

CAS RENAULT/DACIA

Activité 3 : Réalisation du diagnostic stratégique (Support professeur)

Discipline(s) concernée(s)	Management : 1 ^{ère} STMG : thème 2 – le management stratégique, du diagnostic à la fixation des objectifs
Supports	- CAS RENAULT DACIA - Composantes, méthodologie et lexique pour réaliser un diagnostic stratégique
Objectifs	- Identifier et structurer les éléments de diagnostic interne et externe ; - Identifier les forces, les faiblesses, les menaces et opportunités, les compétences distinctives et facteurs clés de succès.
Déroulement de l'activité	Activité distancielle : - Créer une activité dans le classeur pédagogique de l'ENT MBN - Déposer l'activité et les supports nécessaires sur MBN - Possibilité de créer un espace de chat sur MBN pour échanger au cours de la séance initialement prévue avec les élèves en difficulté
Correction	A distance : possibilité d'utiliser le mode révision d'un traitement de texte et de renvoyer le travail à l'élève par le biais de la messagerie de l'ENT. Le corrigé peut être déposé ultérieurement dans le classeur pédagogique de la classe.

Travail à faire :

Réalisez le diagnostic stratégique de Renault- Dacia

Éléments de corrigé

Le diagnostic stratégique interne de Renault-Dacia

		Forces	Faiblesses
Ressources	Humaines	Le professionnalisme, l'employabilité, le savoir-faire, les compétences et l'expérience des 183 002 collaborateurs.	
	Financières	Résultat net du groupe au 31 décembre 2018 : 3 302 millions d'euros. Avec ses alliés Nissan et Mitsubishi Motors, Renault constitue le premier ensemble automobile mondial en termes de volumes vendus, à près de 10,76 millions d'unités écoulées en 2018, devant Volkswagen (10,6 millions) et Toyota (10,59 millions).	Résultat net du groupe au 31 décembre 2017 : 5 212 millions d'euros. En baisse de 36,6 % entre 2017 et 2018.
	Matérielles	36 sites de fabrication ainsi que 12 700 points de vente dans le monde.	
	Immatérielles	Engagement de la marque Renault dans le championnat du monde de Formule 1 depuis 2016 : vecteur d'innovation et de notoriété pour le groupe. Réputation du groupe, complémentarité des cinq marques, alliance avec Nissan et Mitsubishi Motors.	La crise ouverte entre Renault et son allié japonais Nissan suite à l'affaire Carlos Ghosn est susceptible d'entacher la réputation du groupe. L'association de consommateurs UFC-Que choisir attire l'attention en mai 2019 sur des moteurs (<i>fabriqués entre 2012 et 2016</i>) potentiellement défectueux (<i>surconsommation d'huile pouvant entraîner une casse moteur</i>) des marques Renault et Dacia entre autres, ce qui risque de ternir l'image du groupe dans les mois à venir.
	Technologiques	Les méthodes de production low-cost de la marque Dacia permettent de proposer les voitures les moins chères du marché européen.	

		L'expertise technologique des collaborateurs.	
	Compétences	Bonne maîtrise des process de fabrication. Communication efficace sur les engagements pris par le groupe : entreprise responsable, innovatrice et éthique.	Pas de présences industrielle et commerciale en Amérique du Nord.
<p>Conclusion : Le marché automobile est en pleine mutation et voit les différents grands constructeurs se livrer à une intense concurrence. Ainsi, la veille stratégique revêt une importance capitale et permet de mieux comprendre l'environnement et ses fluctuations permanentes liées notamment aux évolutions technologiques (<i>conduite autonome, électrification des moteurs, véhicules connectés...</i>).</p> <p>Le groupe multimarque Renault cherche dans ce contexte à se différencier de façon significative et durable de la concurrence. A ce titre, le diagnostic interne réalisé met en évidence les compétences distinctives de l'organisation à l'image du savoir-faire qui lui permet de proposer les voitures de la marque Dacia les moins chères du marché européen et de faire de la citadine Sandero la voiture la plus vendue auprès des particuliers en Europe. Il s'agit d'autant plus d'une « compétence distinctive » que le groupe Renault est le seul en Europe à proposer une marque à bas coûts sans affronter de réelle concurrence sur ce créneau. Les autres constructeurs ne s'étant effectivement pas encore positionnés sur celui-ci.</p>			

Le diagnostic stratégique externe de Renault-Dacia

		Opportunités	Menaces
Micro-environnement	Concurrents	Projet de fusion entre égaux initié en mai 2019 et proposé par Fiat Chrysler à Renault afin de former un géant mondial (<i>numéro un mondial de l'automobile</i>).	Projets d'alliances, de partenariats voire de fusions à venir dans les prochaines années au sein du marché automobile. Nissan n'a pas eu connaissance des détails du projet de fusion entre Renault et Fiat Chrysler. Dans le contexte de l'affaire Ghosn, cela peut créer un regain de méfiance entre les partenaires japonais et français.
		L'électrification à venir dès 2020 des véhicules Dacia, tout en maintenant les prix abordables de la gamme, constituerait un axe de croissance majeur dans un futur proche pour le groupe multimarque Renault.	

	Clients	<p>Selon un sondage réalisé en mai 2019 par l'institut d'études Feedback, les Français pensent à 56,1 % que l'électrique constitue l'avenir de l'automobile.</p>	
	Fournisseurs	<p>L'alerte donnée par l'ONG Amnesty International sur les conditions dans lesquelles le cobalt, matière première présente dans les batteries lithium-ion des véhicules du groupe Renault, est extrait en République démocratique du Congo, a conduit Renault à revoir sa chaîne d'approvisionnements.</p> <p>Les fournisseurs de Renault sont dorénavant classés selon les risques RSE qu'ils présentent.</p>	
Macro-environnement	Politique	<p>Gouvernement français favorable au projet de fusion entre Fiat Chrysler et Renault</p>	<p>Bien que le gouvernement français soit favorable au projet de fusion entre Renault et Fiat Chrysler, il restera très vigilant aux conditions dans lesquelles celle-ci se réalise. Cela, afin que cette fusion soit favorable au développement économique du groupe Renault mais aussi à ses salariés (ex : éviter les licenciements économiques).</p>
	Economique	<p>L'aide gouvernementale (<i>prime à la conversion 2019</i>) est proposée à tous les français pour acheter un nouveau véhicule moins polluant : diesel, essence, électrique ou hybride rechargeable (<i>neuf ou d'occasion</i>).</p>	<p>Conjoncture mondiale difficile caractérisée par le retournement du marché chinois (<i>baisse de 2,8 %, une première depuis les années 90</i>)</p>
	Socioculturel	<p>Le point de vente physique reste le premier point de contact décisif pour l'achat de véhicules mais le digital prend une place de plus en plus importante dans le parcours d'achat des clients.</p>	
			<p>Les évolutions technologiques à l'image de la conduite autonome, de l'électrification</p>

	Technologique		ou encore des véhicules connectés obligent les constructeurs automobiles à réaliser de conséquents investissements. Ceux-ci rendent plus difficile le contexte et incitent les constructeurs à nouer des alliances, à favoriser des partenariats voire à réaliser des fusions.
	Ecologique	Emergence de l'économie circulaire qui remet en cause les modes de production et de consommation actuels. Ce nouveau modèle économique entre en adéquation avec la finalité sociétale du groupe Renault.	
	Légal	Le gouvernement français planche sur une aide à l'achat de véhicules Dacia Sandero ou Renault Kangoo sous forme de microcrédit.	Durcissement des Etats membres de l'UE sur la réglementation des émissions moyennes de CO2 des voitures neuves (<i>norme entrant en vigueur en 2030</i>).

Conclusion : Sur le marché automobile, les acteurs doivent faire preuve de réactivité face aux évolutions technologiques et chercher à nouer des alliances avec les concurrents dans l'optique de supporter les lourds investissements qui en découlent. L'évolution des modes de consommation et de production faisant notamment écho aux impératifs écologiques ainsi qu'au développement d'Internet, invitent également les constructeurs automobiles à rassurer leurs parties prenantes (ONG, organisations de la société civile, clients, Etats...) en répondant à leurs attentes et en digitalisant leur relation client. Les objectifs stratégiques peuvent être fixés en fonction de son étude. La mise en exergue des forces et faiblesses ainsi que des opportunités et des menaces oriente les choix stratégiques. Par ailleurs, une compétence qui requiert une combinaison entre plusieurs ressources permet d'assurer à l'organisation un avantage concurrentiel durable, difficile à imiter par les concurrents. La démarche stratégique permet à l'entreprise de faire apparaître des facteurs clés de succès (FCS). Ceux-ci correspondent aux paramètres stratégiques dont la maîtrise conditionne le succès d'une entreprise par rapport à ses concurrents. L'identification des FCS découlant du diagnostic stratégique externe permet à l'entreprise de comprendre sur quel levier elle devra agir pour être performante.