

ONZIEME RENCONTRE INTERNATIONALE DU GERPISA  
ELEVENTH GERPISA INTERNATIONAL COLLOQUIUM

Les acteurs de l'entreprise à la recherche de nouveaux compromis ?  
Construire le schéma d'analyse du GERPISA

Company Actors on the Look Out for New Compromises  
Developing GERPISA's New Analytical Schema

11-13 Juin 2003 (Ministère de la Recherche, Paris, France)

## L'INTERNATIONALISATION DE RENAULT AU BRÉSIL

*Tanguy JACOPIN<sup>1</sup>*

Au cours des années 90, le Brésil est devenu le nouvel Eldorado de l'industrie automobile puisque 11 nouveaux constructeurs s'y sont implantés – dont Renault – et que les 4 historiques (GMC, Ford, VW et Fiat) ont lancé de nouveaux plans d'investissement.

Ces changements s'expliquent principalement par le retour à la démocratie, la dérégulation des économies, les succès en terme de politique économique et par le processus d'intégration regional du Mercosur.

L'originalité du positionnement de Renault ne tient donc pas dans l'investissement réalisé mais dans le fait qu'il fut le premier newcomer à réaliser son implantation. Le choix d'étudier la stratégie du constructeur français obéit cependant à d'autres considérations, et notamment au fait que la grille de lecture du GERPISA explicite tant son succès initial que ses récentes difficultés.

D'après cette analyse, il existe en effet deux conditions essentielles de la profitabilité :

- ✓ la pertinence de la stratégie de profit par rapport au mode de croissance national du pays dans laquelle la firme évolue,
- ✓ la solidité du gouvernement d'entreprise (au sens de politique produit, organisation productive et relation salariale) qui doit permettre aux acteurs de la firme d'ébaucher un modèle productif.

Renault a réussi, lors de son internationalisation au Brésil, à adopter un positionnement en totale adéquation avec le nouveau gouvernement d'entreprise de la matrice française (constructeur généraliste innovateur ayant une forte politique en communication – utilisation maximale d'Ayrton Senna).

---

<sup>1</sup> Institut des Hautes Etudes d'Amérique latine  
tanjacopin@aol.com

De plus, le mode de croissance national initial était conforme à sa stratégie de profit, à savoir proposer des véhicules qui étaient de véritables alternatives au segment dominant, celui des “carros populares” à un moment clé. En effet, le consommateur brésilien était saturé de l’obsolescence de la flotte automobile et les importations étaient croissantes. La dérégulation de l’économie avec la fin des contingences pour les investissements et les rapatriements de profit était un autre avantage qui favorisait l’arrivée de la concurrence. Enfin, les non-investissements des constructeurs historiques laissaient une opportunité pour des newcomers.

Néanmoins, le régime international va commencer à changer dans le Mercosur avec la dévaluation du real même si cette situation ne va se refléter dans les ventes de Renault que plus deux ans plus tard. En effet, les nouvelles structures productives des concurrents ne sont pas encore opérationnelles si bien que la stratégie de Renault paraît toujours aussi efficace.

Or la fin de l’ancrage partiel du real au Brésil présage la fin du currency board en Argentine qui, elle-même, inaugure le fiasco le plus important du Mercosur. L’objectif du régime automoteur était de favoriser une double localisation dans chaque pays des différents constructeurs. L’absence de coordination macro-économique aboutit alors à un résultat opposé renforçant les structures productives brésiliennes.

Cette difficulté apparente va donner lieu à plusieurs types d’ajustements, notamment au niveau de l’organisation productive, mais sans s’attaquer aux véritables problèmes.

Le compromis de gouvernement du constructeur français avait mis une forte pression sur la croissance des ventes pour insérer Renault dans le panorama brésilien local, les nouvelles structures productives des concurrents n’étant pas encore opérationnelles. Cette pression s’est effectuée au détriment de la qualité puisqu’en 2002, plus de 60000 véhicules ont dû être ramenés aux ateliers. Quand on sait que les ventes de Renault ont atteint un maximum de 67000 unités en 2001, il est aisé de mesurer la faillite en question.

Mais, surtout, c’est la non-pertinence de la stratégie de profit par rapport au mode de croissance nationale qui est en cause. En effet, alors que les ventes se fondaient sur le potentiel du Mercosur, l’évaluation de l’évolution de la demande a été erronée de telle sorte que les exportations extra Mercosur ont dû être développées alors que cette stratégie n’était absolument pas envisagée en 1998 (entretiens avec plusieurs cadres de chez Renault). Or l’incapacité à fomentier les exportations est une caractéristique de l’économie brésilienne. Comme la récurrence des crises semble avoir été sous-estimée et que, dans de telles circonstances, le marché du carro popular se maintient. Renault possède alors peu de solutions de repli à court-terme étant donné qu’il n’a aucun véhicule dans cette gamme.

L’approche du Gerpisa est d’autant plus intéressante qu’une approche classique de management de type marketing-mix ne permet pas d’appréhender l’évolution de la situation de Renault au Brésil.

Mots-clé : Renault, Brésil, Argentine, Mercosur, modèle productif, dérégulation de l'économie, IDE.