

Étude de cas : Renault

Énoncé

Le groupe Renault est un constructeur automobile français. Il est lié au constructeur japonais Nissan depuis 1999 à travers l'alliance Renault-Nissan qui devient en 2011, le troisième groupe automobile mondial. Le groupe Renault possède des usines et des filiales à travers le monde entier.

Fondé par les frères Louis, Marcel et Fernand Renault en 1899, il se distingue rapidement par ses innovations. Il utilise la course automobile pour assurer la promotion de ses produits et se diversifie dans de nombreux secteurs. Son histoire est marquée par de nombreux conflits de travail qui vont marquer l'histoire des relations sociales en France.

Aujourd'hui, bien que la demande mondiale évolue, la crise touche l'Europe. Le constructeur doit donc repenser sa stratégie marketing et mettre en œuvre un plan de marketing en adéquation avec les nouvelles attentes des consommateurs.

Grâce à vos connaissances et aux annexes, répondez aux questions suivantes.

1. Caractériser l'évolution du marché mondial de l'automobile (annexes 1 et 2).
2. Après avoir défini la notion d'environnement, vous mettrez en évidence les différents domaines macro-environnementaux qui affectent le marché de l'automobile (annexes 1, 2 et 3).
3. Analysez l'évolution du chiffre d'affaires de Renault (annexe 4).
4. Expliquez la notion de design ainsi que ses fonctions.
5. À quelles attentes des consommateurs se réfère le design de chaque modèle créé par Renault (Dezire, Captur, R Space) ? (annexe 5)
6. Quels sont les objectifs visés par Renault en créant une Direction de la responsabilité sociale de l'entreprise ? (annexe 6)
7. Comment Renault met-il en œuvre l'éco-conception et comment communique-t-il dessus ? (annexe 7)
8. Concluez sur les orientations stratégiques que devrait mener Renault afin de garantir son développement en mettant en parallèle les attentes des clients.

Annexes

Annexe 1

L'évolution du marché automobile et les grandes manœuvres en 2012

Interview de Carlos Ghosn, PDG Renault

L'actualité du secteur a été marquée, ces dernières semaines, par l'annonce de l'alliance entre General Motors et Peugeot ; comment réagissez-vous à cette opération ?

Il faut tout d'abord souligner que l'industrie automobile est en pleine croissance. L'an dernier (2011), 75 millions de voitures ont été vendues dans le monde, un score record. Cette année (2012), le chiffre atteindra 78 millions.

Sur cette augmentation de 3 millions de véhicules, 1 million viendra de la Chine, devenue le premier marché mondial, 1 million des autres pays émergents (Russie, Inde, Brésil, Indonésie...) et 1 million des États-Unis, où le marché enregistre un rattrapage après avoir plongé.

Cette croissance qui vient des pays émergents a des conséquences importantes pour les constructeurs, qui doivent investir pour s'implanter dans ces pays mais aussi pour adapter leurs produits à eux.

Parallèlement, ils doivent développer de nouvelles technologies pour réduire la consommation de carburant et émettre moins de CO₂ Et ce dans un contexte de compétition exacerbée sur les coûts.

La conclusion de tout cela est qu'un constructeur seul ne peut pas y parvenir. Il doit tout commercialiser mais ne peut pas tout faire. Les alliances sont donc inéluctables et l'opération General Motors-Peugeot en est une nouvelle illustration ; d'autres suivront. Cela va dans le sens de l'histoire. Sous une forme ou une autre, les constructeurs doivent s'allier pour réaliser des économies d'échelle sur les technologies, en matière de présence internationale...

Quelle est votre perception du marché automobile européen en 2012 ?

Sur un marché mondial en croissance, l'Europe sera une des zones sinistrées. Je confirme la prévision d'un recul de 3 à 4 % du marché européen et de 7 à 8 % en France. On se focalise sur les trois premiers mois de l'année où le marché a plongé, mais nous entrons dans une période où la comparaison va devenir plus favorable. D'ailleurs nous sentons quelques frémissements au niveau des commandes. Par ailleurs, en France, les périodes post-électorales sont généralement assez bonnes. Quel que soit le vainqueur de l'élection, on peut penser qu'il prendra des initiatives favorables pour la consommation. Pour Renault nous maintenons notre objectif d'être la première marque en France et la deuxième en Europe.

Source : <http://bourse.lesechos.fr>, 20/04/12

Annexe 2

Le marché mondial de l'automobile devrait croître de 4 % en 2012

Les ventes mondiales de voitures, bus, utilitaires et poids lourds pourraient progresser de 4 % cette année à près de 78 millions de véhicules, moins fortement qu'en 2011, selon des chiffres publiés par l'Organisation internationale des constructeurs automobiles (OICA).

Cette dernière s'appuie sur les chiffres des trois quarts de ses membres, dont les plus grandes fédérations automobiles. Dans le détail, la Chine, premier marché mondial, devrait voir ses ventes progresser de 7 % à 20,6 millions d'unités. Le second plus grand acheteur de véhicules, les États-Unis, connaîtra une hausse de 6 % à 15,7 millions d'unités, d'après les estimations.

Le Japon devrait en revanche enregistrer une chute de 12 % à 4,7 millions d'unités. Le marché allemand est attendu en repli de 2 % à 3,3 millions de véhicules écoulés, le Royaume-Uni en recul de 1 % (à 2,3 millions) et la France de 5 % (à 2,2 millions).

Entre 2011 et 2012, toutes les grandes régions du monde auront progressé ou seront restées stables à part l'Europe, dont la part dans les ventes mondiales devrait passer de 20 % à 18 %, et l'Amérique centrale et du Sud. « Je ne pense pas que quiconque soit optimiste sur une évolution positive de l'Europe avant quelques années », à savoir un à trois ans, a commenté le président de l'organisation, M. Blain. « L'Europe est visiblement en train de ralentir en termes de volumes vendus », a-t-il ajouté.

Source : www.lemonde.fr

Annexe 3

Les attentes des consommateurs

Même avec un marché européen en berne, le Mondial de l'Automobile continue de faire rêver et d'attirer les foules. Entre innovations technologiques et voitures futuristes, quels modèles correspondent vraiment aux attentes des Français.

Depuis quelques temps, le budget est le premier critère à l'achat d'un véhicule. Et cette tendance se confirme au fil des ans. Les Français font leur choix avec le portefeuille : à l'achat, tout d'abord, mais aussi, sur du plus long terme, sur le coût d'utilisation et le poids conséquent du carburant. Quant aux solutions dites d'avenir et soutenues par les pouvoirs publics comme le véhicule électrique, les experts s'accordent tous pour dire que les Français ne sont pas prêts à moyen terme.

L'observatoire Cetelem de l'automobile confirme ces tendances mais estime toutefois que les Français ne souhaitent pas rogner sur la qualité. Ils consentent, par contre, à descendre en gamme car l'achat de véhicule en France est avant tout un achat raisonnable, qui doit répondre au besoin de sécurité, et un moyen de locomotion qui reste un poste de dépense à surveiller.

Concernant l'innovation, il apparaît que les consommateurs s'en méfient et considèrent souvent cela comme « gadget ».

Malgré tout, l'esthétique reste un déterminant majeur dans le choix des véhicules.

Source : <http://www.categorynet.com>

Annexe 4

Les chiffres et données clés de Renault

Évolution du chiffre d'affaires en milliards d'euros

Années	2008	2009	2010	2011	2012
Chiffre d'affaires	37,791	33,712	38,971	42,628	41,270

- Trois marques : Renault, Dacia et Renault Samsung Motors
- Renault est présent dans 118 pays
- 50 % des ventes du groupe ont été réalisées hors d'Europe (année 2012)
- 2,5 millions de véhicules ont été vendus par le groupe Renault dans le monde (année 2012)
- Un réseau commercial composé de 13 000 sites (établissements en propre, concessionnaires et agents)
- Les cinq premiers marchés du groupe Renault sont : France, Brésil, Russie, Allemagne, Argentine (année 2012)
- Un chiffre d'affaires de 41,270 milliards d'euros (année 2012, ventes automobiles)
- 127 086 salariés (au 31 décembre 2012)
- Qualité de service : 80,7 % des clients de Renault se disent « tout à fait satisfaits » (étude menée en 2009)
- 100 % des sites industriels Renault (soit 39 au total) sont certifiés ISO 14001⁽¹⁾

Depuis plus de 10 ans, Renault est la première marque sur le véhicule utilitaire en Europe
 Source : <http://www.renault.com>

Annexe 5

La nouvelle stratégie design de Renault

La nouvelle stratégie Design de Renault, lancée en 2010 sous la direction de Laurens van den Acker (directeur du Design Industriel de Renault), s'articule autour de l'idée du cycle de la vie. Cette stratégie, qui place l'humain au centre, fait le lien entre Renault et ses clients à chaque étape de leur vie. Chaque concept-car révélé depuis le Salon de Paris 2010, inaugure un volet de ce cycle.

Aujourd'hui, inspiré par la nouvelle signature de la Marque, « Changeons de vie. Changeons l'automobile », le Design puise dans les racines identitaires de Renault.

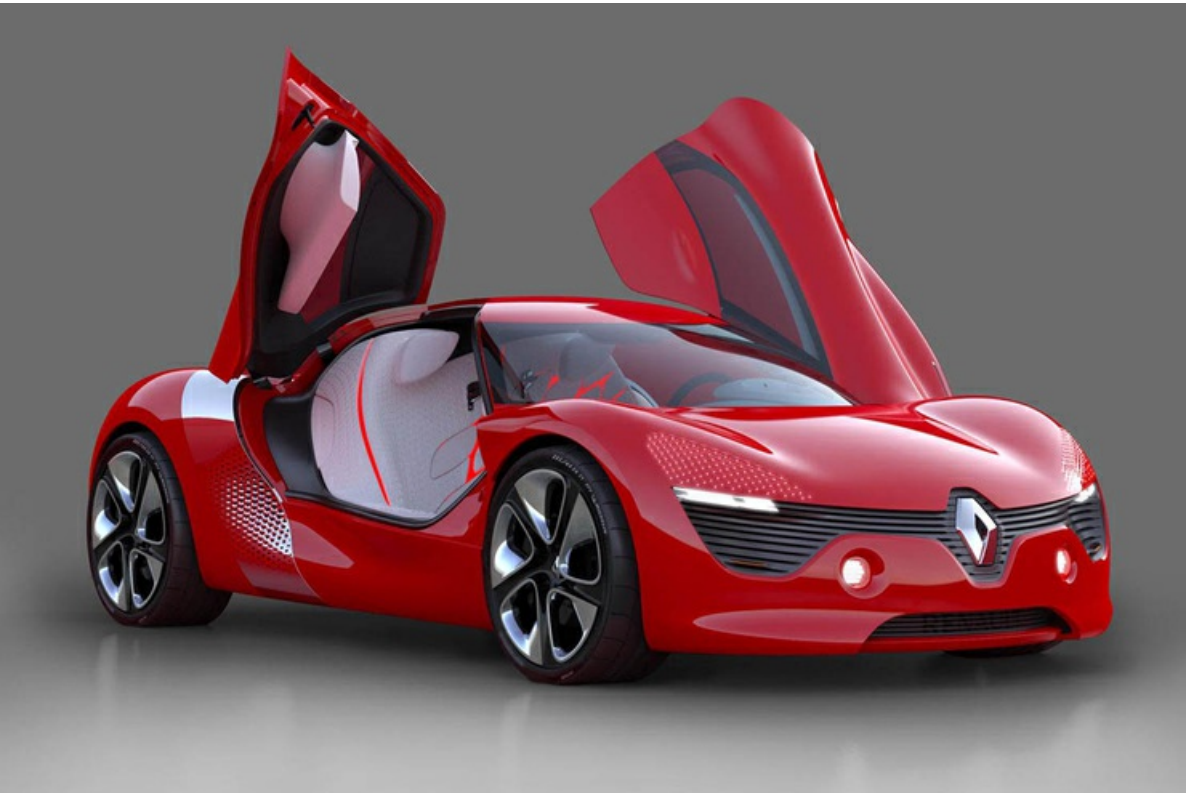
Cette vision fait ainsi le lien entre la Marque et les clients à chaque expérience de leur vie : lorsqu'ils tombent amoureux, partent en voyage, fondent une famille, travaillent, profitent des loisirs, et accèdent à la sagesse...

Cette stratégie s'accompagne de la définition d'un nouveau langage stylistique inspiré par trois mots clés, en ligne avec la vision de la Marque : « simple », « sensuel », et « chaleureux ». Ces nouveaux codes formels sont ensuite progressivement déclinés sur les futurs véhicules de la gamme.

Chaque étape de la vie, « pétale » de la stratégie Design de Laurens van den Acker, est illustrée par un concept-car.

« Avec DeZir, nos clients tombent amoureux ; avec Captur, ils découvrent le monde ; avec R-Space, il est temps pour eux de fonder une famille. » déclare Laurens van den Acker.

DeZir



Captur



R-Space



Première réalisation dirigée par Laurens van den Acker, et présentée lors du Salon de Paris 2010, **DeZir** concrétise la première étape du cycle de la vie, « tomber amoureux. » DeZir signe l'engagement de Renault vers un design plus émotionnel et exprime, avec ses lignes sensuelles et sa couleur rouge vif, la passion automobile. Animé par un moteur électrique, il fait rimer respect de l'environnement avec élégance automobile.

Captur s'appuie sur le langage formel introduit par le concept-car DeZir, avec un côté plus technique, plus fonctionnel mais toujours extrêmement sensuel. Révélé en février 2011 lors de l'annonce du plan Renault 2016 - Drive the Change et présenté au Salon de Genève 2011, le concept-car inaugure le volet « Explore » de la nouvelle stratégie Design.

Troisième volet du cycle de la vie, **R-Space** réunit des éléments pendant longtemps considérés comme opposés : la famille et la sportivité, la fonctionnalité et la sensualité. Il reflète les attentes d'une grande partie de notre société d'aujourd'hui.

Source : <http://www.renault.com/fr/innovation>

Annexe 6

La responsabilité sociale de Renault

Affirmer que l'industrie doit faire partie de la solution pour relever les défis environnementaux, c'est reconnaître que les entreprises ont une responsabilité sociale.

« Aucune grande entreprise ne peut se focaliser exclusivement sur sa performance économique sans se préoccuper de ce qui se passe autour d'elle. Il est de notre responsabilité de nous impliquer dans la vie sociale et sociétale des pays où nous sommes implantés. Notre responsabilité sociale se lit à travers la variété des actions menées, des projets soutenus en faveur de la société, de l'éducation, de la diversité et de l'environnement » affirme Carlos Ghosn, Président-Directeur général de Renault.

Renault a conscience depuis longtemps de sa responsabilité sociale et sociétale, vis-à-vis de ses salariés, de ses clients et de la planète, et agit en ce sens depuis de nombreuses années. La création de la Direction de la responsabilité sociale de Renault (DRSE) en mai 2009 s'inscrit dans cette lignée.

La DRSE a pour but de définir la stratégie RSE de l'entreprise et de la déployer, ainsi que de structurer et d'organiser toutes les actions et initiatives qui relèvent de l'engagement citoyen.

Plusieurs enjeux majeurs de progrès sont visés tels que l'éducation, la sécurité, la mobilité durable et le respect de la diversité. Objectif : minimiser les impacts négatifs des activités du Groupe et renforcer ses contributions positives au monde qui l'entoure.

La DRSE est également chargée de dialoguer avec les parties prenantes et de faire savoir ce que Renault fait dans ce domaine.

Vecteur de progrès pour la société et de performance pour l'entreprise, la RSE est moteur et garante de l'engagement de Renault pour une mobilité responsable.

Ses actions s'articulent ainsi autour de quatre axes :

- agir pour l'égalité des chances et l'accès à la mobilité durable pour tous ;
- favoriser l'implication responsable et solidaire des salariés ;
- accompagner dans la durée le développement responsable des bassins d'implantation de Renault ;
- sensibiliser, informer et partager avec les parties prenantes.

Source : <http://www.renault.com>

Annexe 7

Renault met en place l'éco-conception

Renault prend en compte l'ensemble des impacts de ses véhicules à chacune des étapes de leur vie : conception/fabrication, utilisation et recyclage. Objectif de cette approche globale du « cycle de vie » : faire que l'automobile laisse de moins en moins de traces sur la Terre.

Fabrication

100 % des usines de production Renault sont certifiées ISO 14001, récompensant les progrès atteints par le management environnemental de chaque site.

Utilisation

Le développement de la gamme Energy, de véhicules électriques, de véhicules essence fonctionnant avec des agro-carburants, contribue à réduire les émissions de CO₂ lors de la phase d'utilisation d'un véhicule. La moyenne des émissions pour la gamme des véhicules qu'elle commercialise en Europe est parmi les plus basses (140 g de CO₂/km). Ce chiffre devrait continuer à diminuer à moins de 100 g/km d'ici 2016.

Fin de vie

Les nouveaux procédés de recyclage des véhicules en fin de vie, associés au développement des processus internes d'éco-conception, permettent à Renault d'afficher un objectif d'utilisation de 50 kg de plastique recyclé dans ses voitures à l'horizon 2015, soit 20 % en moyenne des matières plastiques. Dès aujourd'hui, tous les véhicules Renault sont valorisables à 95 % de leur masse.

Source : <http://www.renault.com>

(1)La norme ISO 14001 est une norme internationale établie par l'Organisation internationale de normalisation, qui constitue la référence des organismes pour mettre en place un système de management environnemental. Elle a pour objectif d'aider les entreprises à gérer l'impact de leurs activités sur l'environnement et à démontrer l'efficacité de leur gestion.