

**E**xpose sur :

Dossier D'analyse Stratégique De La Stratégie Renault- Dacia Dans Les Pays De L'est

Nouveau Segment Initie : Le Low Coast (Bas Cout)



**RENAULT**



**DACIA**  
groupe Renault

# SOMMAIRE

1<sup>ère</sup> partie : Introduction

2<sup>ème</sup> partie : Analyse Pestel (Analyse Externe)

3<sup>ème</sup> partie : Analyse SWOT (Analyse Interne)

4<sup>ème</sup> partie : Conclusion

5<sup>ème</sup> partie : Sources

# 1<sup>ère</sup> Partie :

## Introduction

Le groupe Renault a pris une participation dans le constructeur nippon Nissan en 1999, date de la création de l'Alliance Renault-Nissan par l'échange de participations croisées. Le groupe Nissan est propriétaire de 15% du capital du groupe Renault. Inversement, le groupe Renault est aussi le premier actionnaire du groupe Nissan, avec 44% du capital.

A noter, au sein du groupe, Nissan est à la fois le plus performant (4,9% de part de marché mondial, contre 4,1% pour Renault+Samsung+Dacia), le plus productif et le plus profitable. Il est également présent sur tous les marchés du monde, contrairement à Renault (présent principalement en Europe occidentale, en Afrique du nord et accessoirement en Amérique latine).

En 1999, Nissan était au bord de la faillite. Après la création de l'Alliance, le célèbre libano-franco-brésilien Carlos Ghosn a pris les rênes de l'entreprise japonaise en conduisant une politique très volontariste, qui est parvenue à sauver Nissan et à lui redonner son statut de fleuron de l'industrie automobile mondiale. Depuis 2005, Carlos Ghosn remplace Louis Schweitzer à la tête de Renault, tout en restant à la tête du groupe Nissan.

Parce que Nissan n'est pas une filiale de Renault, les classements officiels distinguent toujours les deux constructeurs séparément, sinon l'Alliance Renault-Nissan serait en 2006 le quatrième constructeur d'automobiles au monde, derrière GM, Toyota et Ford, et devant

## **1. Présentation du GROUPE RENAULT :**

Le groupe **Renault** est un constructeur automobile français, étroitement lié au constructeur nippon Nissan depuis 1999. Ce groupe possède des usines et filiales à travers le monde entier. Il est fondé par les frères Louis, Marcel et Fernand Renault en 1898 et se démarque rapidement par ses innovations. Nationalisé au sortir de la Seconde Guerre mondiale, en grande partie à cause de la collaboration soupçonnée avec l'occupant nazi, il est privatisé à nouveau durant les années 1990 afin de le relancer après la désastreuse décennie des années 1980.

Il utilise la course automobile pour assurer la promotion de ses produits et se diversifie dans de nombreux secteurs. Son histoire est marquée de nombreux conflits de travail qui vont marquer l'histoire des relations sociales en France.

## **2. Présentation de NISSAN :**

Avant de devenir "Nissan" la société était connue sous le nom de Datsun. Les origines de la société Nissan Motor remontent au 1<sup>er</sup> juillet 1911, lorsqu'un technicien de 37 ans, Hashimoto Masujirô 橋本増治郎, fonda à Tokyo la société Kaishinsha 快進社. Trois ans plus tard la première automobile sortit des ateliers : la DAT qui possédait un moteur V-2 d'une puissance de dix chevaux et qui pouvait atteindre la vitesse maximale de 32km/heure.

En 1919, une autre entreprise, la Jitsuyo Jidosha d'Osaka, lança la Lila, une petite voiture traditionnelle de 1,2 litre de cylindrée. L'entreprise, formée par la fusion de ces deux constructeurs japonais en 1925, s'appelait initialement Dat Jidosha-Seizo dont le siège fut à Osaka, puis prit le nom de Jidosha-Seizo en 1933 et fut finalement rebaptisée Nissan en 1934, après une fusion avec l'entreprise *Nihon Sangyo* (Lit. Industrie du Japon, abrégé *Ni-San*). Les voitures produites se sont d'abord appelées Datsun et Nissan, et le nom Datsun fut ensuite

Décennie, en 1996. Le 31 mars 1999, alors que Nissan est au bord de la faillite, une alliance avec le groupe Renault, second constructeur français, est conclue. Carlos Ghosn, le numéro deux de Renault à l'époque, prend la direction de Nissan, et devint le premier français à la tête d'une entreprise automobile japonaise.

### **3. Présentation de DACIA :**

Dacia a été créée en 1968 et a produit depuis principalement des dérivés de la gamme Renault. Le modèle emblématique du constructeur roumain est la *Dacia 1310*, appelée simplement *Dacia*, qui est une version améliorée et mieux calibrée de la Renault 12, sans apport majeur de technologie.

### **4. Historique de la stratégie :**

Quand Louis Schweitzer décida d'acheter DACIA ce n'était pas un plan de délocalisation comme les autres. Il avait une ambition envahir le marché d'Europe de l'est où le parc est automobile est d'un autre âge. « *Ça sera une expérience intéressante, parce que, au fond, il n'y a pas de précédents. C'est une innovation absolue. Pas une innovation dans le sens haute technologie, mais en termes d'idée* », selon Louis Schweitzer ex PDG de Renault.

**OBJECTIVE** : Espérait bien atteindre les 1 millions d'exemplaires vendus d'ici à 2010.

**Problématique :**

## 2<sup>ème</sup> Partie :

### ANALYSE EXTERNE

#### L'analyse PESTEL

##### Définition de l'analyse Pestel :

Le modèle se réfère à PEST : politique, économique, socioculturelles et technologiques des secteurs de l'environnement macro-économique. Certains stratèges estiment que les entreprises de ces secteurs doivent être analysés avant d'une entreprise développe une stratégie. Ci-dessous est donné des exemples de questions qui devraient être pris en considération dans chaque secteur.

Politique - Changements dans les règlements, les impôts, ou le parti politique au pouvoir.

Les changements économiques et à l'échelle nationale et de la croissance mondiale, les taux d'intérêt et de l'emploi.

Socioculturel - la répartition par âge de la population, les niveaux d'éducation, et des styles de vie.

Technologiques - Les nouvelles technologies sont développées en dehors de l'entreprise d'accueil de l'industrie.

##### **POLITIQUE**

En 1991, effondrement de l'union soviétique, les frontières s'ouvrent. Les entreprises commencent à délocaliser à l'est. Des nouveaux pays émerge (Pologne, république tchèque...).

En 2005 élargissement de l'union européenne.

La Roumanie est candidate à l'union Européenne.

### **SOCIAL**

40% des roumains vivent encore de l'agriculture. (Selon le WTO)

Lien culturel très fort en la France et la Roumanie (le français est plus parlé en Roumanie que l'anglais.)

### **TECHNOLOGIQUE**

Les voitures sont de plus en plus sophistiquées (GPS, régulateur de vitesse, ...)

La recherche est très forte en automobile.

Les voitures sont de plus en plus sécurisantes et doté d'électronique performante.

### **ECOLOGIQUE**

Le parc automobile en Europe de l'est et central est composé d'une majorité de véhicule daté d'un autre âge très polluant.

### **LEGAL**

Suite à sa candidature pour l'union Européenne en 2007, la Roumanie applique les législations de l'UE.

---

### **LES FACTEURS CLEFS DE SUCCES**

Pour faire des voitures à bas coût, il faut savoir maîtriser les coûts de production, savoir faire des voitures très simples (sans option), maîtriser la sécurité (devenu un des facteurs les plus important en automobile).

Il faut également être capable de s'intégrer à un nouveau pays (culture et langue). Pouvoir former les salariés. Avoir un département recherche et développement efficace mais peu coûteux (maîtrise des coûts de production.).

---

## **LES 5 FORCES DE PORTER**

### **1. MENACES DES NOUVEUX ENTRANTS :**

Ssanyong (groupe chinois, véhicule à bas coûts avec des vieux moteurs Mercedes.)

Volkswagen (avec la Fox, véhicule fabriqué au Brésil. Destinée à l'Amérique du sud Commercialisé en Europe de l'ouest, le physique et le design sont très agréables.)

PSA groupe et Toyota ont le projet commun de construire une voiture à bas prix en République tchèque.

### **2. LES BARRIERES :**

Nécessité d'investir soit dans la construction d'une nouvelle usine soit dans le rachat d'une société déjà existante.

Barrière culturelle, culture du travail et mœurs différentes.

Langue différente.

Législations différentes (critère moins important puisque la Roumanie applique les législations de l'union européenne puisque celle-ci est candidate à l'entrée.)

### **3. MENACES DES PRODUITS DE SUBSTITUTION :**

Les transports en commun (les axes routiers se développent dans ces pays).

Les voitures d'occasion venant de l'est

Les autres entrées de gamme plus luxueuse des autres marques présentes sur le marché

### **4. LE POUVOIR DE NEGOCIATION DES FOURNISSEURS :**



## **6. INTENSITE DE LA CONCURRENCE**

Faible dans les pays d'Europe de l'est seul les constructeurs locaux (LADA, SKODA)

Les voitures plus hautes de gamme.

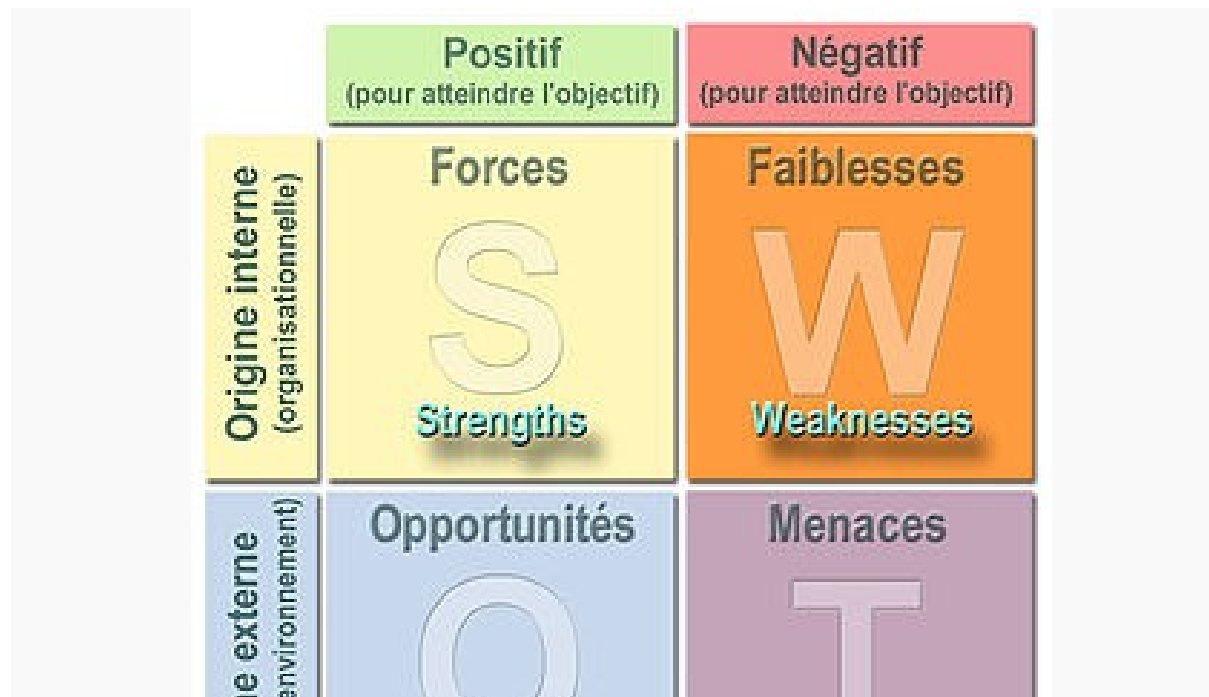
# 3<sup>ème</sup> Partie :

## L'ANNALYSE INTERNE

### Analyse SWOT

#### Définition du SWOT :

L'analyse SWOT (ou matrice SWOT, de l'anglais *Strengths* (forces), *Weaknesses* (faiblesses), *Opportunities* (opportunités), *Threats* (menaces), est un outil de stratégie d'entreprise permettant de déterminer les options stratégiques envisageables au niveau d'un domaine d'activité stratégique (DAS ou SBU).



---

**CHAINE DE VALEUR**

L'usine DACIA, en Roumanie ne possède que 3 robots, pour des étapes cruciales de l'assemblage. Le reste est fait entièrement par les 12 097 salariés de DACIA. 95% de la construction des voitures est fait à la main. Le coût de la main d'œuvre en Roumanie est très bas les ouvrier roumains sont payés environ 200 euros par moi.

L'usine DACIA Roumanie sort 600 voitures jours directement distribués aux 71 concessionnaires roumains de la marque.

L'usine travail également en flux tendu, et ne possède que très peu de stock.

DACIA profite également du savoir faire Renault en recherche et développement avec le techno centre Renault basé à Guyancourt en région parisienne.

---

**RESSOURCES STRATEGIQUES**

En rachetant DACIA, le groupe Renault a mis en place un nouveau système industriel. Ils ont tout d'abord rénové les installations et le processus de l'entreprise. Ils ont également amélioré la qualité et la production. Enfin ils ont mis en place un nouveau système d'information. Pour finir ils ont rénové et réorganiser leur système de production.

Toutes ces ressources stratégiques font parties d'un plan de modernisation sur 5 ans de 489 millions d'euros.

La Logan est construite à partir d'éléments qui ont fait leurs preuves sur d'autres modèles Renault.

---

**COMPETENCES DISTINCTIVES**

DACIA profite du savoir faire très développé de Renault dans la conception d'automobile. Il est bon de rappeler que Renault a été champion du monde des constructeurs

---

## **ANALYSE SWOT**

### **FORCES DE L'ENTREPRISE**

- DACIA profite du savoir faire Renault en R&D
- Les voitures sont faites à 95% à la main seulement 3 robots pour les phases critiques (gage de qualité.)
- Prix de la main d'œuvre très faible (environ 200 euros par moi)
- Les Logan destinées au marché d'Europe de l'est et centrale sont vendues sous la marque DACIA et non Renault (sensation pour les acheteurs d'acheter une voiture roumaine à l'image de la Toyota Yaris en France.).
- DACIA possède son propre système de distribution.
- La conception des voitures est simplifiée, très peu d'option à l'intérieur.
- La sécurité des voitures a été un des facteurs principaux de la création de la Logan.
- Le contrôle qualité de l'usine a été amélioré.
- Le coût du design est très faible.
- Le français est plus parlé en Roumanie que l'anglais lien culturel très fort entre la Roumanie et la France.
- Prix de la voiture très adapté au marché et au pouvoir d'achat des pays d'Europe central, de l'est et d'Afrique.
- L'usine DACIA peut produire près de 50 000 véhicules par an

### **FAIBLESSES DE L'ENTREPRISE**

- Obligation de renforcer la sécurité à l'entrée et à la sortie de l'usine, pour éviter les vols.

## OPPORTUNITE

- Le marché automobile en Europe de l'est et central et d'Afrique est en pleine expansion.
- Le parc automobile de ces régions est d'une autre époque (nécessité de les renouveler.)
- Seul les plus riches peuvent s'acheter des voitures neuves (exemple en Roumanie Mercedes (0,9% de part de marché.)
- Il y a encore très peu de concurrence des voitures à faible coûts dans ces régions (le fox de Volkswagen est réservé majoritairement à l'Amérique latine, car elles sont construites au Brésil.)

## MENACES

- Le fox de Volkswagen arrive en Europe
- En vendant sa Logan en Europe de l'ouest, Renault risque de se faire sa propre concurrence. (pour l'instant la Logan a été vendue en Europe de l'ouest en quantité limitée cependant tout a été vendu.) « *Renault risque de cannibaliser le marché de l'occasion et des voitures de sa propre gamme* », (source : le petit monde de l'automobile)
- De plus en plus de véhicules d'occasions partent vers l'est.
- L'arrivée d'une nouvelle concurrence (projet commun PSA et Toyota pour construire une voiture à faible coût. Les fabricants chinois comme Ssangyong déjà présent à l'est.)

---

## **STRATEGIE SUIVIE PAR L'ENTREPRISE**

Le groupe Renault avec le rachat de DACIA suit deux stratégies à la fois. Tout d'abord

## 4<sup>ème</sup> Partie :

# Conclusion

Dacia a vendu près de 200 000 véhicules en 2006

Plus de 88 000 véhicules ont été commercialisés à l'international

91 000 collections CKD ont été expédiées vers les usines de montage Logan de Russie, Maroc, Colombie, Iran et Inde

Dacia a réalisé, en 2006, le meilleur résultat commercial de son histoire, avec des ventes chiffrées à 196 708 unités, dont 183 958 véhicules produits en Roumanie et 12 750, au Maroc. Par rapport à 2005, les ventes de la marque Dacia ont ainsi progressé de 19,6%.

Un enrichissement de la gamme sur le marché roumain

Sur le marché de Roumanie, Dacia a vendu 107 777 véhicules, dont 96 044 Logan et 11 733 Pick Up. La gamme Logan a connu des évolutions importantes en 2006, avec le lancement d'une nouvelle collection, au mois de septembre, l'arrivée d'une quatrième version de motorisation (le bloc essence de 1.6 litres 16 soupapes) et surtout avec le lancement de la version MCV, à 5 ou à 7 places. Grâce à ces évolutions, les ventes de la gamme Logan ont augmenté en Roumanie de 8,8% par rapport à l'année 2005. Depuis son lancement commercial, en septembre 2004, le nombre des Logan qui circulent en Roumanie a dépassé 200 000 unités.

Il est notable à mentionner l'excellent démarrage de la version Logan MCV, dont plus de 3 600 unités ont été vendues en seulement deux mois sur le marché roumain.

Une forte dynamique des exportations

A l'international, Dacia a enregistré en 2006 une forte progression de ses ventes, qui ont atteint 88 931 unités, soit 74 % de plus par rapport à 2005. L'Europe Occidentale est la principale destination d'export pour la Logan, avec 40% du total.

**Objective** : atteint largement car Renault a vendue 1 million de logan en 2008

## 5<sup>ème</sup> Partie :

# Sources

<http://www.ecocentric.be/2004/shortnewsauto20041115.php>

<http://www.viamichelin.fr/viamichelin/fra/tpl/mag4/art20050601/htm/route-usine-dacia.htm>

<http://www.dacia-logan.fr/fr/DaciaSITE/faq/index.html#2>

[http://www.wto.org/french/tratop\\_f/tpr\\_f/tp115\\_f.htm](http://www.wto.org/french/tratop_f/tpr_f/tp115_f.htm)

[http://www.renault.com/renault\\_com/fr/images/9440%209440\\_CP\\_Avtoframos\\_FR\\_tcm1119-308221.pdf](http://www.renault.com/renault_com/fr/images/9440%209440_CP_Avtoframos_FR_tcm1119-308221.pdf)

<http://laroumanie.free.fr/page/inter.html>

[http://www.renault.com/renault\\_com/fr/images/presentation\\_frankfurt\\_jmh\\_2005\\_tcm1119-276342.pdf](http://www.renault.com/renault_com/fr/images/presentation_frankfurt_jmh_2005_tcm1119-276342.pdf)

[http://www.lefigaro.fr/automobile/20060310.FIG000000108\\_logan\\_diesel\\_le\\_neuf\\_au\\_prix\\_de\\_1\\_occasion.html](http://www.lefigaro.fr/automobile/20060310.FIG000000108_logan_diesel_le_neuf_au_prix_de_1_occasion.html)

[http://www.alternatives-economiques.fr/site/231\\_005.html](http://www.alternatives-economiques.fr/site/231_005.html)

Les véhicules

i l



RENAULT



Exemple de version and Espace



Exemple de version and Scénic



Exemple de version 5 portes  
Mégane berline 5 portes  
Mégane coupé cabriolet  
Mégane break 5 portes  
Mégane break  
Mégane



Exemple de version Clio Renault Sport



Exemple de version Clio



Exemple de version Kangoo



SAMSUNG



Page précédente  
Page suivante  
Sommaire





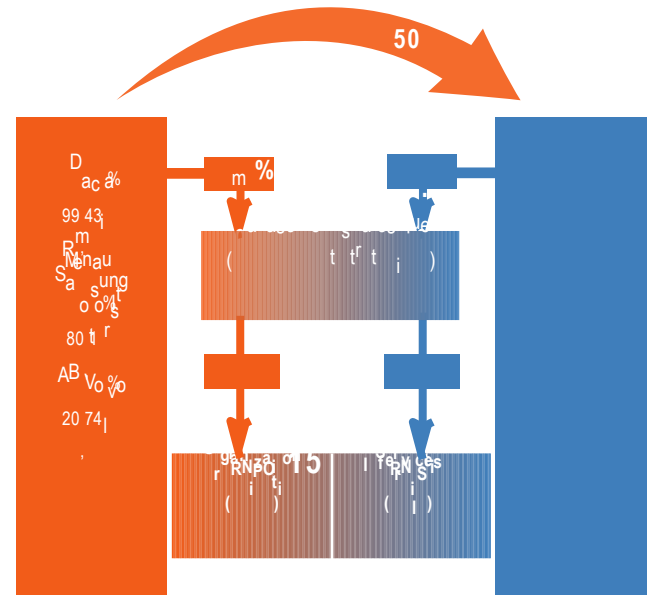
Vente de production en VP + VU 2005

Rang	Marque	Ventes
1	Gen	9 040
2	Toyota	7 100
3	Ford	6 418
4	Renault Nissan	5 965
5	Subaru	5 173
6	Chrysler	4 319
7	PSA Peugeot Citroën	3 376
8	Honda	3 373
9	Hundai	2 854
10	Suzuki	2 072
11	Mazda	1 935
12	MW	1 327
13	Alfa Romeo	1 323
14	Volvo	1 285
<b>Tota</b>		<b>54 237</b>

(1) Les données 2006 se ont pu être dans le cadre de l'année de référence 2007.  
 (2) Groupe Nissan 3 348 033 véhicules, Groupe Renault 2 616 818 véhicules.  
 ( ) r i : i . r i t : i l l .

La alliance Renault Nissan est un groupe sans équivalent en Europe de deux entreprises...  
 Les chiffres de la alliance Renault Nissan pour l'année 2005 sont les suivants...  
 Les chiffres de la alliance Renault Nissan pour l'année 2006 sont les suivants...

**RENAULT NISSAN**



(1) Sans données de vente.  
 ( ) r i t .