

CAS RENAULT/DACIA

SITUATION :



Le groupe Renault est aujourd'hui le 4^{ème} constructeur automobile mondial. Il regroupe 350 sites industriels et commerciaux et est présent dans 40 pays. 122 000 salariés dans le monde travaillent dans les différents sites. En 2018, le groupe Renault a vendu 2,71 millions de véhicules (+9.4 % pour la marque Renault et +24 % pour la marque Dacia entre 2018 et 2019). Emblème de l'industrie française, le groupe fête aujourd'hui ses 130 ans.

Document n° 1 : Renault, roi du « low cost » !

Treize ans après les débuts de la Logan, Renault a fêté les 10 millions d'exemplaires de sa gamme à bas coût qu'aucun autre constructeur n'a réussi à répliquer.

Lancée par Louis Schweitzer, président du groupe Renault de 1992 à 2005, après le rachat de la marque roumaine Dacia en 1999, l'aventure du « low cost » a largement contribué au succès de Renault depuis. « Notre expertise à fabriquer des voitures populaires et bon marché constitue un atout », a déclaré le PDG actuel du groupe automobile français, en présentant le plan stratégique de son entreprise à l'horizon 2022. Il a révélé qu'elle venait juste de « dépasser le seuil des 10 millions de voitures » de cette gamme vendues en cumulé.

« Nous voulons renouveler totalement notre offre et vendre deux millions d'unités par an d'ici à la fin du plan », a-t-il ajouté, alors que les automobiles d'entrée de gamme, commercialisées en Europe sous la marque Dacia et ornées du logo Renault dans le reste du monde, représentaient pas moins de 42 % des volumes du groupe en 2016, avec 1,34 million d'unités.

Demande pour des véhicules pas chers et simples à comprendre

Tout est parti du rachat en 1999 du constructeur roumain Dacia, qui fabriquait encore sous licence une déclinaison de la Renault 12 de 1968. C'est en septembre 2004 qu'apparaît la berline Logan, montée à Pitesti (Roumanie) et qui se retrouve bientôt en vente en Europe occidentale. Prix de base : sous les 8 000 euros, moins de la moitié d'une Renault Mégane de taille équivalente. En Europe de l'Ouest, où les voitures étaient de plus en plus sophistiquées, « il y avait un vrai besoin pour des véhicules pas chers et simples à comprendre », explique à l'AFP le directeur des produits et des programmes de Renault, Bruno Ancelin.

Kwid, l'héritière de la Logan

Support proposé par Académie Nancy-Metz.

Groupe de production : E. BERTIN-CANGIALOSI, S. EL-JADID, A. GUILLAUME, S. B. CHERIFI

La gamme s'étend avec des berlines, le 4 x 4 Duster au vif succès et deux monospaces. Hors d'Europe apparaissent des pick-up et une petite auto à moins de 5 000 euros, la Kwid, jusqu'ici cantonnée à l'Inde et au Brésil. Le développement de cette gamme « a été une véritable rupture avec ce qu'avait été l'histoire de l'industrie automobile », résume Flavien Neuvy, directeur de l'observatoire Cetelem : « Elle avait toujours été dans la logique du *toujours plus sûr, mieux équipé, plus joli*, et donc toujours plus cher. » « Personne n'y croyait, même au sein de l'entreprise, il y avait beaucoup de scepticisme », selon cet expert. Mais la stratégie a fait ses preuves et le low cost « est vraiment une mine d'or » pour le groupe Renault, avec des marges substantielles, dit-il à l'AFP.

Construite dans des zones à bas coût, [...]

M. Ancelin assimile la conception de ces voitures à « de la bonne cuisine », où les ingrédients sont importants, mais aussi l'exécution. Parmi les ingrédients-clés figure la plateforme technique des Logan, Sandero et Duster, qui reste celle de la Renault Clio 2, sortie en 1998. Ces voitures sont uniquement produites dans des zones à bas coût (Maroc et Roumanie pour l'Europe), et au plus près de leurs clients ailleurs, de l'Iran à la Colombie en passant par la Russie et l'Inde [...].

Le « statuaire », c'est dépassé

En Europe, Dacia a bénéficié d'une évolution du rapport à l'automobile. « Il y a toujours une notion de plaisir et une part de rêve. Mais l'élément qui est en très fort recul chez les acheteurs, c'est l'aspect statuaire et ostentatoire », indique M. Neuvy. Malgré ce succès, aucun autre constructeur n'a développé de gamme mondiale low cost, ni Volkswagen qui avait un temps caressé l'idée de transformer sa marque tchèque Skoda, ni le français PSA qui se cantonne à de petites berlines spécifiques pour les marchés émergents.

General Motors a annoncé en 2015 qu'il allait investir cinq milliards de dollars dans une gamme pour ces pays, en coopération avec le chinois SAIC, mais les produits ne sont pas attendus avant 2019. (...).

Source : *Lepoint.fr* 10/2017

Document n° 2 : « Drive the futur 2022 » : le nouveau plan stratégique de Renault

Après «Drive the Change», place à «Drive the Future» 2022. Le nouveau plan stratégique de Renault, présenté ce vendredi, pour la période 2017-2022, fixe à l'alliance Renault-Nissan-Mitsubishi des objectifs ambitieux : - amélioration de la compétitivité du groupe, - élargissement de la gamme low cost, - nouveaux véhicules électriques... Les annonces sont nombreuses. « C'est un plan de croissance, dans une grande discipline financière (...).

Les principales mesures :

Support proposé par Académie Nancy-Metz.

Groupe de production : E. BERTIN-CANGIALOSI, S. EL-JADID, A. GUILLAUME, S. B. CHERIFI

• **Faire grimper les ventes de plus de 40 %**

Renault se donne pour objectif d'atteindre 5 millions de véhicules vendus d'ici la fin du plan contre 3,47 millions en 2016, en incluant Avtovaz, le fabricant russe des Lada (...). Cela représente un bond de 44 % des volumes de ventes.

• **Atteindre 70 milliards d'euros de chiffre d'affaires**

L'entreprise au losange espère dégager à la fin du plan un chiffre d'affaires annuel de plus de 70 milliards d'euros contre 51 milliards en 2016. Le groupe vise également une marge opérationnelle de plus de 7 %, avec un plancher à 5 %, et un flux de trésorerie positif chaque année. (...). Pour rappel, le groupe au losange a dégagé en 2016 un bénéfice net de 3,54 milliards d'euros.

• **Réduire la dépendance à l'Europe**

Renault prévoit de réduire sa dépendance vis-à-vis de l'Europe, où il a réalisé encore 56,7 % de ses ventes en 2016 (environ 1,8 million d'unités). Il table sur un « doublement des ventes en dehors de l'Europe » avec une « accélération des séquences en Chine », le plus gros marché automobile mondial où il veut écouler 550.000 unités en 2022 contre 35.000 en 2016. Le groupe vise aussi un renforcement de sa présence en Russie. Les ventes de Lada devraient doubler. Autres objectifs : le Brésil, l'Inde et l'Iran. Au final, le poids de l'international (hors Europe) va passer de 48 % en 2016 à plus de 60 %. Les ventes en Europe devraient rester stables.

• **Élargir la gamme à bas coût et l'électrique**

Renault veut développer sa gamme avec 21 nouveaux véhicules. Côté électrique, le constructeur veut « rester leader » : il proposera 8 modèles électriques et 12 modèles hybrides, un segment dont Renault était jusqu'ici absent. La stratégie low cost, l'une des grandes réussites du groupe depuis la première Logan, sera également déclinée dans cette technologie avec le lancement en Chine de modèles abordables, et dans l'hybride avec une « technologie abordable unique ». Sur ce secteur, Renault élargira aussi son offre avec l'arrivée de la famille Kwid et un agrandissement de la gamme Dacia, notamment le lancement d'un grand frère du SUV à succès Duster, mais aussi avec l'utilisation de la marque russe Lada pour pénétrer de nouveaux marchés. Au final, Renault a annoncé qu'il comptait porter à deux millions d'unités ses ventes low cost à travers le monde.

• **Diviser la part du diesel de 50 %**

« Sur le diesel, nous allons ramener notre gamme de trois familles de moteurs, à une (...), notre offre diesel sera réduite de 50 % d'ici 2022 », a annoncé Thierry Bolloré, directeur délégué à la compétitivité de Renault.

• **Embaucher 35.000 personnes**

Le groupe prévoit 35 000 embauches à l'échelle mondiale pendant la durée du plan, tout en précisant qu'« une très grande partie de ces recrutements seront des remplacements ». Hors Avtovaz, le groupe Renault comptait fin 2016 quelque 124.000 employés, dont le quart en France. Avec ses marques Renault, Dacia, Samsung Motors, Alpine et Lada, il est présent dans 127 pays.

Support proposé par Académie Nancy-Metz.

Groupe de production : E. BERTIN-CANGIALOSI, S. EL-JADID, A. GUILLAUME, S. B. CHERIFI

• **Plus de générosité avec les actionnaires**

La directrice financière de Renault, Clotilde Delbos, a indiqué que le groupe allait adopter une politique plus généreuse pour ses actionnaires, passant progressivement d'un taux de distribution du résultat net du groupe, en ligne avec le secteur, à 15 % à la fin du plan.

Source : www.lefigaro.fr/societes/2017

Document n°3 : Les tendances du Marché automobile français

Le marché automobile français retrouve des couleurs. Après cinq mois de baisse consécutive, le nombre d'immatriculations est en hausse dans l'Hexagone porté par les bons résultats de PSA, rapporte, ce vendredi 1er mars, le Comité des Constructeurs Français d'Automobiles (CCFA). 172 443 voitures particulières neuves ont été mises sur les routes de France en février. Une performance qui permet au marché de s'inscrire en progression de 0,5 % sur les deux premiers mois de l'année.

Ces chiffres sont portés par les bons résultats de PSA, premier groupe automobile français (marques Peugeot, Citroën, DS, Opel), qui a fait beaucoup mieux que la moyenne avec une hausse de 10,7 % de ses immatriculations, tandis que les livraisons du groupe Renault (avec Dacia et Alpine) sont restées stables (+0,3 %), selon les données du CCFA.

Norme WLTP et mouvement des « Gilets jaunes » ont pénalisé les ventes

De septembre à janvier, le marché automobile français avait enregistré cinq mois de recul consécutifs, victime d'abord de l'entrée en vigueur en Europe d'une nouvelle norme d'homologation des véhicules (WLTP) qui a contraint des constructeurs à réduire temporairement leur offre. Plusieurs motorisations diesel ne respectant pas les nouvelles exigences réglementaires en matière de rejets polluants avaient dû être retirées de la vente. Par ailleurs, à partir de fin novembre, les manifestations de « Gilets jaunes » sur les ronds-points avaient également ralenti les commandes et les livraisons de véhicules. Cet effet a disparu, a estimé M. Roudier, soulignant que « *les manifestations se concentrent désormais dans les centres-villes où il n'y a quasiment pas de concessions automobiles* ».

Volkswagen caracole en tête à l'étranger

Du côté des étrangers, le groupe allemand Volkswagen reste de loin le premier importateur avec 12,2 % de part de marché et occupe la troisième marche du podium. Ses immatriculations ont progressé de 2,8 % en février. La marque Volkswagen (+3,1 %) est tirée par son nouveau SUV compact T-Cross. Ses filiales Seat (+16,7 %) et Skoda (également +16,7 %) font par ailleurs nettement mieux que ses labels haut de gamme Audi (-6,7 %) et surtout Porsche (-68,2 %). Juste derrière le géant allemand, Toyota reste à une très bonne cinquième position, malgré une baisse de 2,1 % de ses immatriculations. Le constructeur japonais devance Ford (-7,7 %), en grande difficulté en Europe et qui a annoncé la fermeture de son usine de boîtes de vitesse à Blanquefort, près de Bordeaux.

Sur le mois de février, la marque américaine est presque rattrapée par le groupe Hyundai (avec Kia), dont les immatriculations augmentent de 1,9 % grâce à des produits renouvelés qui incluent des versions électriques et hybrides. Avec 3,9 % de parts de marché, le

constructeur coréen passe devant le groupe FCA qui inclut les marques Fiat, Jeep et Alfa Romeo. L'ensemble américano-italien voit ses livraisons chuter de 15,9 %.

Le groupe Nissan (avec Infiniti), partenaire japonais de Renault, fait encore moins bien et poursuit sa glissade des derniers mois avec des immatriculations en recul de 32,1 %. Du côté des groupes allemands « premium », Daimler progresse de 8,4 % en février, mais les volumes sont surtout tirés par les petites citadines Smart (+81,9 %), alors que Mercedes fait un peu mieux que le marché (+2,4 %). Son rival bavarois BMW (avec Mini) subit lui un recul de 13,5 % de ses volumes.

Source : D'après www.latribune.fr/entreprises-finance/industrie/automobile, Mars 2019

Document n°4 : Dacia ou le triomphe du « low-cost » dans l'automobile

La marque roumaine Dacia a le vent en poupe en Europe où elle a imposé le modèle du « low cost », mais elle est aussi devenue une arme de conquête pour sa maison mère Renault dans les pays émergents.

De janvier à août 2018, avec 370 000 voitures immatriculées, les livraisons de la marque à bas coût ont progressé de 17 % dans l'Union européenne, trois fois plus vite que la moyenne, pour une part de marché de 3,4 %, contre moins de 1 % en 2005.

Un résultat remarquable pour un concept auquel personne ne croyait il y a 20 ans : la voiture non statutaire, concentrée sur l'essentiel, à des prix démarrant nettement sous la barre des 10 000 euros.

« Le phénomène d'achat malin s'étend dans la société », des gens « renoncent au toujours plus », cherchent à « ne pas surconsommer, ne pas surpayer », assure à l'AFP Sylvain Coursimault, directeur du marketing produit pour la gamme Global Access de Renault.

« En 15 ans, le véhicule moyen a pris 15 cm, 160 kg, 25 chevaux et 8 000 euros », explique-t-il en soulignant que, pour sa part, « Dacia a inventé et a su garder un positionnement à contre-courant ».

Sa chance est de pouvoir exploiter ce créneau sans vraie concurrence, les autres constructeurs n'ayant pas suivi le mouvement. « C'est la seule marque à bas coûts disponible en Europe », constate auprès de l'AFP Felipe Munoz, analyste automobile chez Jato Dynamics. (...) Pour Renault, Dacia signifie « des ventes en croissance avec des marges très élevées », estime Flavien Neuvy, directeur de l'Observatoire Cetelem de l'automobile. Selon lui, « la clé du succès, c'est le prix », car c'est le critère numéro un des acheteurs, avant même la fiabilité et le design.

Avec des véhicules réduits aux équipements essentiels et des technologies moins récentes mais déjà éprouvées sur des modèles Renault, « Dacia a réussi à sécuriser ses clients. L'expérience a été bonne, ils sont devenus fidèles », poursuit cet expert.

Au moment du rachat par Renault fin 1999, l'idée du PDG de l'époque, Louis Schweitzer était de construire une automobile à 5 000 euros pour conquérir les pays émergents en rendant la voiture individuelle accessible aux nouvelles classes moyennes des pays émergents.

Pari réussi au-delà des espérances. Il y a 20 ans, Renault réalisait à peine plus de 10 % de ses ventes hors d'Europe. En 2018, c'est près de la moitié.

L'expertise de Dacia, qui conçoit entièrement des modèles de la gamme pour le groupe Renault, en est un pilier, avec 3 000 personnes employées dans la recherche et développement en Roumanie et des usines dans des pays à bas coûts salariaux comme le Maroc, la Russie ou le Brésil.

Fort de l'expérience Dacia, Renault s'est même lancé dans « l'ultra low cost » en Inde, avec la petite citadine Kwid, vendue depuis 2015 à partir de 3 500 euros.

La gamme dite « Global Access » représentera 1,5 millions de voitures vendues en 2018 (sur plus de 4 millions au total pour le groupe Renault) et vise 2 millions d'unités en 2020.

C'est « un vrai succès dans les pays émergents comme en Europe. Les volumes de la Kwid ont explosé en Inde, ils sont en train d'exploser au Brésil », constate Gaëtan Toulemonde, analyste automobile pour la Deutsche Bank. (...).

Source : www.capital.fr

Document n° 5 : Dacia, la perle de l'industrie Roumaine

(...) « Nous regardons en arrière et nous voyons combien nous avons construit ensemble, en Roumanie. En 1999, Renault n'a pas seulement repris une usine, qui allait être radicalement transformée ; le constructeur français a également jeté les bases d'une construction solide, de ce qu'on appelle aujourd'hui Renault Roumanie : une chaîne complète d'activités spécifiques à l'industrie automobile : études de marché et de produits, design, ingénierie, essais, fabrication, jusqu'à la commercialisation et l'après-vente », déclarait Nicolas Maure, directeur général Dacia et Renault Roumanie.

Depuis son intégration dans le groupe Renault, en 1999, Dacia est devenue un acteur majeur de l'économie roumaine. A présent, c'est le premier exportateur de la Roumanie et la compagnie ayant le chiffre d'affaires le plus élevé du pays.

L'activité de Renault en Roumanie après 15 ans (entre 1999 et 2014) :

DESIGN : Renault Design Central Europe (Bucarest)

INGINERIE : Renault Technologie Roumanie (Bucarest, Titu et Mioveni)

FABRICATION

Dacia - Véhicules et Mécanique, Direction Logistique (Mioveni)

COMMERCIALISATION : Renault Commercial Roumanie (Bucarest)

Support proposé par Académie Nancy-Metz.

Groupe de production : E. BERTIN-CANGIALOSI, S. EL-JADID, A. GUILLAUME, S. B. CHERIFI

La Roumanie est :

- Le berceau de la marque Dacia et de l'histoire de succès qui a consacré ses modèles en Europe et dans le bassin méditerranéen ;
- Le centre industriel et logistique d'où sont livrés les véhicules de la gamme Dacia vers 42 pays sur quatre continents [...].

En 2014, Renault Roumanie célébrait 10 ans depuis le lancement de la Logan et 15 ans d'activité. A partir du lancement du modèle Logan, en 2004, la marque Dacia a enregistré un vrai succès commercial, avec plus de 2,7 millions de véhicules vendus en Europe et dans le bassin méditerranéen. Depuis, la marque Dacia a étendu et renouvelé sa gamme de modèles, offrant à ses clients la gamme la plus jeune d'Europe.

Le réseau commercial le plus dense et développé de Roumanie

Dacia est la marque automobile symbolique de la Roumanie, avec laquelle s'associe l'idée de voiture roumaine. Leader incontestable du marché automobile en Roumanie (avec une part de marché de plus de 30 %), Dacia connaît, en même temps, un succès international, ses modèles étant commercialisés dans 42 pays sur quatre continents.

La gamme Dacia comprend à présent huit modèles (Logan, Logan MCV, Sandero, Sandero Stepway, Dokker, Dokker VAN, Lodgy et Duster).

Dacia s'est affirmée ces dernières années en tant que la marque automobile la plus dynamique d'Europe [...].

Les principaux marchés d'exportation de la marque sont, la France, l'Allemagne, l'Espagne et l'Italie.

En ce qui concerne la Roumanie, Dacia a renforcé sa position de leader incontestable du marché automobile interne.

L'expertise de Dacia, qui conçoit entièrement des modèles de la gamme pour le groupe Renault, en est un pilier, avec 3 000 personnes employées dans la recherche et développement en Roumanie et des usines dans des pays à bas coûts salariaux comme le Maroc, la Russie ou le Brésil.

Le réseau commercial de Dacia se modernise continuellement, le but étant d'adopter de nouveaux standards de présentation, ainsi que des services et des prestations adaptées aux attentes des clients [...].

Source : www.gruprenault.ro/fr

Document n°6 : Avec Dacia, Renault enclenche son low cost 2.0

Support proposé par Académie Nancy-Metz.

Groupe de production : E. BERTIN-CANGIALOSI, S. EL-JADID, A. GUILLAUME, S. B. CHERIFI

Pourquoi ce virage ? D'abord, en raison des prochaines normes européennes. Une architecture électronique plus moderne permettra de « se conformer aux futures réglementations de 2022 en matière de sécurité », pointe Marc Suss, responsable de la gamme Renault. La base technique de la dernière Clio (dite « CMF-B » en interne) sera aussi adaptée aux exigences de Bruxelles sur une réduction de 37,5 % des émissions de CO₂ entre 2021 et 2030. A l'avenir, elle facilitera aussi « des décisions sur des Dacia électrifiées ». Il suffira d'adapter la chaîne de traction de la Renault Clio V hybride (prévue en 2020) ou de sa cousine Renault Captur rechargeable (en 2021). Seul hic : le surcoût d'une électrification est « aujourd'hui trop important pour nous », dit le dirigeant.

Produire les modèles électrifiés les plus abordables possible constitue un axe de croissance majeur pour le futur, d'autant que dans le processus actuel de chasse aux émissions CO₂, Dacia bénéficie d'un handicap : sa gamme a la moyenne d'émission la plus élevée de l'Alliance Renault-Nissan-Mitsubishi.

Source : D'après Challenges 03/2019 et d'après BFM Business 2019