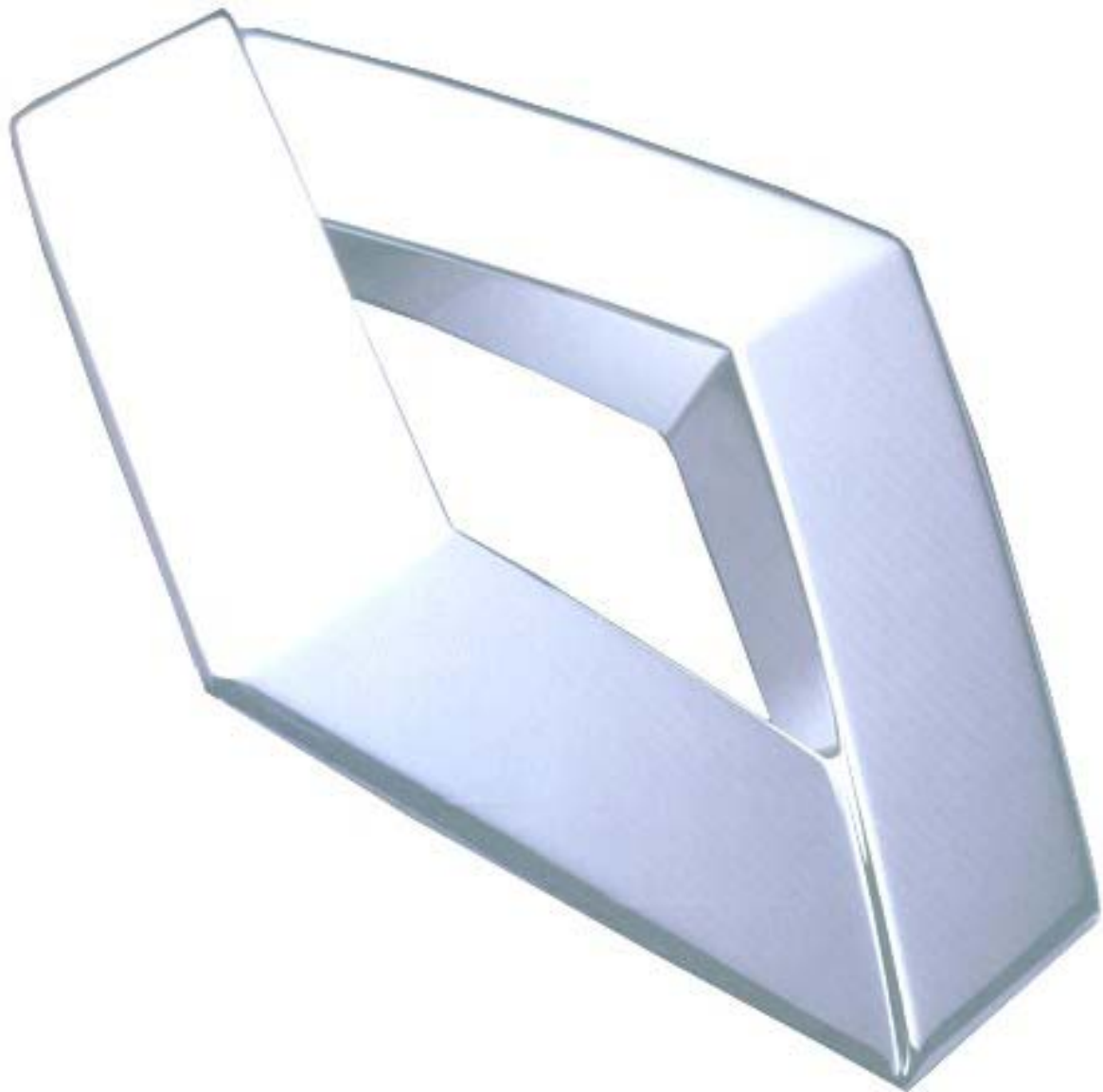


Cyril GUIMBAUD
Romain CHALINDAR

RENAULT



CA PLP 2005-2006

SOMMAIRE

1. L'historique et facteurs d'évolutions de Renault.....	3
1.1. Historique	3
1.2. Facteurs d'évolution	4
2. Les objectifs stratégiques de Renault	5
2.1. Faire reconnaître son identité de marque	5
2.2. Être le plus compétitif en termes de qualité, de coûts et de délais ..	6
2.2.1. <i>Réduction des coûts</i>	6
2.2.2. <i>Réduction des délais</i>	6
2.2.3. <i>Amélioration de la qualité</i>	6
2.3. S'internationaliser	7
2.4. Développer les valeurs de Renault	8
2.5. Exprimer sa réussite par des résultats financiers	8
3. Développement de la stratégie de Renault et les défis à relever	9

AVANT PROPOS :

Aujourd'hui qui peut se passer d'une voiture ? Que se soit pour travailler, partir en vacances... Posséder une voiture et une quasi nécessité ne serait-ce que pour se rendre sur son lieu de travail.

Renault et actuellement l'un des plus puissants manufacturiers automobiles. C'est pourquoi il nous a paru intéressant d'analyser la stratégie de cette entreprise.

1. L'historique et facteurs d'évolutions de Renault

1.1. Historique

En 1899, Marcel et Ferdinand Renault créent la société Renault Frères à Paris. Renault change de statut en 1990 en devenant une société anonyme. Longtemps, seul généraliste européen à ne piloter qu'une seule marque, Renault rompt son isolement en scellant, en 1999, une alliance avec le japonais Nissan et rachète le constructeur roumain Dacia. L'année suivante, Renault cède Renault Véhicules Industriels (RVI) à Volvo et rachète Samsung. Afin d'optimiser l'organisation et les relations entre les différentes entités de conception, la construction du Techno Centre de Saint-Quentin-en-Yvelines est décidée. Finalisé en 1999, il regroupe les activités de recherche, de développement, d'ingénierie et de design et compte plus de 7.000 concepteurs qui travaillent à l'élaboration des nouveaux modèles.

1.2. Facteurs d'évolution

L'entreprise Renault a su anticiper l'évolution du secteur automobile et formuler ou reformuler une stratégie adaptée au changement structurel. Grâce à une pertinence dans le suivi périodique des facteurs d'évolution, Renault a ainsi pu ajuster ses facteurs clés de succès.

Ces facteurs d'évolution peuvent être la démographie, les courants socioculturels, les habitudes de consommation, l'évolution des besoins et des styles de vie...

- Le facteur économique :

Le prospect recherche une voiture moins consommatrice de carburants, et plus accessible financièrement. Renault a répondu en créant la Renault 5 au moment du krach pétrolier, où le prix des carburants a été multiplié par 4. En 2004, Renault associé à Dacia a lancé la Logan, une voiture à 5000€ qui séduit les acheteurs des pays à pouvoir d'achat réduit autant par son prix que par sa fonctionnalité.

- Réglementation :

La réglementation en matière d'automobile s'est renforcée au cours des quarante dernières années. De plus le consommateur, lorsqu'il achète une voiture recherche de plus en plus de sécurité. C'est pour cela qu'a été créée en 1997, l'association Euro NCAP qui teste les voitures sur des critères de sécurité. Renault a su s'adapter en proposant des éléments de sécurité dans ses voitures comme l'airbag, la ceinture de sécurité ou encore l'ABS (Antiblockiersystem).

2. Les objectifs stratégiques de Renault

2.1. Premier objectif stratégique : Faire reconnaître son identité de marque

Renault a inscrit la reconnaissance de l'identité de sa marque comme l'un des piliers de sa stratégie de croissance rentable. Renault redéfinit son identité de marque à partir de trois valeurs qui incarnent l'actif de la marque :

- visionnaire : Renault propose des concepts novateurs, anticipant l'évolution des valeurs et des modes de vie, tout en restant en accord avec les attentes du public
- audacieux : Renault met en avant des solutions nouvelles.
- chaleureux : Renault propose des véhicules impliquant des plaisirs uniques de conduite et de vie à bord.

Renault est tout d'abord une marque qui rassure par sa maîtrise des fondamentaux de l'automobile. La qualité reste chez Renault une préoccupation majeure et un chantier permanent de progrès continu. Dans un contexte où la complexité des véhicules est croissante, l'exigence de qualité est présente dans tous les métiers du groupe : de la conception au service après-vente, en passant par la fabrication et la commercialisation ou la fourniture de services associés.

Renault s'est engagé dans la sécurité, avec une vision globale : prévenir, corriger, et protéger :

- prévenir et corriger, en lançant des actions de sensibilisation à la sécurité routière, et ce notamment auprès des plus jeunes.
- protéger en faisant en sorte que les passagers soient le plus en sécurité possible. Ainsi Renault est le seul constructeur à avoir 5 modèles ayant obtenus 5 étoiles de l'organisme européen indépendant Euro NCAP

L'identité de marque s'exprime dans un nouveau slogan « Renault, créateur d'automobiles » qui montre l'engagement que le Groupe a démontré dans l'innovation technique et conceptuelle.

Cela se traduit par une gamme forte, jeune et innovante, avec notamment le renouvellement complet de la gamme Mégane, « voiture de l'année 2003 ».

Ces valeurs se retrouvent dans toute la gamme, que ce soit dans le haut de gamme avec Espace IV ou la Vel Satis, mais aussi dans les véhicules utilitaires avec le nouveau Trafic ou le Kangoo.

2.2. Deuxième objectif stratégique : Être le plus compétitif en termes de qualité, de coûts et de délais

2.2.1. Réduction des coûts

Pour soutenir sa compétitivité, Renault s'est engagé depuis plusieurs années dans une démarche de réduction des coûts. Arrivé à échéance, le premier programme de 3 milliards d'euros d'économies sur 3 ans a été reconduit en 2001 pour la même durée. Au total, Renault aura atteint ses objectifs de réduction de coûts qui ont porté sur les achats, et sur l'approfondissement du partenariat avec ses fournisseurs, et par l'alliance avec Nissan. Les autres sources de réduction de coûts proviennent des coûts de garantie, des coûts informatiques et des frais de structure. Pour les années à venir, les objectifs fixés concernent les achats, la qualité, les frais fixes, les frais de recherche et développement et la compétitivité des usines.

2.2.2. Réduction des délais

Les progrès réalisés par Renault en matière de réduction des délais de développement de ses véhicules sont significatifs. En effet, les deux modèles Mégane II, berline et coupé, ont été développés en 29 mois (délai compris entre le design et l'accord de commercialisation) contre environ 50 mois pour la génération précédente. Ceci grâce à la diminution des temps d'études et d'industrialisation. Il existe un Technocentre qui réunit sur un même site les équipes de design, de l'ingénierie et de la fabrication. Ainsi la conception est plus rapide. Le but de cette réduction des délais est double pour Renault. Il est financier et commercial : plus le temps de développement est court, plus on peut répondre rapidement à la demande.

2.2.3. Amélioration de la qualité

Renault peut tirer des bénéfices de son alliance avec Nissan qui a, en matière de qualité, un savoir-faire reconnu. Le partage des connaissances sur la qualité des produits fait partie des synergies attendues de l'alliance entre Renault et Nissan. Toujours dans un souci croissant de qualité une charte qualité a été signée.

2.3. Troisième objectif stratégique : S'internationaliser

Renault confirme son ambition d'accélérer sa croissance en visant à terme la moitié de ses ventes hors d'Europe occidentale. Pour réaliser son ambition, Renault doit :

- renforcer ses implantations actuelles et en créer de nouvelles dans des pays ciblés ;
- s'imposer au travers de produits adaptés aux besoins des différents marchés. internationaliser son encadrement, sa culture, ses compétences techniques, commerciales et financières.
- maîtriser les prises de risques liées à ces différentes opérations.
- tirer pleinement parti de l'alliance avec Nissan.
- développer Dacia et Renault Samsung Motors

Pour développer Dacia, trois axes principaux ont été mis en oeuvre : la modernisation de l'usine et du réseau commercial, le renouvellement de la gamme et, enfin, le lancement d'un véhicule d'entrée de gamme à partir de 5 000 euros. Les marchés de ce nouveau véhicule s'étendent rapidement.(France, Russie, Maroc...).

Ce programme s'inscrit dans la stratégie de développement international du groupe Renault, qui compte produire annuellement plus de 500 000 exemplaires de ce modèle dans le monde à l'horizon 2010.

Le groupe Renault est avec Renault Samsung Motors le 1er constructeur européen implanté en Corée, pays traditionnellement fermé aux investissements étrangers et qui représente le 2e marché automobile d'Asie. Avec un objectif de ventes de 500 000 véhicules en 2010, dont la moitié à l'exportation. Pour cela Renault dispose d'une usine au meilleur niveau technologique, un centre de recherche et développement et un réseau commercial en plein essor.

Renault a investi 500 millions d'euros dans Nissan en prenant 36.8 % de Nissan Motors (automobile), 22.5% de Nissan Diesel (camions) et la totalité du capital des filiales financières européennes de Nissan. Renault ne prend pas pour autant le contrôle de Nissan. Ce nouvel ensemble accède au 4° rang de l'industrie automobile mondiale.

Pour comprendre cet accord, il faut tenir compte des éléments suivants :

- Le redressement de Nissan (le groupe japonais a une dette de 157.5 milliards de francs)
- Les synergies entre Renault et Nissan, notamment dans le domaine des achats, de la stratégie produit et de la recherche.
- Le développement de plates formes et de composants (moteurs, boites de vitesse...) communs.

2.4. Quatrième objectif stratégique : Développer les valeurs de Renault

Renault a choisi de respecter certaines valeurs dans le but de développer l'esprit d'entreprise par le biais des ressources humaines.

Cela suppose de mettre en place :

- Une politique de formation continue et de recrutements pour attirer et retenir les meilleurs talents.
- Un management responsable prenant en charge des objectifs clairs et partagés.
- Une organisation qui privilégie les lignes hiérarchiques courtes, le fonctionnement en réseau.
- Une rémunération attractive en fonction des responsabilités et des résultats collectifs et individuels.
- Un dialogue clair et sincère avec le personnel et les organisations syndicales.

2.5. Cinquième objectif stratégique : Exprimer sa réussite par des résultats financiers

Renault veut se donner les moyens d'un développement indépendant, et répondre à l'attente de ses actionnaires, à travers :

- La rentabilité des capitaux propres : elle doit être égale ou supérieur à 11%
- La marge opérationnelle : le groupe Renault s'est fixé un objectif de marge de 4%.
- Les dividendes versés par Nissan et Volvo : vue l'augmentation significative de ses résultats, Nissan a annoncé un plan d'augmentation de son dividende.
- Le contrôle de l'endettement : Le groupe Renault s'est fixé comme objectif d'être en situation de liquidité nette positive.
- Le dividende versé par Renault : Renault poursuit sa politique d'augmentation régulière de son dividende.

Dans le respect de leurs valeurs et de leurs identités, Renault et Nissan mettent en œuvre une stratégie de croissance rentable. Pour Renault et ses marques associées, Dacia et Renault Samsung, la cible est un volume de ventes mondiales de 4 millions de véhicules en 2010.

La stratégie de Renault s'appuie sur l'excellence dans son métier, la sélection, la qualité et de ses produits, la satisfaction de ses clients. Dans ce cadre, Renault et Nissan mettent en œuvre une stratégie de Spécialisation basée sur une capacité à se différencier et à maîtriser ses coûts.

3. Développement de la stratégie de Renault et les défis à relever

La libéralisation de nos économies de marché a considérablement accru l'intensité concurrentielle de nombreux secteurs. L'industrie automobile européenne n'échappe pas à ce phénomène, déjà fortement concurrentielle sur un marché européen qui tend à stagner. Elle est aujourd'hui menacée par la montée en puissance de concurrents autrefois beaucoup moins présents (Daewoo, Hyundai, Kia,...). Ce nouvel environnement doit contraindre Renault à maintenir sa stratégie.

Face à la multiplication des offres, nous pensons que l'objectif de Renault n'est plus de répondre à la demande mais aux différentes demandes provenant de consommateurs aux différentes exigences. L'innovation est le centre de cette stratégie puisqu'elle permet de créer de nouveaux débouchés. Cependant, l'innovation étant coûteuse et impliquant des compétences et savoir faire très divers, Renault doit s'appuyer sur ses fournisseurs. La différenciation s'effectuera, donc, par l'intégration de nouvelles technologies provenant d'entreprises très spécialisées. L'avantage concurrentiel que peut apporter ces équipementiers (Bosch, Visteon, Delphi, Valeo...), les place au centre de la stratégie d'innovation que doit développer Renault.

Les équipementiers assument de plus en plus de responsabilités comme la réduction des coûts ou la maîtrise de la qualité. La réduction des coûts représente un enjeu essentiel, puisque les progrès réalisés dans l'automobile s'accompagnent d'une importante augmentation des coûts de production.

L'externalisation d'un certain nombre d'activités clés a réduit le rôle de Renault. Le métier de constructeurs s'oriente de plus en plus vers une spécialisation dans la conception, la commercialisation et l'ensemble des services qui lui sont attachés (financement par RCI banque, entretien...). Au niveau de la production le constructeur reste le grand organisateur qui coordonne les différentes étapes du processus de production. Cependant, cette activité ne peut-elle pas être réalisée par de nouveaux acteurs entrants sur le marché ou des entreprises déjà présentes dans d'autres activités (équipementiers, sous-traitant...) ?

Soulevons un autre problème dans la stratégie de Renault. Son portefeuille est vieillissant. Renault a mal géré l'agencement des sorties de ses différents modèles. Aujourd'hui, l'entreprise se retrouve avec beaucoup de produits « vache à lait » qui tendent à disparaître. A contrario, elle dispose de peu de produits « dilemme », ce qui est un danger. De plus des lancements ratés de modèles comme la Vel satis ou l'Avantime ont accentué ce problème. Ces lancements devaient permettre d'attaquer un groupe stratégique supérieur (Audi, BMW, Mercedes).

Selon nous, il existe un risque à long terme pour Renault (et toute l'industrie automobile): ne risque-t-elle pas de pas de connaître le même sort que l'industrie

informatique ? L'entreprise IBM qui au départ contrôlait le marché de la construction d'ordinateurs personnels (pc) a ouvert la porte à la concurrence lorsqu'elle a choisi d'externaliser la conception et la production des différents éléments qui composent la machine. Qu'est ce qui pourrait empêcher, par exemple, la promotion de cette année de créer une entreprise et d'assembler les différents éléments provenant des équipementiers de l'industrie automobile. Par exemple, on achète les comodos et essuies glace chez Valeo, le moteur à Peugeot pour fabriquer notre modèle automobile? De plus, les constructeurs sont dans l'incapacité d'empêcher un fournisseur de travailler avec d'autres entreprises. Par ailleurs, avec l'évolution de la réglementation la production d'automobiles devient moins contraignante. Fabriquer des automobiles n'implique plus de posséder son propre réseau de vente ou même d'assurer la réparation ou l'entretien, le lien entre la vente et l'après-vente n'est plus obligatoire.