

# Renault-Nissan : un cas d'alliance réussie



Eric Darmon

Stratégie d'entreprises

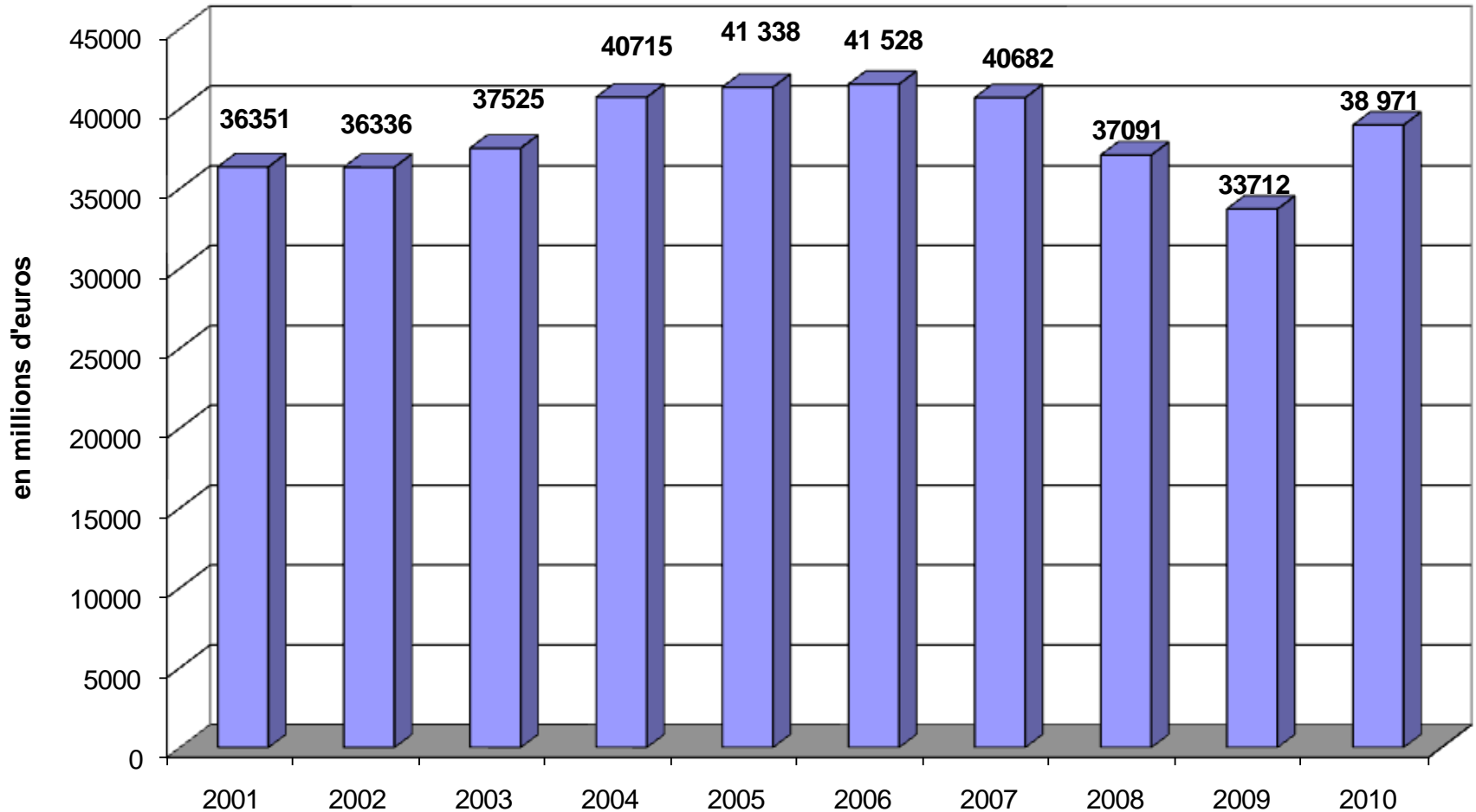
# Questions

- 1) Pourquoi le marché automobile est-il concentré ?
- 2) Comment les constructeurs se concurrencent-ils sur ce marché ?
- 3) Quels facteurs ont poussé Renault et Nissan à se rapprocher ?
- 4) Quels sont les atouts et les faiblesses de Renault dans le contexte actuel ?

# Historique de Renault

- Entreprise fondée en **1899** par Louis Renault
- Nationalisée en **1945** pour fait de collaboration
- **1994** changement de statut (de Régie à SA) et ouverture du capital (privatisation en 1996)
  - L'Etat français détient encore de 15% du capital de Renault
- **1996** échec de la fusion Volvo-Renault
- **1999** Alliance avec Nissan
  - participations croisées (44% contre 15%)
  - suivi du rachat de Dacia (2000) et de Samsung (2001)
- Les modèles marquants de Renault
  - la **4CV** (1947), la **R5** (1972), l'**Espace** (1984 en partenariat avec Matra), la Mégane **Scenic** (1996), la **Logan** (2004, la voiture low cost), le 4x4 **Koleos** (2008), Fluence et Zoé (2012)

# Le chiffre d'affaires de Renault



# La place de Renault sur le marché français (2010)

Dix modèles les plus vendus en 2010  
(source: CCFA)

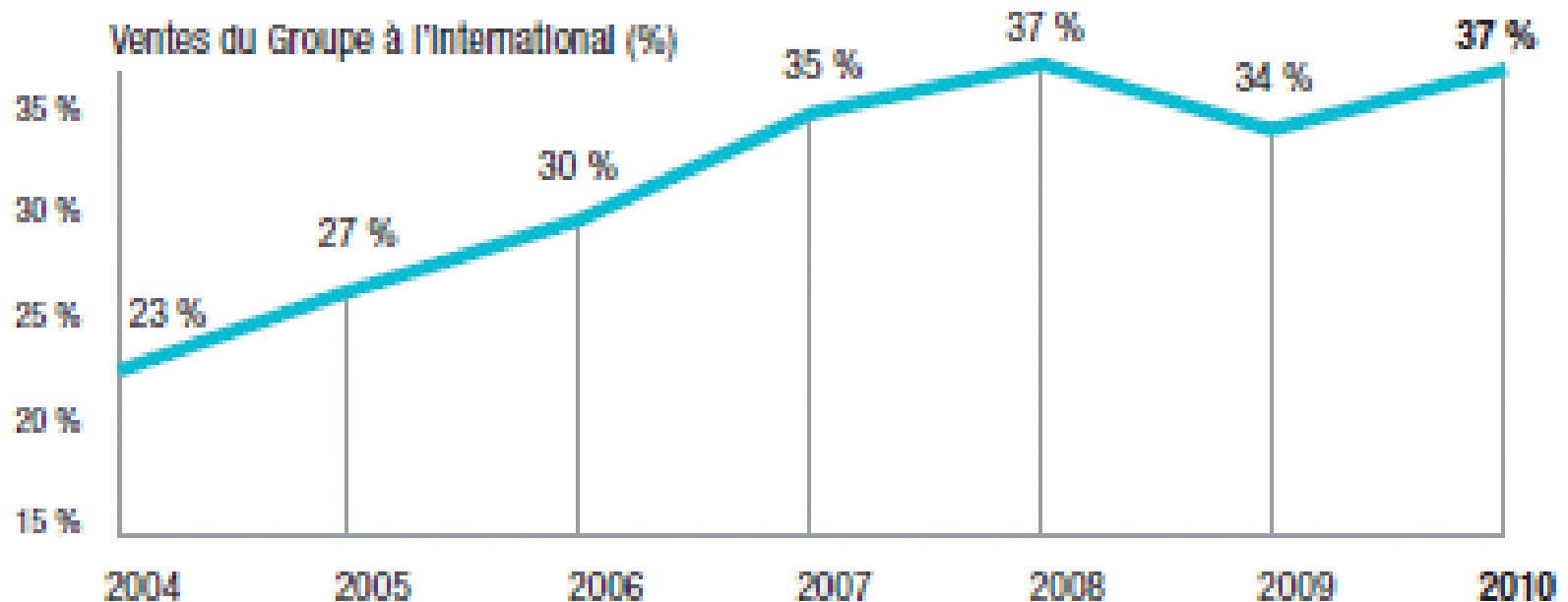
% d'immatriculations en 2010	
PSA Peugeot Citroën	32,3%
Renault	22,1%
Opel	4.2%
Volkswagen	6.5%
Groupe Ford	5.1%
Dacia	4.6%
Fiat	3.3%

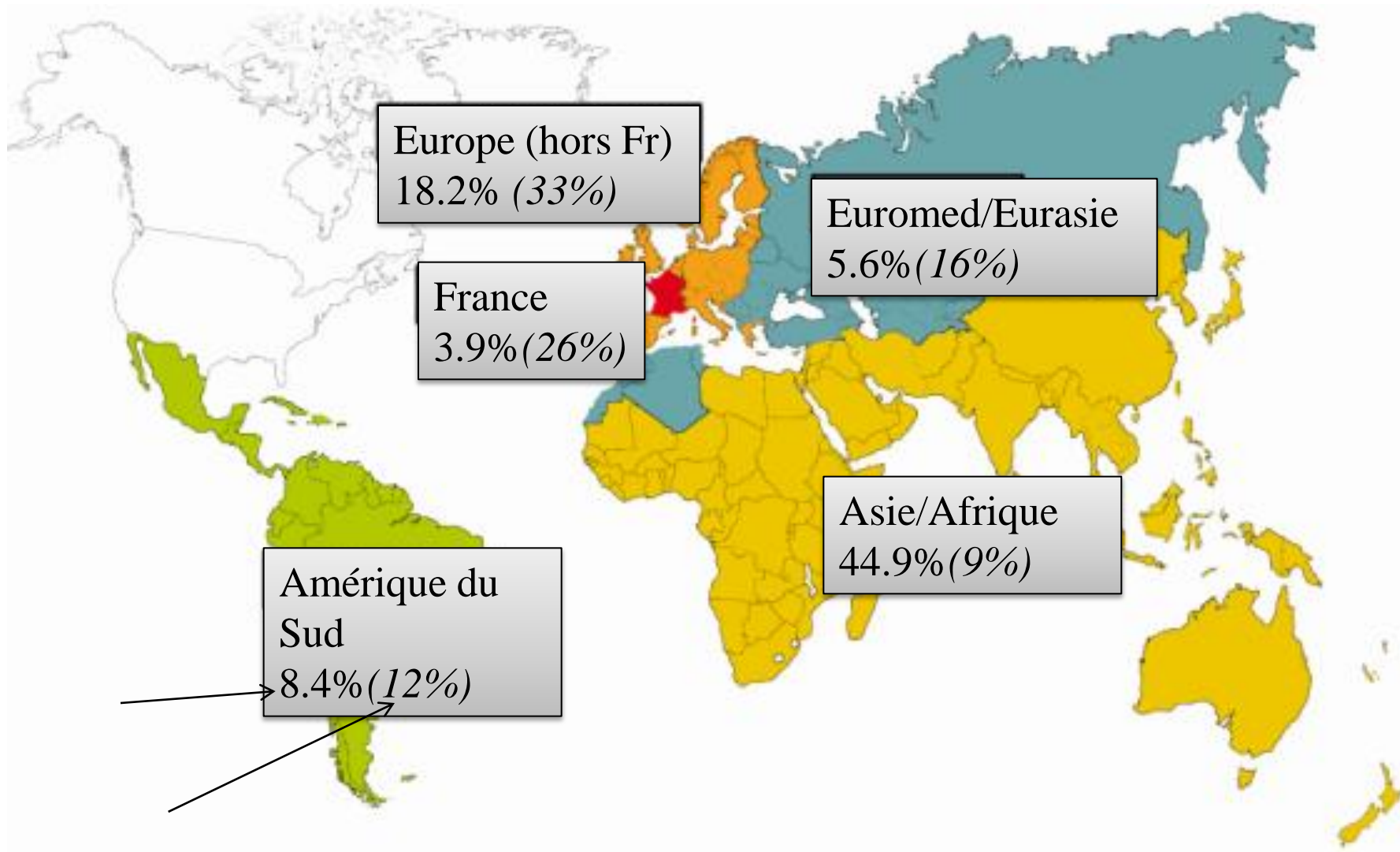
Marque	
Peugeot 206/207	8.1%
Renault Clio	7.2%
Renault Mégane	6.9%
Citroën C3	5.8%
Renault Twingo	4.1%
Citroën C4-Xsara	3.7%
Dacia Sandero	3.0%
Peugeot 308	2.8%
Peugeot 3008	2.2%
Volkswagen Polo	2.2%

# A la recherche de relais de croissance

## INTERNATIONALISATION DU GROUPE

37 % des ventes réalisées hors d'Europe





Europe (hors Fr)  
18.2% (33%)

France  
3.9% (26%)

Euromed/Eurasie  
5.6% (16%)

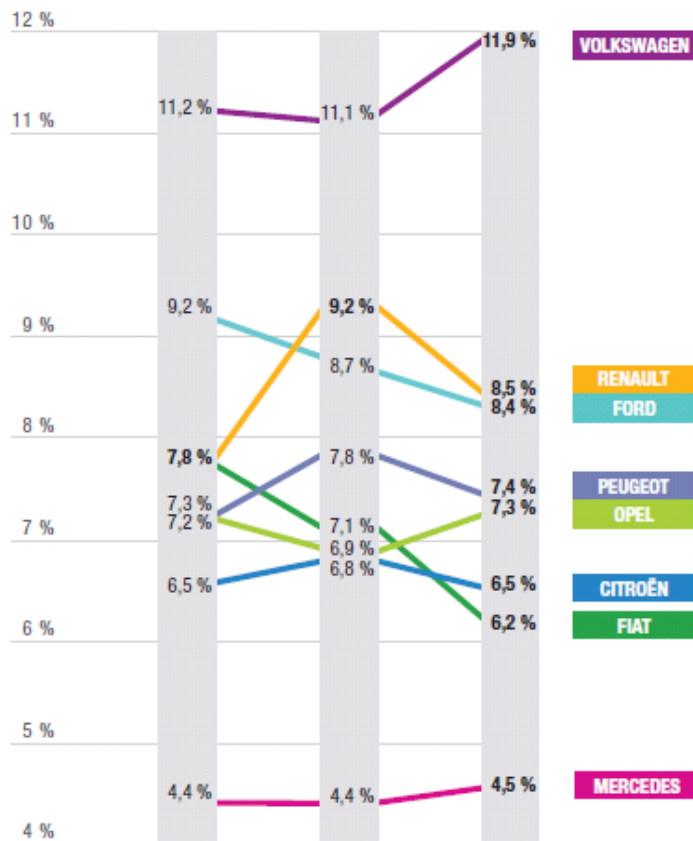
Amérique du  
Sud  
8.4% (12%)

Asie/Afrique  
44.9% (9%)

# Evolution récente du Marché Européen

## PARTS DE MARCHÉ DE RENAULT ET DES PRINCIPALES MARQUES CONCURRENTES

Véhicules particuliers et véhicules utilitaires  
Immatriculations<sup>(1)</sup>, en % du M.T.M.

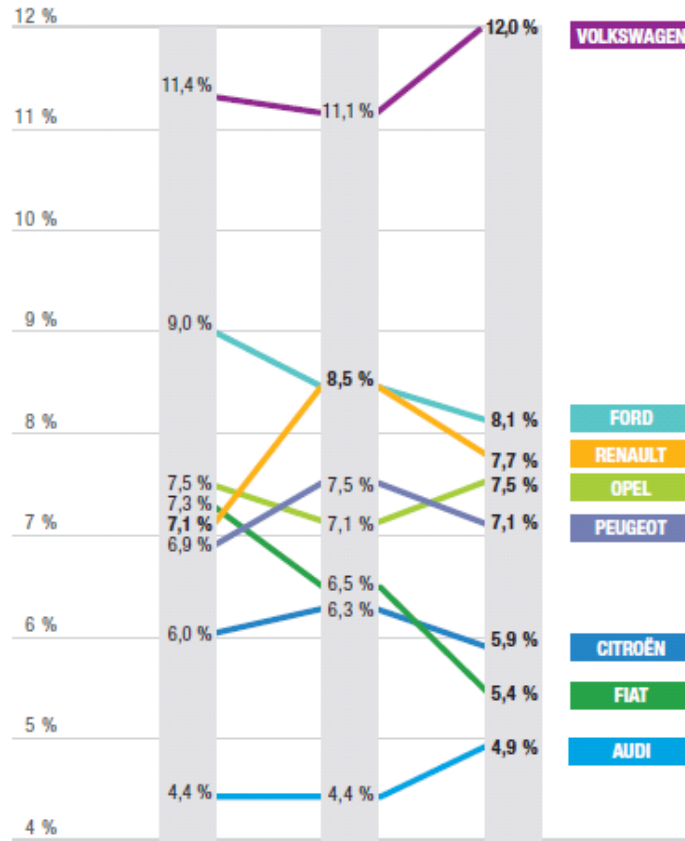


TOTAL	1 <sup>er</sup> sem. 2009	1 <sup>er</sup> sem. 2010	1 <sup>er</sup> sem. 2011
M.T.M.	8 177 939	8 316 541	8 246 494

(1) Hors ventes aux administrations.

## PARTS DE MARCHÉ DE RENAULT ET DES PRINCIPALES MARQUES CONCURRENTES

Véhicules particuliers  
Immatriculations<sup>(1)</sup>, en % du M.T.M.



TOTAL	1 <sup>er</sup> sem. 2009	1 <sup>er</sup> sem. 2010	1 <sup>er</sup> sem. 2011
M.T.M.	7 438 281	7 512 747	7 375 834

(1) Hors ventes aux administrations.

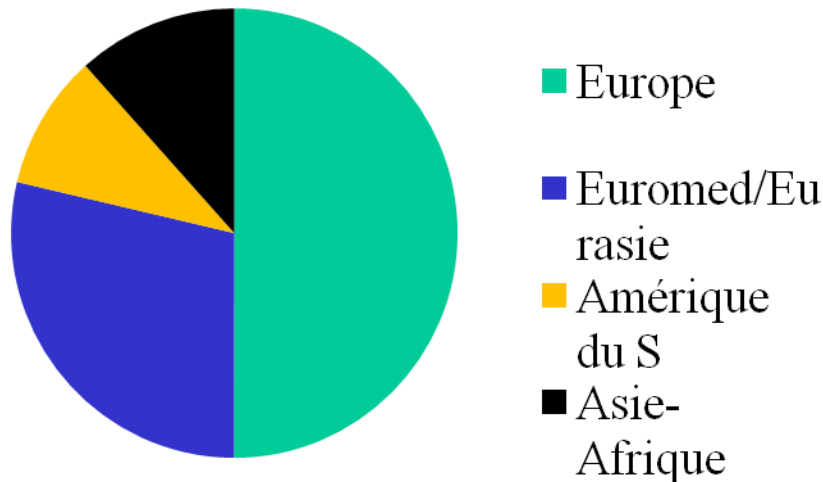
# Où sont produites les voitures « Renault » ?

Production par région	1 <sup>er</sup> sem. 2010	1 <sup>er</sup> sem. 2011
Europe	687 944	699 421
Euromed	370 876	374 786
Eurasie	67 160	36 953
Amériques	164 633	136 470
Asie-Afrique	172 349	162 511
<b>TOTAL</b>	<b>1 462 962</b>	<b>1 410 141</b>

Des usines dans le monde entier

→ France, Espagne, Roumanie, Russie, Slovénie, Turquie, Maroc, Brésil, Argentine, Colombie, Corée, Iran

## Répartition de la production par région



Nouvelles usines : Tanger (Maroc, 400 000 voitures exportées en Europe et le reste du monde), Chennai (Inde), Brésil

Les nouvelles localisations reflètent **aussi** les changements de lieux de consommation

# Taux de rentabilité des principaux constructeurs

<b>VW</b>	<b>5.6%</b>
BMW	8%
Mercedes	8.6%
Nissan	6.1%
PSA	3.2%
Renault	2.8%

# Le cours de bourse de Renault reflète indirectement les perspectives financières de l'entreprise

**Évolution du cours de l'action Renault**  
**du 31 décembre 2005 au 31 décembre 2009 (en euros)**  
CAC 40 et DJ Euro Stoxx Auto indicés sur la base du cours de l'action Renault  
au 31 décembre 2005 (68,90 €)



# La stratégie de Renault : vers une sortie de crise ?

~~“le constructeur automobile généraliste européen le plus rentable”~~  
“dégager un free cash-flow positif”

1. Poursuivre l'**internationalisation**
  1. être présent sur les marchés émergents (à forte croissance) : Chine et Europe de l'Est (Logan) : vers « l'ultra low cost » (2500€, projet avorté en Inde)
2. Être plus **compétitif et plus rentable**
  1. réduction des coûts de production par utilisation de plate-formes multi-modèles et restructuration des usines
  2. Réduction des coûts de développement
    1. Une cause de stress et de suicides ?
3. Continuer à **innover** et rajeunir la gamme
  - 5% du CA pour la R&D → technocentre (12 000 personnes)
    - Accent sur la sécurité, le confort, l'environnement (CO<sup>2</sup>)
  - Lancement de nouveaux modèles
  - Le « pari » de la voiture électrique

# Analyse économique du cas

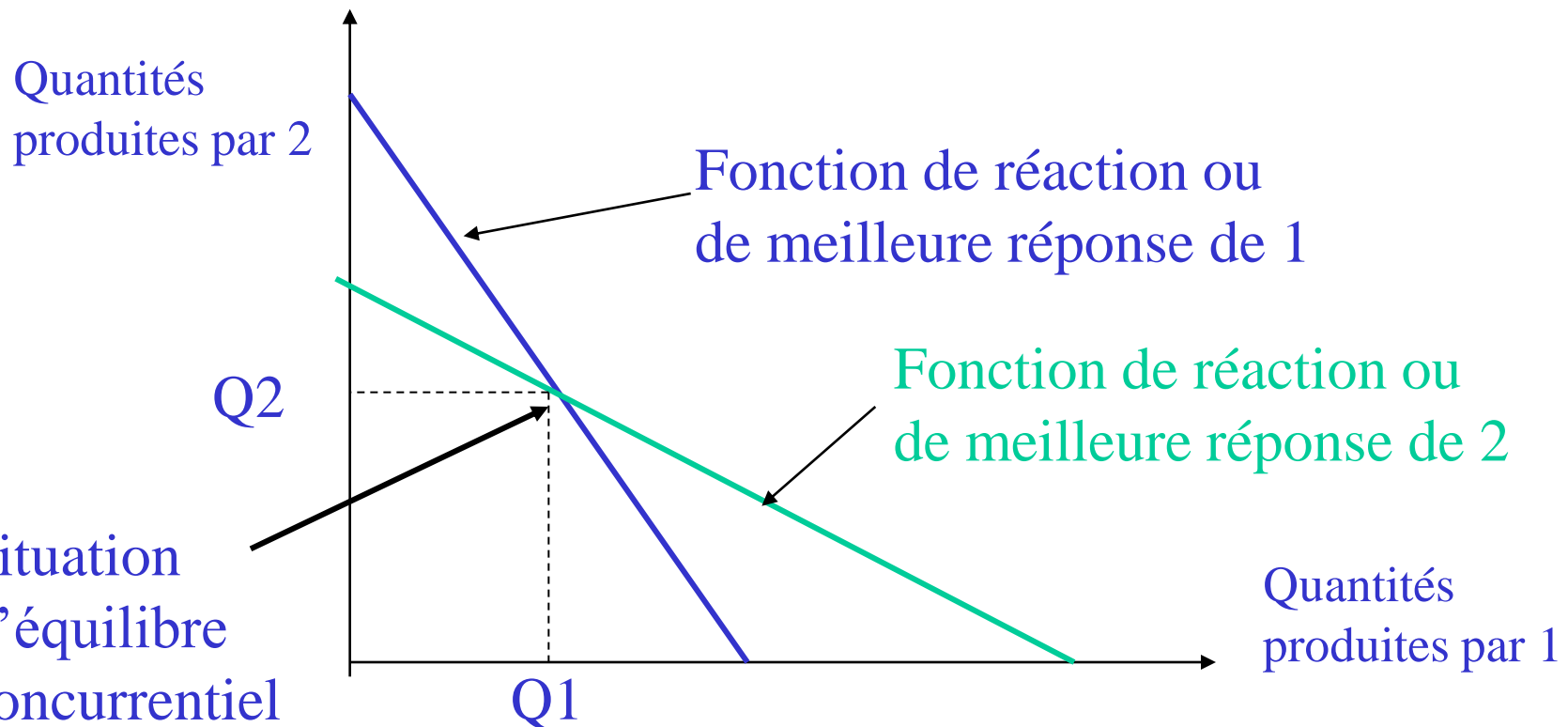
1. Les caractéristiques du marché
  - Les stratégies de différenciation des produits
  - Les stratégies de labels/normes
2. Politique de distribution
  - Les stratégies de distribution exclusives
  - Stratégie de distribution et marché de l'occasion: le parasitage des ventes
3. Organisation du processus de production et stratégies d'alliances

# Une concurrence à la Cournot

- Actuellement, capacités de production excédentaires par rapport à la demande
  - Selon C. Streiff (PSA) : estimées à « 4-5 millions de véhicules en Europe »
  - Selon Renault, « 20 usines de trop en Europe »
  - Ernst&Young : 30-50% de surcapacités en Europe
- Conséquence :
  - Baisse des prix après négociation
  - Baisse des prix catalogue (Opel) : dimension irréversible

# Analyse de la concurrence entre constructeurs

- Soit deux constructeurs en concurrence sur une gamme de voitures
- Choix simultané des quantités/capacités



# Exemples d'utilisations stratégique

## Grolleau & al. (2005)

- **Les briquets Bic**

- Forte concurrence de l'industrie chinoise, perte de PDM
- Campagne de lobbying pour la mise en place d'une norme de sécurité auprès des instances européennes: succès
- Nouvelle norme déjà appliquée par BIC, mais coût élevé de mise en conformité pour les entreprises chinoises

- **Dupont de Nemours et les normes anti-CFC**

- DDN, leader historique sur la production d'aérosols, mais brevets expirés: nouvelle concurrence
- Volonté des acteurs publics d'interdire le CFC: stratégie de *bluff* de DDN
  - Officiellement, protestation de DDN contre la réglementation
  - Pendant le temps d'élaboration de la réglementation, stratégie de R&D intensive pour développer des produits alternatifs
  - Une fois la norme adoptée, domination de DDN sur ce nouveau marché

## LES GAMMES VÉHICULES



**Espace**  
Existe aussi en version Grand Espace



**Scénic**  
Existe aussi en version Grand Scénic



**Grand Modus - Modus**



**Clio III**  
Existe aussi en versions : Clio Estate, Clio Renault Sport



**Logan (Renault)**



**Sandero (Renault)**



**Vel Satis**



**Koléo**



**Laguna**  
Existe en version Laguna Estate,  
À venir version GT (4 roues directrices)



**Mégane berline 5 portes**  
Existe aussi en versions  
Mégane berline 4 portes  
Mégane coupé/coupé-cabriolet  
Mégane Renault Sport  
Mégane Estate  
Mégane GT



**Thalia/Symbol/Classic**



**Clio II Campus**



**Twingo**  
Existe en version GT  
À venir version Renault Sport



**Kangoo**



**Kangoo Express**  
Existe aussi en version Kangoo Compact Express



**SM3**



**QM5**



**Logan Van**



**Logan (Dacia)**



**Sandero (Dacia)**



**Trafic V.P.**



**Trafic V.U.**



**Master**  
Existe aussi en version Propulsion



**SM5**



**SM7**



**Logan MCV**



**Logan Pick-up**

# La segmentation du marché

## Classification européenne

Représente 1/3  
du marché  
(Europe)

- Segment A : les mini voitures (ex :Twingo)
- Segment B : les petites voitures (ex : Clio)
- Segment C : les voitures moyennes ou ‘compactes’ (ex : Mégane)
- Segment D : les familiales (ex : Laguna)
- Segment H1 : les grandes routières (ex :Peugeot 607)
- Segment H2 : les voitures prestigieuses (ex : Mercedes S350)
- Segment G : les tout-terrains, monovolume, sportive (ex : Espace)
  - Concurrence plus intense intra-segment qu’inter-segment
  - Concurrence plus intense dans les segments B,C,D que H1,H2,G
  - plus de modèles en milieu de gamme qu’en haut de gamme

# Écart de prix pour une Renault Mégane au 1/11/2003

	Belgique	Allemagne	Espagne	France	Finlande
Prix hors taxe en €	13719	14668	13386	14047	12261
Indice base 100 France	97,66	104,42	95,29	100,00	87,29
	Grèce	Italie	Pays-Bas	Pologne	Danemark
Prix hors taxe en €	12369	13118	13131	13195	11629
Indice base 100 France	88,05	93,39	93,48	93,93	82,79

## Écart de prix entre le prix le plus élevé et le plus bas dans l'UE

Petites cylindrées (catégories A et B)	1/11/2003	Moyennes cylindrées (catégorie C)	1/11/2003
Opel Corsa	13,6 %	VW Golf	28,0 %
FIAT Punto	23,1 %	Opel Astra	17,6 %
Renault Clio	17,3 %	Ford Focus	22,7 %
Peugeot 206	24,6 %	Renault Mégane	19,6 %
VW Polo	19,3 %	Peugeot 307	16,9 %

# Stratégie de distribution et vente aux entreprises de location

- **Avantage pour Renault:** marché assuré (permet d'écouler une partie de la production sans risque et de financer une partie des coûts fixe)
- **Inconvénients:**
  - Marges plus faible sur chaque unité vendue (remises accordées sur les volumes, pouvoir de marché plus faible)
  - Effet de « parasitage »: forte interaction entre le marché du neuf et de l'occasion
    - **Côté offre:** les entreprises de location sont des offreurs sur le marché de l'occasion
    - **Côté demande:** substitution entre l'achat d'une voiture neuve et d'occasion

# L'alliance Renault-Nissan

- **Intérêt de la fusion**

- Système de plates formes communes
- Développement commun de moteurs, boites de vitesse
- Recherche en commun
- Achats groupés
- Échanges de bonnes pratiques
- Des réseaux de vente communs

- **Exemples**

- Gain de 451 millions d'euros en 2004 /2003 sur les achats de Renault

- Développement CLIO III :
  - 28 mois au lieu de 49 mois pour la CLIO II
  - Gain net de 210 millions d'euros

## Synergies de l'Alliance : 1,5 milliard d'euros en 2009

Toutes les fonctions sont parties prenantes dans ces synergies

