguna, si le haut de gamme est moins prisé « ex : safrane », c'est là au contraire que Volvo a acquis une excellente renommée, et même fondé sa réputation de constructeur spécialiste des gammes supérieures.

- ✓ **En terme de production, vente :**

Dans le domaine de fabrication et de ventes, la complémentarité dépasse les souhaits des deux constructeurs, puisque l'un est un constructeur de grandes séries et l'autre de moyenne série, si le faible volume était vécu comme un handicap, il est reconnu comme un élément indispensable à un constructeur qui doit miser sur la variété et cibler sur les marchés de niches qui commençaient à fleurir.

- ✓ **Zones géographiques différentes :**

Les zones de marché différentes : marché exclusivement Européen pour Renault, et même essentiellement Français et Méditerranéen, marché septentrional et Britannique pour Volvo, avec une forte présence aux Etats-Unis.

Pour l'activité Camion dont les deux entreprises possèdent une division importante, ils ont tous les deux une filiale aux Etats-Unis, les autres zones de marché sont différentes : Volvo est très présent au Moyen-Orient, en Amérique Latine et en Australie, alors que Renault l'est surtout en Afrique.

- ✓ **En terme d'image :**

Les images des deux marques se complètent aussi, d'un côté les voitures à vivre de Renault et son sens de l'innovation, de l'autre le classicisme de Volvo et ses modèles les plus sûrs du monde, donc possibilité de synergie.

- ✓ **En terme de stratégie :**

Au niveau de la stratégie, les deux firmes montrent un même besoin d'union : Renault depuis sa restructuration est devenu le plus petit des généralistes Européen, alors que Volvo figure un petit constructeur au point de craindre pour son avenir.

Au final, la complémentarité pour les deux firmes est une question de survie, surtout avec la perspective de l'ouverture du marché Européen aux constructeurs Japonais,

Ensembles ils détiennent 12 % du marché Européen des voitures particulières, 18 % des véhicules industriels.

Avec l'alliance, Renault change le 4 Juillet 1990 son statut, transformant la régie en société anonyme, afin qu'elle puisse ouvrir son capital.

Pendant 03 ans la coopération s'intensifie dans le domaine des achats, de la recherche, de la politique de gammes ainsi que l'organisation des ventes sur le marché secondaire.

Les actionnaires de Volvo sont furieux d'être rachetés par un constructeur qui n'est pas coté en bourse, et n'a pas donc une valeur sanctionnée par le marché, Le 02 décembre 1993, Volvo rejette la fusion.

La fusion a échoué parce que les promoteurs des accords entre Renault et Volvo ont négligé d'assimiler et de comprendre la culture et l'esprit de leur partenaire, et que la date de privatisation est sans cesse reportée qui met Renault dans une situation de dépendance des plus inconfortables.

## **2- L'ALLIANCE AVEC NISSAN :**

Le 27 mars 1999, le groupe Renault se porte acquéreur, pour 643 Mds de Yen (33 Mds de francs), de 38,8 % du capital de Nissan, le second constructeur automobile Japonais.

Les deux entreprises sont d'une taille comparable : Renault produit 2,1 millions de véhicules par an, contre 2,6 millions pour Nissan ; il emploie 138 000 salariés, contre 137 000 pour Nissan.

Leur rapprochement propulse Renault parmi les cinq premiers constructeurs mondiaux ; il revêt par ailleurs une forte charge symbolique, à la mesure du rôle qu'ont joué les deux entreprises dans l'histoire industrielle de la France et du Japon.

L'alliance conclue entre Renault et Nissan illustre la logique de concentration actuellement à l'œuvre à l'échelle mondiale dans le secteur de la construction automobile. Elle témoigne de l'adaptation rapide d'une entreprise-symbole du capitalisme français à son nouvel environnement concurrentiel ; à l'inverse, elle jette une lumière crue sur la crise que traverse actuellement le modèle industriel qui fut à la base du " miracle japonais ".

### **Une opération risquée mais prometteuse**

#### **Renault : Le passage historique de la régie nationale à la firme multinationale**

Jusqu'au milieu des années 90, Renault peine à affirmer sa présence sur le plan international.

Sous dimensionnés par rapport à des concurrents comme General Motors, Ford ou même Volkswagen,

Le constructeur français, contrôlé par l'Etat, fait figure de constructeur régional, puissant en Europe et surtout en France, mais sans présence réellement significative dans le reste du monde.

Confronté à une concurrence de plus en plus vive et à la saturation progressive du marché automobile européen, Renault opte pour une stratégie dite de « croissance rentable », fondée sur de vigoureux efforts de productivité, et sur la conquête de parts de marché à l'international; dans cette optique, l'entreprise cible en premier lieu les marchés à fort potentiel de croissance, comme l'Europe centrale et orientale, la Turquie, la Russie et surtout l'Amérique latine.

L'ambition clairement affichée par Louis Schweitzer ancien PDG est de faire passer l'entreprise « du statut de constructeur régional à celui d'acteur global ».

Ce repositionnement stratégique s'accompagne d'une évolution du statut juridique de l'entreprise : transformé à la Libération en une régie nationale, contrôlée à 100% par l'Etat, Renault devient en 1990 une société anonyme de plein droit, dont les actions sont cotées à la bourse de Paris.

Si son capital reste, à l'heure actuelle, détenu à hauteur de plus de 40% par la puissance publique, ses contraintes sont désormais comparables en tous points à celles qui s'exercent sur une entreprise privée, notamment en matière de rentabilité des fonds propres.

### **Nissan : grandeur et décadence du “ modèle japonais ” :**

Fleuron du capitalisme industriel nippon, Nissan voit sa situation financière se dégrader rapidement à partir du début des années 90 : le marché domestique japonais, marché naturel de l'entreprise, se contracte à mesure que l'économie nationale s'enfonce dans une récession larvée ; Nissan se fourvoie en outre dans une stratégie de concurrence frontale avec Toyota, qui se révèle à la fois inefficace sur le plan commercial et ruineuse sur le plan financier.

Presque constamment déficitaire à partir de 1992, Nissan voit son endettement s'accroître au cours de la décennie jusqu'à atteindre 130 Mds de Francs ; les analystes financiers des agences de *rating* (notation financière) manifestent les craintes que leur inspire l'avenir de l'entreprise en classant son titre parmi les valeurs “ précaires ” de la bourse de Tokyo.

Pour les dirigeants de Nissan, l'adossement à un grand constructeur étranger apparaît bientôt comme la seule solution pour rompre la spirale du déclin. Traditionnellement hostile à toute incursion d'un groupe étranger dans le paysage industriel national (doctrine du “ nationalisme économique ”), mais conscient de la gravité de la situation de l'entreprise, le puissant ministère japonais de l'Economie, des Finances et de l'Industrie (MITI) donne son accord à l'ouverture de négociations avec Renault.

L'annonce de l'accord entre les deux constructeurs, le 27 mars 1999, crée un choc dans les milieux d'affaires et dans l'opinion publique japonaise : à travers Nissan, c'est tout le modèle industriel nippon, et, d'une certaine manière, tout l'équilibre des

rapports de force entre le Japon et l'Occident, qui se trouvent brutalement mis en cause.

### La logique du rapprochement :

Intervenant quelques années seulement après l'échec d'une première tentative de rapprochement avec Volvo, la décision de Renault d'entrer au capital de Nissan est prise à l'issue d'un examen très détaillé des atouts et des faiblesses du constructeur nippon.

L'entreprise aboutit à la conclusion suivante : malgré son lourd endettement, malgré d'évidentes surcapacités de production, malgré l'impasse commerciale dans laquelle il s'est engagé, Nissan conserve pour Renault un intérêt stratégique très fort, en raison notamment des nombreuses complémentarités entre les deux entreprises.

Ces complémentarités se placent d'abord sur un terrain géographique : déjà bien implanté en Europe et dans le Mercosur, Renault trouve avec Nissan une tête de pont pour se lancer à la conquête des vastes marchés de l'Asie Pacifique et de l'Amérique du Nord. Mais elles se placent aussi sur un terrain proprement industriel.

Renault s'est bâti une solide réputation internationale pour son expérience en matière de réduction des coûts, pour l'efficacité de sa stratégie marketing et pour ses qualités d'innovation dans la conception des modèles ; quant à Nissan, il se situe parmi les tout premiers constructeurs mondiaux pour la gestion de la qualité, pour la productivité de ses usines et pour l'avancement de sa technologie, notamment en matière de motorisation et de transmissions.

Avec Nissan, Renault trouve donc une opportunité sans précédent d'accélérer son développement à l'international et de renforcer ses compétences dans des domaines où il accuse encore un certain retard.

Par ailleurs, la prise de participation de Renault dans Nissan lui assure une longueur d'avance par rapport à ses principaux concurrents, au premier rang desquels PSA, Volkswagen et Fiat, dans la compétition internationale.

La structure des coûts de production du secteur automobile, caractérisée par l'importance des coûts fixes de recherche-développement, donne en effet un avantage concurrentiel décisif aux gros constructeurs.

**Le coût de la conception d'un nouveau moteur s'élève au minimum à 5 Mds de Francs ; celui d'un nouveau modèle de voiture, à 10-15 Mds de Francs. L'ampleur de ces investissements, consentis avant même que la première voiture ne sorte des chaînes de production, peut faire de l'échec commercial d'un modèle une menace pour l'équilibre financier global d'un constructeur trop fragile.**

## **2.1 LES RAISONS DE L'ALLIANCE :**

Autres les complémentarités géographiques, l'alliance Renault Nissan repose sur plusieurs facteurs de production, de commercialisation, et de conception.

#### **a- Les plates-formes de l'Alliance :**

Les plates-formes sont développées au rythme de renouvellement des gammes des deux partenaires. Renault et Nissan ont pour objectif de partager une dizaine de plates-formes à l'horizon 2010.

- **Plate-forme B** : la première plate-forme partagée, la plate-forme B a été lancée à partir de mars 2002 par Nissan avec les modèles March, Micra, Cube, Note, Tiida et Tiida Latio. En mai 2004, Renault a présenté Modus. C'est le premier modèle Renault à utiliser la plate-forme B commune suivi de Clio III en septembre 2005. La Logan, commercialisée sous les marques Dacia et Renault, lancée en septembre 2004 est basée sur un dérivé de la plateforme B.
- **Plate-forme C** : la deuxième plate-forme, la plate-forme C, a été lancée par Renault fin 2002 pour sa nouvelle génération de Mégane. Nissan l'a utilisé en décembre 2004 pour la première fois pour son monospace Lafesta et en mai 2005 pour un autre monospace : le Serena.

#### **b- Les organes mécaniques**

Au sein de l'Alliance, les échanges et les développements communs de moteurs et de boîtes de vitesses connaissent aujourd'hui une nette accélération. Si jusqu'en 2003, cette coopération se faisait essentiellement sous forme d'échange de composants entre Renault et Nissan, à partir de 2004, les deux entreprises se lancent dans le Co-développement de moteurs et boîtes de vitesses en communs.

Entre 2004 et 2005, 3 moteurs essence, 1 diesel et une boîte de vitesse ont été développés en commun :

- Le moteur essence 1, 5 litre (S2G) sur Nissan Tiida en septembre 2004, Nissan Tiida Latio en octobre 2004 et Nissan Note en décembre 2004
- Le moteur essence 2.0 (M1G) sur Nissan Lafesta en septembre 2004, Nissan Serena en mai 2005 et un véhicule Renault début 2006
- Le moteur essence 1, 8 litre (M1G) avec Nissan Tiida et Tiida Latio en janvier 2005
- Le M9R moteur diesel 2.0 sur Renault Laguna II en 2005
- La boîte mécanique MT1 6 vitesses 240 Nm : MT1 sur Renault Modus et Mégane II en 2005

Renault produit également des pièces Nissan pour Renault et Nissan

### **c- Stratégie d'achats commune :**

Avec l'Alliance une réduction significative des coûts a été possible grâce au regroupement des achats et à l'établissement d'une base commune de fournisseurs.

### **Renault-Nissan Purchasing Organization (RNPO)**

Première société commune de l'Alliance, Renault Nissan Purchasing Organization (« joint venture ») a été mise sur pied en avril 2001. Le champ des activités communes et la responsabilité géographique de RNPO ont été régulièrement élargis. En novembre 2006 l'intégration des achats de cockpit et des composants associés dans le périmètre géré par RNPO a permis d'augmenter son volume total d'achats. Il représente désormais 75% des achats mondiaux de l'Alliance. Cette nouvelle extension de RNPO offrira de nouvelles opportunités de synergies entre Renault et Nissan.

### **d- Coopérations industrielles et commerciales :**

Renault est revenu sur le marché mexicain avec Renault Scénic produite à l'usine de Nissan à Cuernavaca depuis décembre 2000, première opération de production croisée au titre de l'Alliance, suivi de Clio

et Clio tricorps (Nissan Platina) produite à l'usine Nissan d'Aguascalientes.

Depuis octobre 2002, Nissan produit certaines versions du fourgon compact Renault Trafic/Opel Vivaro sous le nom de Nissan Primastar dans son usine de Barcelone pour Renault, Open et Nissan.

Toujours en Europe, le Renault Kangoo a été adapté et commercialisé par Nissan sous le nom de Nissan

Kubistar à partir d'octobre 2003

Au Brésil, le site commun d'assemblage de véhicules utilitaires à Curitiba (Brésil) fabrique le Renault Master et les Nissan Frontier et Xterra.

Cette production croisée en Europe permet de tirer le plus grand bénéfice de l'échange des meilleures pratiques d'efficacité industrielle au sein de l'Alliance

La coopération commerciale régionale repose sur un principe selon lequel le partenaire présentant le poids le plus important promeut le développement de son homologue en assurant un soutien actif dans les ventes et le marketing et/ou la production.

### **e- Distribution commune en Europe :**

L'objectif pour 2005 est de soutenir la croissance de Nissan en Europe et de réduire les coûts de distribution (Alliance consolidée).

### **f- Informatique commune :**

Renault et Nissan rapprochent leurs systèmes d'informations et leurs moyens informatiques de recherche & développement. Cette harmonisation est une condition impérative de l'efficacité des coopérations techniques entre les deux groupes. Elle est source d'un important potentiel d'économies dans ce domaine.

En juillet 2002, Renault-Nissan Information Services (RNIS –joint venture) a été mis en place afin de fournir des systèmes rentables et des infrastructures optimisées aux départements IS/IT des deux groupes.

La première réalisation concrète est la création d'un plan directeur des systèmes d'information sur trois ans, qui constitue le référentiel de Renault et de Nissan. Autre réalisation : la création d'un réseau de télécommunications privé de haute performance, «l'Alliance Worldwide Backbone » (AWB) permettant la connexion des quatre principaux centres de Renault et Nissan.

#### **g- Fabrication et logistique :**

Renault et Nissan ont développé activement l'échange des meilleures pratiques, notamment dans le secteur de la production. Aujourd'hui, les deux groupes travaillent ensemble sur la nouvelle étape de développement du Système de Production Renault (SPR) et du Système de Production Nissan (NPW : Nissan Production Way). L'unification des fonctions logistiques des deux entreprises a entraîné une réduction des délais de livraison et des coûts.

## **CHAPITRE 2 : UNE STRATÉGIE D'INTERNATIONALISATION**

## 1- L'EXPÉRIENCE AMÉRICAINE :

Soumise aux impératifs de l'Etat Français en matière de devises, Renault comme l'ensemble des constructeurs Français acceptent d'intensifier les exportations à la demande du gouvernement, en vertu du « devoir national ».

Ce n'est qu'après 1955, que les constructeurs font de l'exportation un élément de leur politique de croissance.

Renault voulant poursuivre sa croissance et augmenter ses ventes, tout en voulant suivre le succès de Volkswagen aux Etats-Unis par son modèle phare Coccinelle, Renault décida en 1956 d'expédier deux modèles la Dauphine et la 4 CV sans vraiment se soucier des besoins et attentes des Américains.

### Les causes de l'échec :

- Compte tenu de la distance entre la France et les Etats-Unis, les voitures souffrent beaucoup sur l'eau, ce qui va engager des coûts supplémentaires de réparation et de modifications par des pièces spécifiques à la législation Américaine.
- Les ventes paraissent tellement faciles que Peugeot envisage une coopération aux Etats-Unis, Renault accepte de prendre la commercialisation de la 403, à partir de laquelle Renault peut proposer une gamme de trois voitures (4 CV, Dauphine et 403) auxquels s'ajouteront à partir de 1959 la Caravelle et l'Estafette.

En 1959, Renault parvient à vendre plus de voitures que Volkswagen, mais le bilan est loin d'être favorable en regardant les comptes.

- La Dauphine est vendue à perte malgré les aides à l'exportation, le stock de voitures neuves devient de plus en plus important, les frais de publicité flambent aussi, la Dauphine est vendue moins cher aux Etats-Unis que dans son pays d'origine ce qui n'échappe pas au fisc Américain qui accuse Renault de faire du Dumping,
- Renault prend des risques en tardant à investir dans les réseaux d'après ventes, rajouté à ça l'arrivée des premières difficultés techniques.
- Renault perd pied à l'entame d'une guerre de prix décidée par les Américains contre les entreprises Européennes, et des difficultés en raison des campagnes de publicités qui dénoncent la fragilité des voitures Européennes en cas d'accident.
- Le vrai problème survient de l'évolution catastrophique du réseau Renault qui a misé sur des critères quantitatifs « nombre de voitures vendues », que sur des critères qualitatifs « commerçant capable de vendre et d'accomplir les réparations nécessaires ». C'est tout le contraire de Volkswagen qui n'a livré ses voitures qu'au fur et à mesure de la constitution de son réseau.

### **Les leçons à tirer sont doubles :**

- Les limites que doit se fixer Renault dans ses prises de risques,
- L'organisation à mettre en place durablement une stratégie d'internationalisation.

L'échec Américain ne change en rien la notion de prise de risque parce que l'Etat est là pour prendre partie.

L'internationalisation d'une entreprise ne peut se bâtir dans l'improvisation et la précipitation.

Le succès de l'exportation repose sur 03 lois fondamentales :

- Un produit parfaitement adapté au marché
- Des réseaux de vente et d'après vente structurés dans tous les pays d'exportation
- Une compétitivité en matière de prix de revient et de financement

Comment se préparer pour se lancer à l'international ?

- En envoyant une mission comprenant à la fois quelqu'un de l'exportation, de l'après vente et des études, c'est-à-dire des gens qui connaissent très bien le matériel existant et futur, qui savent ce que coûteront les modifications.
- La création progressive de la gamme est l'un des éléments forts de l'offensive Renault en matière d'exportation « il faut toujours tenir compte des particularités locales et géographiques ».
- Création et animation des réseaux ce qui permet une implantation commerciale de plus grande envergure dès que le niveau des ventes augmente.
- La multiplication des lieux d'implantation pour à la fois exporter le plus possible mais en même temps éviter de dépendre d'un seul marché trop important.

D'après les prévisions des analystes financiers du secteur automobile, qui prévoyaient une réduction du nombre à 7 constructeurs à l'échelle mondiale.

Renault veut s'assurer une place de constructeur mondial, et d'être présente sur tous les continents avec une prédominance en Europe occidentale, ou ses modèles s'intègrent mieux aux cultures automobiles locales.

Elle est parvenue à conquérir des positions solides pour compenser ses déboires Anglo-américain.

Malgré la stagnation du marché automobile européen (-0,3 %), les ventes mondiales du groupe progressent en 2005 de 1,7 % (+ 43 000 unités), grâce au dynamisme hors Europe (+ 120 000 unités), on pouvait les lire dans le rapport d'activité annuel de l'année 2005.

Comment Renault a réussi dans sa stratégie de conquête de nouveaux marchés internationaux, après tant d'échecs et de déboires accusés dans le passé, et notamment le douloureux souvenir de l'expérience américaine ?

### **La stratégie de Renault est simple :**

Conquérir les marchés des pays émergents, qui pèsent encore peu sur l'échiquier mondial, mais qui sont très dynamiques et en pleine croissance.

L'exemple du lancement de la Logan dans le marché indien est très édifiant ; pour lancer la Logan en Chine et demain en Inde. « Avec 800 000 à 1 million de véhicules, le marché indien est moins important que le marché chinois, mais très prometteur », explique Jean-Marie Hurtiger. D'autant plus qu'il est moins quadrillé pour l'instant par les autres constructeurs que le marché chinois, où la marque au losange accuse un sérieux retard sur ses principaux concurrents.

En dehors de la Roumanie s'est poursuivi en 2005 sur 25 nouveaux marchés : après l'Europe centrale et la Turquie, Logan a été commercialisée en Europe orientale, en Algérie, au Moyen-Orient, dans 3 pays d'Europe occidentale (France, Allemagne et Espagne) depuis juin 2005 et en Russie depuis septembre 2005. Au total, Logan est commercialisée dans trente six pays sous la marque Dacia et dans quatre sous la marque Renault (Russie, Colombie, Venezuela, Equateur). Depuis son lancement, Logan a été vendue à près de 158 000 unités sous la marque Dacia et 10 000 sous la marque Renault. A terme, la Logan devrait être distribuée dans 65 pays. A l'horizon 2010, Renault compte en vendre 700 000 exemplaires par an.

- Renault est un constructeur audacieux, visionnaire, et compétitif.

**Audace** : cette caractéristique est parmi les forces de Renault que les concurrents n'ont pas.

Lorsque Renault a fait l'acquisition du constructeur japonais, le monde de la finance était sceptique ; comment les deux entreprises aux cultures si profondément dissemblables peuvent travailler ensemble

Deux ans tout juste après l'annonce de l'entrée de Renault au capital de Nissan, le redressement est spectaculaire : l'exercice clos au 31 mars 2001 fait apparaître pour le constructeur japonais un bénéfice net de 2,3 Mds d'euros. Les objectifs ambitieux fixés en 1999 sont atteints, les résultats dépassant même les attentes des analystes financiers.

**Visionnaire** : la décision de Renault d'entrer au capital de Nissan est prise à l'issue d'un examen très détaillé des atouts et des faiblesses du constructeur nippon. L'entreprise aboutit à la conclusion suivante : malgré son lourd endettement, malgré d'évidentes surcapacités de production, malgré l'impasse commerciale dans laquelle il s'est engagé, Nissan conserve pour Renault un

intérêt stratégique très fort, Renault trouve avec Nissan une tête de pont pour se lancer à la conquête des vastes marchés de l'Asie-Pacifique et de l'Amérique du Nord

**Compétitif** : au plus haut point, car à l'avenir les services joueront un rôle de plus en plus crucial. L'ambition de Renault est d'être leader dans ce domaine en assurant une mobilité totale pour le client. Le projet de Nouvelle Distribution que l'entreprise déploie actuellement en Europe est dans ce sens tout à fait unique : son objectif est de fabriquer à la commande et de livrer le véhicule sous quinze jours. En ajoutant le commerce électronique à ce nouveau système, elle vise à augmenter sa capacité d'attaque.

De là Renault s'est bâti une solide réputation internationale pour son expérience en matière de réduction des coûts, pour l'efficacité de sa stratégie marketing et pour ses qualités d'innovation dans la conception des modèles.

Et nous allons voir comment Renault va dérouler sa stratégie dans le monde.

## **2 -RENAULT EN AMÉRIQUE LATINE :**

Argentine, Brésil, mais aussi Chili, Colombie, Mexique, Pérou, Venezuela, le continent sud-américain occupe une place de choix dans la stratégie de Renault, pour deux raisons :

Le marché est prometteur tant sur le plan économique, que sur le plan socioculturel, car en Amérique latine il existe des liens culturelles avec l'Europe, en plus une voiture Européenne correspond mieux au tempérament latin qu'une voiture Américaine lourde, volumineuse et gloutonne en essence.

Mais Renault développe une stratégie très intelligente lors de son introduction dans le continent Américain, d'abord Renault ne vient pas en Amérique de sud en terrain conquis, et elle cherche d'abord des soutiens locaux, elle n'affiche pas l'arrogance des firmes américaines, mais elle montre par contre une sympathie pour les pays en voie d'industrialisation, c'est dans ce sens que Renault accepte la fabrication sur place des éléments de la voiture tel que le moteur et la boîte de vitesse, alors que la plupart de ses concurrents refusent de tel pratiques au nom du "secret des ateliers" L'objectif est d'installé une solide organisation industrielle à l'échelle du continent.

**Le Brésil** : c'est d'abord un pays émergent, et en suite très prometteur, car le Brésil avec une superficie de **8 514 877 km<sup>2</sup>**, et une population de **188 000 000 habitants**, mais aussi et surtout les changements et les réformes économiques au début des années 90, ces changements s'expliquent principalement par le retour à la démocratie, la dérégulation des économies, les succès en terme de politique économique et par le processus d'intégration régional du Mercosur.

Et le besoin d'une vraie industrie automobile devient de plus en plus grand, car on ne se contente plus de la coccinelle.

Le Brésil en tant que pays émergent offrait de véritables débouchés, en raison du faible taux d'équipement automobile des ménages. En 1998, on ne compte que 90 voitures pour 1000 habitants, contre 520 voitures/1000 habitants en France.

Raison pour laquelle dans les années 90, 11 constructeurs s'y sont implantés, dont les quatre principaux acteurs sur le marché (GMC, FORD, WOLKSWAGEN, FIAT) mais alors présents dans le pays où ils se partageaient pacifiquement le marché à L'abri de solides barrières protectionnistes. Le consommateur Brésilien devient rapidement

saturé de l'obsolescence de la flotte automobile et les importations étaient croissantes.

Renault, alors se positionne comme un constructeur qui propose des modèles alternatifs plus adaptés au marché brésilien, avec une stratégie marketing axée sur la communication d'une entreprise française, innovatrice et beaucoup plus proche du consommateur brésilien.

Renault s'est engagée, alors en 1995, à investir 800 millions d'euros dans la construction d'une usine à São José dos Pinhais (Curitiba, Etat du Parana).

Mais au moment où Renault s'implantait au Brésil le pays sortait à peine de la crise 1990-1993

Et cette situation ne durera pas très longtemps car encore en 2002, le pays retombe dans une autre crise et la dévaluation du real de 50%, font chuter la vente d'automobiles de 2M d'unité à 1M d'unité, ces résultats laissent planer un doute sur la pérennité de la présence d'un si grand nombre d'acteurs, sur un marché de taille encore modeste où les quatre constructeurs «historiques» se partagent encore aujourd'hui plus de 80% des ventes.

Dans le rapport annuel d'activité du groupe en 2005, les ventes de Renault au Brésil enregistrent une baisse de 11,3 % par rapport à 2004 et s'établissent à près de 48 000 unités. Les motorisations Flex Fuel contribuent à la croissance de 9,4 % du marché brésilien et représentent maintenant 73 % de ce dernier au travers de 43 modèles. Renault ne dispose pas encore d'une offre produit suffisamment adaptée et n'a pas pu en conséquence tirer parti de cette hausse. Sa pénétration est en retrait de 0,7 point à 2,9 %. La commercialisation de la Mégane Sedan à partir de mars 2006, puis du break en septembre, devrait néanmoins permettre à Renault de redynamiser ses ventes. D'autres introductions significatives sont prévues par la suite afin de renforcer rapidement l'offre Renault au Brésil et le potentiel d'exportation de Curitiba.

**L'argentine** : malgré des réformes qui étaient censé libéralisé l'économie de l'Argentine dans le début des années 90, l'industrie automobile était resté protégée par l'état, il impose alors aux constructeurs d'auto de renouveler la gamme produite en Argentine et de compenser leurs importations par des exportations et des investissements.

Renault s'engagea dans le marché argentin, porté par le dynamisme économique résultant des efforts réussis du plan de stabilisation économique du gouvernement argentin qui s'efforçait à faire baisser l'inflation, un accroissement de la demande interne sur les véhicules neufs en argentine encouragea Renault à augmenter sa production pour le marché d'Amérique latine, mais le marché argentin présente une très grande volatilité, ce qui est une caractéristique des pays émergents, très dépendants et beaucoup influencés des changements fréquents de politiques gouvernementales, et les perspectives de ventes sont très souvent remises en question, obligeant les rares les constructeurs qui s'y sont restés sur ce marché à développer des compétences de gestion de risques en temps de crise économiques, ou de blocage administratifs, et développer des stratégies qui permettent la couverture des coûts fixes liés à l'implantation, et de trouver tout simplement des solutions pour continuer à vendre des véhicules,

comme par exemple :

- réduire l'investissement initial, se concentrer sur le savoir faire.
- rendre flexibles les usines les destiner à plusieurs marchés.
- développer des produits

En conclusion en **Amérique Latine**, les ventes du groupe Renault ont augmenté de 11,8% en 2005, atteignant 164 258 unités, sur un marché en croissance de 13,2%. En Colombie, où la commercialisation de Logan sous la marque Renault a débuté en septembre 2005, les ventes sont en hausse de 33,9% atteignant 23 800 unités. En Argentine, après plusieurs années économiquement difficiles, le Groupe a augmenté ses ventes de 50,6%, sur un marché en croissance de 35,2%.

### **3- NOUVELLE ORGANISATION RÉGIONALE :**

Comme annoncé le 1er février 2006, Renault a mis en place une nouvelle organisation géographique dans le cadre de Renault Contrat 2009, avec la création de 5 Régions. L'objectif : mieux prendre en compte les spécificités des différents marchés, réagir plus rapidement, dans le but de maximiser les résultats dans chacune des 5 Régions. Ces cinq Régions sont : la France, l'Europe (hors France), l'Euromed, l'Asie Afrique et les Amériques.

- **Régions France et Europe :**

Le marché européen reste très concurrentiel et de plus en plus soutenu par des offres promotionnelles. Il progresse de 1,8% au premier semestre 2006.

Dans ce contexte, Renault poursuit sa politique commerciale sélective en Europe Occidentale. Elle consiste à privilégier les canaux de vente les plus contributifs et à limiter certains volumes insuffisamment rentables, comme les ventes aux loueurs courte durée, notamment du fait de la dégradation du marché des véhicules d'occasions.

Cette stratégie se traduit par un recul des ventes du Groupe Renault de 7,6% au premier semestre 2006, à 951 014 unités, une part du marché de 9,8% en Europe. Tandis que la marque Renault recule de 9,3%, Dacia poursuit sa croissance, avec des ventes en hausse de 147%, à 26 677 unités, dont 20 124 en Europe occidentale. Renault est la 2ème marque en Europe pour les ventes de véhicules particuliers (VP) et utilitaires (VU), avec une part de marché de 9,5% (924 337 ventes), en baisse de 9,3%. Renault est la deuxième marque pour les VP avec 755 968 voitures vendues (8,9% du marché), et la première marque pour le VU pour la 9ème année consécutive avec 167 788 véhicules utilitaires vendus (14,2% du marché).

En France, Renault reste un solide leader, avec une part de marché de 26,8 %, soit 360 336 véhicules au premier semestre 2006. Les deux voitures les plus vendues en

2006 en France sont Clio et Mégane. En outre, Dacia a vendu 11 385 Logan en France au cours des six premiers mois 2006.

**Conformément à la stratégie, la croissance des ventes du Groupe se poursuit hors d'Europe :**

Hors d'Europe, les ventes du Groupe Renault ont progressé de 10,6 % et atteignent 364 371 véhicules au premier semestre 2006. Les 3 marques du Groupe progressent hors d'Europe : les ventes de la marque Renault augmentent de 13,3 % à 228 156 véhicules, tandis que celles de Dacia progressent de 10,2.

- **Région Euromed**

Dans la région Euromed, la croissance du Groupe Renault atteint 16,5 % au premier semestre 2006, grâce notamment au formidable succès de Logan en Russie et au Maroc. La production de Logan a démarré en avril 2005 en Russie et en juillet 2005 au Maroc.

Par marque :

- Renault progresse de 21,7 % dans la région Euromed. En Russie, dans un marché en hausse de 21%, les ventes croissent de 194,4 % avec 30 864 véhicules vendus, grâce au succès remporté par Logan, commercialisée sous la marque Renault.

Renault progresse également au Maghreb (11 %). En revanche, les ventes reculent de 6,5 % en Turquie et de 9,3 % en Roumanie.

- Grâce à Logan, Dacia enregistre également de bons résultats dans la région Euromed, avec des ventes de VP qui affichent une hausse de 19,3 % au premier semestre. Le léger repli des ventes de 4,1 % en Roumanie est compensé par le succès de Logan sur les marchés export, à l'image de la Turquie où les ventes ont progressé de 11,0 % et du Maroc et de l'Algérie où les ventes sont soutenues.

- **Région Amériques**

Dans la région Amériques, les ventes du Groupe Renault, essentiellement représenté par la marque Renault, ont augmenté de 13,5 % au premier semestre 2006, à 91 658 véhicules grâce, notamment, à de fortes progressions en Argentine et en Colombie.

En Argentine, sur un marché dynamique, les ventes de Renault progressent de 40,9 % à 27 069 véhicules. En Colombie, la hausse atteint +39%, grâce à Logan, produite localement depuis fin 2005. Au Brésil, les ventes de Renault sont stables au premier semestre 2006 (23 345 véhicules vendus). 82% des véhicules vendus par Renault au Brésil sont équipés de moteurs Flex-Fuel.

- **Région Asie Afrique**

Les ventes du Groupe Renault affichent une baisse de 2,5 % au premier semestre 2006, avec 85 963 unités. RSM progresse de 3,3% en Corée du Sud (57 710 unités) tandis que la marque Renault recule dans le reste de la Région de 11,5%, notamment en Afrique du Sud où le marché est de plus en plus concurrentiel.

**PERSPECTIVES :**

Renault poursuivra, au second semestre, la stratégie déployée depuis le début de l'année : en Europe, Renault continuera à mettre en œuvre sa politique commerciale sélective, en privilégiant les secteurs de marché les plus contributifs. Sur des marchés extrêmement concurrentiels, la priorité est et restera la rentabilité. Hors Europe, le Groupe poursuivra sa croissance, grâce à la marque Renault, au dynamisme de RSM, et à la poursuite de la montée en puissance de Logan. Globalement, les ventes devraient rester stables par rapport à 2005. Renault pourra s'appuyer sur la commercialisation de Scénic Phase 2 en septembre, puis de Trafic Phase 2 et Master Phase 3 qui arrivent aussi en septembre. De plus, la version break de Logan sera commercialisée dans certains pays en fin d'année.

**Conclusion :**

**Et enfin, l'internationalisation : Renault a, en peu de temps, littéralement changé de dimension !**

Indiscutablement. Renault est passé d'un statut de constructeur régional à celui d'acteur global. Pour atteindre l'objectif de 2010, Renault a renforcé ses points forts (en Turquie par exemple) et développé de nouvelles bases à l'international. Elle est en croissance en Europe de l'Est et elle a pris pied en Russie. Renault a renforcé son dispositif dans le Mercosur, où elle vise 10% de part de marché, grâce à son site de Curitiba, au Brésil.

En Roumanie, elle a acquis Dacia. Après une remise à niveau sur le plan technique et de la productivité, elle entend y développer un véhicule à 5000 euros qui doit lui permettre de conquérir des parts de marché dans les pays émergents. Enfin, par son achat de Samsung Motors, elle fabriquera et vendra en Corée, le second marché d'Asie. Renault mène ainsi sa stratégie propre d'internationalisation. Par ailleurs, son alliance avec Nissan lui offre des opportunités considérables - déjà concrétisées au Mexique, par exemple - d'accélérer encore son expansion

## **CHAPITRE 3 : LA STRATEGIE COMMERCIALE DE RENAULT**

### **1- LE E-BUSINESS DANS L'AUTOMOBILE :**

Le groupe s'est lancé dans le programme « E-business » depuis février 2000. Une direction du programme « e-business » a été mise en place afin de piloter le développement de l'activité de commerce électronique du groupe. L'objectif est de doter Renault d'une offre e-commerce globale. Ce programme se déroule en 4 étapes :

- ✓ le commerce (présentation de notre offre aux clients) ;
- ✓ le *business-to-business* (B2B) ;
- ✓ le véhicule (fabrication de véhicules « communicants ») ;
- ✓ le *business-to-employee* (promotion de l'utilisation des nouvelles technologies par tous nos employés).

Nous nous attacherons essentiellement au volet B2B mis en place chez Renault Nissan.

Les enjeux du B2B sont généralement définis par l'alliance entre les grands constructeurs et les fournisseurs afin de générer une baisse des prix. Cependant, d'une façon plus large, il permet de faire profiter un constructeur et ses fournisseurs des outils modernes. Le B2B ne s'oppose donc pas à la relation de partenariat constructeur/fournisseurs. Il faut aussi noter l'impact des NTIC, les marchés financiers et le B2B lui-même, ont un impact sur les organisations.

Le B2B recouvre des enjeux stratégiques, des enjeux opérationnels et des enjeux au quotidien. Ces enjeux se déroulent en 3 parties :

- **le B2B améliore l'efficacité opérationnelle** : c'est-à-dire la fonction achat, mais aussi la « supply-chain », il s'agit là de communiquer et de travailler ensemble sur les achats, les processus de développement et de fabrication. Les NTIC permettent la transparence de l'information, l'instantanéité et l'interactivité.

- **le B2B agit comme un catalyseur** : qui facilite la mise en œuvre des leviers internes traditionnels de progrès. Un planning est partagé entre tous les acteurs d'un projet comme cela existe aujourd'hui chez Ford. De plus l'apport des NTIC permet le travail en commun même si les équipes sont totalement délocalisées. Des essais de travail en Co-développement ont été menés avec Siemens. Les résultats parlent d'eux-mêmes. Cela a été un réel gain de temps et d'argent.

- **Au troisième plan et à plus long terme, les potentialités offertes par l'Internet contribueront à transformer la chaîne de valeur de l'industrie automobile** : il existe aujourd'hui un manque dans les transmissions d'information, notamment au niveau logistique. Entre le moment où la commande rentre dans le système de Renault et celui où l'information est transmise par EDI au fournisseur de rang 1, il se passe trois jours. Ensuite, il faut encore 3 jours pour que l'information

passer du fournisseur de rang 1 au fournisseur de rang 2, à condition que celui-ci puisse recevoir des EDI. Si celui-ci ne peut recevoir que des fax, il faut encore plus longtemps.

Jusqu'à présent, la chaîne de valeur de l'industrie automobile était donc structurée en un système linéaire et hiérarchique dans lequel les constructeurs avaient des interactions avec un nombre limité d'intervenants. Désormais, elle fonctionnera comme un véritable réseau permettant un contact direct entre des partenaires très divers.

## **2- STRATÉGIE DE FIDÉLISATION :**

### **✓ La qualité :**

Pour Renault, la satisfaction du client est essentielle, tout ce qui peut la garantir est mis en œuvre dans l'entreprise dans l'ensemble du réseau autour d'un concept fédérateur qui est la qualité totale.

La qualité totale se définit par la trilogie : qualité, coût et délais, en cherchant à optimiser simultanément ces trois éléments.

Il s'agit d'appliquer ce principe à tous les stades de la production, à tous les niveaux hiérarchiques, à tous les produits.

La qualité totale a comme point de départ la redéfinition de l'objectif premier de l'entreprise : la satisfaction totale du client est donc sa fidélisation.

Cet impératif est parmi les priorités du plan contrat 2009 chez Renault.

### **✓ Ecoute des clients :**

Viser l'excellence, c'est viser la satisfaction totale, pour cela il faut se focaliser sur l'attente des clients, en somme, sur la perception qu'ils ont de la qualité, et de leur relation à la marque dans toutes ces dimensions

Renault a élaboré une méthodologie de conception et de validation centrée sur les clients.

Pour cela Renault a décidé de lister et hiérarchiser les événements indésirables sur chaque prestation de véhicule, et non pas en se fondant sur l'expérience du métier ;

Cette démarche a permis de fixer, pour chaque fonction du véhicule, des objectifs de qualité répondant aux attentes des clients.

### **✓ Service après vente :**

Le service après vente de Renault consiste à libérer les clients de tout souci concernant leur véhicule. Un objectif qui passe certes par la fiabilisation des véhicules, mais aussi pas l'innovation dans les services. Ainsi, Renault développe une formule de financement associant une location de véhicules avec promesse de vente, un service d'entretien comprenant des extensions de garanties sur un certain nombre d'éléments, une assurance automobile et un service d'assistance en cas d'incidents, avec véhicule de remplacement s'il s'agit d'une panne immobilisante. Avantage, le client ne s'occupe plus de rien.

## **CHAPITRE 4 : LE PLAN "RENAULT CONTRAT 2009"**

Le 9 février 2006, Carlos Ghosn a annoncé le plan Renault Contrat 2009. Ce plan de croissance définit la nouvelle stratégie de Renault pour les quatre années à venir avec deux objectifs :

- faire de Renault le constructeur automobile généraliste européen le plus rentable
- conquérir les clients en proposant des produits attractifs, au meilleur de la technologie et d'une qualité irréprochable.

Le plan Renault Contrat 2009 s'articule autour de trois engagements majeurs :

- **LA QUALITÉ** : classer la future Laguna, lancée en 2007 parmi les trois meilleures de son segment en qualité de produits et de services
- **LA RENTABILITÉ** : atteindre une marge opérationnelle de 6% en 2009
- **LA CROISSANCE** : accroître les ventes de 800 000 véhicules entre 2005 et 2009

### **1- ENGAGEMENT DE QUALITÉ :**

Placer la future Laguna parmi les trois premiers modèles de sa catégorie en qualité de produit et en qualité de service.

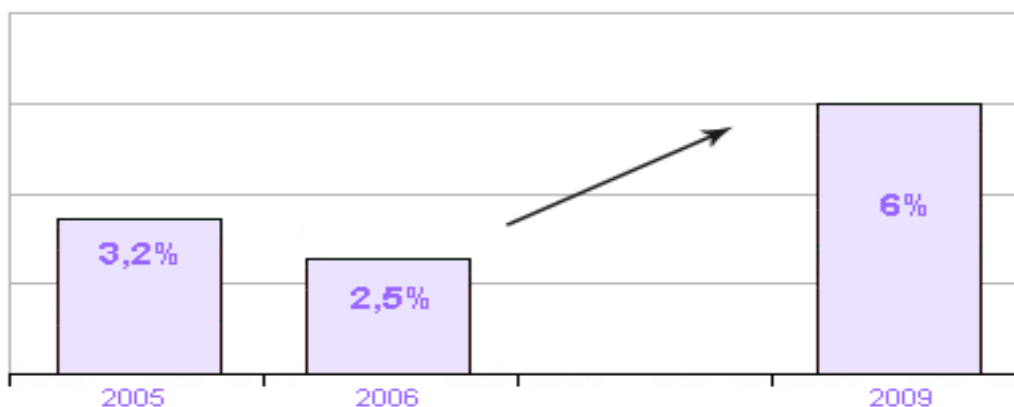
La qualité est la première exigence du client et le premier engagement de *Renault Contrat 2009*. L'objectif que Renault se fixe est ambitieux et traduit une accélération des progrès accomplis ces dernières années. Laguna sera l'emblème de cet engagement qualité et les progrès réalisés s'appliqueront avec la même exigence à l'ensemble de la gamme.

### **2- ENGAGEMENT DE PROFITABILITÉ :**

Atteindre une marge opérationnelle de 6% du chiffre d'affaires en 2009

*Marge opérationnelle de Renault*

En % du chiffre d'affaire



Le profit est la seule manière de mesurer le succès du plan.

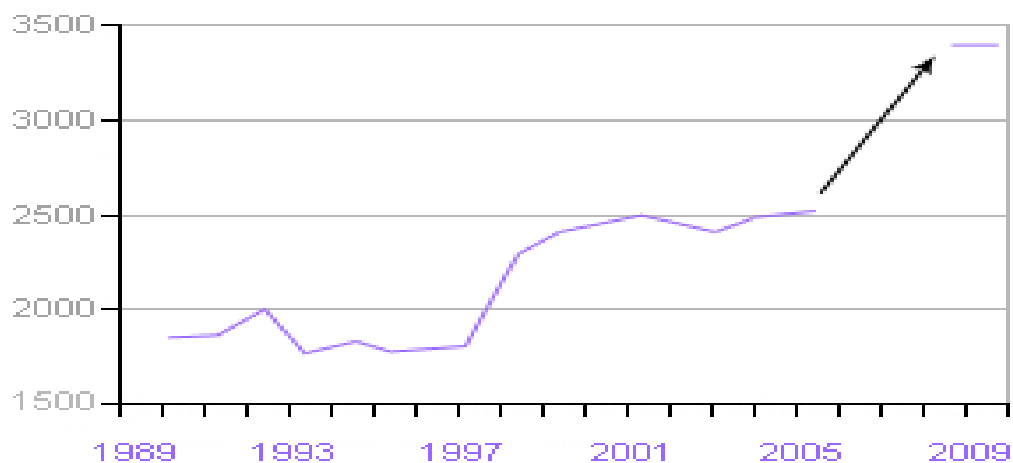
Une marge opérationnelle de 6% du chiffre d'affaires placera Renault comme le constructeur généraliste européen le plus rentable. Ce niveau de rentabilité, atteint en 2009, sera dépassé dès l'année suivante.

### **3- ENGAGEMENT DE CROISSANCE FORTE :**

Vendre 800 000 véhicules supplémentaires en 2009 par rapport à 2005. Cette nouvelle étape constituera la plus forte période de croissance de l'histoire de Renault. Elle s'appuiera sur :

- un élargissement et un renforcement sans précédent de la gamme
- l'accélération du développement hors d'Europe : les ventes progresseront de 80% hors d'Europe pour atteindre 37% des ventes mondiales en 2009 (contre 27% en 2005).

*Ventes mondiales de Renault (en milliers d'unités)*



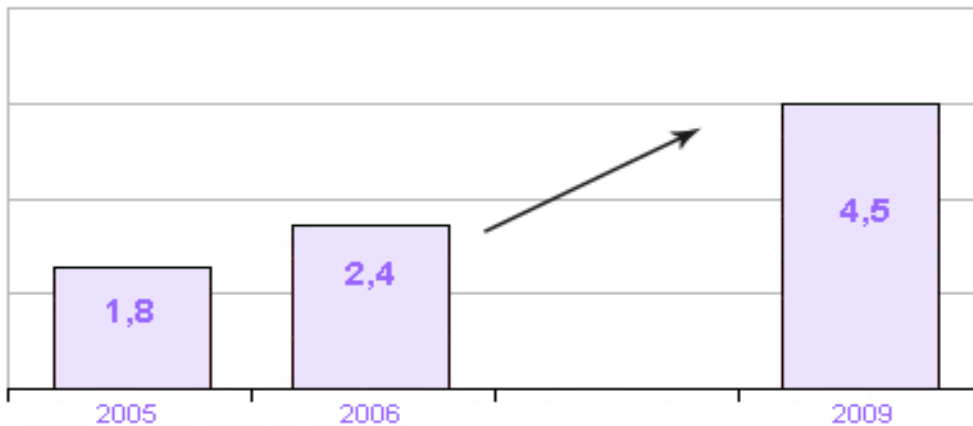
Des actionnaires récompensés

Les actionnaires profiteront de la réussite de ce plan.

Chaque année, il sera proposé au Conseil d'administration de soumettre à l'Assemblée Générale une progression du dividende versé par Renault. Celui-ci serait ainsi porté à 4,50 euros en 2009, soit une multiplication par 2,50 en 4 ans.

*Dividende par action versé par Renault*

En euros



### EXPLICATIONS AVEC LE PRÉSIDENT DE RENAULT :

#### ***Quels sont les engagements du plan « Renault Contrat 2009 » ?***

Le premier engagement, est un engagement sur la qualité de nos produits et de nos services. Nous avons choisi comme emblème fort la nouvelle Laguna qui doit sortir en 2007. Elle devra se positionner parmi les trois meilleures voitures de son segment. Le deuxième engagement concerne le profit, avec 6% de marge opérationnelle sur le chiffre d'affaires en 2009. Enfin le dernier engagement consiste à vendre 800 000 véhicules supplémentaires d'ici 2009, ce qui n'a jamais été réalisé dans l'histoire de Renault.

#### ***Quels sont les atouts de Renault pour relever ce défi ?***

Pour élaborer ce plan, j'ai effectué un diagnostic de l'entreprise qui m'a permis d'identifier les cinq atouts de Renault. L'Alliance avec Nissan est déjà un succès et le potentiel des synergies est encore important pour Renault. Le Groupe dispose également d'un bilan financier très sain avec un endettement marginal. Nous devons aussi capitaliser sur des projets prometteurs engagés ces dernières années comme le programme Logan et les implantations internationales - Dacia en Roumanie, Samsung en Corée, Aftoframos en Russie, les ouvertures de filiales en Iran, en Inde... Notre quatrième atout est la réactivité, la capacité de mobilisation de Renault pour atteindre de grands objectifs comme le double titre de champion du monde en Formule 1 et le meilleur classement européen en matière de sécurité. Enfin, il ne faut pas oublier que Renault, c'est avant tout beaucoup de talents, d'expertises et de savoir-faire qui sont déterminés à réussir.

#### ***Et les opportunités de progrès ?***

Nous avons aujourd'hui une gamme trop étroite avec une présence limitée sur le haut de gamme et une absence sur les segments les plus innovants (SUV, 4X4, voitures de sport...). Nous avons une image de marque qui peut-être beaucoup plus

forte et un management à l'international qui peut-être plus percutant. Enfin nous nous centrons insuffisamment sur le client et sur le profit. Tous ces points constituent de réelles opportunités de progrès pour Renault.

### ***Comment ce plan va-t-il être mis en œuvre ?***

La priorité est donnée aux produits et à la qualité avec un élargissement et une réduction de la diversité de la gamme. 26 nouveaux modèles seront mis sur le marché en quatre ans, essentiellement à partir de 2007. La moitié correspond à des renouvellements et l'autre moitié à des nouveautés (4X4 ou autres véhicules de loisirs). L'effort sur le haut de gamme sera sans précédent dans l'histoire de Renault. Cette refonte est d'abord qualitative. Il s'agit de mieux centrer nos produits sur les attentes du client, qu'il soit européen, sud-américain ou asiatique. Notre objectif est d'offrir à chacun de nos clients, des voitures plus séduisantes, plus pertinentes, plus Renault. Cette offensive sera soutenue par un effort continu sur les technologies et notamment les motorisations propres et les véhicules à faible consommation. Par ailleurs, le développement de l'international sera accéléré et les ventes de Renault hors Europe occidentale devront passer de 27% aujourd'hui à 37% en 2009. Cette internationalisation croissante s'accompagne d'une nouvelle organisation du management par zone géographique. Nous devons également améliorer notre compétitivité par un programme de réduction des coûts d'achats, de fabrication, de logistique, de distribution et des frais généraux. A ces réductions de coûts opérationnels s'ajoute une optimisation de nos investissements.

### ***Quelles sont les perspectives pour l'année 2006 ?***

2006 est la première année du plan. C'est une année charnière. Nous serons sur la défensive sur nos marchés, parce que l'environnement est difficile et que nous lançons peu de nouveaux produits. En revanche, nous serons à l'offensive en interne car 2006 sera consacrée à la préparation intense des produits, des technologies et à l'exécution des plans d'action.

### ***L'Alliance a-t-elle le potentiel pour rejoindre rapidement le trio de tête des constructeurs mondiaux ?***

Depuis six ans, la contribution de l'Alliance aux résultats de Renault comme de Nissan est incontestable. La performance des deux entreprises a été accrue. Renault et Nissan constituent ensemble le quatrième groupe automobile mondial. C'est aussi la seule alliance qui soit vraiment efficace dans le monde automobile. Et je suis profondément convaincu qu'elle a encore un large potentiel à exploiter.

En guise de conclusion, nous allons procéder à une analyse SWOT,

### **ATOUS DE RENAULT :**

#### **Atout 1 : l'alliance**

Renault a su tirer profit de ces alliances, en termes d'économie d'échelle dans la conception, l'approvisionnement, la fabrication, et le marketing.

**Atout 2 : des projets prometteurs** en déploiement géographique de la marque Renault, notamment, pour la Logan, pour laquelle Renault ambitionne de la faire commercialiser dans 65 pays d'ici 2010.

#### **Atout 3 : un bilan financier sain**

- ✓ Fonds propres 19,6 milliards d'euros
- ✓ Endettement net 2,3 milliards d'euros, soit 11,5% des fonds propres
- ✓ 44,3% Nissan (capitalisation boursière\* = 41 873 M€)
- ✓ 20% Volvo (capitalisation boursière\* = 16 992 M€)

**Atout 4 : une bonne communication** de la marque Renault, en terme de fiabilité de ces modèles. Avec la Renault formule1 qui a remporté le titre du meilleur constructeur, c'est effectivement un signe que Renault est une firme innovatrice.

### **FAIBLESSES :**

S'il existe un seul point faible de l'entreprise Renault, c'est qu'elle peine à s'imposer sur des marchés très concurrents, et elle mise par contre son développement sur des marchés émergents, qui ont une caractéristique d'être très volatiles, et très influencés par des décisions gouvernementales, qui peuvent exercer des pressions sur Renault, l'exemple de ce qui se passe en Iran, où les autorités exigent beaucoup plus d'engagement de la part du constructeur Français, qui juge le marché Iranien très Risqué pour de tels investissements.

L'entreprise accuse aussi un retard dans certains domaines, pour lesquels le plan contrat 2009 Renault est venu améliorer :

- ✓ L'image de marque
- ✓ La gamme
- ✓ Les coûts d'investissements
- ✓ Le système de management à l'international
- ✓ Le centrage clients / profit

### **OPPORTUNITES :**

Le développement croissant des pays en voie de développement, assurera à Renault comme à tous les constructeurs automobiles, des possibilités de croissance, Néanmoins il faut s'adapter aux besoins et attentes des populations, en faisant des études approfondies en termes de pouvoir d'achat, caractéristiques des besoins des consommateurs.

Afin de profiter pleinement des possibilités de croissance offertes par les marchés des pays émergents, Renault a acquis plusieurs marques pour accéder à ses marchés sans trop dépenser en communication, mais plutôt en utilisant directement leur image de marque tel que Dacia, Samsung.

### **MENACES :**

Malgré, tous les efforts fournis par la direction de Renault, pour limiter les risques dans toutes les actions de développement stratégiques de l'entreprise, certains menaces subsistent encore tels que :

- ✓ La recherche des économies de coûts par le biais de la sous-traitance, peut amener les entreprises automobiles à la perte de la maîtrise de la fabrication, et une perte de contrôle.
- ✓ Le développement de nouvelles marques des pays en voie de développement permet de concurrencer les constructeurs automobiles, en particulier Renault sur les marchés émergents qui constituent leur relais de croissance.
- ✓ L'accroissement continu du prix du pétrole qui ralentit incontestablement l'activité automobile.