



ÉTUDE DE CAS Alliance Renault-Nissan



1. Le diagnostic stratégique: un pré-requis à la prise de décision



Définition du diagnostic stratégique



= Analyse conjointe de l' **entreprise** (ses forces / ses faiblesses) et de son **environnement** (menaces / opportunités)

† SWOT

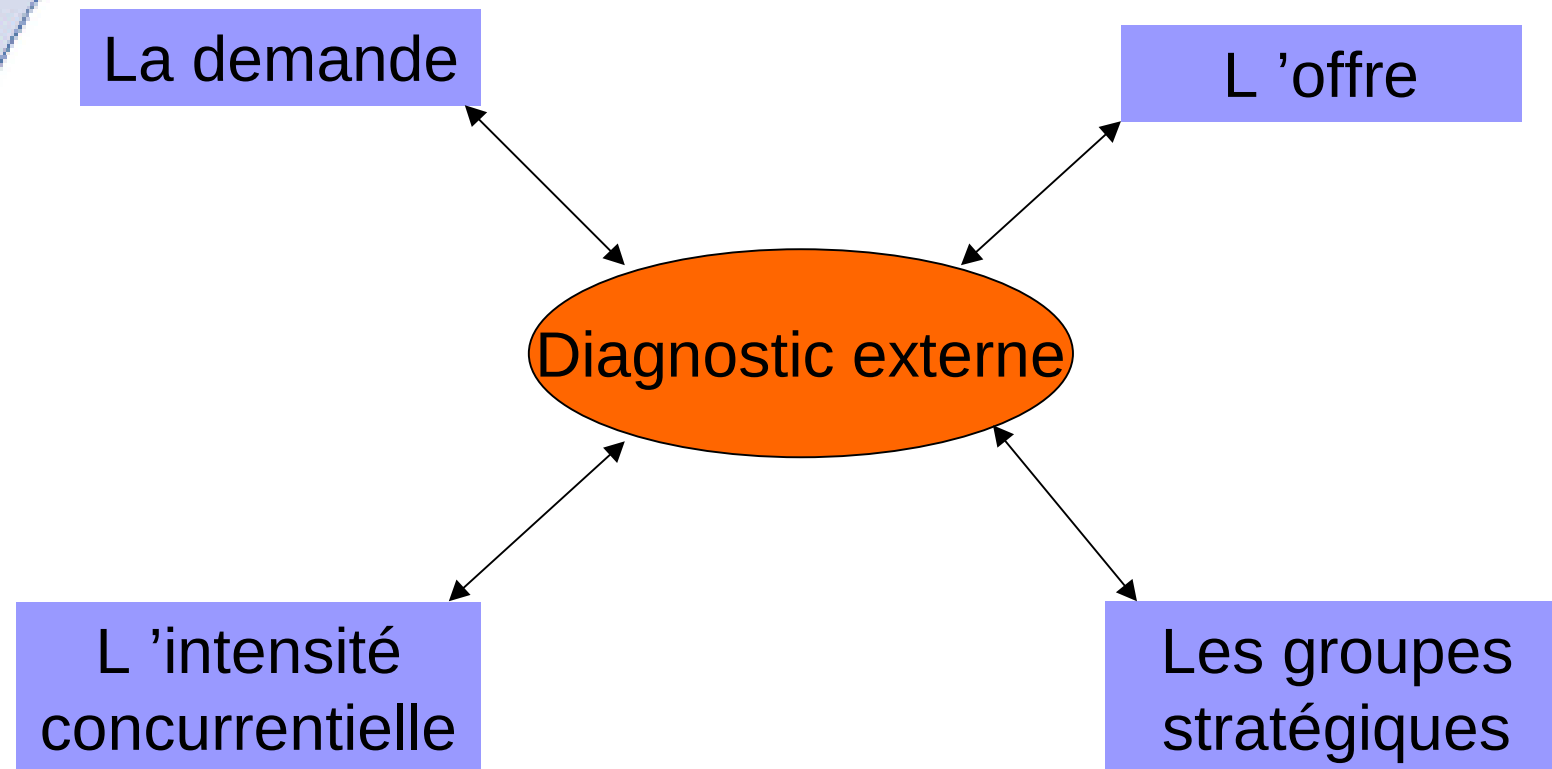


Choix du cadre d 'analyse

- En 98, Renault intervient dans 3 DAS:
 - Automobiles (2 segments: VP et VU)
 - Véhicules industriels (cédé en 2000)
 - Financement des ventes
- † La décision stratégique concerne-t-elle le groupe (diagnostic corporate)?
- † Ou un DAS particulier (diagnostic business)?



1.1 Le diagnostic externe





1.1.1 La demande

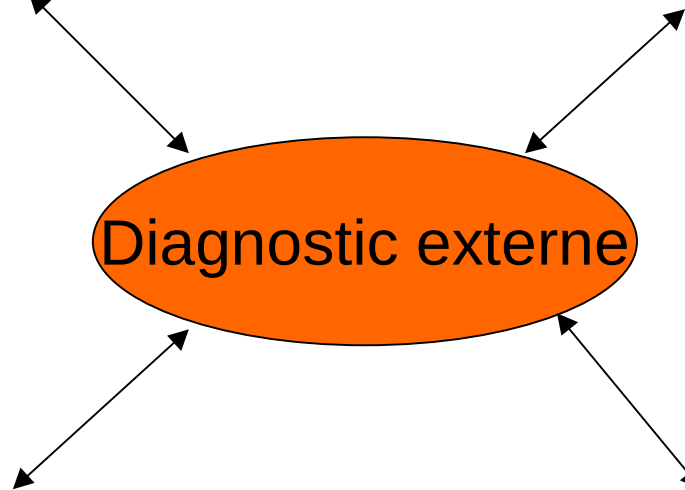
La demande

L 'offre

Diagnostic externe

L 'intensité
concurrentielle

Les groupes
stratégiques





1.1.1 La demande

- Caractéristiques de la demande:
 - attentes en terme de qualité, innovation, différenciation
 - importance de l'image de marque
 - spécificités régionales
 - forte segmentation
 - sensibilité prix
 - saisonnalité
 - sensibilité à la conjoncture

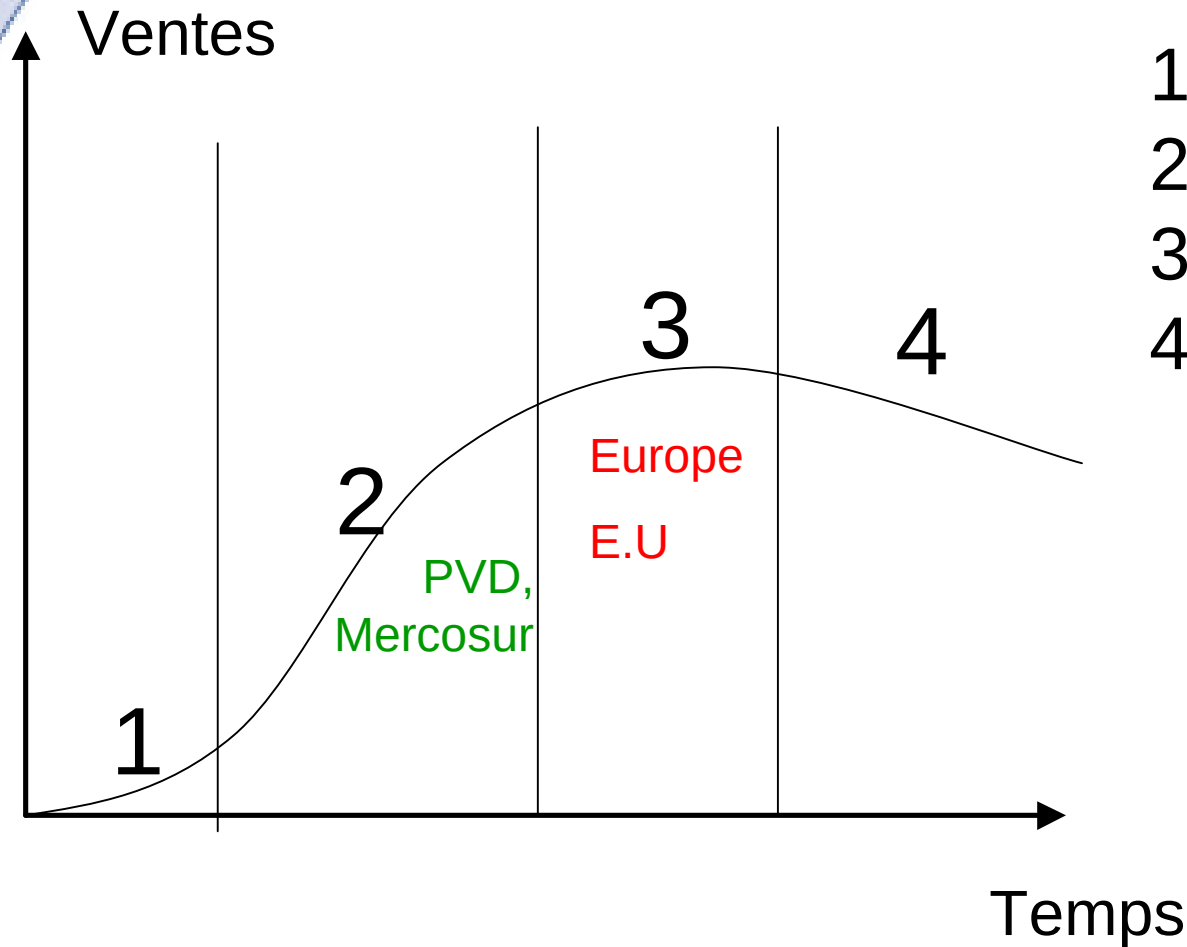


1.1.1 La demande

- Évolution de la demande:
 - = Valeur du domaine d'activité variable selon les régions du monde
 - Maturité des marchés occidentaux
 - Crise en Asie
 - Accroissement important de la demande dans les PVD (Mercosur)



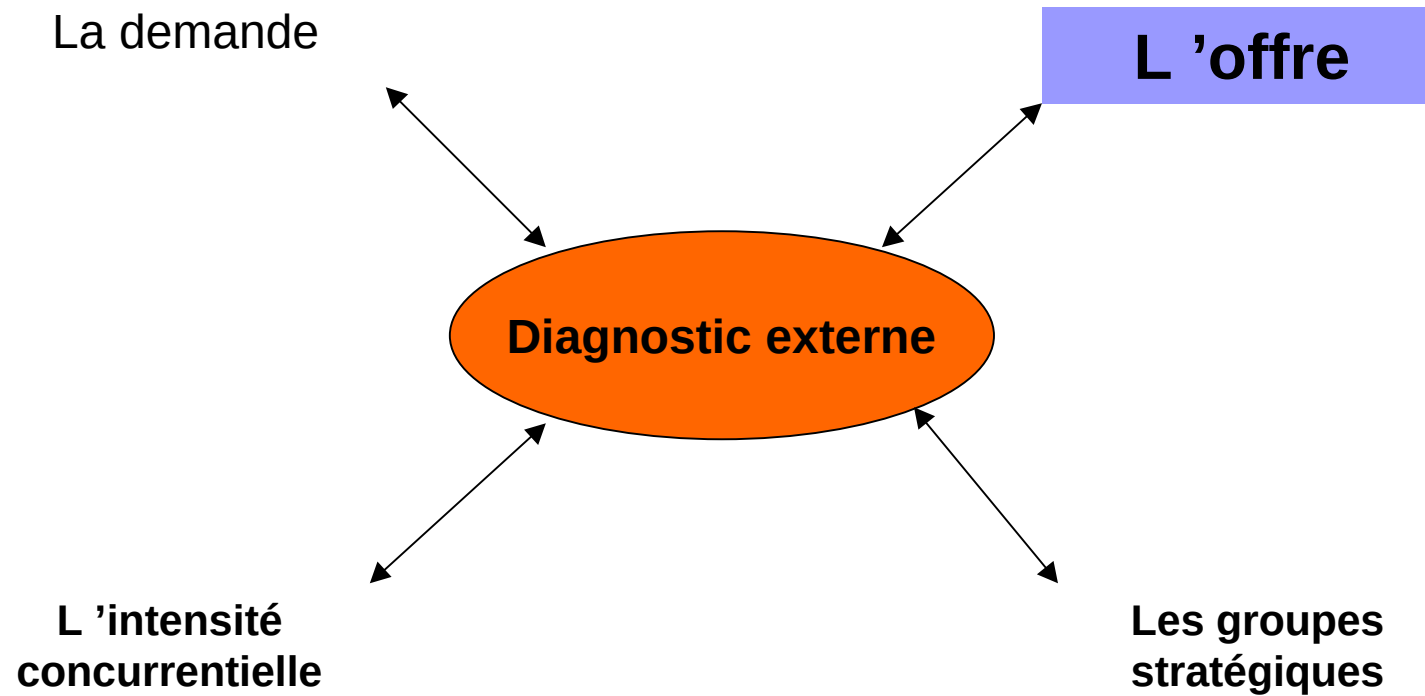
Valeur du domaine d'activité « automobile »



- 1: Lancement
- 2: Croissance
- 3: Maturité
- 4: déclin



1.1.2 L 'offre



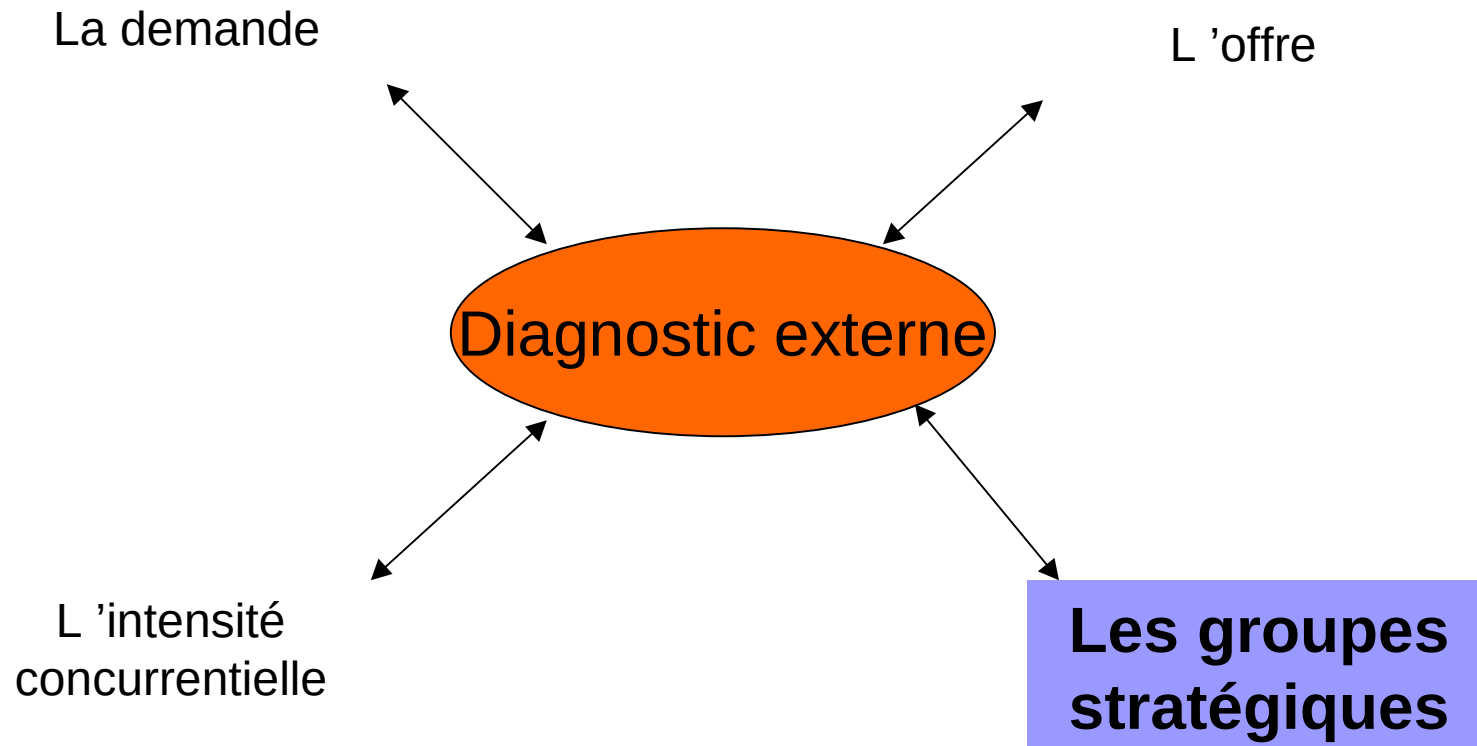


1.1.2 L 'offre

- Industrie sur-capacitaire ($O > D$)
 - Ex: 51% au Japon
- Concentration des acteurs
- Recours accru à l'externalisation (diminution de la VA)
- Effets d'expérience, économies d'échelles (car frais fixes élevés)

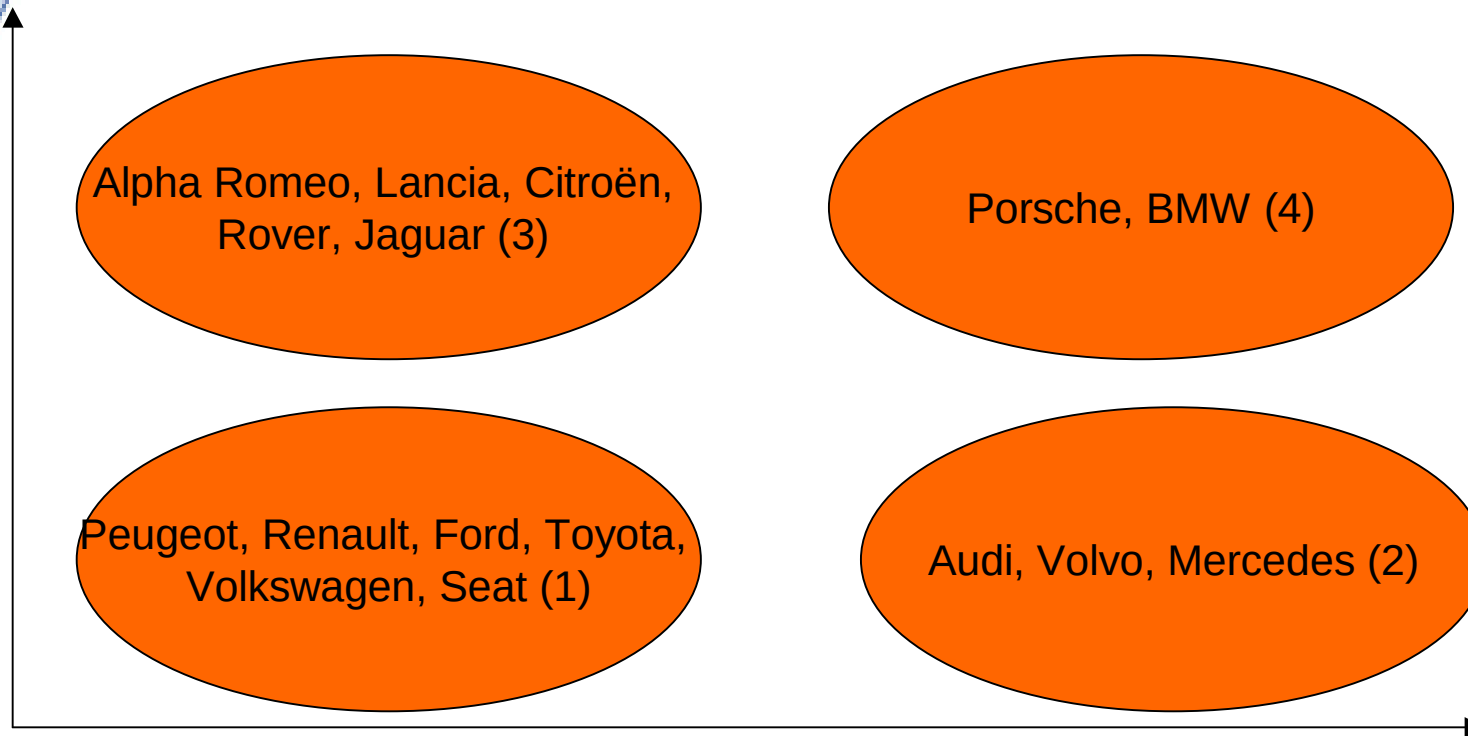


1.1.3 Les groupes stratégiques





1.1.3 Les groupes stratégiques



NB: la constitution des groupes dépend des critères retenus

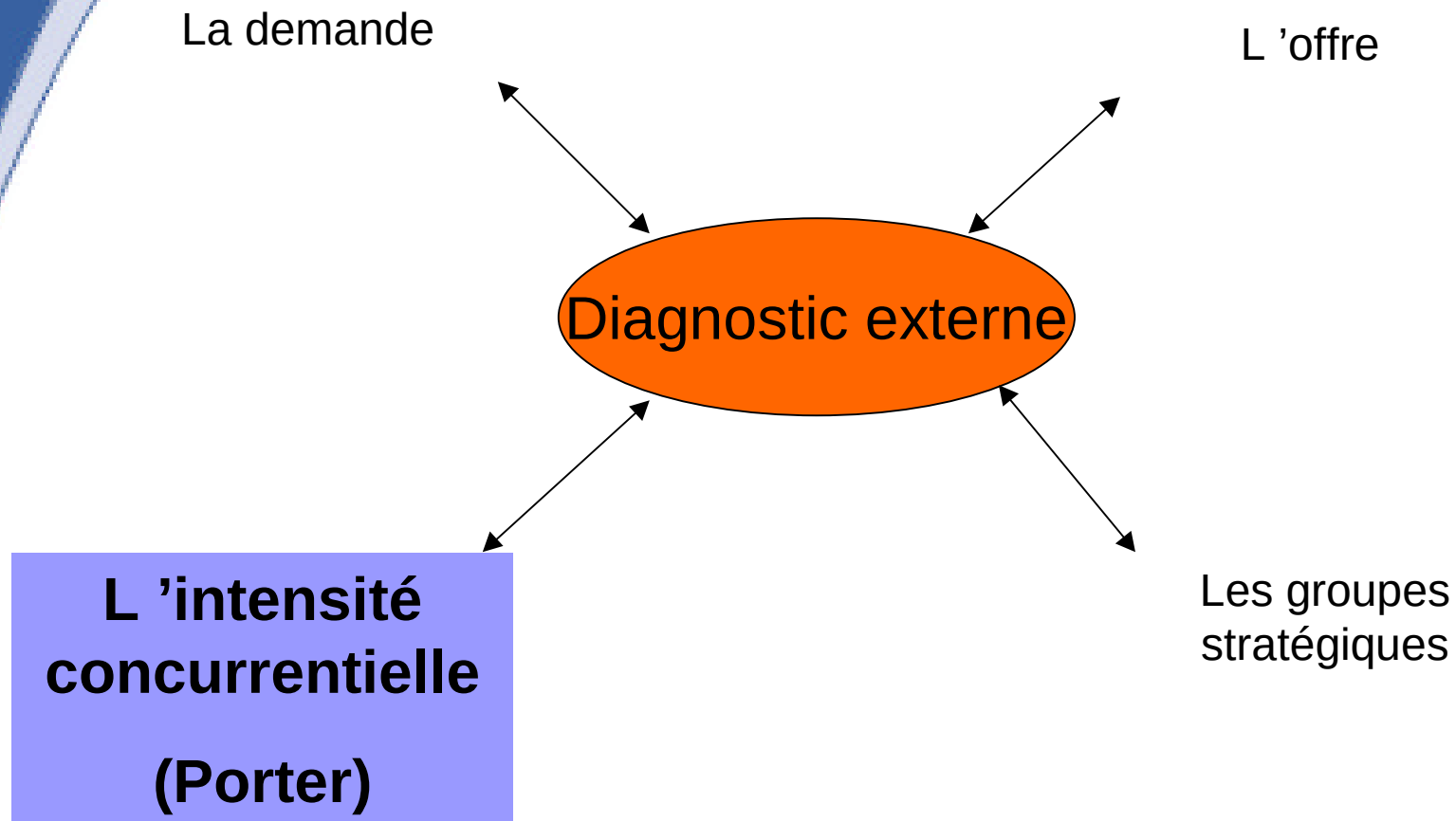


1.1.3 Les groupes stratégiques

- Stratégie de volume (compétitivité coûts / prix)
- Stratégie d'alliances
- Renault 11ème mondial avec 4% des PdM
- 0,3% de PdM relative par rapport aux 3 leaders



1.1.4 L'intensité concurrentielle





1.1.4 L'intensité concurrentielle

– Le pouvoir de négociation des fournisseurs: **MOYEN**

- Recours accru à l'externalisation
- Passage d'une logique client-fournisseur à une logique de partenariat
 - Les coûts de transfert peuvent être élevés
- MAIS le faible nombre de constructeurs limite le pouvoir de négociation des fournisseurs
structure du marché



1.1.4 L'intensité concurrentielle

- Le pouvoir de négociation des clients:
ASSEZ FAIBLE
- Clients fortement atomisés
- Forte concentration des constructeurs
- Différenciation des produits



1.1.4 L'intensité concurrentielle

— Rivalité entre les concurrents du secteur: **FORTE**

- Concentration du secteur
- Croissance faible du marché mondial (3%)
- Coût de transfert faible d'une marque à l'autre
- Coûts fixes élevés
- Obstacles à la sortie élevés



1.1.4 L'intensité concurrentielle

- Menace de produits de substitution:
ASSEZ FAIBLE

- Peu de risque de voir apparaître un substitut sérieux à l'automobile à MLT (sauf 2 roues dans les grandes villes ou nouveau moteur non polluant par ex)
- MAIS, une forte perméabilité entre les segments



1.1.4 L'intensité concurrentielle

— Menace de nouveaux entrants:

ASSEZ FAIBLE

- Nombreuses barrières à l'entrée:
 - Coûts d'entrée élevés (investissement de départ)
 - frais fixes élevés, importance des économies d'échelles, taille critique
- Forte capacité de riposte des acteurs présents sur le secteur
- Mais nouvelles marques lancées par des groupes en place (ex: Smart - Mercedes)



1.1.4 L'intensité concurrentielle

— Influence des pouvoirs publics: **ELEVEE**

- Législation contraignante en matière d'environnement et de sécurité (-):
 - ex: débat actuel sur la possibilité d'une loi imposant le bridage des moteurs
- En période de crise, mesure d'incitations à la consommation (+):
 - ex: Balladurette, Juppette



1.1.4 L'intensité concurrentielle

Synthèse: une intensité concurrentielle plutôt faible (voir moyenne)

	POUVOIR				
ACTEURS	Très faible	Faible	Moyen	Fort	Très fort
Fournisseurs			3		
Clients		2			
Concurrents				4	
Entrants potentiels	1				
Substituts		2			
Intensité concurrentielle		12			



1.1.5 Synthèse

– Menaces

- Industrie en sur-capacité ($O > D$)
- Saturation du marché européen
- Pression constante sur les marges bénéficiaires
- Normes environnementales et sécuritaires

– Opportunités

- Crise asiatique
- Marché des capitaux favorable à financer une acquisition
- Perspectives de développement dans les PVD (Mercosur)



1.2 Le diagnostic interne

- But: identifier les forces et les faiblesses de l'entreprise et définir ses avantages concurrentiels.
- 2 outils:
 - L'analyse de la chaîne de valeur (Porter, 86)
 - Analyse des ressources et compétences

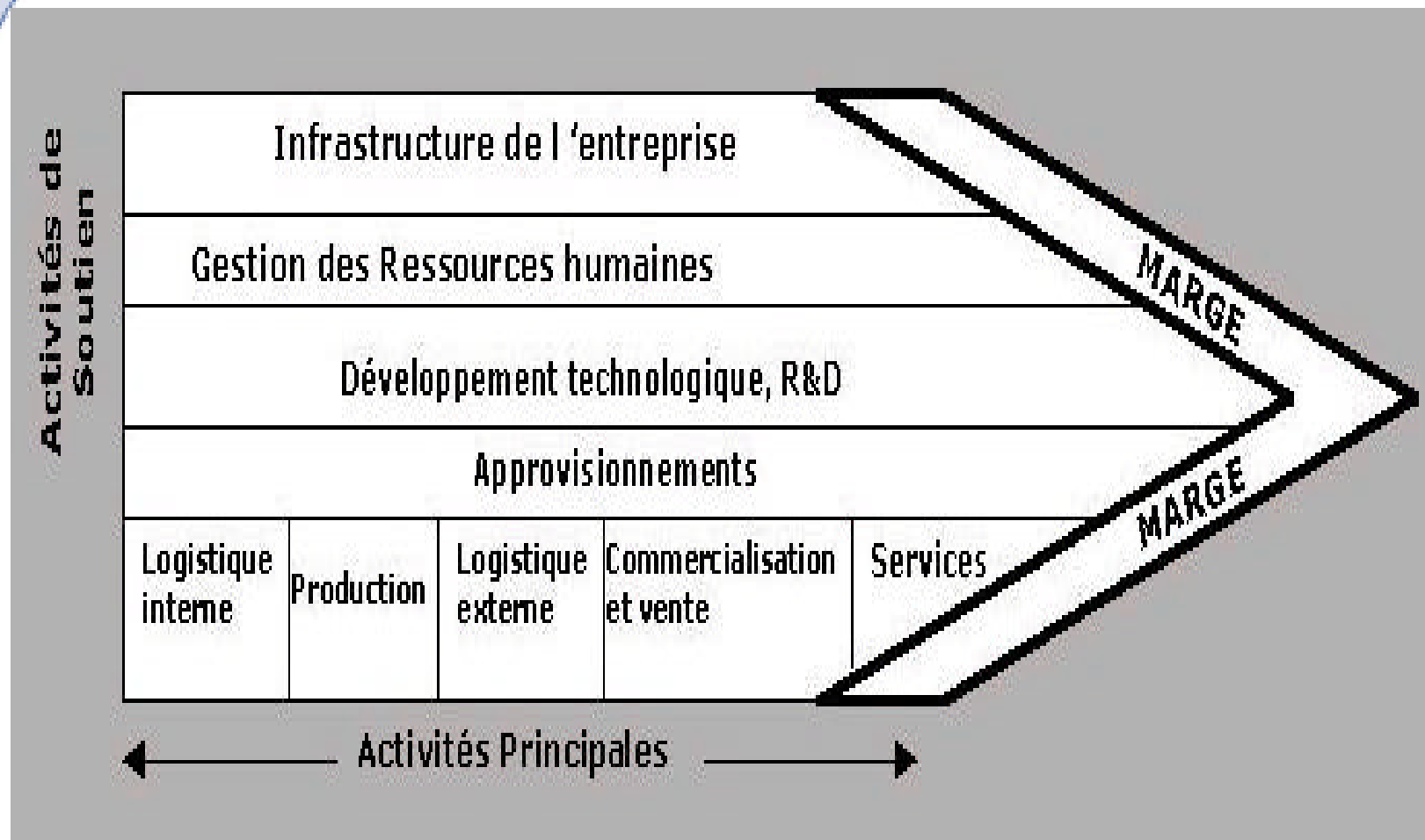


1.2.1 Analyse de la chaîne de valeur



- « l'avantage concurrentiel », Porter (86)
- Principe: décomposer l'entreprise en un ensemble d'activités et identifier les sources potentielles d'avantages concurrentiels.

1.2.1 Analyse de la chaîne de valeur





1.2.1 Analyse de la chaîne de valeur



- Avantage concurrentiel = compétence détenue de manière exclusive par l'entreprise.
- Doit répondre à plusieurs critères:
 - basé sur une ressource rare
 - détenu de manière durable par l'entreprise
 - difficile à imiter
 - non substituable



1.2.1 Analyse de la chaîne de valeur



- La construction d'un avantage compétitif peut s'appuyer sur:
 - l'optimisation des activités
 - la coordination inter-activités
 - la coordination externe (amont / aval)



1.2.1 Analyse de la chaîne de valeur



- Méthode:
 - On évalue la capacité de chaque activité à créer de la valeur.
 - Comparaison avec la chaîne de valeur « type » du secteur.
 - Une activité fortement créatrice de valeurs constitue une source d'avantage concurrentiel dès lors que cette activité mobilise une compétence DISTINCTIVE



1.2.1 Analyse de la chaîne de valeur de Renault



Éléments de la chaîne de valeur	Note /10	Pond. /5	Note pond.	Contribution à la valeur en %
Infrastructure de l'entreprise	8	2	16	6
GRH	7	3	21	8
R&D	8	5	40	16
Approvisionnements, achats	8	5	40	16
Total activités de soutien			117	47
Logistique interne	6	4	24	10
Production	4	5	20	8
Logistique externe	5	4	20	8
Commercialisation	7	4	28	11
Services	8	5	40	16
Total final			249	100



1.2.1 Analyse de la chaîne de valeur



- Conclusion:
- Les principales activités créatrices de valeur chez Renault sont:
 - la R&D,
 - la coordination externe amont / achats,
 - La commercialisation / services



1.2.2 Analyse des ressources et compétences



- Les ressources = les actifs stratégiques de l'entreprise
- Une compétence = capacité à déployer des ressources pour atteindre un objectif
- Une compétence fondamentale = compétence dont la possession permet d'acquérir un avantage concurrentiel.



1.2.2.1 Diagnostic des ressources de Renault



Ressources	Valeur pour le marché	Exclusivité pour l'entreprise
Immaterielles	****	****
Humaines	**	***
Financières	**	**
Physiques	****	***



1.2.2.2 Diagnostic des compétences de Renault



FORCES	FAIBLESSES
Maîtrise des coûts	Qualité des produits
Conception / design	Délais de développement
Relation avec les fournisseurs	Productivité des usines
Management	Motorisation
	Absence de réseau de distribution hors Europe



1.2.2.3 Facteurs clés de succès de l'industrie



- FCS = Caractéristiques que toute entreprise d'une industrie donnée doit avoir pour réussir sur ce secteur
- FCS de l'industrie automobile:
 - Technologie et design innovant
 - Qualité
 - Coûts unitaires inférieurs à la concurrence
 - Réseau de distribution bien implanté



1.2.2.3 Évaluation de Renault sur les FCS



FCS	1	2	3	4	5
Technologie et design innovants				x	
Qualité			x		
Coûts unitaires < à la concurrence		x			
Implantation du réseau de distribution			x		



1.3 Synthèse et enjeux

- Un écart stratégique d'environ 3M de véhicules
- Marché européen saturé
- Faible distribution hors Europe
- Crise asiatique (opportunité d'alliance)
- Une amélioration dans certains domaines est nécessaire (ex: qualité, motorisation, délais de développement...)



1.4 Forces et faiblesses comparées avant alliance



Critères	1	2	3	4	5
Performances commerciales					
Rang mondial		R			N
Rang européen	N				R
Performances produits					
Motorisation			R		N
Qualité / fiabilité			R		N
Différenciation		N			R
Délais de développement		R		N	
Productivité		R		N	
Performances économiques et managériales					
Situation financière	N			R	
Rentabilité	N			R	
Productivité		R			N
Délais de développement produits		R		N	
Relations fournisseurs / achats			N		R
Management des hommes		N		R	



1.4 Forces et faiblesses comparées avant alliance



- Une grande complémentarité entre Renault et Nissan
- Grands potentiels de synergie



1.5 Opportunités / menaces comparées avant alliance



— 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



Les structures de marché

Vendeurs		Un seul	Quelques uns	Nombreux
Acheteurs				
Un seul	Monopole bilatéral			Monospone
Quelques uns			Oligopole	
Nombreux	Monopole	Industrie automobile		Concurrence pure et parfaite