

DOSSIER 1 – ETUDE D'UNE SITUATION PRATIQUE**1. Réaliser une analyse du macro-environnement**

L'environnement correspond à l'ensemble des éléments extérieurs à l'entreprise avec qui elle interagit. Notre étude portera sur le macro-environnement.

Il est possible sur ce point d'utiliser la méthode « PESTEL » du nom des principales composantes à analyser.

P pour Politique :

Les décisions politiques influencent de façon importante les entreprises automobiles et plus particulièrement une entreprise comme Renault.

Les pouvoirs publics français ont par exemple accordé des primes à la casse (4^{ème} document de l'Annexe 4) et des bonus/malus sur les automobiles peu polluantes ce qui a notamment favorisé l'entreprise Renault.

De plus, des prêts ont été accordés par le gouvernement français aux marques françaises (prêt de 3 milliards à Renault et Peugeot tableau de l'Annexe 4).

E comme Economique

L'environnement de l'entreprise Renault est concurrentiel et oligopolistique.

Comme le montre l'annexe 4 (1^{er} document), le climat des affaires et la situation économique sont peu favorables.

P. Pelata fait notamment référence à la détérioration du pouvoir d'achat des ménages et à la faible croissance sur le marché.

Le marché de l'automobile (surtout dans les pays développés) souffre d'une surcapacité.

Au niveau économique, le développement des pays en développement qui forment les marchés émergents est une opportunité. Cependant, ce développement correspond aussi à l'apparition de nouveaux concurrents.

S comme Socio-culturel

Les consommateurs semblent avoir modifié leur attitude vis à vis de l'automobile. L'annexe 2 fait référence à « l'ère de l'achat raisonnable ».

De plus en plus d'Européen selon (l'annexe 4 5^{ème} document) sont « prêts à acheter un modèle à bas prix ».

La voiture semble s'être démocratisée mais les attentes ont également évolué. « *La voiture blingbling, c'est fini. Les automobilistes privilégient de moins en moins le standing, le style ou le confort* ».

Les attentes se portent cependant toujours sur « la sécurité et la fiabilité ». Les consommateurs cherchent en revanche à réduire leur budget dans le domaine de l'automobile.

La recherche de produits plus économes en énergie devient également une priorité.

T comme Technologique

L'environnement technologique est en perpétuelle évolution.

La recherche et développement prend une place non négligeable dans ce domaine.

Les principales évolutions concernent la motorisation du futur. Renault a ainsi fait le choix de l'électrique. De nombreuses alliances se font et les dépôts de brevets sont également nombreux.

Ces évolutions technologiques concernent aussi bien le mode de production que les produits eux mêmes (Le 1^{er} document de l'annexe 4 fait notamment référence aux recherches sur « les boîtes de vitesse, les moteurs, les plates-formes ou encore les usines »).

E comme Ecologique

La détérioration de l'environnement, la raréfaction du pétrole, l'émission de gaz à effet de serre sont autant de problématiques écologiques auxquelles doit faire face l'industrie automobile.

La recherche de technologie « propre » devient un enjeu majeur.

L comme Légal

Les entreprises automobiles font face à des contraintes légales relatives à des normes en matière de sécurité, en matière de pollution, ...

Le droit du travail est aussi une contrainte à laquelle sont confrontées les entreprises. Ce droit du travail peut cependant être relativement différent en fonction des pays d'implantation de la production.

En déduire les éléments les plus déterminants.

Nécessite de concevoir :

- une offre respectueuse de l'environnement
- et être capable de proposer des modèles *low cost*
- aussi bien pour les marchés émergents que pour les économies développées.

Evaluer la position concurrentielle du groupe Renault sur le marché automobile.

Face à cet environnement, Renault dispose d'une certaine position concurrentielle. Différents outils peuvent être utilisés pour analyser cette position concurrentielle :

- l'identification des effets d'expérience,
- la position des différents domaines d'activité stratégique dans le cycle de vie des produits,
- les matrices de portefeuille d'activité (matrice BCG, Mac Kinsey, A.D.Little, ...)
- l'analyse des forces concurrentielles de Porter ou des différents groupes stratégiques, ...

L'objectif est de mettre en avant la situation de l'entreprise face aux composantes de son micro environnement (Industrie au sens de M. Porter).

Les annexes nous amènent notamment à privilégier l'analyse des forces concurrentielles de Renault.

Les principales forces concurrentielles sont les suivantes :

- Le pouvoir de négociation des fournisseurs

Comme le précise les chiffres clés de Renault, les fournisseurs représentent 80% du coût total de fabrication d'un véhicule automobile. Une partie non négligeable des activités automobiles est externalisée. Cela crée une certaine dépendance notamment pour les actifs spécifiques de l'automobile.

Cependant, le pouvoir de négociation des fournisseurs est affaibli dans la mesure où Renault et Nissan groupent leur achat et réduisent ainsi les coûts. Cela rend leur fournisseur dépendant dans la mesure où Renault et Nissan représentent une part importante du chiffre d'affaires de ces fournisseurs.

- Le pouvoir de négociation des clients

Les clients de Renault sont satisfaits. Les efforts en matière de qualité semblent avoir porté leur fruit. Cependant, le pouvoir de négociation va dépendre de la perception du produit.

Par rapport aux autres constructeurs automobiles, le groupe Renault n'est pas obligatoirement bien positionné. Il est en position favorable sur les *low cost* qui sont des produits peu différenciés. Le pouvoir de négociation du client est donc plus important que sur le segment haut de gamme car il est plus difficile de fidéliser ses clients sur un segment bas de gamme.

Ce pouvoir de négociation devrait s'accroître si Renault lance comme prévu sa voiture totalement électrique. Il bénéficierait alors d'un avantage concurrentiel non négligeable car il serait l'un des 1^{ers} à proposer ce type d'offre.

- La menace des produits de substitution

Les annexes ne nous fournissent pas d'informations sur les substituts de l'entreprise. Renault étant un constructeur automobile, les deux roues, les transports collectifs (trains, bus, avions), ... sont les produits de substitution existants.

Pour l'instant, aucun ne semble supplanter l'automobile même si des mesures sont mises en place pour favoriser les transports en commun.

Le véritable produit de substitution sera la voiture du futur qui aura une motorisation qui remplacera les moteurs actuels. Pour l'instant, même si plusieurs technologies existent aucune ne semble supplanter les autres.

- La menace de nouveaux entrants

Le marché de Renault dans les pays développés est relativement saturé. Cela n'empêche pas la menace de nouveaux entrants et notamment de nouveaux constructeurs en provenance des pays en développement. Nous pouvons sur ce point faire référence aux automobiles chinoises (2^{ème} document de l'annexe 4) qui sont bien implantées dans leur pays. Ces entreprises cherchent également à s'implanter dans les pays développés grâce au rachat d'entreprises existantes comme Volvo ou encore Saab.

- L'intensité de la concurrence

Le marché automobile est oligopolistique.

Au regard des chiffres du 3^{ème} document de l'annexe 4, Renault n'est pas leader sur le marché automobile.

Le groupe Renault vend moins de voitures que les groupes Toyota et Volkswagen. Les quantités de véhicules vendus par le groupe Renault sont proches de celle du groupe PSA.

Si on prend en compte les ventes de l'alliance Renault-Nissan, les ventes sont proches du leader européen Volkswagen.

Au regard du CA, celui-ci a connu une importante détérioration entre 2007 et 2008. Cette détérioration est d'ailleurs plus importante que celle du leader Volkswagen.

La situation concurrentielle du groupe Renault est favorable sur le domaine des *low cost* où il semble leader. Par contre, dans le haut de gamme, sa position par rapport aux principaux concurrents est défavorable.

Préciser l'intérêt des deux analyses présentes dans le cadre d'une démarche stratégique.

Ces deux analyses rentrent dans le cadre d'un diagnostic externe qui doit être complété par une analyse des forces et des faiblesses de l'entreprise.

Cette étape est un préalable à la formalisation de la stratégie dans le cadre d'une démarche rationnelle débouchant sur l'identification des FCS et de la capacité stratégique.

2. Présenter les raisons qui ont poussé Nissan et Renault à réaliser une alliance industrielle et commerciale.

L'alliance Renault-Nissan est une alliance industrielle et commerciale entre ces deux entreprises.

- Cette alliance s'explique par la volonté d'économiser les coûts de transaction (théorie des coûts de transaction) et les coûts d'agence (théorie de l'agence).
Des relations contractuelles durables se sont établies entre ces entreprises.
Cette stratégie d'alliance est une alternative à la croissance externe. Si on suit la typologie de Williamson sur les formes de contrat suivante :

| | | CARACTERISTIQUES DE L'INVESTISSEMENT | | |
|------------------------|--------|---|--|-----------------------------------|
| | | NON SPÉCIFIQUE | MOYENNEMENT SPÉCIFIQUE | FORTEMENT SPÉCIFIQUE |
| FRÉQUENCE DES CONTACTS | FAIBLE | Structure de marché <i>(Contrat classique)</i> | Structure trilatérale <i>(Contrat néoclassique)</i> | |
| | FORTE | | Structure bilatérale <i>(Contrat personnalisé)</i> | Structure unifiée ou internalisée |

Une alliance correspond aux cas des investissements spécifiques entre des entreprises qui ont des contacts très réguliers ce qui va justifier une structure bilatérale comme une alliance.

- La volonté d'obtenir la taille critique indispensable pour concurrencer les plus grands ;
- La volonté d'accéder à de nouvelles compétences et de nouvelles ressources ;
- Chacune des entreprises va bénéficier de l'image de marque des autres ;
- Pour Nissan cela lui permet de bénéficier des connaissances de Renault sur le marché européen. Quant à Renault, elle a pu bénéficier des connaissances de Nissan sur le marché Asiatique et plus précisément Japonais.
- Cette alliance accroît le pouvoir de négociation des deux entreprises vis-à-vis de leurs fournisseurs notamment par la mise en commun des achats de pièces et de matières. L'objectif est de réduire les coûts d'achat de ces entreprises.

- Cette alliance se justifie par la recherche de synergies entre ces entreprises qui vont ainsi partager leurs compétences complémentaires et être ainsi plus efficaces. On constate par exemple que *Nissan gère le développement des moteurs à essences* et *Renault celui des moteurs diesel*. Les coûts de R&D étant particulièrement élevés dans le domaine automobile, ceux-ci vont être partagés et les entreprises vont s'enrichir mutuellement de leurs compétences.

Ces synergies et le partage des coûts se retrouvent dans le domaine de la fabrication, de la logistique et de l'ingénierie. Cette alliance permet de répondre aux impératifs dans ce domaine (flexibilité, maîtrise des coûts et qualité). Cela passe notamment par le développement de plateformes communes pour les modèles ce qui va permettre de rentabiliser davantage la recherche et développement. L'utilisation de lignes de production identiques, de plateformes communes permettra de mieux répartir les charges fixes et ainsi de bénéficier d'économie d'échelle.

Certaines synergies seront aussi attendues dans le domaine de *la communication, de la publicité et des achats de services*.

Ces alliances comme le rappelle Patrick Pelata dans l'annexe 4 sont indispensables face à un marché en pleine maturité.

Identifier les conditions de succès d'une telle alliance

- la complémentarité des ressources et des compétences
- une volonté managériale
- l'assurance de la compatibilité des deux cultures
- l'évitement de comportements opportunistes (un des partenaires pillant le savoir faire de l'autre)

3. Caractériser la structure organisationnelle du groupe Renault

La structure de Renault a été modifiée en 2006. Il a été mis en place **une structure matricielle** (terme utilisé dans l'annexe 6).

Justification : cette structure est matricielle parce qu'elle combine deux dimensions. D'une part, une dimension divisionnelle par région et d'autre part une dimension divisionnelle par programme (par véhicule).

Le découpage par division se fait au niveau du groupe en fonction des régions du monde. Il y en a cinq. Ces divisions (comité de management de région) disposent d'une autonomie en matière de gestion et sont libres de déterminer leur « business plan ».

Le découpage par division se fait également au niveau du groupe en fonction des différents programmes. Les Directeurs de programme ont en charge la gestion du cycle de vie d'un véhicule.

Le mode de coordination dominant des divisions correspond à une standardisation des résultats.

Les salariés (notamment ceux du technocentre de Renault-Guyancourt) ne sont pas affectés à une fonction uniquement, ils sont également affectés à des projets qui peuvent être d'une durée variable.

L'objectif est de faire travailler les salariés dans des équipes pluridisciplinaires sur un projet spécifique.

L'existence de 11 équipes transversales donne une troisième dimension à cette organisation qui pourrait être qualifiée d'hybride.

Cette structure comporte certains avantages

- le caractère divisionnel correspondant à un découpage par région permet de bénéficier d'une structure décentralisée. Cette décentralisation va permettre de valoriser les équipes et les salariés en leur donnant une certaine autonomie (analyse de Sloan et de Drucker). On constate notamment que cette structure va permettre la mise en œuvre d'une direction par objectifs source de motivation selon Drucker. Les théories sur les sources de motivation du personnel pourront être abordées dans ce domaine (facteur de motivation de Herzberg, la satisfaction des besoins de Maslow, ...).
- L'efficacité des équipes du technocentre s'est accrue. La durée pour concevoir un modèle a été divisée par plus de deux, ce que permettent les équipes pluridisciplinaires qui favorisent dès la conception la prise en compte des contraintes de chacun des services.

- Ce type de structure facilite la communication entre les salariés et les services source indispensable d'efficacité. Cela permet notamment de valoriser les synergies au sein de l'entreprise.
- Cette structure est sensée assurer la flexibilité de l'entreprise. En effet le découpage par division va permettre d'adapter la structure de chacune des divisions aux caractéristiques de son environnement. Ainsi, le degré de différenciation (selon l'analyse de Lawrence & Lorsch) va permettre une adaptation aux contraintes de chacun des espaces géographiques. De plus, le travail en équipes pluridisciplinaires permettra d'accroître le degré d'intégration au sein de l'entreprise (concept développé par Lawrence & Lorsch) et notamment une meilleure coordination. L'ensemble de ces éléments devrait donc conduire à une plus grande adaptation aux caractéristiques du marché.

Cette structure doit donc permettre une meilleure adaptation aux facteurs de contingence de l'entreprise (son âge, sa taille, sa stratégie, ses environnements, la structure du pouvoir, le système technique, ...).

Cette structure comporte certaines limites

- risque de contradiction entre les liaisons hiérarchiques et fonctionnelles
- coût, gaspillage, perte de temps en réunion, en coordination, lourdeur de fonctionnement
- perte d'unité, de cohérence dans le fonctionnement global de l'entreprise

Citer les modes de coordination susceptibles d'être mobilisés dans une organisation

On peut recenser deux approches complémentaires, une seule étant attendue :

- celle de Mintzberg qui distingue l'ajustement mutuel, la supervision directe, la standardisation (par les procédés, les résultats, les normes et les valeurs, les qualifications)
- celle énoncée par le programme de l'épreuve et recensée par la littérature managériale qui distingue : la supervision directe, les systèmes formels de contrôle, les processus sociaux et culturels, l'autocontrôle et la motivation personnelle.

DOSSIER 2 – DEVELOPPEMENT STRUCTURÉ

Style de direction et climat social

Un raisonnement structuré :

- une introduction avec une accroche, les définitions, une problématique et l'annonce du plan ;
- un développement correspondant au sujet avec des parties distinctes ;
- une conclusion ;
- une expression écrite (syntaxe et orthographe) et une présentation satisfaisante.

Des connaissances théoriques et factuelles.

La question des styles de direction est importante car :

- elle permet de diagnostiquer un certain nombre de problèmes liés au climat social et à la structure de l'organisation ;
- elle fait le lien entre la légitimité du pouvoir et la motivation des hommes au travail.

Les styles de direction peuvent être classés en plusieurs catégories :

- les styles basés sur le comportement du dirigeant avec les travaux de Lewin et Likert ;
- les styles basés sur la motivation des subordonnés avec les travaux de Maslow, de Mac Gregor, de Blake et Mouton ;
- le style et les besoins organisationnels : Tannenbaum et Schmidt ont proposé une typologie en fonction du degré de liberté laissée aux subordonnés.

En pratique, le dirigeant ne choisit pas réellement, il effectue des choix contraints par sa personnalité, par la personnalité des subordonnés, selon l'environnement et la structure.

Proposition de problématique :

Le climat social est le reflet du degré de satisfaction des salariés dans leur travail. Le manager doit se demander quel style de direction adopter pour concilier un degré suffisant de satisfaction des salariés et la performance économique de l'entreprise.

Eléments de réflexion :

- une opposition entre les discours – normatifs - et la réalité – qui oblige à se montrer plus pragmatique ;
- un recensement des indicateurs du climat social (turn over, accidents du travail, absentéisme, la mise en place d'une veille sociale) ;
- la façon dont un manager concilie proximité avec les subordonnés et efficacité dans l'avancement du travail.