

# CAS Renault-Nissan

diagnostic

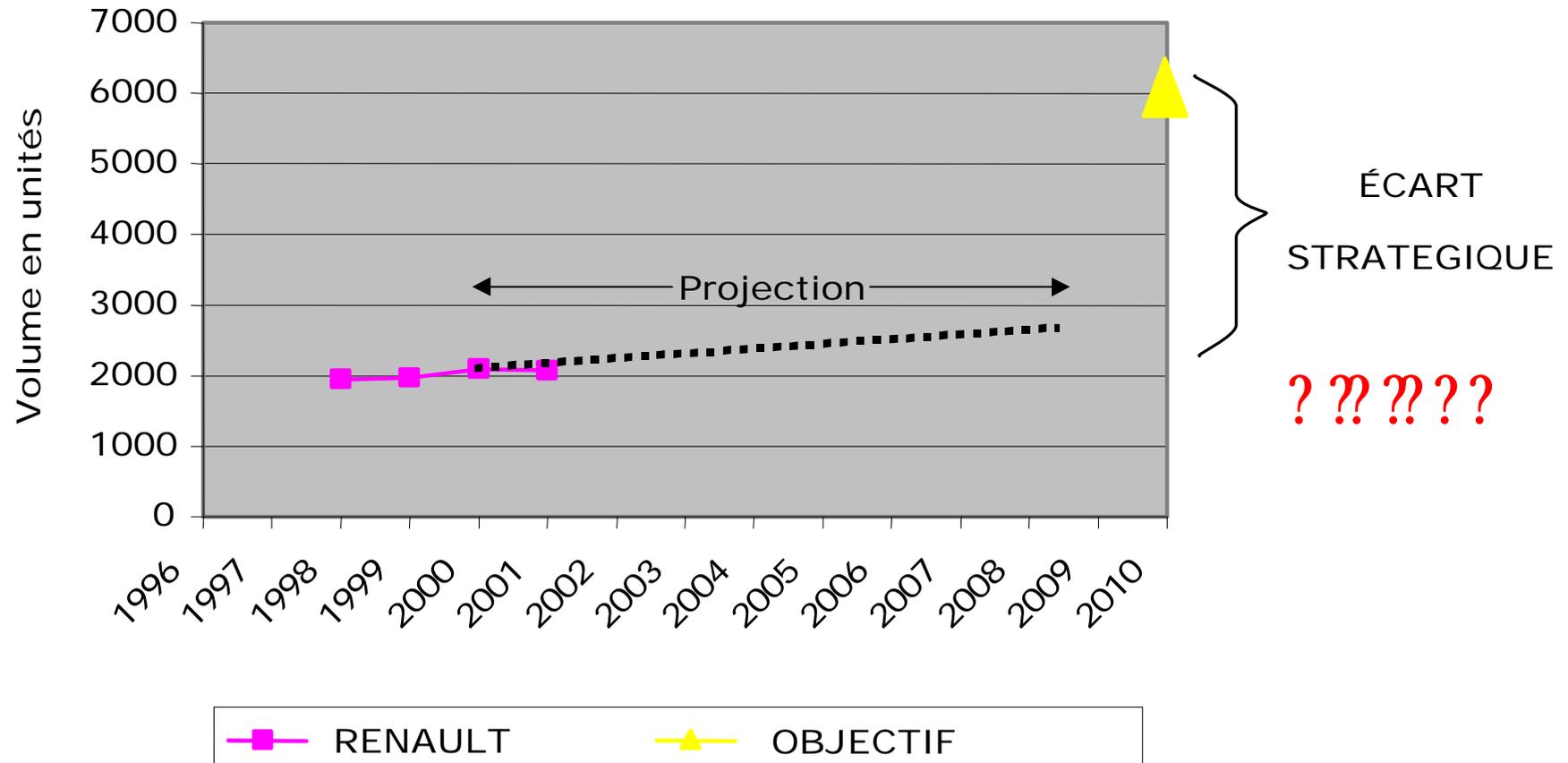
En 1998

✍ But: croissance rentable

✍ Objectif: 10% PDM mondiale en 2010 dont 50%  
hors Europe

Pourquoi ? (masse critique / internationalisation)

## Écart stratégique - 1998



## Diagnostic Externe

### Offre:

- Surcapacité (Japon 51% d'utilisation)
- Forte concentration (5 premiers = 51%)
- Frais fixes élevés = barrière à l'entrée

### Demande:

- Forte segmentation
- Spécificités régionales

### Intensité concurrentielle

- Forte rivalité
- Perméabilité des segments
- Économies d'échelle = croissance externe

### Concurrents:

- Renault 11ème au monde avec 4,0% PDM
- 0,3 PDM relative par rapport aux 3 premiers

## Diagnostic Externe

Menaces	Opportunités
<ul style="list-style-type: none"><li>• Industrie en sur-capacité (Offre &gt; Demande)</li><li>• Marché européen mature</li><li>• Peu d'opportunités de croissance de volume</li><li>• Pression constante sur les marges bénéficiaires</li><li>• Normes environnementales</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Zone asiatique en difficulté</li><li>• Vague de consolidation</li><li>• Marché des capitaux favorables à financer une acquisition</li></ul>

Identification des facteurs clés de succès de l'industrie

- ✍ Capacité à fabriquer des produits répondant aux besoins des consommateurs **Oui**
- ✍ Produits de qualité supérieure **Non**
- ✍ Coûts unitaires inférieurs à la concurrence **Non**
- ✍ Réseau de distribution très bien implanté  
**Oui Europe, Non ailleurs**

## Diagnostic Interne

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"><li>• Maîtrise des coûts</li><li>• Produits et styles innovants</li><li>• Relations avec les fournisseurs</li><li>• Équipe de management</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Qualité des produits</li><li>• Délais de développement</li><li>• Productivité des usines</li><li>• Motorisation</li><li>• Absence de réseau de distribution hors Europe</li></ul>

## Synthèse et enjeux

- ✍ Écart stratégique de 3M de véhicules
- ✍ Le marché européen est saturé
- ✍ Faible distribution hors Europe
- ✍ Crise asiatique (opportunité)

## Forces / Faiblesses comparées avant alliance

- Forces Nissan
  - Sixième rang mondial des constructeurs
  - Fiabilité, prix, technologie
  - Motorisations essences haut de gamme
  - Productivité
  - Temps de développement des nouveaux modèles
- Forces Renault
  - Maîtrise des coûts
  - Première marque en Europe
  - Stratégie globale de plate-formes et d'achats
  - Généralistes : présence dans tous les segments
  - Bonne différenciation : produits styles innovants
- Faiblesses Nissan
  - Déficit de notoriété en Europe
  - Relation trop forte avec les fournisseurs
  - Problème de différenciation produit
  - Trop de diversités plate-formes et moteurs
  - Management lourd – stimulant peu la créativité
  - Direction pléthorique
  - Surcapacité de production
  - Dette (18 milliards d'euros en 1999)
  - Pertes récurrentes
- Faiblesses Renault
  - Qualité des produits
  - Délai de développement
  - Productivité des usines
  - Délai de livraison
  - Motorisations haut de gamme
  - Petit constructeur (2,2M de voitures)
  - Couverture géographique insuffisante

# Opportunités / Menaces comparées

- Menaces Nissan
  - Fusion et partenariat des autres acteurs
  - Législation plus contraignante
  - Chrono-compétition technologique
  - Crise et marché asiatique
- Opportunités Nissan
  - Fusion et partenariat avec d'autres acteurs
- Menaces Renault
  - Fusion et partenariat des autres acteurs
  - Pouvoir de négociation avec les fournisseurs
  - Législation plus contraignante
  - Chrono-compétition technologique
- Opportunités Renault
  - Crise asiatique
  - Développement des pays émergents
  - Fusion et partenariat avec d'autres acteurs