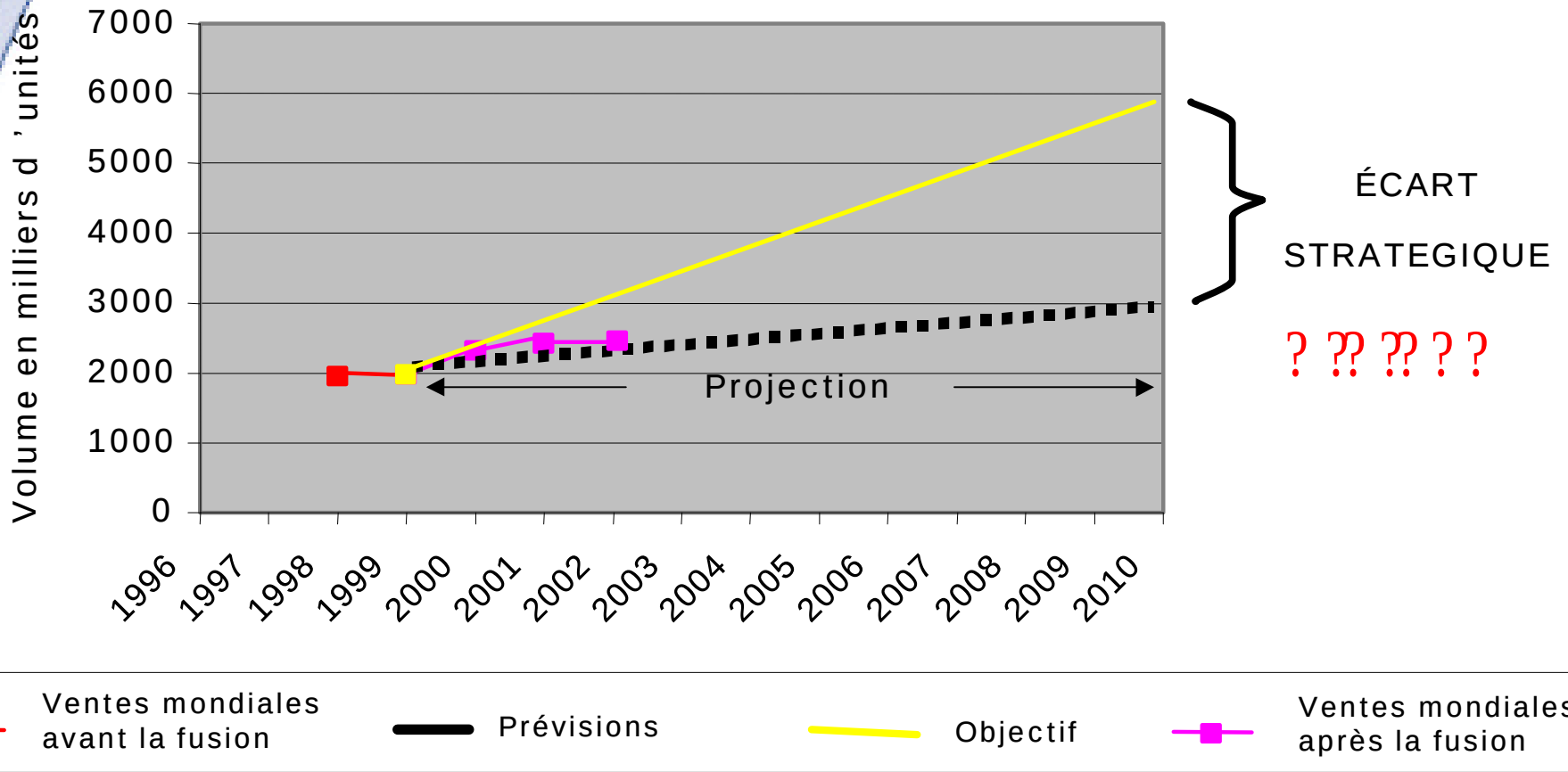
ÉTUDE DE CAS
Alliance Renault-Nissan

Le Groupe Renault en 1998

- Métier: conception, fabrication et vente d'automobiles
- But: la croissance rentable
- Objectif: 10% des PdM mondiales en 2010 dont 50% hors Europe
  - Atteinte de la masse critique (4M de véhicules)
  - internationalisation

L 'écart stratégique - 1998

Écart Stratégique = Objectif - Prévision



Nécessité d'un choix stratégique

- Sans action nouvelle particulière de la part de Renault, l'objectif stratégique ne sera pas atteint.
- Questions:
  - Quelle stratégie permettrait de réaliser cet objectif?
  - Dans quelle mesure une alliance avec Nissan est-elle pertinente?

1. Le diagnostic stratégique:

un pré-requis à la prise de décision

Définition du diagnostic stratégique

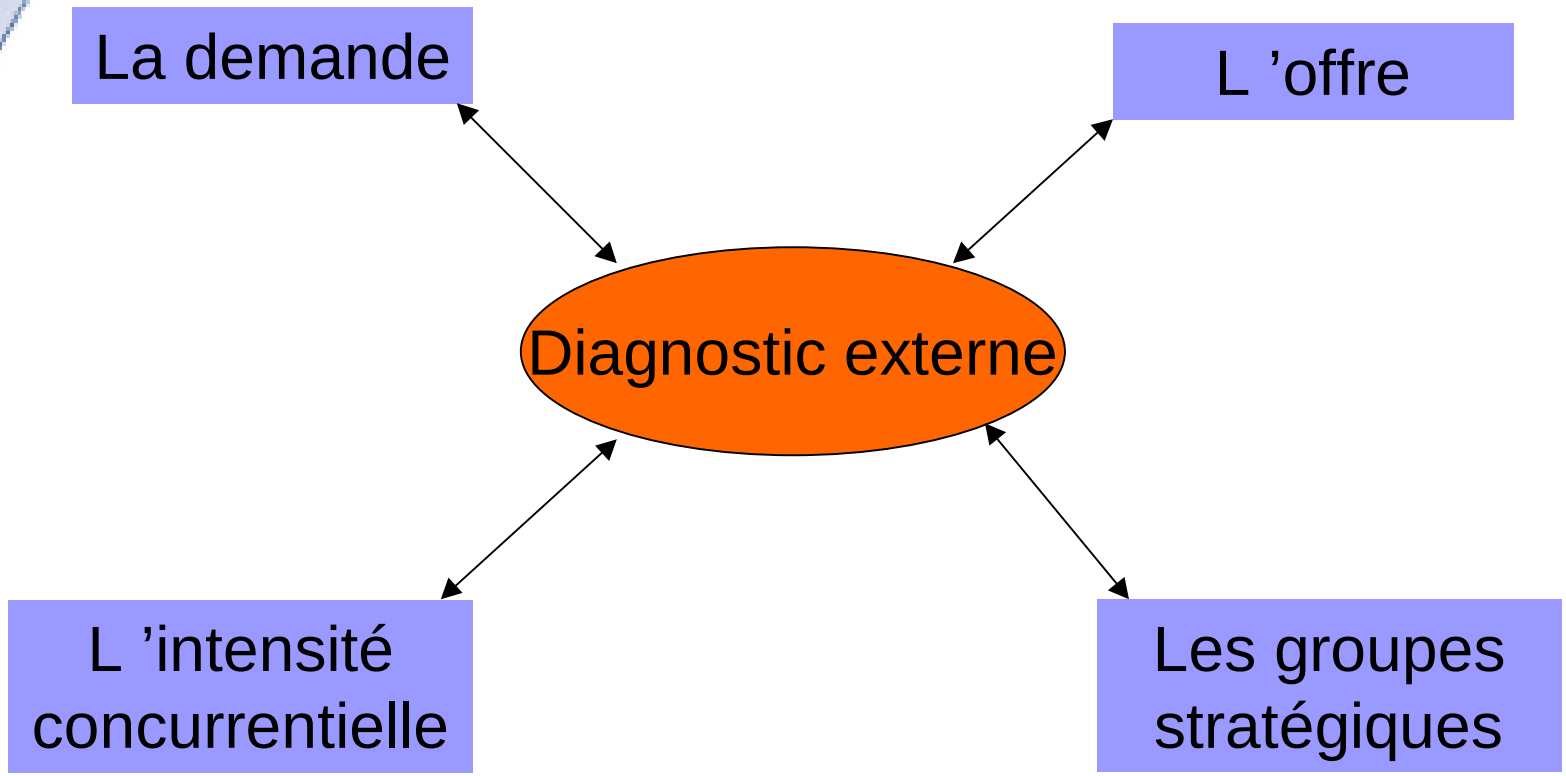
- = Analyse conjointe de l **entreprise** (ses forces / ses faiblesses) et de son **environnement** (menaces / opportunités)

- SWOT

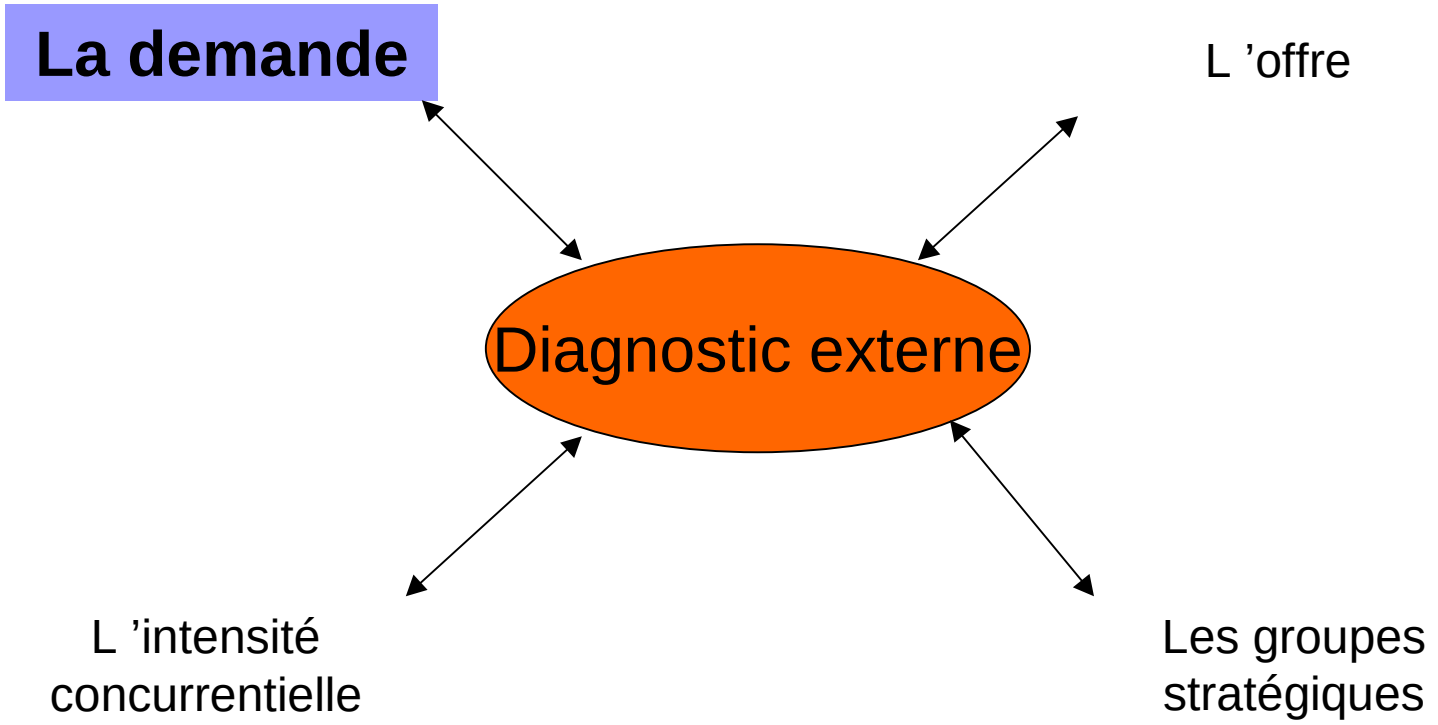
Choix du cadre d 'analyse

- 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



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

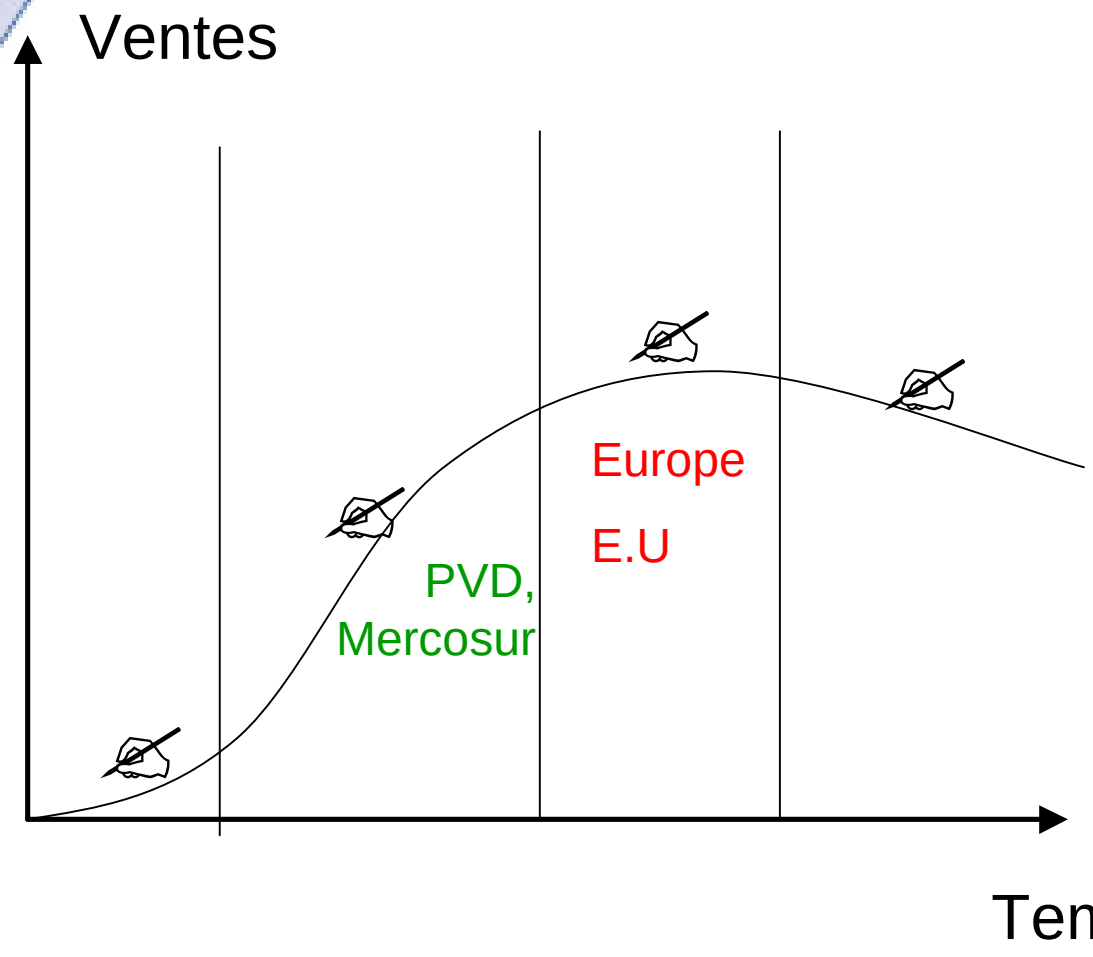
1.1.1 La demande

- Évolution de la demande:

= Valeur du domaine d'activité variable selon les régions du monde

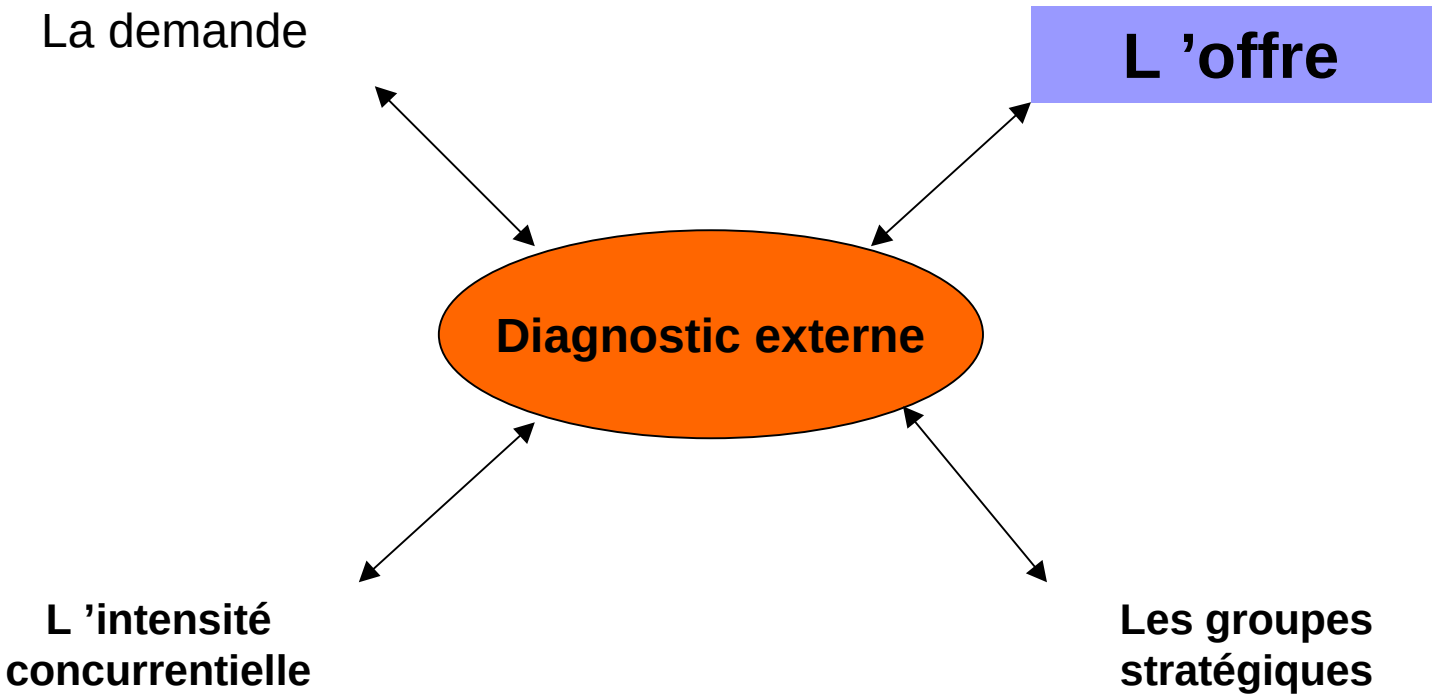
  - Maturité des marchés occidentaux
  - Crise en Asie
  - Accroissement important de la demande dans les PVD (Mercosur)

Valeur du domaine d 'activité « automobile »



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

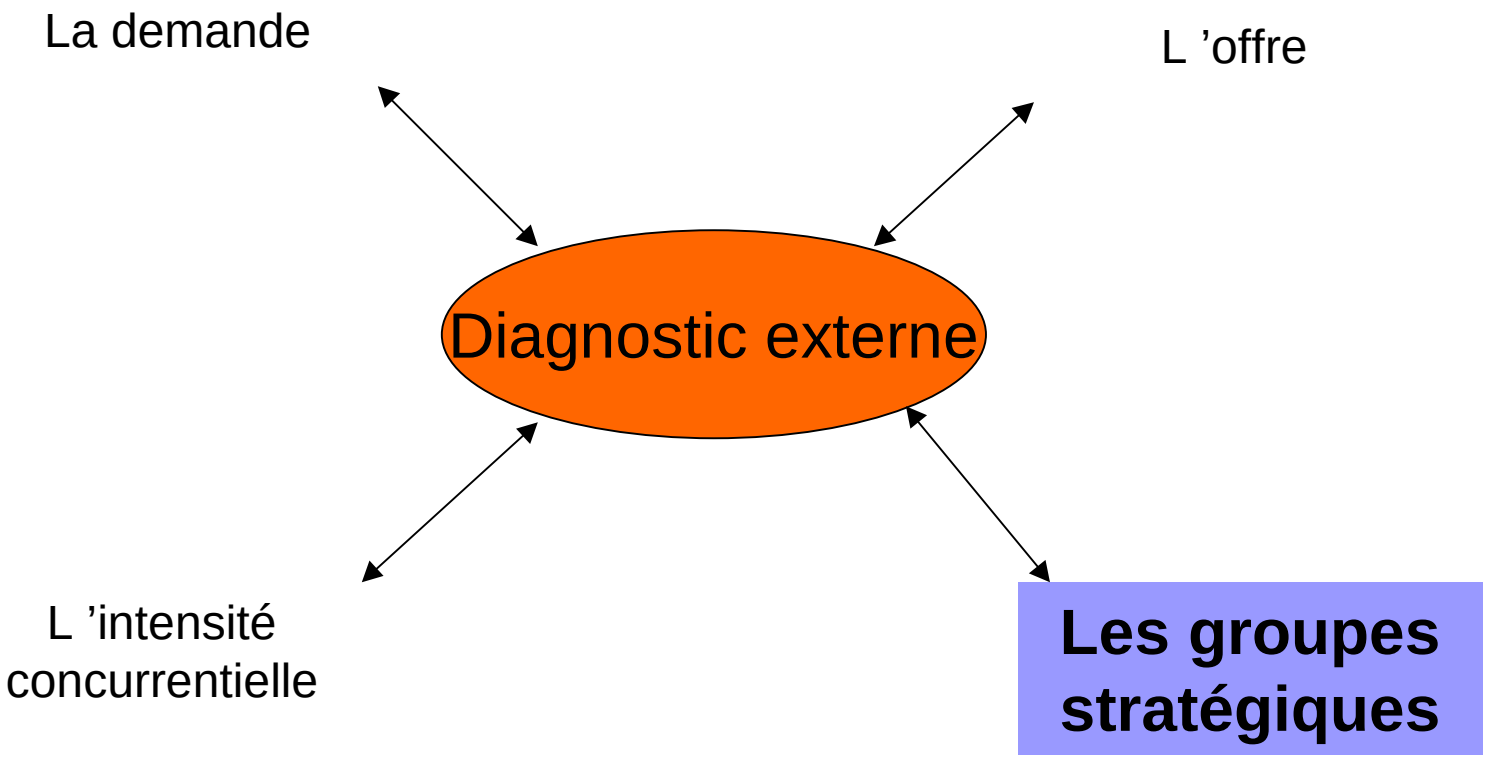
1.1.2 L ’offre


La demande
L ’offre
Diagnostic externe
L ’intensité concurrentielle
Les groupes stratégiques

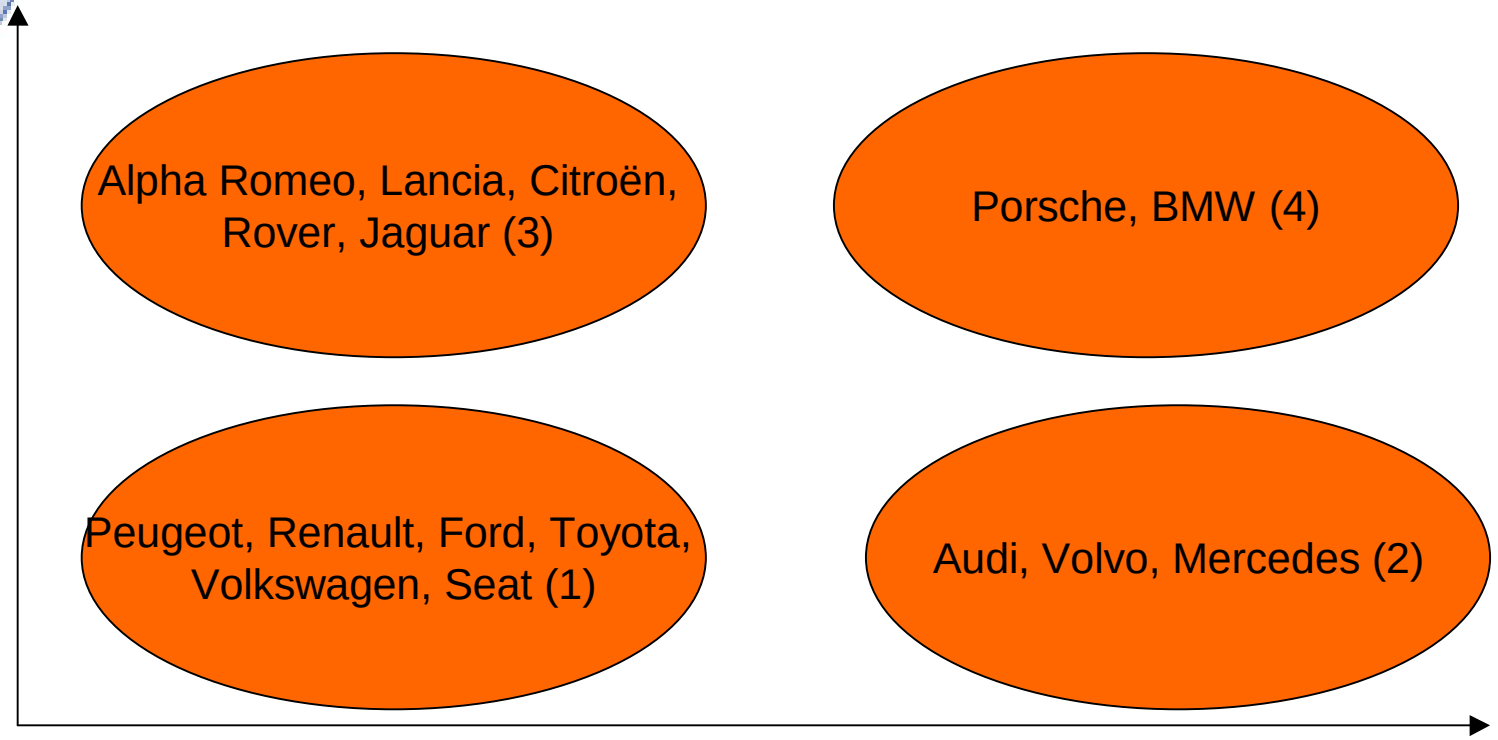
1.1.2 L ’offre

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

1.1.3 Les groupes stratégiques



1.1.3 Les groupes stratégiques

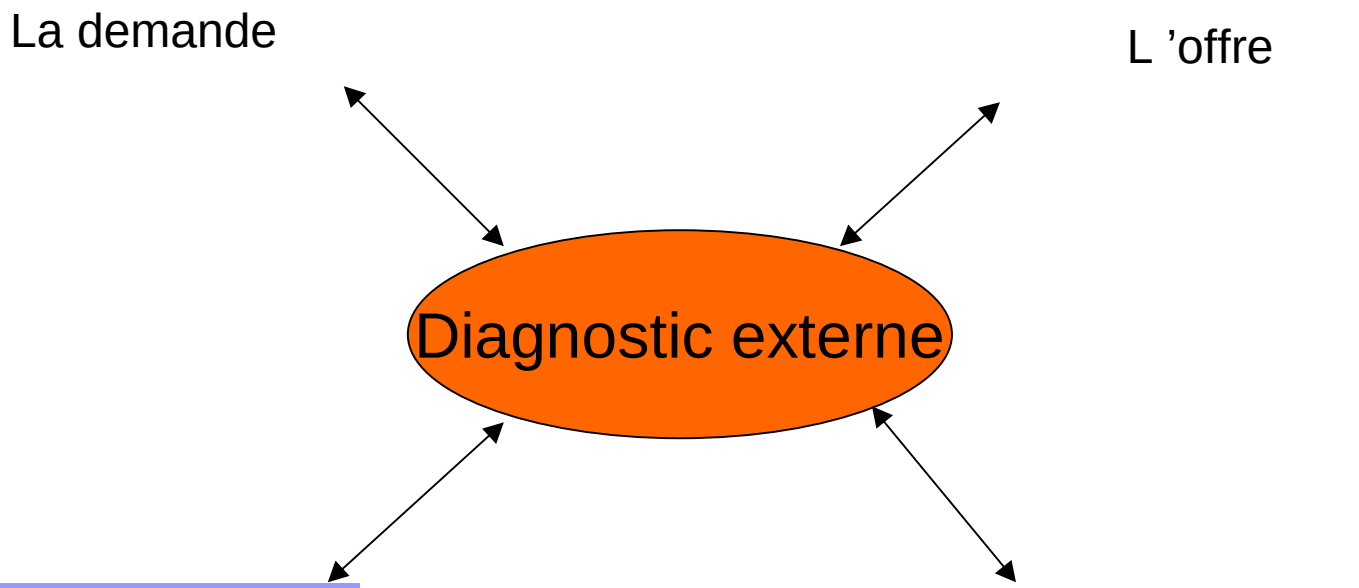


NB: la constitution des groupes dépend des critères retenus

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



L ’intensité concurrentielle

(Porter)

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

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

1.1.4 L ’intensité concurrentielle

- <u>Rivalité entre les concurrents du secteur:</u>

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

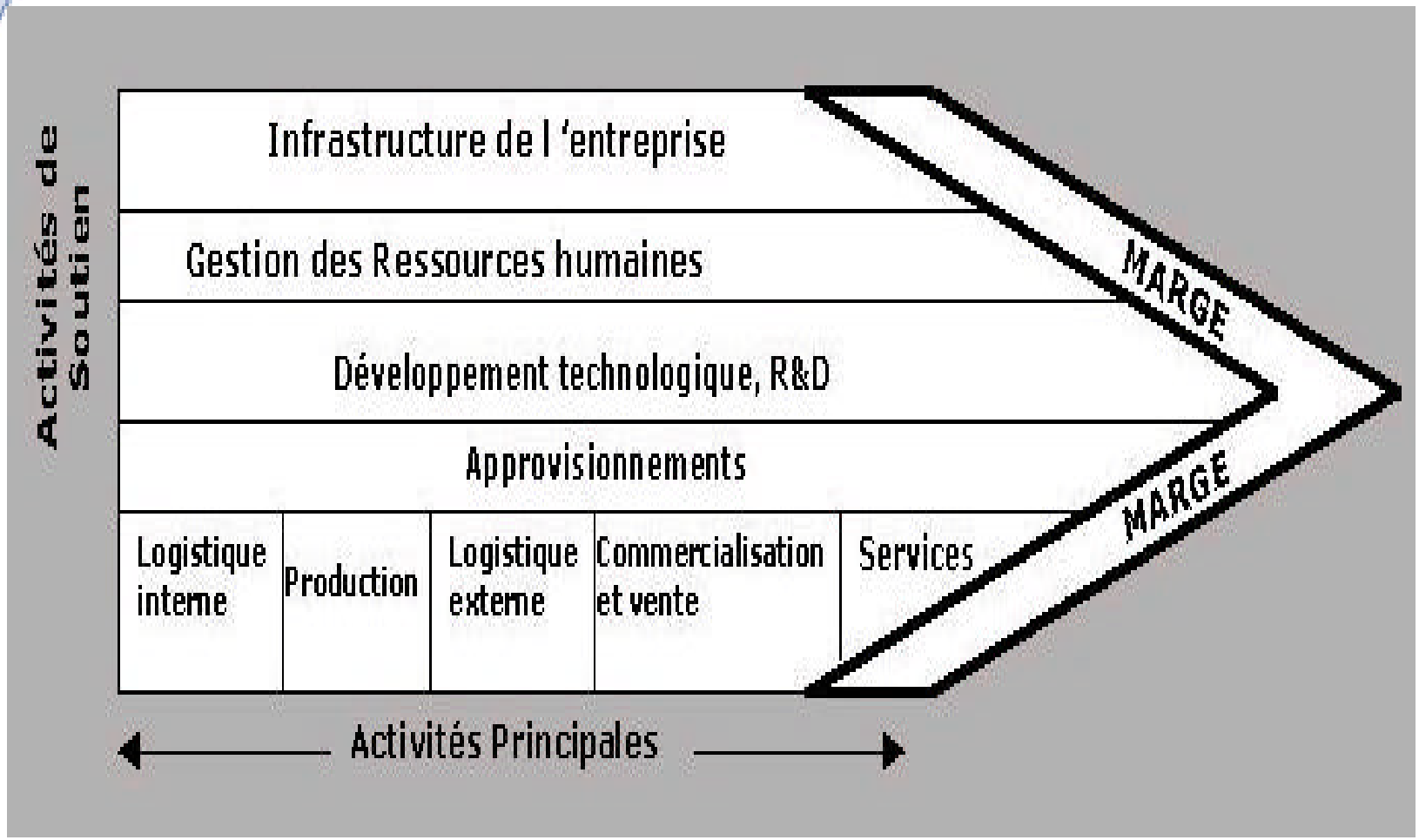
- But: identifier les forces et les faiblesses de l'entreprise et définir ses avantages concurrentiels.

- 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 ȧvantage concurrentiel », Porter (86)
- Principe: décomposer l ėntreprise en un ensemble d ȧctivités et identifier les sources potentielles d ȧvantages 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 ȧvantage concurrentiel dès lors que cette activité mobilise une compétence DISTINCTIVE

1.2.1 Analyse de la chaîne de valeur de Renault

Eléments 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
Approvisionnments, 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 ènviron 3M de véhicules
- Marché européen saturé
- Faible distribution hors Europe
- Crise asiatique (opportunité d ȧlliance)
- 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

- Menaces Renault
  - Fusion et partenariat des autres acteurs
  - Pouvoir de négociation avec les fournisseurs
  - Législation plus contraignante
  - Chrono-compétition technologique

- Opportunités Nissan
  - Fusion et partenariat avec d'autres acteurs

- Opportunités Renault
  - Crise asiatique
  - Développement des pays émergents
  - Fusion et partenariat avec d'autres acteurs

Les structures de marché

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