

LE CAS RENAULT |  
DOSSIER DE MANAGEMENT STRATÉGIQUE |  
EXERCICE 5|

|  
Almudena De Simon  
Aude Wartelle  
Damien Guery  
Matthieu Albrieux  
Anass Abdenabaoui

SOMMAIRE :

I. Introduction : Présentation de l'entreprise et de sa problématique stratégique.....	3
1. Le groupe Renault en quelques mots .....	3
2. L'historique du groupe Renault .....	3
3. Les marques du groupe Renault.....	4
4. Les chiffres clés du groupe Renault.....	5
II. Diagnostique stratégique.....	6
1. Les 5+1 forces de Porteur .....	6
2. L'offre et la demande .....	7
3. Ressources et compétences.....	7
4. L'analyse SWOT.....	8
5. Les facteurs clés de succès.....	8
6. Les DAS du groupe Renault.....	9
III. Le rôle du siège.....	9
1. Un PDG atypique : Carlos Ghosn .....	9
2. Au niveau de Renault-Nissan BV : gestionnaire de synergies.....	10
3. Au niveau du Groupe Renault : gestionnaire de synergies et pilote de la stratégie...	10
IV. La logique organisationnelle de Renault.....	10
1. Structure organisationnelle du groupe Renault S.A.....	10
2. Les processus de coordination.....	15
3. Les interactions internes.....	16
4. Les interactions externes.....	16
V. Conclusion et recommandations .....	21
Annexes.....	22
Sources.....	24

I. Introduction : Présentation de l'entreprise et de sa problématique stratégique

1. Le groupe Renault en quelques mots :

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.

La mission de Renault est de fournir un large éventail de produits et services liés au secteur de l'automobile sous toutes ses formes.

Sa vision est de redevenir leader en Europe et de s'imposer comme l'un des principaux constructeurs automobiles mondiaux.

## 2. L'historique du groupe Renault :

### \* 1898-1914

L'aventure industrielle de Renault commence en 1898. Son fondateur, Louis Renault, a deux passions: l'innovation technologique et les usines. En 1905, avec une première commande de 250 taxis, les usines Renault adoptent la production en série. Une nouvelle étape est mise en place en 1913 : augmenter la productivité et assurer la diversification de la production (en plus des voitures, Renault fabrique des camions, des machines agricoles et industrielles et des moteurs d'avions). Louis Renault introduit le taylorisme dans ses usines, une nouveauté en France.

### \* 1914-1919

Renault est impliqué dans l'effort de la guerre. L'entreprise fabrique des camions, des civières, des ambulances, des voitures et même des obus FT17 qui apportent une contribution décisive à la victoire finale. En 1919, Louis Renault est le premier industriel privé en France.

### \* 1964-1975

La planification et l'exportation sont les deux axes de développement dans la région, dirigée par Pierre Dreyfus depuis 1955. La part des ventes en dehors des frontières de la France s'élève à 55% en 1975. Économique et pratique, la Renault 5 a été un best-seller. Le Régie a étendu sa gamme avec un modèle haut de gamme, la Renault 16, qui annonçait déjà « le plaisir de conduire ». De même Renault connaît une progression impressionnante dans les rallyes.

### \* 1975-1984

La croissance se poursuit à un rythme rapide jusqu'au début des années 80. Le renouvellement de la gamme est accéléré par le départ de deux modèles haut de gamme : la Renault 25 et Renault espace. La marque domine le champ de la compétition sportive et fait ses débuts en Formule 1. Toutefois, la politique d'expansion, le nombre important de personnel et des coûts élevés conduisent l'entreprise à souffrir d'importants déficits.

### \* 1984-1990

Renault s'engage dans une politique drastique de réduction des coûts. La société a recentré ses activités et y consacre tous ses efforts sur le renouvellement de la gamme. En 1987, les bénéfices ont été de 3.700 millions de francs. Une nouvelle aire commence pour le Groupe. Cela leur permet de commencer la révolution de la « qualité totale » et de prendre en compte l'écologie lors de la conception de leurs véhicules. Des véhicules comme la Renault 19 et Renault Clio deviennent les « vaches à lait » de cette période.

### \* 1990-1999

L'environnement économique international conduit les constructeurs à se regrouper. Renault tente de fusionner avec Volvo, qui se terminera par un échec en 1993. Le grand changement a commencé en 1994 avec une ouverture partielle du capital, la privatisation de la compagnie s'achève en 1996. Renault entre au capital de Nissan en 1999 et continue à innover et à se renouveler avec la gamme Renault Mégane, Renault Laguna, Renault Avantime, la Renault Vel Satis et la nouvelle génération de Renault Espace. Le succès en Formule 1 renforce la réputation et la crédibilité de la marque Renault.

### \* Depuis 1999

L'Alliance Renault-Nissan est renforcée : la participation du capital de Renault sur Nissan atteint 44% en 2002 et des synergies sont développées en permanence. Avec l'Alliance et les rachats de Dacia et Samsung Motors, Renault accélère son internationalisation, et donne une forte impulsion à sa stratégie de croissance. Les objectifs : construire avec Nissan un grand Groupe binational avec des ambitions mondiales et vendre 4 millions de véhicules à l'horizon de 2010, sous les marques Renault, Dacia et Renault Samsung.

### 3. 3. Les marques du groupe Renault

Renault est la marque historique et fondatrice du groupe, et est présente sur tous les segments du marché automobile. La marque connaît une grande expansion à l'international.

Dacia est la deuxième marque du Groupe Renault, elle occupe la quatrième position parmi les constructeurs automobiles du monde. Dacia est le premier fabricant roumain d'automobiles et développe sa force à l'internationale.

Dacia est le centre de développement du Groupe Renault en Europe centrale et orientale, avec pour mission de produire des modèles modernes, robustes, à prix abordable pour de nouveaux marchés et adaptés aux attentes et aux besoins de nouveaux clients. Au cœur de sa stratégie, on retrouve le projet Logan, un véhicule totalement nouveau qui ne ressemble pas aux anciens modèles de Renault.

Dacia obtient des avantages découlant de leur adhésion au groupe Renault en s'appuyant sur l'expérience et l'organisation de la société mère dans le plan industriel et commercial. La distribution des véhicules et pièces pour Dacia sont garanties par le réseau de ventes de Renault dans la plupart des pays.

Dans ses dix premières années d'activité, Renault Samsung Motors (RSM) a accumulé une grande expérience. Cette dernière décennie a été intense, pleine d'accomplissement et de grande satisfaction, elle est devenue l'un des grands acteurs du marché automobile. En 2003 et 2004, la marque affiche son plus gros chiffre d'affaire. Au départ la marque était Samsung Motors, et le seul produit disponible était la SQ5 Sedan, cette voiture a contribué à façonner sa réputation. En 2000, Renault rentre dans le capital de la marque. Renault Samsung Motors est né, un nom qui a commencé à sonner avec forces dans les différents marchés mondiaux. Renault Samsung Motors propose des véhicules modernes et haut de gamme, son outil de production est ultramoderne et un centre technique de haut niveau.

### 4. Les chiffres clés du groupe Renault

Le Groupe Renault est présent sur 118 pays. Il a vendu 2.382.230 véhicules en 2008, dont 37% des ces ventes ont été réalisées hors Europe. 2.017.942 sont des ventes des véhicules particuliers, et 364.288 sont des véhicules utilitaires. Les ventes selon les marques sont les suivantes: sous la marque Renault, le Groupe vend 2.019.274 véhicules, sous la marque Dacia 258.472 véhicules sont vendus et sous la marque Renault Samsung Motors, le Groupe vend en 2008 104.484 véhicules.

Europe retient 63% des ventes du Groupe. Suivie par l'Euromed qui retient 17% des ventes. L'Asie et l'Afrique reste en dernier avec un 9% des ventes.

Son chiffre d'affaire en 2008 est de 37. 791 millions d'euros. La part de marché mondiale du Groupe s'établit à 3,6%. En 2008 le Groupe a fabriqué 2.392.633 de véhicules, dont 2.059.591 véhicules particuliers et 333.042 véhicules utilitaires. La plupart de cette production s'est réalisée entre Europe et Euromed.

## II. Diagnostic stratégique

### 1. Les 5+1 forces de Porteur

\* L'intensité concurrentielle : forte

L'offre sur le marché de l'automobile est extrêmement variée. Les gammes sont elles-mêmes généralement très étendues. Ainsi, beaucoup de constructeurs proposent des véhicules particuliers, familiaux, et utilitaires. La concurrence est donc forte sur tous les DAS. En Europe, la concurrence est importante avec l'arrivée des constructeurs japonais depuis 2000 et

la montée de Volkswagen qui prend des parts de marché à ses concurrents. Cependant, l'ensemble de la filière est touché depuis plusieurs années par les difficultés du secteur avec des ventes en perte de vitesse.

\* La menace des nouveaux entrants : Faible

La menace est faible. Il existe de fortes barrières à l'entrée, les investissements sont lourds et très coûteux et il est nécessaire de maîtriser un processus complexe de production. Il faut également créer de toute pièce le réseau de distribution. Il est aussi très difficile d'acquérir une notoriété.

\* La menace des produits de substitution : Forte

La concurrence du train et de l'avion sur les grandes distances est importante. Sur les petites distances, les transports en commun peuvent être très dangereux particulièrement là où l'infrastructure est développée, c'est-à-dire dans les grandes agglomérations. En campagne cependant, la voiture reste sans réelle concurrence. L'aspect environnemental rentre de plus en plus en ligne de compte. Les voitures d'occasion peuvent aussi constituer un concurrent de poids. En effet, avec la baisse du pouvoir d'achat actuelle, les consommateurs vont se tourner vers un produit moins cher.

\* Les fournisseurs : Moyenne

Les accords entre producteurs et fournisseurs sont de plus en plus nombreux. En effet, ces derniers se retrouvent souvent intégrés dans la chaîne de production grâce à des partenariats notamment. Leur pouvoir de négociation se retrouve donc diminué.

\* Les clients : Moyenne

Avec la baisse des ventes, le pouvoir de négociation devient plus élevé. La clientèle est donc plus à même de négocier des avantages de prix au cas par cas, particulièrement dans le cas des entreprises qui font des achats de plusieurs véhicules. Par conséquent, les promotions et autres remises deviennent de plus en plus attractives. Cependant, ce pouvoir des négociations reste plus faible pour la clientèle composée de particuliers que pour les entreprises.

\* La réglementation / Pouvoir de l'Etat : Moyenne

Le pouvoir de l'état et plus généralement de toutes les instances de régulations est fort, car ils imposent une réglementation stricte en termes de sécurité routière ou encore sur l'environnement. Cependant, il peut avoir des intérêts économiques avec certaines entreprises comme c'est le cas pour Renault, où il est actionnaire. Dans ce cas il peut y avoir conflit d'intérêt et les entreprises peuvent influencer certaines décisions prises par l'Etat.

## 2. L'offre et la demande

L'offre est très variée. Le marché regroupe en effet de nombreux constructeurs automobiles aux offres diversifiées, et qui peuvent eux-mêmes proposer des gammes étendues de véhicules. Il faut souligner aussi que le marché connaît de nos jours des problèmes de production, une réduction importante d'effectifs et de chaînes de montage ainsi que des fermetures d'usine.

La demande suppose des crédits importants, elle se retrouve en baisse du fait de la crise économique même si certaines mesures gouvernementales (prime à la casse) peuvent modérer cette diminution. Par contre, les marchés émergents connaissent une demande croissante, ce qui contraste avec les pays développés.

La Chine, l'Inde et le Brésil, en pleine croissance tendent à faire repartir un marché qui s'était effondré courant 2009, l'année 2010 s'annonce moins morose et les ventes devraient augmenter à nouveau, soutenues par des mesures incitatives aussi bien fiscales que financières. Un meilleur accès au crédit ainsi que le retour d'une croissance de l'économie mondiale devraient permettre au marché de regagner une partie du terrain qu'il avait perdu.

## 3. Ressources et compétences

RESSOURCES | COMPÉTENCES |

\* Brevets \* Soutien financier des banques, et des actionnaires, y compris l'Etat. \* Notoriété de la marque \* Personnel compétent et bien formé ainsi que des partenaires solides (alliance avec Nissan). | \* Compétences Organisationnelles (Succès de l'alliance avec Nissan) \* Compétences Managériales : Louis Schweitzer, puis Carlos Ghosn \* Renault possède une infrastructure de R&D très développée|

#### 4. L'analyse SWOT

OPPORTUNITES• Pays en croissance et au marché très grand - Inde• Image de marque de l'automobile française • Synergies positives avec Nissan• Sensibilité écologique, et augmentation de la demande de voitures « propres ». |

MENACES• Instabilité politique et économique des pays émergents• Course technologique (veille technologique)• Crise financière et baisse du pouvoir d'achat• Remise en question de la voiture dans toutes les grandes villes |

FORCES• Un système de financement en interne -Banque Renault• Un endettement marginal• Indépendance des centres de production• Un PDG unificateur• Leader dans la recherche et le développement et en sécurité• Position de leader européen - 10,2% des PDM• Implantation dans des pays à fort potentiel | FAIBLESSES• Image dégradée• Gamme trop étroite : Dépendance d'un seul modèle : la Mégane (51,9% des ventes)• Dépendance par rapport au marché français. |

#### 5. Les facteurs clés de succès

Maîtrise des coûts : Avoir les bons partenaires et les bons fournisseurs permet de rester compétitifs en sachant qu'une très grande partie des coûts est due aux achats.

Service Qualité : Une image de produit fiable et sûr est un plus très important aux yeux du consommateur et crédibilise la marque. Les incidents techniques ont très souvent un écho dans les médias ce qui peut avoir un effet dévastateur.

Investissement dans les technologies propres : Investir dans ces technologies c'est se préparer à l'avenir et aux changements dans le secteur tout en améliorant l'image de la marque en devenant une entreprise éco-responsable.

#### 6. Les DAS du groupe Renault

Suite à notre analyse du groupe Renault, nous l'avons divisé l'activité du Groupe en trois domaines d'activité stratégique :

##### \* La branche automobile :

Elle regroupe outre Renault les marques Samsung et Dacia. La branche automobile conçoit, développe et commercialise des véhicules particuliers et utilitaires. En 2005, elle a réalisé 95,5% du chiffre d'affaires total.

##### \* La branche financement des ventes :

Elle accompagne l'activité commerciale du groupe Renault. La branche financière regroupe RCI Banque et ses filiales soit une soixantaine de sociétés qui appuient le développement international du Groupe. En 2005, cette branche a réalisé un chiffre d'affaires de plus de 1,9 milliard d'euros, soit 4,5% du chiffre d'affaires total.

##### \* le sport automobile avec Renault F1 Team et Renault Sport Technologies

Cette division du groupe Renault regroupe trois activités : l'activité automobile (développement, fabrication et commercialisation de véhicules sportifs issus de la gamme Renault (Clio Renault Sport et Mégane Renault Sport)) ; l'activité cycles (en association avec Cycleurope, développement et commercialisation d'une gamme complète de vélos dans les segments moyen/haut de gamme) ; et l'activité compétition hors F1 (production et commercialisation de véhicules de rallye et de circuit, organisation de championnats monotypes dont les World Series by Renault depuis 2005).

### III. Le rôle du siège

Renault est un groupe international et pluridisciplinaire, la définition du rôle du siège est donc capitale pour permettre les processus de coordination et interactions dans les meilleurs conditions possibles. Pour mener à bien ses objectifs et se situer au meilleur niveau en termes de gouvernance, Renault veille tout particulièrement à l'équilibre entre les instances de direction, les instances de contrôle et les actionnaires.

#### 1. Un PDG atypique : Carlos Ghosn

Il intègre Renault en 1996 en tant que directeur général adjoint. À partir de 1999, il gère la prise de participation de Renault dans Nissan (36,8 %) pour former l'alliance Renault-Nissan. Il occupera ensuite les postes de directeur général (1999), président (2000) et PDG (2001) au sein du constructeur automobile japonais. Il réussit à établir un plan de redressement, réduire la dette de l'entreprise et la faire renaître en moins de trois ans, malgré une conjoncture internationale défavorable.

En avril 2005, il succède à Louis Schweitzer en devenant PDG de Renault, assurant la présidence exécutive du groupe. Il met en place un plan de relance baptisé « Renault Contrat 2009 » qui s'articule autour de trois axes principaux : vendre 800 000 véhicules supplémentaires avec un plan-produit de 26 nouveaux modèles, dont les premiers modèles représentatifs sont Logan MCV, Twingo II et Laguna III ; réaliser une marge opérationnelle de 6 % en 2009 (contre 2,6 % en 2006 et 3 % en 2007) ; placer la nouvelle Laguna (commercialisée fin 2007) parmi le top 3 en termes de qualité.

Carlos Ghosn est donc le Président de du Directoire de l'Alliance Renault Nissan ainsi que du Groupe Renault.

#### 2. Au niveau de Renault-Nissan BV : gestionnaire de synergies

Renault-Nissan BV est responsable de la gestion des 2 sociétés communes RNPO (Renault Nissan Purchasing Organization) et RNIS (Renault-Nissan Information Services), respectivement chargées d'optimiser la stratégie achats et les systèmes d'information de l'Alliance.

Le Directoire de l'Alliance, dirigé par Carlos Ghosnet se compose de 3 directeurs de Renault et de 3 directeurs de Nissan et se définit comme un gestionnaire de synergies. Le Directoir de l'allaince cherche à accroître la performance des DAS en s'appuyant sur leur synergies. Plus précisément, Il pilote les objectifs stratégiques de l'Alliance à moyen et long terme et coordonne les activités communes, à l'échelle mondiale.

#### 3. Au niveau du Groupe Renault : gestionnaire de synergies et pilote de la stratégie

Le groupe Renault est dirigé par un centre stratégique, (DG (Carlos Ghosn) + Comité exécutif du groupe (CEG) + comité de direction de Renault (CDR)) qui se définit comme un gestionnaire de synergies et pilote de la stratégie. En résumé, le siège du groupe Renault élabore, dirige les orientations stratégiques du groupe et définissent les priorités, veille tout particulièrement à l'équilibre entre les instances de direction, les instances de contrôle et les actionnaires. Et enfin, il gère et contrôle les différentes divisions et coordonne leurs interactions.

Au sein du centre stratégique, le CEG et le CDR n'ont pas tout à fait le même rôle. Le Comité Exécutif du Groupe (CEG) est composé de 8 membres, dont le Président. Il se réunit une fois par semaine et dans le cadre de séminaires mensuels. Il est en charge de la définition et de l'application de la stratégie générale du Groupe. Il fixe les objectifs consolidés, pilote les projets stratégiques, décide des priorités et met en œuvre les moyens nécessaires auprès des fonctions et CMR. Ensuite, le Comité de Direction de Renault composé de 25 membres, étudie de manière transversale les objectifs commerciaux, les investissements industriels, les

sujets sociaux et légaux, les axes de Recherche et Développement, ainsi que les opérations sur le périmètre et toute question d'ordre budgétaire et financier, dans une démarche de progrès continu.

#### IV. La logique organisationnelle de Renault

##### 1. Structure organisationnelle du groupe Renault S.A.

Nous allons voir dans cette partie que Renault s'organise en une structure matricielle à 3+1 dimensions. 3+1 dimensions car 3 d'entre elles sont indispensables au fonctionnement de l'entreprise et communes à bon nombre d'organisation, alors que la 4ème est un outil de perfectionnement. Après avoir vu les caractéristiques de chacune de ses dimensions, nous verrons comment celles-ci s'imbriquent et cohabitent, et quels sont les avantages et les inconvénients d'une telle structure, dans le cas de Renault.

##### \* Structure divisionnelle par zone géographique

La structure divisionnelle par zone géographique de Renault existait déjà avant l'arrivée de Carlos Ghosn mais celui-ci la renforcée modifiée en 2006 dans le cadre de sa stratégie d'internationalisation. Les divisions étaient auparavant fortement indépendantes entre elles et vis-à-vis du siège, il n'y avait que très peu de communication transversale et la communication avec le siège se limitait à des indications de stratégie. En particulier, les différentes zones ne pouvaient compter sur elles-mêmes pour la résolution des problèmes rencontrés. Carlos Ghosn a mis en place 5 Comités de Management de Région (CMR), pilotés par un Leader Régional. Elles sont les suivantes :

\* Europe : le marché naturel de Renault et également le plus important, qui comprend en particulier la France. Renault réalise la majorité de son chiffre d'affaire sur cette zone.

\* Euromed : Ce marché regroupe le pourtour méditerranéen et le Moyen-Orient, c'est un marché en pleine expansion, en particulier depuis le lancement de la Logan.

\* Amériques : Ce marché regroupe Amérique du Nord et du Sud. Renault est présent en Amérique du Nord principalement grâce à Nissan.

\* Asie-Afrique : Second marché de la Logan

\* Eurasie : Ce marché est principalement composé par la Russie et les pays de l'ex-URSS. Son leader est le directeur général d'Avtoframos, le fabricant russe de la Lada

Les C.M.R. sont composés des représentants de toutes les fonctions de l'entreprise (R&D, ingénierie, achat, fabrication, marketing, etc.), des directeurs de pays et des directeurs de programme véhicule et peuvent accueillir, selon les cas, des sites de conception, de production, de design industriel, etc. Cette composition permet de faire en sorte que toutes les fonctions de l'entreprise s'internationalisent et contribuent de manière plus efficace à la profitabilité de chaque zone géographique en participant activement à son développement. Cette organisation permet une meilleure remontée des problèmes et faciliter leur résolution. En plus de cela, les C.M.R. ont permis d'améliorer la communication transversale au sein de l'entreprise et de décloisonner les fonctions et les régions en les obligeant à rendre des comptes à un plus grand nombre de personnes.

En pratique, les C.M.R. sont assez indépendant puisque chaque région élabore et pilote son propre «Business plan» dans l'idée de contribuer à la profitabilité du groupe dans son ensemble puisqu'il s'agit d'un outil de pilotage financier chargé d'appliquer la stratégie établie par le siège

##### \* Structure divisionnelle par produit

Renault est également organisée en une structure divisionnelle par produit, en l'occurrence par programme véhicule, dirigé par les directeurs de programmes. Ceux-ci rendent des comptes au D.G.A Programme et chacun est en charge d'une gamme de produit :

- \* I : Cette gamme regroupe les véhicules citadins, plutôt d'entrée de gamme, comme la Clio, la Modus ou la Twingo

- \* M1 : Cette gamme regroupe les berlines, plus luxueux, comme la Mégane ou la Scenic

- \* Utilitaires : Cette gamme regroupe les véhicules utilitaires de type Kangoo. C'est la gamme la plus rentable du groupe

- \* Renault Truck : Cette gamme regroupe les camions à gros portage

- \* Véhicules électriques : Cette gamme est en fort développement pour s'aligner sur la prise de conscience globale de l'impact de l'automobile sur la pollution. Elle est en phase d'élaboration, principalement en Israël avec le projet « Better Place », en collaboration avec Nissan

En pratique, les directeurs de programme sont responsables et redevables de la contribution des véhicules à la rentabilité de l'entreprise, sur tous les marchés, tout au long de leur cycle de vie, et sur l'ensemble des services associés. Ils pilotent le développement des programmes du début à la fin, de la R&D à la vente. Dans chaque gamme, il existe des responsables par modèles et les équipes sont composés des différents métiers et sont réparties dans les différentes zones géographiques, ce qui amène aux directeurs une bonne remontée des informations au niveau global.

- \* Structure fonctionnelle mondiale

Le groupe Renault s'organise également au niveau mondial, de manière assez classique, sous la forme d'une structure fonctionnelle. Dirigées par les directeurs généraux adjoints, elles dépendent directement du Président de Renault, Carlos Ghosn. On dénombre 5 fonctions principales dont les directeurs sont membres du Comité Exécutif Groupe (C.E.G.) et du Comité de Direction de Renault (C.D.R.) et 5 fonctions « Annexes » dont les directeurs sont uniquement membres du C.D.R.:

- \* 5 fonctions principales:

- \* Commercial
- \* Fabrication et Logistique
- \* Finances – comprend la DAS Financement des ventes
- \* Plan, Produit, Programmes et Contrôle de Gestion
- \* Ingénierie et Qualité

- \* 5 fonctions « annexes »:

- \* Communication
- \* Achats – dont le directeur est également le PDG de RNPO (Renault-Nissan

Purchase

Organisation)

- \* Design industriel
- \* Affaires publiques
- \* Renault F1 Team, 3ème DAS du groupe Renault

Chacun des DGA est responsable et redevable de la contribution de son métier au niveau mondial à la rentabilité de l'entreprise de la même manière que le sont les directeurs de programmes. De plus, chaque métier se retrouve dans chaque division géographique (chaque



pays, chaque C.M.R.) et dans chaque programme véhicule. Cette organisation fonctionnelle permet également une bonne communication transversale inter-programme et internationale.

#### \* Les équipes transverses

Au nombre de 11, les équipes transverses ont fait figure de mini-révolution lorsque Carlos Ghosn les mis en place à son arrivée à la tête de Renault, comme il l'avait fait auparavant chez Nissan. Il s'agit d'équipes pluridisciplinaires, composées de représentants de différents métiers qui assurent cette mission en plus de leur travail régulier. Elles sont directement rattachées à Carlos Ghosn et au Comité de Direction.

D'après la description faite par le service Communication de Renault, leur objectif est de « challenger continuellement la performance de chacune des fonctions et opérations en se basant sur les meilleures performances de chacune des fonctions de l'entreprise »

([www.renault.com](http://www.renault.com)). En pratique, elles sont chargées de travailler sur une quinzaine de sujets précis établis par Carlos Ghosn, comme par exemple la réduction des coûts à tel ou tel niveau de l'entreprise, et doivent viser des résultats rapides et quantifiés. Elles enquêtent au sein des différents services de l'entreprise pour établir la méthode la plus efficace dans le but visé et tentent de la mettre en place à tous les niveaux de l'entreprise.

Ces équipes sortent des hiérarchies et des structures habituelles. Les membres sont sélectionnés en interne sur la base de la motivation et de la capacité de travail. Une telle nomination est considérée comme une récompense. Cependant ce mode de sélection peut poser des problèmes de management, puisqu'on peut voir par exemple le responsable marketing de la Modus en Espagne venir demander des comptes au directeur marketing Europe et lui imposer de changer ses méthodes de travail.

En plus de cela, ces équipes étaient initialement prévues pour être temporaires. Cependant, la plupart existent toujours, les membres tournent. Il n'y a pas eu beaucoup de réels résultats, mis à part une surcharge de travail et une pression professionnelle accrue sur les salariées.

Carlos Ghosn a dit à propos des équipes transverses : « Renault a mis en place des équipes transverses : des collaborateurs, de métiers et directions différentes, travaillent ensemble sur une thématique donnée. Leur mission : détecter partout, dans l'entreprise et dans le monde, toutes les opportunités de progrès pour faire plus simple, plus vite et mieux » [www.lesechos.fr](http://www.lesechos.fr)

#### \* Une structure matricielle à 3+1 dimensions

Dans son ensemble, Renault combine ces 4 types d'organisation dans une structure matricielle à 3 + 1 dimensions. Pour rappel, les 3 dimensions principales sont :

- \* Structure divisionnelle par zone géographique
- \* Structure divisionnelle par programmes véhicules
- \* Structure fonctionnelle

La quatrième dimension englobant les 3 premières est constituée des équipes transverses. Comme on peut le voir dans l'organigramme ci-dessous, les dimensions ne sont pas totalement indépendantes les unes des autres dans la chaîne hiérarchique : plusieurs directeurs ont un rôle « multi-casquette » puisqu'ils cumulent le poste de directeur de métier et celui de Leader d'un C.M.R. De manière générale, l'organigramme du groupe montre bien la complexité de son organisation.

Dans la pratique, cette structure rend la chaîne hiérarchique peu claire, puisqu'un employé de Renault a entre 1 et 3 chefs et peut devoir rendre des comptes à un quatrième. Par exemple, le responsable marketing de la Clio en Argentine doit rendre des comptes au directeur de Renault Argentine et au C.M.R. Amériques, au directeur Marketing Monde (indirectement) et au directeur de programme de la gamme I (indirectement également) et peut être amené à devoir rendre des comptes à une équipe transverse chargée d'améliorer un processus le concernant.

Cette organisation présente plusieurs avantages. Tout d'abord, les décisions en résultant sont généralement de bonne qualité, puisque elles nécessitent en général l'aval de 3 hiérarchies différentes, voire quatre. Il n'y a que très peu de compromis et les décisions sont prises quand tout le monde est persuadé de leur bien-fondé. En plus de cela, ce système permet une bonne remontée et une bonne résolution des problèmes, puisque celles-ci sont possibles à travers plusieurs hiérarchies donc plusieurs canaux. De la même façon, cette structure permet un bon apprentissage transversal au sein de l'entreprise, d'une part grâce à la communication au niveau mondial des différentes fonctions et divisions programmes imposée par les directeurs mondiaux, et d'autre part grâce aux équipes transverses dont c'est l'objectif officiel. Enfin, grâce à tout cela, elle permet un cumul des perspectives globales et locales, indispensables aux entreprises de cette taille.

D'un autre côté, ce type d'organisation peut présenter plusieurs inconvénients. Premièrement, à propos des décisions, elles sont certes bonnes, mais la contrepartie est qu'elles sont difficiles et longues à adopter. L'aval de 3 responsables nécessaire pour adopter une décision peut être long et compliquer à obtenir, puisque l'idée n'est pas d'arriver à un compromis, mais à ce que chacun soit pleinement satisfait. Ce système a le défaut de ne pas être très réactif.

De plus, les équipes transverses ont pour but d'améliorer de l'organisation, mais leur fonctionnement est très chronophage. Leurs membres conservent leur métier en parallèle de leur participation dans les équipes, ce qui les amène à être souvent surchargés de travail. La pression est forte et ils peuvent être tentés de bâcler leur travail. Enfin, comme on a pu le voir, les équipes transverses posent également des problèmes de management du fait de leur rattachement direct à Carlos Ghosn et de leur exclusion des lignes hiérarchiques. Certains vétérans de Renault peuvent mal accepter de voir un jeune venir leur dire comment faire leur travail. De la même façon, certains rendent déjà des comptes à 3 supérieurs, devoir en rendre à une quatrième personne peut créer une pression supplémentaire inutile.

#### \* Une Structure transnationale

On a pu voir précédemment que dans le cas de Renault, le siège a un rôle de gestionnaire de synergie (au niveau de l'alliance Renault-Nissan – voir plus bas) et de pilote de la stratégie du groupe (au niveau de Renault S.A.). Le siège accorde une indépendance assez forte aux différentes zones géographiques tout en les contrôlant grâce aux différents C.M.R.. Grâce à cette indépendance, ils sont d'efficaces détecteurs des besoins locaux. La direction des programmes véhicules, responsable de la rentabilité globale du programme, permet de gérer et de répondre de manière globale aux besoins locaux. De plus, les différentes directions fonctionnelles sont chargées de maintenir l'apprentissage et l'innovation à tous les niveaux de l'organisation, et de conserver des relations transversales importantes entre les différentes fonctions et divisions du groupe.

En somme, il y a le cumul d'une coordination globale et d'une réactivité locale. On parle dans ce cas d'une structure transnationale, qui va souvent de pair avec la mise en place d'une organisation matricielle. La plupart des grandes entreprises internationales fonctionnent sur ce modèle.

## 2. Les processus de coordination

La structure est un élément clé de succès d'une organisation, Cependant, ce qui assure le fonctionnement effectif d'une organisation, ce sont les processus de coordination formels ou informels. Ces processus peuvent exercer un contrôle sur l'activité de l'organisation et par conséquent faciliter ou gêner le déploiement de ses stratégies.

Il existe six processus de coordination qui peuvent être appliqués de manière directe ou indirecte. En ce qui concerne le groupe Renault, nous allons citer les plus importants, ceux qui prédominent.

Carlos Ghosn prône une totale transparence de l'organisation qui se traduit par une supervision directe au sein des CMR, indépendamment les uns des autres. Chaque personne à deux ou trois chefs et doit rendre des comptes à chacun d'entre eux. Ce processus offre l'avantage de comptes rendus de relances. Il est difficile de le mettre en place dans une grande organisation mais Renault a pris ces dispositions avec des concepts partagés et la mise en place de services informatiques.

Carlos Ghosn impose des objectifs à ses collaborateurs et attend des résultats optimaux. Ce sont les "objectifs de la performance" dont des indicateurs ont été mis en place pour les contrôler.

Le processus de coordination sur la contractualisation pour l'obtention des ressources pour l'élaboration d'un projet est aussi à citer. En effet, avant chaque nouveau modèle, élaboré sous la responsabilité du directeur programme, un contrat est passé à -2 ans, avec le comité exécutif. Les voitures ne sont pas complètement dessinées, mais les éléments marketing (clients, marchés...) sont prêts. À partir de tous les éléments, le contrat est formalisé et signé. Deux ans après, le comité exécutif effectue une vérification pour voir si le contrat a été respecté... Cela a pour avantage de vérifier la performance, et de comprendre les erreurs de stratégies pour pouvoir s'améliorer sur les projets suivants.

Enfin, les processus culturels qui sont difficiles à énumérer ont des conséquences importantes sur tous les collaborateurs du groupe. Chez Renault, Carlos Ghosn cherche à motiver son personnel non par la récompense financière mais en les impliquant dans la stratégie et l'organisation de l'entreprise. Les collaborateurs doivent prouver leurs valeurs pour progresser dans l'entreprise. Par exemple, les équipes transverses ne se composent que du personnel le plus motivé et compétent, c'est un véritable honneur de se faire choisir.

### 3. Les interactions internes

En interne, il s'agit essentiellement de déterminer à quel niveau de l'organisation la responsabilité des décisions stratégiques et opérationnelles doit être localisée. Il est primordial de bien définir comment les responsabilités sont réparties entre le centre et les périphéries. Le style stratégique du groupe Renault d'après Michael Goold et Andrew Campbell comme le contrôle stratégique. Le centre ne conçoit pas la stratégie en spécifiant les tâches des divisions, mais en façonnant les comportements des managers et en modelant le contexte dans lequel ils interviennent : le centre est un architecte stratégique. Le centre est censé contribuer à la performance des DAS de plusieurs manières : en définissant et configurant la stratégie globale, déterminant l'équilibre entre domaine d'activité et rôle de chaque DAS, définissant et contrôlant les pratiques globales, stimulant l'innovation et l'apprentissage organisationnel, fixant les standards et évaluant la performance

Renault est une Organisation très formalisée mais les interactions informelles que nous ne pouvons pas énumérer et formalisées doivent jouer un grand rôle dans une entreprise de cette taille.

### 4. Les interactions externes

#### \* L'externalisation

Le groupe RENAULT a pour politique d'externaliser, de sous-traiter ce qui n'appartient au corps de métier de Renault. (ex : entretien avec Veolia ou encore la formation). En effet, Renault n'emploie que des personnes experts dans le secteur automobile et ne dispose pas de l'effectif suffisant pour le reste. De ce fait, il engage des prestataires à l'année, experts dans leur domaine. Nous pouvons aussi citer l'externalisation low-cost (Roumanie, base de données).

### \* Les alliances

Pour créer des synergies et de la valeur au groupe, Renault a multiplié les partenariats et alliances. Quelques exemples comme Renault/Volvo, Renault/Matra ou encore AvtoVAZ /Renault peuvent être cités mais l'alliance Renault-Nissan est l'exemple le plus flagrant de la réussite d'une alliance entre deux entreprises.

L'alliance Renault Nissan : 10 ans de synergies

Nous allons commencer par dresser un historique de l'Alliance :

27 Mars 1999 : L'alliance (collaboration entre deux organisations concurrentes) Renault-Nissan est conclue à Tokyo par Louis Schweitzer et Yoshikazu Hanawa. Il s'agit du premier partenariat de ce type entre une société française et une société japonaise. C'est en Juillet 1998, que Louis Schweitzer et son homologue chez Nissan se sont rencontrés. Ils ont décidé de mener une étude sur 20 sujets communs afin de définir les avantages économiques d'un rapprochement entre les deux entreprises. Cette étude va mettre en avant la forte complémentarité entre les deux entreprises, que nous détaillerons par la suite.

L'alliance répondait en fait à un double objectif :

- d'un côté, Renault voulait devenir un acteur mondial.

En effet, après avoir traversé une période difficile, avec des pertes de plusieurs milliards de francs, l'entreprise française s'est redressée avec l'intervention de l'État (Renault partiellement privatisée) et grâce à l'action menée par deux patrons au fort tempérament Georges Besse et Raymond Lévy. Ces deux hommes ont ainsi permis de par leurs compétences d'assainir l'entreprise et d'améliorer sa production.

Ainsi, au moment de la signature, Renault a une structure industrielle solide, une bonne structure de coût, un endettement négatif et, grâce au Scénic (lancé en 1996 et qui a créé un nouveau segment sur le marché) une position enviable dans toute l'Europe. Cependant, sa position reste fragile et elle ne réalise que 15% de ses ventes en Europe. Cette alliance représente donc une formidable opportunité.

- de l'autre, Nissan, fortement endettée et voyant sa part de marché se réduire d'année en année, cherchait un partenaire pour injecter des capitaux et lui éviter la faillite; (l'alliance a lieu quatre jours avant la clôture de l'année fiscale japonaise 1998 : fin mars)

1999 : Dans cette Alliance, c'est Renault qui va se révéler moteur, et c'est son Président Louis Schweitzer qui est à la manœuvre. Il prend d'ailleurs une décision très importante en choisissant de recruter un adjoint aux compétences complémentaires des siennes et qui sera apte à lui succéder. Souhaitant améliorer la compétitivité de Renault, il décide de faire appel à un industriel : Carlos Ghosn.

Durant cette année là, Renault a pris 36,4 % des parts de Nissan, et a investi 5 milliards d'euros pour restructurer la société nipponne, sous le contrôle de Carlos Ghosn. S'en sont suivis licenciements, fermetures d'usine...

Une équipe d'une trentaine de personnes, accompagnée de Carlos Ghosn, est mutée chez Nissan. Ils vont s'intégrer à ce nouveau cadre de travail et aider l'entreprise japonaise à trouver par elle-même des solutions lui permettant de survivre. Ces cadres sont avant tout des spécialistes des questions pour lesquelles Nissan est faible. En contrepartie, Nissan envoie chez Renault des spécialistes de ses points forts.

2000 : création de Nissan do Brasil Automoveis, avec le soutien du réseau Renault et première convention de l'Alliance.

Avril 2001 : création de Renault Nissan Purchasing Organisation (RNPO) dans un but de recherche de performance. Il s'agit en fait d'une société d'achat commune qui prend en charge 30% des achats, en ciblant les familles de pièces où le potentiel de gains est le plus élevé. La masse d'achats étant plus volumineuse, le pouvoir de négociation est lui aussi plus important.

Avant de mettre en commun leurs efforts, les deux sociétés ont voulu aligner leur relation avec les fournisseurs, ainsi que leurs processus d'achat, pour avoir la même conception et la même approche. RNPO reçoit aussi des objectifs de performance concernant la qualité, les délais et les coûts de la part des deux services Renault Achat et Nissan Achat.

21 juin 2001 : Carlos Ghosn est promu PDG de Nissan

Novembre 2001 : début de la fabrication de Renault Clio dans l'usine Nissan d'Aguascalientes au Mexique. Cette mise en commun des capacités de production permet d'optimiser d'éventuelles sur- ou sous-capacités.

Mars 2002 : Renault augmente sa participation dans le capital de Nissan à 44%

28 Mai 2002 : Nissan augmente sa participation dans le capital de Renault à 15%

On a donc 2 entreprises mondiales liées par des participations croisées.

Avril 2005 : Carlos Ghosn est nommé PDG de Renault et Louis Schweitzer est nommé Président du conseil d'administration et prend ainsi les commandes de l'Alliance Renault/Nissan

Septembre 2007 : L'Alliance annonce l'implantation d'un nouveau complexe industriel au Maroc, géré par Renault

Janvier 2008 : Project Better Place lancé en Israël en vue de véhicules électriques zéro émission

Février 2008 : Un nouveau site de production de l'Alliance est signé à Chennai en Inde, géré par Nissan

Avril 2009 : Désormais 100% des achats mis en commun via RNPO sont pris en charge, ce qui correspond à un peu plus de 60 milliards d'euros. Concernant les gains générés par RNPO, la synergie a lieu à partir du choix d'un fournisseur auprès duquel l'entité négocie, en mettant en avant un volume d'affaires plus important. 7 organisations d'achat qui travaillent pour Renault et Nissan dans différents nouveaux pays.

Pierre Dolsan, directeur de la stratégie et du développement international achats de Renault : « Nous obtenons des gains plus importants et plus immédiats en réalisant des opérations de benchmarking entre Nissan et Renault et en alignant les prix sur le fournisseur le plus compétitif. Nous travaillons également en profondeur avec les ingénieries Renault et Nissan pour que les deux constructeurs conçoivent des pièces similaires et interchangeables. » Depuis la création de l'alliance, Renault a apporté 6,4 milliards d'euros à Nissan, la société japonaise ayant elle-même contribué pour plus de 11 milliards d'euros aux résultats de Renault.

Parmi les caractéristiques de cette alliance, on retrouve :

- les ventes des deux entreprises ont progressé de plus d'un million d'unités entre 1999 et 2008

- le partage de composants (pièces pas directement visibles comme moteur, boîte de vitesses, climatisation...) et la création de plateformes communes (Inde, Maroc) qui représentent plus de la moitié des véhicules vendus par Renault et Nissan dans le monde en 2008 (notamment Nissan Tiida/Versa et Renault Clio ou encore Renault Mégane/Scénic et Nissan Qashqai), permet de réaliser des économies d'échelle et de diminuer les coûts de développement et les coûts de production. Concernant les moteurs, huit sont utilisés par les deux constructeurs ; par exemple, le moteur essence 3.5l de Nissan équipe la Renault Laguna et le moteur diesel 1.5l de Renault équipe le Nissan Qashqai

- une collaboration par le biais de groupes de travail transversaux ou équipes transverses.

- Renault et Nissan coopèrent en matière de recherche et de technologies avancées, ils ont un plan technologique commun qui repose sur quatre piliers : la sécurité, l'environnement et CO2, la vie à bord ainsi que les performances dynamiques. Le véhicule électrique est notamment une priorité stratégique de l'Alliance. Il y a une vraie recherche en ingénierie avec

une mise en commun de ressources pour accélérer les avancées techniques et proposer de nouveaux produits dans les véhicules à pile à combustible et véhicules hybrides, les matériaux, l'électronique et la mécanique.

- un directoire composé à 50-50 de membres de la direction des deux entreprises
- un modèle permettant aux deux parties de conserver leur identité et leur indépendance
- une complémentarité au niveau des voitures (Renault fabrique beaucoup de véhicules utilitaires dont une bonne partie diesel, Nissan possède davantage une gamme de voitures à essence avec notamment des pick-up ou des 4X4), au niveau géographique (Renault était fort en Europe, Afrique du Nord et Amérique du Sud, alors que les territoires historiques de Nissan étaient le Japon, l'Amérique du Nord, le Mexique, la Chine et le Moyen-Orient). On a donc une mutualisation des expertises et un partage de technologies. Nissan a aussi participé au développement du premier cross-over du groupe Renault.

L'alliance Renault-Nissan c'est aussi : (site Renault)

|  
\* Alliance Facts and Figures 2009 (en anglais) |

|  
\* Troisième producteur automobile mondial (sur la base des ventes pour l'année 2008)

\* Une part de marché mondiale de 9 % (en volume)

\* Une présence significative sur les grands marchés mondiaux (États-Unis, Europe, Japon, Chine, Inde, Russie)

Principes et objectifs

L'alliance entre les deux constructeurs permet de définir et de mettre en œuvre une stratégie de croissance rentable. Son objectif est de constituer un groupe automobile puissant et de développer des synergies, tout en conservant la culture et l'identité de chaque marque. Elle repose pour cela sur des valeurs spécifiques de confiance, de valorisation des différences, d'écoute de transparence et de respect mutuel.

L'alliance ambitionne donc de se classer parmi les 3 premiers constructeurs automobiles généralistes en termes de :

\* qualité et attractivité des produits et services, dans chaque région du monde et dans chaque segment de gamme,

\* technologies-clés dans les domaines des moteurs, de l'électronique et de l'environnement,

\* résultat opérationnel

Depuis la signature de l'alliance Renault Nissan, le redressement financier de la firme japonaise a donc été spectaculaire. Renault a aussi renforcé sa performance et accéléré son développement international. De nouveaux partenariats existent : avec le constructeur indien Bajaj pour développer, d'ici 2010, un véhicule ultra low-cost et aussi une avec le fabricant automobile russe AvtoVAZ.

Renault et Nissan mettent aussi à profit leur complémentarité géographique et en terme d'expertise. Par exemple, si Renault est leader dans une région, il s'engage à promouvoir le développement de Nissan, avec un soutien actif dans les ventes, dans le marketing et dans la production.

Il faut souligner que la vision de ceux qui ouvrent quotidiennement pour l'Alliance serait celle d'un grand partenariat au travers duquel des milliers de personnes s'appelleraient tous les jours pour s'aider et avancer ensemble en échangeant et en partageant les problèmes et les expériences de chacun. Un tel partage de connaissances constituerait un gain de temps considérable.

#### V. Conclusion et recommandations

Ces dernières années, les entreprises de l'industrie de l'automobile font face à différents enjeux majeurs. En effet, la crise économique, la hausse du prix du pétrole, les lois

gouvernementales sur la limitation des émissions de CO2, les marchés occidentaux matures et bien d'autres facteurs rendent de plus en plus difficile la progression de ces entreprises et les obligent à changer et recentrer leurs priorités.

Renault prévoit une détérioration des conditions de marché en 2009. Cet environnement a conduit le groupe à centrer en priorité son action sur l'optimisation de son free cash flow et a rendu caducs deux des engagements de Renault Contrat 2009 concernant les volumes et la marge opérationnelle. En revanche, l'engagement qualité est en passe d'être atteint.

Sur le Plan organisationnel, la stratégie mise en place par Carlos Ghosn semble plutôt bien fonctionner. Malgré ces méthodes peu conventionnelles et très controversées, les réformes qu'il a mis en place ont permis d'améliorer la communication au sein de l'organisation, de permettre aux employés de mieux se situer dans l'entreprise et d'augmenter les synergies avec le groupe Nissan.

Cependant, notre analyse et l'entretien avec un ex-employé du Groupe nous ont permis d'émettre certaines recommandations. La stratégie mise en place a permis aux employés une meilleure lisibilité de sa hiérarchie mais rendre des comptes à plusieurs personnes augmente le temps de prise de décision et l'application des solutions. Améliorer la rapidité des prises de décisions est donc un facteur à prendre en compte pour améliorer l'efficacité des équipes du Groupe.

Ensuite, les critiques parlent de « Management par le stress » par Carlos Ghosn. A court terme, ce type de management peut stimuler et améliorer les performances des employés mais sur le long terme la surcharge de travail et le stress pourrait baisser leur motivation et leur efficacité.

Enfin, au sujet des équipes transverses, ce projet était prévu seulement à court terme.

Cependant, certaines équipes travaillent sur le même sujet depuis 4 ans. L'efficacité et la nécessité de cette quatrième dimension de la structure organisationnelle de Renault ne semblent pas être prouvées. De plus, il semble que les investigations des équipes transverses au sein de l'entreprise posent parfois des problèmes de hiérarchies et de communication entre les employés. En effet, certaines personnes possédant une plus grande expérience dans l'entreprise n'acceptent pas le contrôle et les remarques émises par ses équipes composées pour la plupart de jeunes employés. Ces équipes semblent être source de tension.

## Analyse PESTEL RENAULT

### Analyse du macro-environnement de Renault

Il est possible sur ce point d'utiliser la méthode « PESTEL » du nom des principales composantes à analyser.

#### P pour Politique :

Les décisions politiques influencent de façon importante les entreprises automobiles et plus particulièrement une entreprise comme Renault.

Les pouvoirs publics français ont par exemple accordé des primes à la casse et des bonus/malus sur les automobiles peu polluantes ce qui a notamment favorisé l'entreprise Renault.

De plus, des prêts ont été accordés par le gouvernement français aux marques françaises (prêt de 3 milliards à Renault et Peugeot)

#### E comme Economique

L'environnement de l'entreprise Renault est concurrentiel et oligopolistique.



P. Pelata fait notamment référence à la détérioration du pouvoir d'achat des ménages et à la faible croissance sur le marché.

Le marché de l'automobile (surtout dans les pays développés) souffre d'une surcapacité. Au niveau économique, le développement des pays en développement qui forment les marchés émergents est une opportunité. Cependant, ce développement correspond aussi à l'apparition de nouveaux concurrents.

#### S comme Socio-culturel

Les consommateurs semblent avoir modifié leur attitude vis à vis de l'automobile. On parle même de « l'ère de l'achat raisonnable ».

De plus en plus d'Européen selon sont « prêts à acheter un modèle à bas prix ».

La voiture semble s'être démocratisée mais les attentes ont également évolué. « La voiture blingbling, c'est fini. Les automobilistes privilégient de moins en moins le standing, le style ou le confort ». (Le Figaro)

Les attentes se portent cependant toujours sur la sécurité et la fiabilité . Les consommateurs cherchent en revanche à réduire leur budget dans le domaine de l'automobile.

La recherche de produits plus économes en énergie devient également une priorité.

#### T comme Technologique

L'environnement technologique est en perpétuelle évolution. La recherche et développement prend une place non négligeable dans ce domaine. Les principales évolutions concernent la motorisation du futur. Renault a ainsi fait le choix de l'électrique. De nombreuses alliances se font et les dépôts de brevets sont également nombreux. Ces évolutions technologiques concernent aussi bien le mode de production que les produits eux-mêmes.

#### E comme Ecologique

La détérioration de l'environnement, la raréfaction du pétrole, l'émission de gaz à effet de serre sont autant de problématiques écologiques auxquelles doit faire face l'industrie automobile.

La recherche de technologie « propre » devient un enjeu majeur.

#### L comme Légal

Les entreprises automobiles font face à des contraintes légales relatives à des normes en matière de sécurité, en matière de pollution, ...

Le droit du travail est aussi une contrainte à laquelle sont confrontées les entreprises. Ce droit du travail peut cependant être relativement différent en fonction des pays d'implantation de la production.