1010007

DCG

SESSION 2010

UE7 – MANAGEMENT

Durée de l'épreuve : 4 heures – coefficient : 1,5

Document autorisé : aucun
Document remis au candidat : le sujet comporte 8 pages numérotées de 1 à 8
Il vous est demandé de vérifier que le sujet est complet dès sa mise à votre disposition.

Le sujet se présente sous la forme de deux dossiers indépendants

Page de garde…….. page 1
Présentation du sujet…….. page 2
DOSSIER 1 : ……(13 points)…… page 2
DOSSIER 2 : ……(7 points)…….. page 2

Le sujet comporte les annexes suivantes

DOSSIER 1

Annexe 1 : Chiffres clés de Renault…….. page 3
Annexe 2 : Gouvernance et organisation managériale de Renault…… page 3
Annexe 3 : Renault : ses voitures consensuelles lui sauvent pour l'instant la mise…….. page 4
Annexe 4 : L'alliance Renault-Nissan……... pages 4 et 5
Annexe 5 : Le marché de l'automobile…….. pages 6 et 7

DOSSIER 2

Annexe 6 : Renault-Guyancourt, laboratoire du malaise au travail ? page 8

AVERTISSEMENT

Si le texte du sujet, de ses questions ou de ses annexes, vous conduit à formuler une ou plusieurs hypothèses, il vous est demandé de la (ou les) mentionner explicitement dans votre copie.

SUJET

Il vous est demandé d'apporter un soin particulier à la présentation de votre copie et à la qualité rédactionnelle. Ces éléments seront pris en compte dans l'évaluation.

DOSSIER 1 – ETUDE D'UNE SITUATION PRATIQUE

Le marché automobile connaît d'importantes mutations, ce qui affecte notamment l'entreprise Renault.
A l'aide de vos connaissances tant théoriques que factuelles et ***des annexes 1 à 5,*** répondez aux questions suivantes :

1. **Réaliser une analyse du macro-environnement de l'entreprise Renault. En déduire les éléments les plus déterminants.**

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

   Préciser l'intérêt des deux analyses précédentes dans le cadre d'une démarche stratégique.
2. **Présenter les raisons qui ont poussé Nissan et Renault à réaliser une alliance industrielle et commerciale.**

   Identifier les conditions de succès d'une telle alliance.
3. **Caractériser la structure organisationnelle du groupe Renault.**

   Indiquer les avantages et les limites d'une telle structure.

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

DOSSIER 2 – DEVELOPPEMENT STRUCTURÉ

En vous appuyant sur des exemples tirés de l'actualité, de vos connaissances théoriques en management et du document joint ***en annexe 6,*** présenter un développement structuré sur le thème suivant :

Style de direction et climat social

Annexe 1

Chiffres clés de Renault

- **Trois marques :** Renault, Dacia et Renault Samsung Motors
- Renault est présent dans **118** pays. **37 %** des ventes du groupe réalisées hors d'Europe (année 2008)
- **2,3 millions de** véhicules vendus par le groupe Renault dans le monde (année 2008) et **6,1millions de** véhicules vendus dans le monde par l'Alliance Renault-Nissan (année 2008). **1 million** de Logan vendues dans le monde (mai 2008)
- Un chiffre d'affaires de **37 791 millions** d'euros (année 2008)
- **129 068** salariés (au 31 décembre 2008)
- **78,4 %** des clients de Renault se disent « tout à fait satisfaits » (étude menée fin 2007). **100 %** des sites industriels Renault (soit **39** au total) sont certifiés ISO 14001
- Depuis 10 ans, Renault est la **première** marque sur le véhicule utilitaire en Europe
- Les fournisseurs contribuent à 80 % du coût total de fabrication d'un véhicule. Renault suscite l'engagement des fournisseurs en les intégrant dans le déploiement de son plan de développement durable.

www.renault.com

Annexe 2

Gouvernance et organisation managériale de Renault

Pour mener à bien ses objectifs et se situer au meilleur niveau en termes de gouvernance, Renault veille tout particulièrement à l'équilibre entre les instances de direction, les instances de contrôle et les actionnaires.

La société est administrée par un **Conseil d'administration (18 membres), un Comité Exécutif du Groupe** (**8 membres) et un Comité de Direction de Renault** (CDR) (**25 membres**).

Les performances du Groupe reposent également sur une **organisation managériale** adaptée à un déploiement international rapide, et sur la capacité des managers à fixer à chacun des objectifs, mesurables, suivis et réalisables. Cette organisation repose sur :

Un management par région : 5 comités de management de régions (CMR) sont responsables et redevables de la contribution d'une zone géographique à la rentabilité de l'entreprise.

Renault a mis en place en 2006 un management par grande région du monde où le groupe est implanté.

Il existe 5 Comités de Management de Région pilotés par un leader régional :

- Le comité Europe
- Le comité Euromed qui concerne un marché en pleine expansion. Euromed est le berceau de la marque Dacia. Il s'étend du Maghreb à la Turquie.
- Le comité Amériques : cette zone regroupe l'Amérique du Nord et les marchés émergents d'Amérique Latine.
- Le comité Asie-Afrique
- Le comité Eurasie

Les comités sont composés des représentants de toutes les fonctions de l'entreprise (recherche, ingénierie, achat, fabrication, marketing et vente, pièces et accessoires), des directeurs de pays et des directeurs de programme véhicule.

Chaque région pilote son propre « business plan » en vue de contribuer à la profitabilité du groupe.

Un management par programme : des Directeurs de Programme sont responsables et redevables de la contribution des véhicules à la rentabilité de l'entreprise, sur tous les marchés, tout au long de leur cycle de vie et sur l'ensemble des services associés.

11 équipes transverses : leur objectif est de challenger continuellement la performance de chacune des fonctions et opérations, à partir des meilleures pratiques et performances mondiales.

www.renault.com

Annexe 3
Renault : ses voitures consensuelles lui sauvent pour l'instant la mise

Fini, la frime et la course à la performance, bienvenue dans l'ère de l'achat raisonnable. Voilà le nouveau credo de l'état-major de Renault, persuadé que la crise va bouleverser le rapport que nous entretenons avec l'automobile. […] La preuve : la Twingo se vend bien, tout comme les low-cost de Dacia, Logan et Sandero, qui percent même en Allemagne, le pays des grosses voitures. […]. Réjouissante, l'embellie du bas de gamme de Renault doit pourtant beaucoup aux primes à la casse. Passé l'effet des aides publiques, il faudra d'autres armes pour stopper le recul de ses parts de marché en Europe (de 9,7% en 2006 à 8,2% en 2008) et l'effondrement de sa rentabilité (résultats nets divisés par trois l'an passé et fortes pertes annoncées pour 2009).

La question est donc plus que jamais posée : pourquoi l'ancienne Régie ne sait-elle plus sortir des hits dans le moyen et le haut de gamme ? […]. Aujourd'hui, les modèles frappés du losange font pâle figure face aux audaces de Fiat, relancé avec sa petite 500, ou au renouveau de Citroën, avec ses voitures tout en courbes […]. Pour l'heure, la marque ne semble pas détenir la solution pour sortir de cette impasse par le haut de gamme. A croire qu'elle reste hantée par l'échec de la Vel Satis, le modèle de luxe lancé en 1998 avec des options radicales (silhouette très haute, petit coffre...). Patrick Le Quément, le grand manitou du design (on lui doit la Twingo et le Scénic), ne s'est jamais remis de cet échec. […]. Le résultat ? Des modèles «un peu fades», selon les termes d'un analyste, à l'image de la Laguna 3. […]. Entre ce désamour, les ventes anecdotiques de la Vel Satis et l'ajournement des projets d'un nouvel Espace, Renault n'existe quasiment plus dans le haut de gamme. […]. Voilà pourquoi la marge opérationnelle du groupe s'est réduite comme peau de chagrin. […]. Du coup, dans le milieu de gamme, le succès de la nouvelle Mégane et de sa dérivée Scénic devient un enjeu vital. […]. D'autant plus que la concurrence — Citroën C4 Picasso, Peugeot 308, nouvelle Golf — est plutôt rude !

Renault se montre plus créatif dans le low-cost […]. Après le break Logan et la Sandero, on attend à la rentrée un sympathique petit 4x4 à moins de 10 000 euros. […] Contrairement à ce que l'on prétend, elle ne cannibalise pas Renault […].

Autres innovations d'importance : la marque au losange présentera en 2011 deux véhicules électriques adaptés de voitures existantes, notamment une Mégane tricorps. Un an plus tard suivra un vrai nouveau modèle. Les propriétaires paieront un forfait mensuel compris entre 100 et 150 euros en échange du «plein» d'électricité, qui s'effectuera dans un réseau permettant d'embarquer en moins de cinq minutes une batterie chargée. […] Dans l'air du temps ou trop révolutionnaire ? Les paris sont ouverts.

Eric Wattez*, Capital,* mai 09

Annexe 4
L'alliance Renault-Nissan

Conclue en mars 1999, l'alliance Renault-Nissan est le premier partenariat industriel et commercial de ce type entre une société française et une société japonaise.

Dans cette alliance :

- Nissan pilote le développement de nouveaux moteurs à essence,
- Renault celui de moteurs diesel.

Nissan a activement participé au développement du 1er cross-over du groupe Renault (QM5/Koleos), conçu par Renault, et fabriqué en Corée par Renault Samsung Motors.

Les deux groupes ont créé une société commune en charge de la stratégie commune et des coopérations.

Ces coopérations ne cessent de se renforcer de la production à la commercialisation.

Site www.renault.com

Annexe 4 suite

Dix ans après leur alliance, Renault et Nissan lui donnent un nouveau souffle

Dix ans après l'entrée de Renault dans le capital du japonais Nissan et la création de l'alliance, les deux constructeurs ont annoncé, vendredi 29 mai, un renforcement de leur coopération. L'objectif est d'économiser 1,5 milliard d'euros en 2009. Alors que l'industrie automobile est en pleine crise, que les restructurations dans le secteur s'intensifient aux Etats-Unis et en Allemagne, Carlos Ghosn, le patron de Renault et de Nissan, […], a choisi la discrétion pour faire ses annonces […].

« Au cours de la dernière décennie, nous nous sommes appuyés sur l'alliance pour développer des synergies «gagnant-gagnant» entre Renault et Nissan. Cette approche s'est révélée fructueuse lorsque les deux entreprises étaient profitables et en croissance, estime M. Ghosn. Aujourd'hui, nous devons aller plus vite. » […].

Les principes fondamentaux de l'alliance, comme par exemple le respect des marques, sont conservés. Il s'agit simplement de renforcer le partage sans remettre en cause l'identité de chaque entreprise. […]. Renault doit coûte que coûte préserver ses liquidités, il a été obligé de demander de l'aide au gouvernement et a décidé début mai de vendre une partie de son immobilier. Chez Nissan, la situation n'est guère plus réjouissante. Pour la première fois depuis son redressement par M. Ghosn au début des années 2000, le groupe japonais a perdu 233,7 milliards de yens (1,6 milliard d'euros) sur l'exercice 2008-2009 clos fin mars.

PLATEFORMES COMMUNES

Pour accélérer et approfondir les synergies, une équipe dédiée sera mise en place. Celle-ci sera composée de onze personnes : six Nissan et cinq Renault (six Français, trois Japonais, un Brésilien et un Belge). Paradoxalement, jusqu'à présent, une telle organisation n'existait pas. […].

C'est sur le volet de la fabrication et de la logistique que les deux groupes anticipent d'économiser le plus d'argent : 363 millions d'euros. En 2009, les deux groupes prévoient que l'usine de Renault au Brésil produira deux véhicules supplémentaires de Nissan (la Frontier et la Livinia). Deux véhicules de Renault seront aussi fabriqués dans l'usine Nissan d'Afrique du Sud, dont le véhicule à bas coûts Sandero. « D'ici fin 2009, onze véhicules seront fabriqués de façon croisée », indique le groupe. Déjà, l'usine de Renault en Corée produit l'Almera de Nissan. Au Mexique, l'usine de Nissan fabrique la Clio.

Sur le volet de l'ingénierie, 279 millions d'euros de synergies seront réalisés grâce à l'utilisation de plateformes communes et de composants interchangeables. Aujourd'hui, les deux partenaires utilisent déjà deux plateformes en commun, celles des petites voitures (la Clio III et la Modus pour Renault et la Note et la Micra pour Nissan) et du segment supérieur (Megane et Scénic pour le français et Qashqai pour le japonais). Au total, celles-ci représentent aujourd'hui plus de 70 % du volume mondial de l'alliance. A l'avenir, les deux groupes utiliseront la même plateforme pour le projet de véhicule d'entrée de gamme en Inde. Encore faut-il que le projet soit réactivé. Avec la crise, il a été retardé. Il prévoit aussi de produire dans une même usine deux véhicules utilitaires.

Dans le domaine des achats aussi, le groupe veut aller encore plus loin même si 100 % des achats de pièces et de matières sont déjà réalisés en commun. Demain, ce sont les achats de services - communication, publicité... - qui seront aussi intégrés. « Depuis dix ans, on a appris à se connaître. C'est un petit avantage par rapport aux autres constructeurs qui cherchent actuellement à se rapprocher », ironise-t-on chez Renault.

Nathalie Brafman, *Le Monde* du 30.05.09

Annexe 5
Le marché de l'automobile

Quelle reprise en 2010 ? Le pronostic de Patrick Pelata, directeur général délégué de Renault

Si l'ensemble de l'économie reprenait au deuxième semestre 2010, cela finirait par avoir un impact sur l'industrie automobile. Mais, pour l'instant, on anticipe encore une année difficile pour le secteur. Les fondamentaux dans l'automobile sont pilotés par trois choses : le pouvoir d'achat, la confiance des ménages et le vieillissement du parc. Et ils sont à des niveaux suffisamment bas pour qu'il n'y ait pas de reprise automobile, sauf en Asie et aux Etats-Unis où le parc automobile est relativement vieux. […] Pour l'heure, il devrait se vendre au niveau mondial, environ 61 millions de véhicules, soit une très légère augmentation par rapport à 2009 (un peu plus de 60 millions), mais on restera très loin du niveau de 2007 (69 millions) avec de très fortes disparités régionales. En Europe, les dispositifs de primes à la casse ont fortement atténué la baisse (- 15 % entre 2007 et 2009), mais en 2010 ces dispositifs cessant, le marché va chuter de 9 % à 10 %. La consolidation et les alliances vont se poursuivre. Elles sont nécessaires du fait des surcapacités installées. Les constructeurs vont aussi y être poussés car […] les coûts de développement technologique, eux, sont plutôt en hausse. Or pour préparer la sortie de la crise, il faut continuer à investir. […] Renault discute avec une dizaine d'acteurs sur les boîtes de vitesses, les moteurs, les plates-formes ou encore les usines...

Le Monde du 04/01/2010

L'automobile chinoise fait ses emplettes à bon marché

L'intérêt que certains constructeurs automobiles chinois manifestent pour Volvo et Saab n'a pas de quoi provoquer une révolution dans le secteur, mais ces modestes projets peuvent contribuer à donner du poids à la filière chinoise. Beijing Automotive Industry Holding Corp (BAIC) a accepté de dépenser 200 millions de dollars pour acquérir le savoir-faire technologique du suédois Saab, filiale de General Motors (GM).

[…] L'opération a ceci de remarquable qu'un constructeur chinois va pour la première fois avoir accès sans restriction à la technologie occidentale […]. Saab va en effet aider BAIC à implanter sa propre technologie sur les véhicules chinois […]. Saab dispose d'une technologie plus avancée que celle de BAIC, lequel estime qu'il aurait pu avoir à débourser entre 200 et 600 millions de yuans (au moins 29 millions de dollars) par an en frais de licence pour avoir le droit d'utiliser une technologie similaire.

Le groupe chinois Geely se montre un peu plus téméraire en acquérant le suédois Volvo, vendu par Ford, pour 2 milliards de dollars (1,39 milliard d'euros). […]. L'image de marque de Volvo est plutôt forte, assise sur sa compétence en matière de sécurité. Mais l'entreprise a été déficitaire de 1,5 milliard de dollars en 2008, et sa technologie est utilisée sur d'autres modèles du groupe Ford. Les relations entre Geely et Ford pourraient donc se compliquer sérieusement après la transaction.

Wei Gu, *Le Monde*, le 25/12/2009

Le tableau de bord de la production mondiale (*Capital* mai 2009)

	Marques	Véhicules vendus en 2008 (évol/2007)	CA 2008 en euros (évol/2007)	Résultats 2008 (en 2007)	Mesures anticrise	Commentaire
Les constructeurs européens						
Volkswagen	VW, Audi, Skoda, Seat Bentley	6,2 millions (+1,1%)	114 mds* (+4,5%)	4,7 mds (4,1mds)	Réduction de 20% des horaires de travail	Leader européen. Sa taille lui permet d'encaisser la crise.
Renault Nissan	Renault, Dacia, Samsung, Nissan	6,1 millions (-1,1%)	93 mds (-11,4%)	0,6 md (5,3 mds)	Prêt de 3 milliards d'euros de l'Etat	Les profits de Nissan contribuaient à ceux de Renault. En 2009 Nissan est en perte.
Groupe PSA	Peugeot, Citroën	3,2 millions (-4,9%)	54,3 mds (-8,5%)	-0,34 md (0,9md)	Prêt de 3 milliards d'euros de l'Etat	PSA va devoir envisager une alliance pour faire face à la crise.
Les constructeurs asiatiques						
Toyota	Toyota, Lexus, Daihaitsu	8,97 millions (-4%)	182,6 mds (-20,1%)	-3 mds (14,9 mds)	Intérimaires renvoyés, chômage technique	Toyota sert les boulons face à la crise

*** Mds = milliards**

Les Français de plus en plus tentés par une voiture low-cost

Qui aurait pu prévoir un tel succès pour la Logan ? Conçue à l'origine pour les marchés émergents, le véhicule spartiate et bon marché de Renault est devenu un phénomène de société. […]

Cet engouement ne devrait pas retomber de sitôt. Près d'un Européen sur trois se déclare prêt à acheter un modèle à bas prix […]. Cette proportion ne cesse d'augmenter : en quatre ans, la part des Français tentés par une voiture low-cost est passée de 5 à 18 **%.**

Dans un environnement économique, qui laisse craindre des tensions sur le pouvoir d'achat, l'automobile est jugée trop chère. […]

[…] Pour réduire leur budget, les Français privilégient trois solutions « *Acheter des voitures qui consomment moins»* (73%*), «entretenir sa voiture pour la conserver le plus longtemps possible»* (70 %) et « *acheter la voiture la moins chère correspondant à leurs besoins* » (53%). […].

En France, les gammes économiques et inférieures représentaient d'ailleurs 57% des ventes entre janvier et novembre, contre 45% en 2007. « *La voiture blingbling, c'est fini. Les automobilistes privilégient de moins en moins le standing, le style ou le confort* », précise Flavien Neuvy. Ils ne sont, en revanche, pas prêts à transiger sur la sécurité et la fiabilité, domaine sur lequel une Logan les rassure, avec ses trois ans de garantie.

Cyrille Pluyette, *Figaro*, 03/12/2009

Annexe 6
Renault-Guyancourt, laboratoire du malaise au travail ?

Inauguré en 1998, le technocentre de Renault-Guyancourt était destiné à devenir le laboratoire d'où sortiraient tous les nouveaux modèles du constructeur automobile. Alors que quatre salariés ont mis fin à leurs jours depuis 2006, la structure est toujours perçue comme un laboratoire, mais de la souffrance au travail. L'exemple même d'une entreprise où le management a fragilisé les salariés au point d'en pousser certains au suicide.

Performance et déstabilisation

Tout commence lorsque Carlos Ghosn lance, en 2006, le « contrat Renault 2009 » qui prévoit notamment de mettre sur le marché 26 nouveaux modèles en trois ans, soit trois fois plus qu'auparavant. Le PDG de Renault est en effet parvenu à la conclusion qu'il n'est plus possible de réaliser des économies supplémentaires sur les étapes de production. Il convient dès lors de rationaliser les activités de conception. C'est alors une véritable révolution qui s'abat sur les 12000 ingénieurs du technocentre. Adoption d'abord d'un management par objectifs : chaque salarié signe un contrat individuel prévoyant une liste de pourcentage à atteindre et de seuil à dépasser, sachant qu'il sera évalué selon sa capacité à satisfaire ces attentes. D'où des pressions à la performance en cascade, où les cadres, confrontés à des objectifs impossibles à atteindre répercutent leur stress sur leurs subordonnés, qui disposent quant à eux d'encore moins de marges de manœuvre. Les salariés commencent alors à être témoins de crises de larmes au sortir des séances d'évaluation individuelle. Passage ensuite à une organisation « matricielle » : chaque salarié n'appartient plus seulement à un métier (les suspensions, par exemple), mais est affecté simultanément à plusieurs projets (la Mégane, la Laguna, etc.). Avec pour conséquence pour certains salariés de se retrouver tiraillés entre les injonctions de plusieurs chefs et la nécessité de satisfaire des objectifs contradictoires. Autre implication, les salariés ne sont plus désormais rattachés à un poste fixe, ni à un collectif de travail stable, mais se baladent dans l'entreprise au gré de leurs obligations du moment et des bureaux disponibles.

Si ces changements ont produit des résultats notables du point de vue de la productivité de l'entreprise (s'il avait fallu 54 mois pour concevoir la Laguna 1, en 1993, la Laguna 3 est, elle, au point en 26 mois), le coût pour les salariés s'est avéré fort lourd. Chargé d'évaluer les risques psychosociaux au sein du technocentre, le cabinet Technologia a repéré plusieurs indices préoccupants. 31,2% des salariés de Renault travaillent ainsi en situation de *job-strain* (travail tendu) : ils sont confrontés à une forte demande psychologique de la part de leur hiérarchie alors que leur latitude décisionnelle est faible. Or 31,2%, c'est trois fois la proportion de cadres et d'ingénieurs en situation *de job-strain* dans l'Hexagone. Si, au *job-strain*, on ajoute un manque de soutien social (de la part de la hiérarchie ou des collègues), on obtient *l'« iso-strain »*, un indicateur tout aussi préoccupant chez les salariés du technocentre, puisqu'il y atteint 22,9 % contre trois fois moins pour les cadres et ingénieurs nationaux. Ainsi, confrontés à d'intenses contraintes de travail, il n'est pas rare que les salariés effectuent plus de 50 heures par semaine, dont une partie à domicile. Laboratoire de la souffrance au travail, Renault l'est aussi parce que, sans doute en raison de la pression médiatique et publique, l'entreprise fut l'une des premières à reconnaître sa responsabilité dans les suicides de ses salariés.

Les conditions de travail, racine du mal

Si le rapport de Technologia fut initialement mal accepté, la direction de Renault a peu à peu admis la nécessité de réviser certains aspects de l'organisation du travail et du management. La prise de conscience ira-t-elle jusqu'au bout ? Trop tôt pour le dire. On peut en tout cas noter que la tragique expérience du technocentre a opéré un glissement dans la prévention du stress au travail. Alors que l'Observatoire du stress mis en place par l'Ifas (Institut français de l'anxiété et du stress) mettait l'accent sur le diagnostic et le traitement des troubles psychiques individuels (prévention secondaire), le curseur se déplace désormais vers l'action sur les conditions de travail (prévention primaire), de plus en plus considérées comme la racine du mal.

Les Grands Dossiers des Sciences Humaines **–** Sept, Oct, Nov**.** 2008