

# CAS RENAULT/DACIA

## Activité 2 : Cours (ou évaluation)

### Support professeur

Discipline(s) concernée(s)	Management 1 <sup>ère</sup>
Supports	- CAS RENAULT DACIA
Place dans le programme	<p><b>Thème 2</b> : Le management stratégique, du diagnostic à la fixation des objectifs – <b>Question 2.1.</b> : Qu'est-ce que la stratégie ?</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• <u>Séquence précédente</u> :</li></ul> <p><b>Thème 1 – Question 1.4.</b> : Comment le management permet-il de répondre aux changements de l'environnement ?</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• <u>Séquence suivante</u> :</li></ul> <p><b>Thème 2 – Question 2.2.</b> : Comment élaborer le diagnostic stratégique ?</p>
Objectifs	<ul style="list-style-type: none"><li>- <b>Déterminer</b> les objectifs et les décisions stratégiques ;</li><li>- <b>Définir</b> la notion de stratégie ;</li><li>- <b>Montrer</b> le lien entre les objectifs et la finalité ;</li><li>- <b>Repérer</b> les étapes de la démarche stratégique</li></ul>
Prérequis	<ul style="list-style-type: none"><li>- Repérer les décisions relevant du management stratégique et celles relevant du management opérationnel,</li></ul>

Management\_1STMG\_Thème2\_activité2

Support proposé par Académie Nancy-Metz.

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

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Montrer en quoi les décisions managériales constituent des réponses aux orientations stratégiques, évolutions de l'environnement, aux volontés de croissance et aux évolutions extérieures ;</li> <li>- Principales notions du thème 1 : objectifs, finalités, buts, fonction du management, décisions stratégiques</li> </ul>
Déroulement de l'activité	<p><b>Activité distancielle :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Créer une activité dans le classeur pédagogique de l'ENT MBN</li> <li>- Déposer l'activité et les supports nécessaires sur MBN</li> <li>- Possibilité de créer un espace de chat sur MBN pour échanger au cours de la séance initialement prévue avec les élèves en difficulté</li> </ul>
Correction	<p>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.</p> <p>Le corrigé peut être déposé ultérieurement dans le classeur pédagogique de la classe.</p>

## I. La stratégie, définition :

A l'aide des documents 1 et 2, répondez aux questions ci-dessous :

### 1. Identifier les objectifs stratégiques de Renault à l'horizon 2022.

Doc 1 :

- objectif de vente de véhicules low cost d'ici 2021 : deux millions d'unités par an
- exploration de nouveaux segments et design plus homogène :

Doc 2 : Drive the futur 2022

- + 40 % des ventes
- Amélioration de la compétitivité
- Réduire sa dépendance à l'Europe

Management\_1STMG\_Thème2\_activité2

Support proposé par Académie Nancy-Metz.

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

- Renforcer sa présence en Chine (passer de 35 000 unités vendues à 550 000).
- Le poids de l'international (hors Europe) doit passer de 48 % en 2016 à plus de 60 %
- Rester leader sur le segment « électrique ».
- Réduire la part du diesel de 50 % d'ici 2022 (travailler son image externe)

## **2. Repérer les choix opérés par Renault pour atteindre ces objectifs (document 2).**

- Elargissement de la gamme : low cost (21 nouveaux véhicules), électrique (8 modèles) et 12 modèles hybrides d'ici à 2021.
- Embauche de 35 000 salariés à l'échelle mondiale sur la durée du plan (remplacements).

## **3. Montrer que ces choix constituent des décisions stratégiques.**

Ces choix supposent la mobilisation de ressources importantes : financières, productives, technologiques et humaines, Recherche et développement pour l'élargissement de la gamme ; Le déploiement à l'international et le renforcement de sa présence également. Il serait difficile, en cas de changement de stratégie, de « revenir en arrière ». Les moyens alloués orientent durablement la trajectoire de l'entreprise.

## **4. Mettre en évidence le lien entre ces décisions/objectifs et la finalité de l'entreprise.**

Les décisions prises concernent essentiellement l'offre du groupe et sa présence à l'international. Chaque axe retenu se traduit par des objectifs (en l'état) quantitatifs : nombre de produits nouveaux, part relative consacrée à l'international. Les objectifs constituent des repères qui feront l'objet d'un suivi permettant de savoir s'ils sont atteints. Le groupe a notamment une finalité lucrative. Ces décisions et objectifs visent à maintenir voire renforcer la compétitivité du groupe. Ils sont cohérents avec sa finalité et s'inscrivent à son service.

## **5. Définir la notion de stratégie.**

La stratégie représente l'ensemble des décisions (objectifs/moyens d'actions) prises par la direction d'une organisation qui oriente durablement son séquence, son organisation, en cohérence avec sa/ses finalités. Les décisions prises sont dites stratégiques : elles mobilisent des ressources importantes. Pour cette raison, ces décisions (dites stratégiques) risquées, difficilement réversibles, sont prises par le top management.

## **II. La démarche stratégique**

### **6. Repérer les principales tendances sur le marché de l'automobile en 2018 en soulignant les menaces et les opportunités pour Renault (documents 1, 3, 5)**

La classification n'est pas attendue car c'est le sens qui est dans un premier temps privilégié. Les élèves doivent comprendre le lien entre l'environnement et la stratégie. La correction peut néanmoins faire l'objet d'une classification qui sera approfondie ultérieurement (activité 3).

Tendances globales :

-Consommation : après 5 mois de baisse (septembre 2018 à janvier 2019 liées à l'entrée en vigueur en Europe d'une nouvelle norme WLTP, manifestations gilets jaunes), le marché automobile français retrouve des couleurs (doc 3) ; vente en hausse dans l'hexagone...

Management\_1STMG\_Thème2\_activité2

Support proposé par Académie Nancy-Metz.

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

Consommateurs : sur le segment low cost : le marché est porteur (doc 1) : un vrai besoin pour les véhicules pas chers et faciles à comprendre ; le rapport à la voiture a changé en Europe → Opportunités pour Dacia

-par constructeur (concurrents) :

\* identification des constructeurs et des concurrents de Renault : PSA, Volkswagen, Toyota, Ford, BMW, etc. → des constructeurs de notoriété internationale qui laisse supposer une concurrence forte → menace.

\* Performances : bons résultats de PSA (premier groupe automobile français qui observent une vente de ses immatriculations de plus de 10 %), difficultés pour FORD (-7.7 %), FCA (-15.9 %), etc.

\* stratégies : Hyundai observe une augmentation de ses ventes grâce à des produits renouvelés (versions électriques et hybrides) → Menace pour Renault qui a la même stratégie.

\* absence de véritable concurrent sur le marché low cost (doc 1). La concurrence est ciblée géographiquement (ex : pays émergents) → Menace très relative → opportunité pour Dacia

**7. Recenser les forces et les faibles de Renault sur son marché, en particulier sur le marché de l'automobile low cost (docs. 1, 5, 6).**

<b>FORCES</b>	<b>FAIBLESSES</b>
<p>(doc 1) : -Expertise à fabriquer des voitures populaires (utilisation de process éprouvés sur d'autres véhicules et production dans les pays à bas coûts). Aucun constructeur n'a réussi à répliquer ce modèle.</p> <p>Doc 5 : -Le low cost permet d'engranger des marges substantielles → on suppose une certaine aisance financière.</p> <p>L'usine Dacia est une chaîne complète d'activités spécifiques à l'industrie (maîtrise d'un savoir-faire métier global). 3 000 employés travaillent dans la recherche et le développement.</p> <p>Réseau commercial et offre qui se modernisent continuellement pour répondre aux besoins du marché.</p> <p>Modèle de production : production en Roumanie et dans de pays à bas coûts salariaux → prix compétitifs.</p> <p>(doc 6) L'image de Dacia, symbole de la Roumanie, est très bonne y compris à l'international, marque automobile la plus dynamique d'Europe.</p>	<p>Faiblesse : dans le processus actuel de chasse aux émissions CO2, Dacia présente un handicap : sa gamme a la moyenne d'émission la plus élevée de l'Alliance Renault-Nissan-Mitsubishi</p>

**8. Expliquer dans quelle mesure ces informations (menaces, opportunités, forces, faiblesses) doivent être considérées par les dirigeants de Renault.**

Il est important pour Renault de tenir compte des caractéristiques de son environnement car ces caractéristiques évoluent. Elles peuvent constituer une opportunité ou une menace pour la pérennité et le développement de l'organisation. Cette dernière doit les considérer pour prendre les bonnes décisions (stratégie) et se maintenir sur son marché. Les décisions prises doivent tenir compte également des caractéristiques de l'organisation, soit de ses forces et de ses faiblesses

**9. Apprécier, à l'aide d'indicateurs, le succès de Renault sur le marché automobile low cost ? (doc 4 et 5)**

Renault réussit sur le marché low cost. Son image est excellente, les marges opérées sont bonnes et les ventes augmentent de façon forte (de janvier à août 2018, avec 370 000 voitures immatriculées, les ventes Dacia 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)

**10. A partir de vos connaissances et de recherches personnelles, définir la démarche stratégique**