

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 JACOPIN¹

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 régionale 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).

De plus, il faut souligner que le mode de croissance national initial était conforme à sa stratégie de profit, à savoir proposer des véhicules qui étaient de véritables alternatives au

¹ Institut des Hautes Etudes d'Amérique latine
tanjacopin@aol.com

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 de se positionner sur un marché-continent.

Néanmoins, le régime international commençait à évoluer dans le Mercosur avec la dévaluation du real même si cette situation n’allait 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 paraissait toujours aussi efficace.

Or la fin de l’ancrage partiel du real au Brésil présageait la fin du currency board en Argentine qui, elle-même, inaugurait l’implosion temporaire 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 aux dépens de celles de l’Argentine.

Cette difficulté patente allait donner lieu à une révision du gouvernement d’entreprise, notamment au niveau de l’organisation productive et de la relation salariale, mais sans modifier la politique produit..

De plus, la stratégie de profit devait être revue à l’aune de l’évolution du mode de croissance nationale. L’approche du Gerpisa est d’autant plus intéressante qu’à la différence d’une approche classique de management de type marketing-mix, elle permet d’appréhender l’évolution de la situation de Renault au Brésil.

DONNÉES CLÉS SUR L’ÉVOLUTION DE RENAULT :

Renault allait voir le jour en 1898 à une époque où Louis Renault se consacrait à fabriquer et commercialiser quelques “voiturettes”. La Première Guerre Mondiale et avec elle ses célèbres “Taxis de la Marne” allaient permettre le développement des ventes du constructeur français grâce à l’adoption de méthodes tayloriennes. 1945 marquait l’année de la nationalisation de cette entreprise. Jusqu’aux années 70, la firme continuait son expansion, grâce notamment à une internationalisation dans les pays européens.

Cependant, la situation de Renault devint critique dans les années 80 puisque Renault avait été temporairement menacé de faillite et il fallut les présidences de Besse qui permit de redresser spectaculairement les comptes de l’entreprise au prix de restructurations massives (21 000 personnes licenciées et aides de l’Etat), de Levy axée sur la qualité et le début de celle de Schweitzer pour confirmer le retour au premier plan du constructeur français.

Les difficultés de Renault provenaient à l’époque de son incapacité à dégager des profits sur son marché national entre 1982 et 1986. Les activités étrangères compensèrent jusqu’à 65 % en moyenne des pertes françaises jusqu’en 1983 mais étaient insuffisantes pour ramener Renault à son équilibre.

Ces bons résultats à l’étranger s’expliquaient par la contribution des pays européens non membres de l’UE. Les filiales des autres pays (notamment la filiale américaine, American Motors) provoquèrent des pertes relatives jusqu’au second choc pétrolier de 1982 puis importantes par la suite. Dès 1984, les filiales des pays de l’UE allaient, elles aussi, générer des bénéfices.

Ce ne fut qu'à partir de 1987 que les activités françaises recommencèrent à contribuer positivement au résultat global de Renault. Ce résultat reflétait le succès de la stratégie de réduction au point mort engagée par la direction de Renault et qui pesait sur les filiales françaises. La vente de la filiale américaine à Chrysler marquait la fin de l'aventure américaine de Renault et, surtout, contribuait à rétablir l'équilibre financier et réduire l'endettement.

Durant cette période (1987-1992), c'étaient les filiales européennes qui généraient encore 28.9 % des profits, les filiales des pays émergents les diminuant en revanche (-3.6 %).

La période 1993-1996 fut une période de croissance molle en Europe et surtout en France. Le décalage de la récession qui frappait l'étranger en 1992 puis la France en 1993 confirme l'importance des filiales européennes dans les résultats mondiaux de Renault. Dans ces circonstances, la présence à l'étranger se révélait payante (Jetin, 2002).

Le nouveau positionnement de renault :

Avec les changements de gouvernement d'entreprise initié par la Présidence de Besse, le positionnement de Renault est passé de celui d'un généraliste de gamme moyenne avec un handicap de standardisation des automobiles vers un concept plus innovant " Renault, créateur d'automobiles ".

Le branding du constructeur français évoluait vers différents concepts avant de définir sa nouvelle identité par rapport à la sécurité, l'environnement et, surtout, l'innovation.

Si la sécurité était et continue d'être une valeur importante pour un constructeur automobile, une stratégie de communication peut difficilement bâtir la marque d'une firme sur des replis identitaires alors qu'elle favorise la vitesse.

De la même manière, si de nombreuses avancées ont été réalisées en matière d'environnement (pots catalytiques, diminution de la toxicité des gaz d'échappement), il s'agit d'un positionnement négatif car, d'une part, la voiture reste polluante comme le prouvent les systématiques remises en cause de son usage les jours de pic de pollution et, d'autre part, seul un public particulier est véritablement sensible à de tels véhicules. La difficulté à développer des voitures électriques expliquait que cette option n'ait pas été retenue. Enfin, Renault restait un constructeur généraliste.

L'innovation, en revanche, permettait de maintenir un positionnement généraliste tout en incluant de la différenciation par rapport à des variables de sécurité ou d'environnement. La Laguna fut par exemple la voiture de l'année tout en étant le premier véhicule européen à obtenir 5 étoiles aux tests de sécurité. De plus, voire surtout, cette valeur est en adéquation avec le nouveau business model du groupe où la marque est l'actif le plus important de Renault. Cette solution présentait de nombreux autres avantages. Outre le fait d'être dans l'air du temps, elle facilitait l'émergence au sein de l'entreprise d'une culture globale d'innovation, ce qui facilitait l'adoption de comportements permettant le renouvellement de véhicules à un rythme de plus en plus soutenu et les comportements transversaux au sein de l'entreprise. Enfin, l'adoption d'un tel credo assurait la permanence de l'entreprise et ne véhiculait pas de notions qui pourrait heurter la sensibilité de quelconque target group. Qui s'opposerait en effet à l'innovation?

En développant des études comparatives par rapport à Honda et Toyota, Renault allait adopter des solutions propres par rapport aux constructeurs japonais sur l'innovation et sur la flexibilisation. Pour ce faire, le constructeur français pensait consacrer une part croissante des ventes de Renault à la R/D pour élaborer de nouveaux modèles innovants pour modifier l'image de marque de constructeur "de voiture de père de famille" et donner à Renault l'image d'un généraliste innovant.

Son idée consistait à maintenir le positionnement de Renault sur les segments clairement définis mais en y incluant un concept nouveau comme avec la Twingo ou avec la VelSatis. Si l'objectif fondamental restait celui de la vente évidemment, le consommateur devait pouvoir donner lieu à l'émergence de nouveaux marchés comme avec l'Espace. Dans ce cas, le positionnement de leader restait un avantage fondamental pour le(s) constructeur(s) innovant(s).

Par ailleurs, pour donner plus de corps à son positionnement innovateur, Renault décida d'associer son nom au sport le plus adapté à un constructeur automobile en créant une écurie de Formule 1. Cet investissement ne correspondait pas seulement à un positionnement exclusif effectué sur l'innovation mais était un signal clair adressé aux investisseurs et aux consommateurs de la volonté de Renault de s'internationaliser. En effet, la Formule 1 restait avec la Coupe du Monde de Football l'évènement sportif qui drainait le plus de téléspectateurs. Renault s'était assuré ainsi une surface médiatique planétaire. Ses résultats de premier motoriste mondial et les titres de champions du monde de Prost puis de Senna permettaient d'achever la mutation du constructeur au losange.

Vers une internationalisation effective hors ue

Renault espérait grâce à l'internationalisation atteindre la fameuse taille critique pour se positionner sur les différents marchés stratégiques hors de l'UE. Si Renault était déjà leader en Argentine depuis de nombreuses années, le constructeur français ne se développait dans aucun autre pays d'Amérique latine (à l'exception de la Colombie). Louis Schweitzer décida d'y remédier en sachant que le consommateur brésilien voyageant dans le pays gaúcho connaissait déjà la marque française et que les succès de Senna en F1 avait dynamisé l'image de marque de Renault.

Renault a ainsi augmenté sa part de la production hors de France de 13.4 % en 1990-1994 à 24.2 % sur la période de 1995-1998. Cette progression s'expliquait par le développement de la production dans l'UE (+ 16 % sur la période 1996-1998), dans le reste de l'Europe (+7.3 %), en Amérique du sud (4.5 %) et le NAFTA (1.4 %), l'Asie- Pacifique restant marginal.

De plus, Renault s'était repositionné avec succès sur les différents marchés européens et avait ainsi accumulé un trésor de guerre pour lui permettre d'acquérir éventuellement un autre concurrent. Si le premier essai avec Volvo n'a finalement pas abouti principalement du fait de différences managériales importantes entre les français et les suédois (peu de délégation pour les premiers par rapport à un mode de décision collégial en Suède), il permit d'établir les bases d'une fusion beaucoup plus ambitieuse, avec Nissan, en 1999 en corrigeant les erreurs initiales et en associant d'emblée les japonais à leurs décisions. Schweitzer avait adopté alors une politique considérée comme très audacieuse car le constructeur nippon était tellement endetté que les niveaux d'endettement de Renault augmentaient dangereusement.

L'internationalisation de Renault poursuivait son rythme en intégrant toutes les opportunités. La crise de Thaïlande allait, certes, provoquer une récession en Corée mais elle permettait aussi à Schweitzer de racheter Samsung Motors en 2000 et de rééquilibrer le

groupe Renault par rapport à l'Asie. Enfin, le long partenariat avec Dacia en Roumanie allait déboucher sur l'acquisition de cette société dans le but de produire une voiture à moins de 6000 \$, vendu sous un label propre dans les pays de l'Europe de l'Est.

LE CONTEXTE D'INVESTISSEMENT AU MERCOSUR

Les constructeurs automobiles – dont Renault - allaient notablement améliorer leurs résultats dans le courant des années 90. Ils allaient en profiter pour assainir leurs finances et se repositionner sur les marchés non-saturés en entamant une internationalisation tous azymuts.

Le Brésil et l'Argentine constituaient à ce titre des objectifs prioritaires. Après 20 ans de non-investissement, un retour combiné de la démocratie et l'ébauche de nouvelles règles mettant fin au régime productif antérieur, l'Industrialisation par Substitution aux Importations, par le biais d'une dérégulation commerciale et financière allait susciter un vif intérêt chez Renault ainsi que chez les autres constructeurs automobiles.

Nouveau contexte réglementaire au Brésil :

	Changements
Impôt sur le revenu supplémentaire	Suppression de la taxe 40-60 % sur les dividendes supérieurs à 12 % du capital
Impôt sur le rapatriement des profits	Réduction de la taxe de 25 à 15 %
Impôt sur les profits nets	Suppression
Interdiction de paiement de royalties et assistance technique des filiales à la maison-mère	Suppression
Interdiction temporaire de rapatriement de profits avant l'actualisation du registre à la Banque Centrale	Suppression
Discrimination contre les entreprises étrangères en termes d'aide publique	Suppression
Monopole étatique sur le gaz et le pétrole	Suppression

Source : Lyra, 1996²

Mais, surtout, ce fut le programme d'intégration régionale du Mercosur établi en 1991 suite au Traité d'Asunción qui allait marquer une rupture définitive et faciliter les investissements étrangers. En effet, alors que la totalité des mouvements d'intégration régionale avaient jusqu'à présent échoué, la signature du Traité d'Ouro Preto en décembre 1994 semblait attester que les latino-américains si imprévisibles avaient changé.

De plus, leurs réussites en politique économique (fin de l'hyperinflation – à 4 voire 5 chiffres en 1985 à 2 chiffres au début des années 90 – grâce à un ancrage partiel au Brésil et total en Argentine de leur monnaie au dollar et un retour à la croissance) confirmaient cette tendance.

² Lyra (1996), A politica industrial brasileira : mudanças e perspectivas. Texto para discussão, IPEA no 413.

La Direction Internationale de Renault, en revenant de son dernier séjour de Montevideo avait été sidérée de la détermination des présidents argentin et brésilien, Menem et Cardoso, à établir une dynamique néolibérale de long-terme en s'appuyant, qui plus est, sur l'industrie automobile.

Le Régime Automoteur argentin :

Quand l'Argentine établit un régime automobile en 1991, cette politique fut mise en œuvre sous la pression des constructeurs automobiles. En effet, cette industrie était menacée de faillite et il fallut attendre l'intervention de l'Etat par le biais des subsides pour la sauver.

Evolution des ventes de véhicules de Renault en Argentine rapportée au marché

Année	Renault Argentine	Production de véhicules
1993	101000	242000
1994	106000	338000
1995	68000	255000
1996	73000	313000
1997	74000	397000
1998	79000	436000

Source : ADEFA

De nombreux investissements s'en sont d'ailleurs suivis pour justifier la nouvelle vigueur de cette industrie et la taille du marché local va doubler entre 1993 et 1998.

Positionnement de Renault sur le marché argentine en parts de marché (%) :

Année	1999	1997	1995
Renault	19.2	18.0	21.6
Fiat	16.1	19.9	26.1
Peugeot	11.1	8.6	10.1
Ford	15.3	17.9	14.9
VW	14.0	15.7	15.3
GMC	9.8	8.2	2.5

Remarques :- CIADEA est le nom sous lequel les voitures Renault sont commercialisées en Argentine.

- Sevel était l'union de Fiat et de Peugeot jusqu'au milieu des années 90.

Source : ADEFA, 2000

Renault va ainsi maintenir son leadership dans les années 90 en Argentine.

Le Régime Automoteur Brésilien :

De la même manière que dans le pays gaúcho, le gouvernement brésilien sous la pression des constructeurs historiques (Fiat, VW, GM et Ford), qui voulaient maintenir leur emprise sur le marché, adoptait en 1995, à son tour, un régime automobile. Il faut remarquer que ces derniers avaient menacé de délocaliser leur usine de production en Argentine en constatant que tous les investissements sectoriels s'effectuaient dans le pays gaúcho.

De plus, les constructeurs automobiles étaient dans une situation tellement critique qu'ils avaient abandonné les négociations bilatérales qu'ils avaient avec le gouvernement fédéral pour y faire participer les syndicats par le biais des chambres sectorielles (1991-1994). Cet accord permit à l'association des constructeurs automobiles brésilienne, l'ANFAVEA, de redynamiser les ventes et de se ressaisir même si le prix des véhicules et les marges des constructeurs baissèrent durant ces trois années.

La Direction Internationale de Renault suivait quotidiennement à l'époque cette question car, bien qu'hypothétique, le renforcement des capacités productives d'usines implantées déjà en Argentine pouvait affecter directement les ventes de Renault Argentine.

LA STRATÉGIE D'INTERNATIONALISATION DE RENAULT AU BRÉSIL :

L'idée d'attaquer un marché supposé en expansion se justifie d'autant plus facilement que les barrières à l'entrée seront moins fortes car le contexte de croissance permet à tous les constructeurs d'améliorer leurs résultats et que les autres constructeurs allaient adopter le même comportement. L'originalité de Renault ne fut donc pas de se positionner sur ce marché mais d'être le premier constructeur à y investir, et ce grâce à un positionnement en totale adéquation avec le nouveau gouvernement d'entreprise du constructeur français. En pénétrant sur le marché automobile brésilien, Renault voulait effectivement "créer des automobiles" pour le consommateur local.

Pour réussir son implantation au Brésil, Renault pouvait s'appuyer sur l'expérience de sa filiale argentine et des importations réalisées vers ce pays à partir de 1993.

Evolution des importations de véhicules de Renault vers le Brésil / au marché local :

Année	Importation de Renault vers Brésil	Marché brésilien
1993	1500	1100000
1994	7700	1248000
1995	10500	1290000
1996	8700	1458000
1997	8500	1677000
1998	15700	1211000

Source : ANFAVEA

Schweitzer pensait que la meilleure façon d'opérer une pénétration consistait en une "blitzkrieg" avec des investissements de forte magnitude dans un contexte où les quatre constructeurs historiques n'avaient toujours pas modernisé leurs outils productifs depuis la crise de la dette. Il y avait en conséquence une opportunité pour réussir une implantation sur un marché clé à condition qu'elle soit très rapide.

De plus, historiquement les marchés latino-américains étaient étanches du fait de l'adoption d'un modèle productif qui prônait le protectionnisme et ne facilitait donc pas les économies d'échelle. Les constructeurs déjà présents dans les deux pays avaient certes l'avantage de posséder une connaissance des marchés locaux, un réseau de distribution et un portefeuille clients mais il n'en demeurait pas moins que les exigences liées au régime automoteur supposaient l'élaboration de nouvelles stratégies liées aux échanges croisés de modèles au niveau régional.

Enfin, l'obsolescence du parc automobile local donnait une opportunité additionnelle de pénétrer le marché en offrant des automobiles modernes à des prix beaucoup plus raisonnables que ceux pratiqués par les importations. En effet, si le Consensus de Washington³ avait été ratifié au début des années 90, il n'en demeurait pas moins que les tarifs douaniers étaient toujours très élevés.

L'originalité de Renault fut d'adopter une approche mixte (économique et marketing) pour son implantation au Brésil.

Produit :

En étant les premiers à investir, Renault allait ainsi bénéficier d'un laps de temps suffisant pour se positionner comme une alternative moyen – haut de gamme par rapport aux concurrents déjà présents sur ce marché mais qui avait une gamme de produits obsolète et comme un leader par rapport aux futurs newcomers.

La principale faiblesse de Renault provenait de l'absence de modèle dans le segment le plus dynamique – celui des "carros populares", représentant 62 % du marché en 1998. Il s'agit de véhicules de 1000 cm³ et qui ne sont vendus que sur quelques marchés (la Gol de VW est aussi vendue au Mexique tandis que la Palio de Fiat est aussi vendue en Italie). La réalisation d'un modèle exclusivement consacré au Brésil paraissait alors trop risquée pour Renault.

L'intuition de Renault fut de profiter du changement de mode de régulation pour proposer au consommateur brésilien non plus des véhicules importés au SAV peu efficace et cher mais des véhicules identiques à ceux proposés sur les marchés occidentaux. A ce titre, on peut noter que l'une des causes de l'échec du modèle économique antérieur provenait justement de la volonté du consommateur aisé local de continuer à acheter des produits de consommation ou des biens d'équipement importés au lieu de promouvoir l'industrie locale naissante. En ce sens, Renault espérait reproduire un schéma d'acquisition antérieur dans un contexte économique aux antipodes.

De plus, dans cette stratégie d'implantation, la segmentation et la mise en place de la banque de Renault du Brésil furent fondamentales car elles permettaient l'accès au rêve.

³ Expression inventée par Williamson qui suppose l'adoption par les pays latino-américains de politiques néo-libérales (politique de libéralisation commerciale et financière, orthodoxie monétaire ...) dans les années 90 sous l'égide des organismes de développement de Washington (FMI, Banque Mondiale et Banque Inter-américaine de Développement).

Comme l'expliquait M. Musset de la Direction Marketing de Renault do Brasil, "imaginez qu'il y ait 16 types de consommateur brésilien. Dans la première alvéole, se trouve le Brésilien vivant dans une favela, dans la seconde, le salarié sans pouvoir d'achat de véhicule, la troisième le consommateur qui possède un "carro popular". Renault ne peut pas proposer de véhicules aux deux premiers. Par contre, avec un système de financement performant, certains consommateurs vont pouvoir effectuer de l'upselling et acheter une voiture correspondant au quatrième consommateur. A ce moment, Renault lui offrira d'acheter un véhicule de sa gamme ..."

Une appétence doit être développée par rapport à la marque en sachant qu'il existe un modèle de décalage entre les achats réalisés en Europe et au Brésil. Le consommateur qui a une clio en Europe par exemple n'aura pas de voiture au Brésil.

Promotion

La campagne de promotion était fondamentale dans l'esprit de Renault pour réussir à capter le consommateur brésilien.

D'emblée, Renault a perçu l'avantage qu'il pourrait retirer de l'utilisation de la Formule 1 dans ce pays. L'utilisation des moteurs des champions du monde et celle plus particulière d'Ayrton Senna fut constante et explique en partie l'implantation réussie du constructeur au losange.

Ainsi, l'usine de Curitiba fut-elle appelée "Usine Ayrton Senna".

De plus, pour accroître son caractère national, il va participer à de nombreux événements tels que le Carnaval de Rio de Janeiro où il était le sponsor officiel.

Enfin, la promotion devait tenir compte de la complexité du consommateur brésilien qui préfère toujours acheter des produits étrangers mais qui doit toujours être flatté par rapport au nationalisme local. Renault devait donc effectuer des présentations où il apparaissait comme un constructeur automobile français qui souhaitait le bien-être des consommateurs brésiliens.

Prix

Au moment où Renault s'est implanté au Brésil, l'industrie automobile locale ne poursuivait pas tant un objectif d'augmentation du nombre de véhicules vendus et donc de hausse de son chiffre d'affaires, symptomatique de la situation de crise de 1990 à 1993, mais d'un rétablissement (voire une hausse) du niveau de ses marges pour réduire les difficultés liées à la cyclicité de son activité et une tendance à la hausse des prix depuis 1995.

En effet, il s'est produit selon une étude de l'IPEA une augmentation d'environ de 10 points de la marge des constructeurs entre 1996 et 1999. De plus, les constructeurs maintenaient leur pression sur l'Etat en faisant remarquer à corps et à cri dans les médias que celui-ci ne prenait aucune mesure pour faciliter l'accès à l'achat d'automobiles dans ce pays.

Pourtant, le prix des voitures au Brésil et en Argentine était plus élevé que dans les pays développés. En 1997, cette différence par rapport aux pays industrialisés était de 20 à 25 % dans le premier pays nommé tandis qu'elle atteignait 25 à 30 % dans le second (voir

annexe)⁴. Les constructeurs avaient donc la possibilité de faire baisser leur prix pour en faire bénéficier le consommateur mais ils ne le faisaient pas pour faire pression sur le gouvernement au moment des renégociations du régime automoteur. De plus, si l'automobile est un produit de grande consommation dans les pays industrialisés, ce n'est pas le cas au Brésil où elles sont associées à un statut social. La baisse des prix, en période de crise, ne semblait pas a priori nécessaire car le comportement d'achat d'une automobile était davantage assimilé à celui d'un bien de luxe. Enfin, les constructeurs automobiles souhaitaient éviter d'entrer dans une dynamique de baisse des prix comme cela avait été le cas entre 1991 et 1994.

Considérant les ententes entre constructeurs automobiles et l'offre de Renault, le service marketing décidait d'adopter un positionnement légèrement différent. Comme la concurrence jouait sur la différenciation entre les différents modèles d'une même gamme, Renault va proposer des modèles avec un surplus d'options par rapport à la concurrence avec un prix plus élevé d'emblée. Néanmoins, pour tenir un discours mature au consommateur local, Renault n'accordait que très peu de remises – à la différence de la concurrence et maintenait donc par les prix une politique de communication de différenciation.

Distribution :

L'ébauche d'un réseau de concessionnaires est fondamental dans l'expansion d'une firme à l'étranger. En étant le premier newcomer à se positionner sur le marché brésilien et en offrant une gamme de produits différenciée, le constructeur français se trouvait dans une situation privilégiée, même si le coût de rémunération des concessionnaires Renault étaient de deux points supérieurs à celui des pays européens.

Réseau de concessionnaires brésilien en 2000 :

Région	Fiat	Ford	GM	Renault	VW	Total
Nord	18	11	18	2	27	132
Nord-Est	55	54	74	19	93	439
Sud-Est	165	149	240	82	398	1443
Sud	62	72	74	30	163	660
Centre-Ouest	26	24	27	5	46	214
Total	336	312	456	138	727	2684

Source : www.Anfavea.com.br

Le tableau ci-dessus permet de constater qu'après deux années de présence au Brésil, son réseau de concessionnaires s'est centré sur le Sud-Est – surtout l'Etat de São Paulo – et le Sud, ce qui est logique étant donné le potentiel économique du Sud-Est et l'emplacement géographique de l'usine dans le sud.

Par ailleurs, il faut noter que Renault Brésil est le septième pays à bénéficier d'une structure de vente par internet pour le constructeur français et ceci atteste de l'enjeu majeur de ce marché pour cette firme.

⁴ Suite aux dévaluations brésilienne et argentine, cet écart de prix a fortement baissé à tel point que tous les constructeurs ont des pertes dans le Mercosur en 2002.

Autres facteurs limitant les prises de risque lors de l'investissement au Brésil

Implantation géographique :

Les plans d'économie mis en œuvre par les constructeurs automobile pour limiter au maximum l'importance de cette variable ne se limite, cependant, pas à une échelle nationale. En effet, les implantations récentes d'usines au Brésil montre de manière éclairante qu'il s'est opéré une dichotomie régionale en fonction de la capacité d'organisation des syndicats et illustre la réalité d'un « custo ABC ». Ce coût est très élevé puisque les salaires sont près de 20 % en moyenne supérieurs dans la région de São Paulo comparée aux autres régions. Il permet d'expliquer le choix de Renault d'investir à Curitiba, d'autant plus que cette décision permettait de limiter les coûts liés à la logistique par rapport à l'usine de Santa Isabel située à Córdoba.

Enfin, Curitiba est à une distance relativement équivalente des grands centres de consommation (Porto Alegre, Sao Paulo, Rio de Janeiro, Buenos Aires). Etant donné le pari effectué par Renault sur le Mercosur, une décision d'investissement dans l'Etat du Rio Grande do Sul ou du Parana (Etats proches de la frontière argentine) s'imposait.

La compétitivité fiscale :

Renault va déclencher la guerre fiscale au Brésil en liant son implantation industrielle à des contreparties fiscales très conséquentes. Le constructeur français va savoir se jouer de la faible préparation stratégique et institutionnelle de l'Etat brésilien à ses trois niveaux (fédéral, des Etats et des municipes) pour obtenir 2 milliards de reais de paquet fiscal et limiter les risques inhérents à son implantation.

Engagements De Renault	<ul style="list-style-type: none"> • Installer une usine et avoir 60% du capital • 1.500 emplois, après 2 ans d'exploitation <p>Païement d'une amende R\$ 50 millions pour une fermeture de l'usine avant un terme de 20 ans</p>
Engagements de L'Etat du Paraná	<ul style="list-style-type: none"> • Participation de 40% du capital total de Renault do Brasil (jusqu'à R\$ 300 millions) • Crédit (valeur non définie) lié au chiffre d'affaires. • Crédit (valeur non définie) lié à l'investissement. • Total dos emprunts (plafond : US\$ 1,5 milliard) • Exemption du paiement du différentiel des droits de l'ICMS dans l'acquisition de biens de capital et machines-outils dans d'autres Etats. • Différé direct de 100% de l'ICMS, pour 48 mois, sans taux d'intérêt ni indexation. Accord qui s'applique également pour les fournisseurs.
Engagements du Municipio	<ul style="list-style-type: none"> • Exemption de l'IPTU pour 10 ans • Exemption de l'ISS pour 10 ans. • Exemption d'impôts pour 10 ans • Exemptions pour les participants au projet
Engagement de l'Etat et du municipe	<ul style="list-style-type: none"> • Donation du terrain de 2.5 millions m² • Réalisation des travaux d'urbanisme et Infrastructure • Réduction de 25% du tarif de l'énergie électrique • Construction d'une voie ferroviaire • Aire exclusive au port de Paranaguá

Contrat : Renault do Brasil et Estado do Paraná, 1996.

La première phase de l'implantation de Renault a été un véritable succès dans la mesure où la part de marché du constructeur français a atteint en 4 ans les 5 % de parts de marché avec un pic à 67000 véhicules produits localement en 2001. Cette internationalisation était d'autant plus remarquable qu'elle s'était effectuée dans un contexte de récession économique marqué par la dévaluation du real.

LES DIFFICULTÉS DE L'APPROFONDISSEMENT DE L'INTERNATIONALISATION DE RENAULT AU BRÉSIL

Le constructeur au losange se trouve néanmoins actuellement dans une situation plus critique dans la mesure où depuis mars 2002, les difficultés s'accumulent pour Renault. En effet, suite aux investissements massifs réalisés par la concurrence, le constructeur français bénéficiait certes d'un avantage temporaire pour s'implanter sur le marché brésilien en ayant de surcroît la possibilité d'influencer le consommateur du fait de son positionnement de premier investisseur dans la période post –1995.

Investissements⁵ des constructeurs en Argentine et au Brésil, 1996-2000 :

	Argentine	Brésil	Total	Inv. Filiale Argentine / total inv. Filiales	Inv. Filiale Brésil / Total inv. Filiales	Inv. Total firme/ total des inv.
Fiat	640	3448	4088	15,66%	84,34%	16,99%
Ford	1000	3500	4500	22,22%	77,78%	18,70%
VW	280	3380	3660	7,65%	92,35%	15,21%
GM	720	3250	3970	18,14%	81,86%	16,50%
Renault	450	1000	1450	31,03%	68,97%	6,02%
PSA	290	1000	1290	22,48%	77,52%	5,36%
Autres ⁶	625	4484	5109	12,23%	87,77%	21,23%
Total	4005	20062	24067	16,64%	83,36%	100,00%

Source : Elaboration propre à partir de Comin, 1998

Or, les investissements de Renault ne représentent que 5 % de l'ensemble des flux dirigés vers le Brésil. Comme ils étaient destinés aux 35 % du marché – du fait de l'absence de véhicule Renault sur le segment des 1000 cc – il y avait un risque manifeste de goulet d'étranglement des ventes de Renault dans ce pays. Pour essayer de contrebalancer cette tendance, il s'est produit une trop forte inclinaison commerciale aux dépens de la qualité des véhicules de telle sorte que Renault a dû retirer du marché 64 000 véhicules pour des problèmes de freins et d'échappement sur des modèles (Scenic, Clio, Megane, Trafic et Laguna) fabriqués entre 1994 et 2001 entre les deux pays du Mercosur. Depuis, Renault a dû rappeler 3500 véhicules Kangoo et Kangoo Express fabriqués en Argentine (Google, 2003). L'image de marque du constructeur a été écornée et les ventes ont chuté de 14 % dans le premier semestre de 2002 à tel point que Renault n'est plus que le sixième constructeur automobile au Brésil.

De plus, étant données les fortes turbulences liées à l'environnement macroéconomique, l'organisation productive a dû être fortement modifiée.

⁵ On faut souligner qu'une note confidentielle envoyée au Gouvernement fédéral brésilien stipule qu'à peine 47 % des investissements promis par les firmes ont été réalisés à la fin 1998.

⁶ Figurent dans cette rubrique Toyota, Honda, Chrysler, Kia ...

Evolution des lignes de production dans le Mercosur chez Renault :

Renault	Avant la dévaluation du Real	Après la dévaluation du Real	Après la dévaluation du Pesol
Brésil	Clio et Scénic	Clio2, Mégane et Scénic	Clio2, Mégane, Twingo, Sedan Laguna et Scénic
Argentine	Kangoo et Mégane	Clio2, Kangoo et Mégane	Clio2, Kangoo et Mégane
Uruguay	Twingo	Twingo	Usine fermée (décision prise en 2002)

Source : Elaboration propre à partir d'entretiens réalisés au Mercosur et Google (2002)

Plusieurs stratégies de complémentarité se sont ainsi succédées. Leur révision atteste des difficultés des constructeurs de planifier le développement de ses mais prouve également l'intégration de l'incertitude dans la gestion de l'appareil productif.

Enfin, l'originalité de la firme au losange s'expliquait par un positionnement de leader parmi les newcomers par le choix de pénétrer ce marché en ne possédant aucun véhicule sur le segment qui représentait plus de 60 % des ventes. Cette stratégie supposait que la part des ventes de carros populares allait diminuer par rapport à l'ensemble des ventes effectuées au Brésil du fait de la modernisation de la flotte automobile et des scénarii qui laissaient entrevoir une période de croissance et de stabilité dans le Mercosur. Ces éléments devaient faciliter une démocratisation de l'industrie automobile au Brésil.

Part des "carros populares" dans les ventes totales

Année	Automóviles de 1000 cc	Total des Automobiles vendues	% 1000 cc / total
1990	23013	532906	4.3
1992	92599	596964	15.6
1994	450925	1127673	40.0
1996	703118	1405545	50.0
1997	880119	1569727	56.1
1998	748474	1211885	61.8
1999	625445	1011847	61.8
2000	777604	1176774	66.1
2001	920389	1295096	71.7
2002	820135	1229550	66.7

Source : www.anfavea.com.br

Or, la part des voitures de 1000cc a continûment évolué à la hausse depuis 1990 (date qui marque le début de cette politique) à 2001, 2002 étant la première année où s'est produit une inflexion des ventes sur ce marché. Comme Renault a poursuivi sa politique produit, sa gamme de produits n'offre toujours pas de carro popular. La position du constructeur au losange est identique à celle de tous les autres newcomers si bien que 15 constructeurs s'affrontent pour un marché de 400 000 véhicules en 2002. Il se produit, de plus, une

polarisation accrue entre les constructeurs historiques et les newcomers car, si les premiers ont également beaucoup investi au Brésil (voir supra), ils peuvent néanmoins se partager à 4 un marché de 800000 unités tout en se positionnant sur les autres segments.

Taux de croissance du PIB en Argentine et au Brésil (en %)

Année	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999
Brésil	0.3	-0.8	4.2	6.0	4.2	3.0	3.0	0.3	0.9
Argentine	10.5	10.3	6.3	8.5	-4.6	4.3	8.4	3.8	-3.4

Source : *Bid, plusieurs années*

Comme le mode de croissance national se caractérise par une récession latente au Brésil qui s'exprime par une contrainte externe croissante, l'accès à l'industrie automobile est toujours aussi limité et favorise le maintien du segment des carros populaires. En extrapolant, on peut dire que les constructeurs historiques auraient quasiment intérêt à une prolongation de ce contexte récessif qui favoriseraient les phénomènes de désinvestissement de leurs concurrents dans le Mercosur.

Evolution des Exportations automobiles brésiliennes de 1987 à 2001 (en '000) :

Année	1987	1989	1991	1993	1995	1997	1999	2001
Exportations	279	164	127	249	189	305	204	321

Source : www.anfavea.com.br

L'adéquation de la stratégie de profit par rapport au mode de croissance nationale a également été prise en défaut par rapport à la demande. En effet, les ventes se fondaient sur le potentiel interne du Mercosur. La mauvaise évaluation de la demande a forcé le développement des exportations extra Mercosur 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 puisqu'elles ne représentent que 11 % du PIB.

CONCLUSION

Autant Renault avait réussi de manière magistrale la première étape de son internationalisation au Brésil, autant les éléments qui lui avaient permis de se développer sur le marché local sont aujourd'hui ses principales limites à son expansion (absence sur le segment des carros populaires, régulation en sa défaveur car le constructeur qui est très bien positionné par rapport aux voitures diesel est victime du désintérêt du gouvernement et du lobbying des constructeurs historiques ...). Néanmoins, il faut préciser que l'ensemble des constructeurs connaît des difficultés actuellement au Brésil et que Renault commence à élaborer une nouvelle stratégie de profit par rapport au mode de croissance nationale et un nouveau mode de gouvernance local puisqu'il a licencié 5 % de ses effectifs, fermé l'usine de Montevideo et réorganisé profondément son organigramme (notamment avec le retour de Poupel, ancien Directeur de la filiale brésilienne au moment de son implantation et Ancien

Directeur Général de la Qualité dans le Groupe). L'internationalisation d'une firme ne s'arrête pas à son implantation. La consolidation d'une structure à l'étranger est aussi exigeante que son implantation.