

# Réunion du 15 janvier 2013

DRHF

15 janvier 2013

CONFIDENTIAL   
RENAULT PROPERTY

DRIVE THE CHANGE



## Introduction

- Point sur la Négociation interprofessionnelle
- Présentation de séance



## Réunion du 15 janvier 2013

Caractéristiques techniques d'une base ingénierie verticale et  
maintenancing robuste et durable en France

DRHF

15 janvier 2013

CONFIDENTIAL   
RENAULT PROPERTY

DRIVE THE CHANGE



- L'entreprise construit son organisation en différenciant les activités qui sont effectuées en son sein de celles qui sont réalisées au dehors.
- L'entreprise doit en effet concentrer l'essentiel de ses ressources sur les fonctions de son cœur de métier pour parvenir à le maîtriser mieux que ses concurrents.
- Pour cela, elle ne doit pas inutilement investir dans les fonctions non cœur de métier. En effet, en vertu d'un principe de spécialisation, ces fonctions appartiennent au cœur de métier d'autres entreprises.
- *Les sociétés dont la croissance est durable et rentable centrent leurs ressources sur 80% du cœur de métier.*

Réunion du 15 janvier 2013

## Orientations Ingénierie RENAULT

DRHF

15 janvier 2013

CONFIDENTIAL   
RENAULT PROPERTY



DRIVE THE CHANGE

## Vision Globale

1. Se concentrer sur nos compétences cœur de métier et acheter ce que d'autres savent faire de façon plus performante en QCD
2. Se redonner des marges de manoeuvre dans une ingénierie trop intégrée au regard des concurrents
3. Pour abaisser le point mort de l'entreprise, adapter le niveau des ressources et accompagner le développement de Renault à l'international

# Ingénierie Renault: orientations structurantes

L'Ingénierie doit retrouver sa capacité à créer de la valeur pour assurer un développement soutenu au Groupe Renault

## 5 axes majeurs

1. Retrouver efficacité et fluidité au travers d'une structure forte et resserrée, autour de 3 pôles: des « projets » centrés sur le pilotage global, des « métiers » tournés vers le développement de leurs compétences et l'innovation, un management du progrès continu
2. Concentrer les énergies sur les activités porteuses de différenciation et d'innovation pour plus de valeur dans les produits et améliorer la valeur de la marque Renault
3. S'appuyer sur une filière automobile française robuste et à la compétence renforcée au moyen de partenariats de long terme: équipementiers, fournisseurs d'ingénierie
4. S'ajuster structurellement pour tenir compte de la baisse durable du marché européen et ainsi se redonner des marges de manœuvre dans une ingénierie redimensionnée
5. Poursuivre sa politique d'appui sur des centres d'ingénierie internationaux adaptés aux besoins de leur Région, et ainsi accompagner le développement à l'International



# Diagnostic Direction des Ingénieries et de la Qualité Groupe

= **Peur de l'International**

= **"Yes we can"**

= **Fortes compétences et outils**

= **Justification des non faisabilités**

= **Efficacité :**

- **Optima Local/Global - Silos**
- = **Discipline**

= **International**

= **Retour aux fondamentaux**

= **Variations du Chiffre d'Affaires**

**Groupe**



## Une Ingénierie centrée sur son Cœur de Métier

A. Identification des activités et compétences Cœur de métier par le potentiel stratégique selon 3 critères:

- vecteur d'innovation  
innovations technologiques, nouvelles offres clients

- contribution à la valeur de la marque de Renault

lien avec l'identité de marque, contribution aux attributs majeurs des produits

- contribution à la différenciation  
avantage concurrentiel, prestation originale ou distinctive, démocratisation d'une fonctionnalité ou d'une prestation

B. Concentration des activités et compétences sur le cœur de métier

**cœur de métier:** ~ 60% des activités de développement  
maîtrisé au moins à 80% en interne Renault

**non cœur de métier:** ~ 40% des activités de développement

éligible à un taux de sous-traitance pouvant aller jusqu'à 80%

# Renault Engineering: un réseau mondial

## Réseau mondial

- Outils collaboratifs
- Délégation
- Noria d'expatriés équilibrée dans ses flux inter régionaux et avec le Corporate
- Management des ressources (flux entrées - sorties, formation, potentiel)

## Corporate

- Planification Stratégie SCR
- Stratégie Produits (véhicule, plateformes, mécanique, systèmes, standardisation,...)
- Recherche et Innovation
- Compétence center
- Dvpt Plateformes, véhicules mondiaux, mécanique
- Méthodes d'ingénierie, V3P, ...

-Rôle régional pour Europe: dvpt adaptations locales, améliorations Qualité et Coût

## Périmètre RTX

- Compréhension et usages marché, détection nouvelles tendances
- Suivi réglementations locales
- Pilotage fournisseurs régionaux (en liaison avec Nissan)

## Mission RTX

- Rôle Régional: dvpt adaptations locales, améliorations Qualité et Coût
- Rôle mondial par exception sur délégation
- Offshoring économique pour tous centres (tests et validations, codage, maillage et simulation numérique,...)
- Compétence centers pour quelques commodités (Flex fuel, radio, écrans,...)
- Pilotage projets "Long Life"
- Equilibre de charge entre centres

● Renault Engineering Center

○ Nissan Center

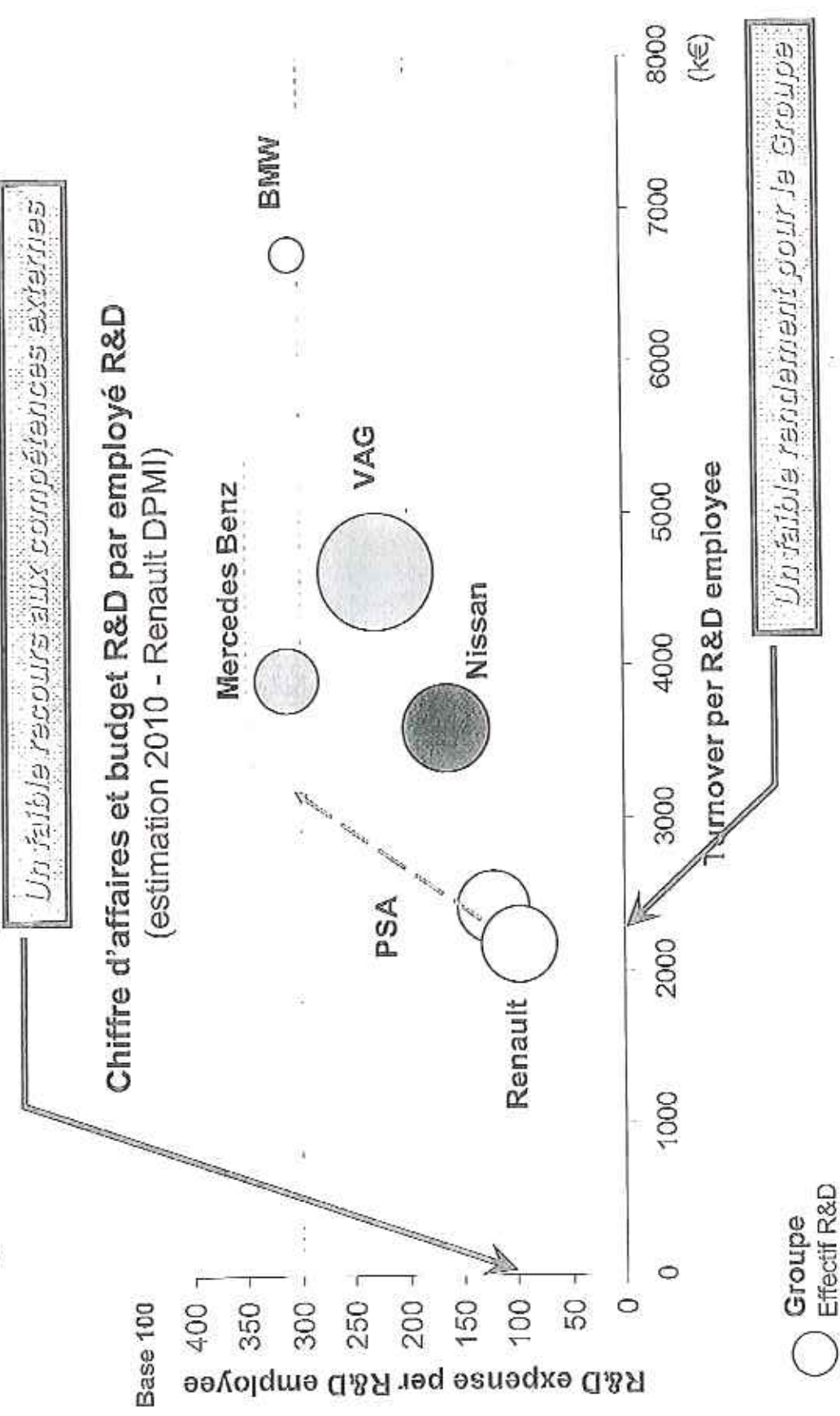
○ Lien avec Nissan

○ Lien interne Renault

## Une Ingénierie Renault qui sait faire faire

- Une Ingénierie concentrée sur ses compétences cœur de métier
    - donc qui sait faire faire ce qui n'est pas cœur de métier
    - et que d'autres savent faire de façon plus performante en QCD
  - Une Ingénierie automobile entourée de partenaires de long terme
    - = Appel régulier à des partenaires spécialisés dans les domaines non cœur de métier
    - = Coopération par « work package » avec nos partenaires
      - des partenaires réguliers et autonomes, qui s'engagent sur leurs résultats
      - des partenaires qui développent leurs compétences
      - à des coûts durablement compétitifs grâce à une vision moyen terme de leur coopération
- Développement de notre capacité de pilotage de ces activités

... une ingénierie très intégrée et au rendement en retrait des concurrents



## Ajustement structurel: mouvements envisagés au plus tard fin 2016

### Des évolutions d'organisation à venir:

- Pour renforcer l'efficacité des développements sur le coeur de métier, le rapprochement des ingénieries véhicule et mécanique doit être envisagé
- L'évolution des organisations devra faire l'objet des informations et consultations nécessaires durant le deuxième trimestre 2013.

### A. Evolution des effectifs Ingénierie

- Ingénierie Renault France:
  - Sorties - 2 500 personnes (ou plus)
  - Embauches + 500 personnes (ou plus)
- Filière Auto française: renforcement + 1 000 personnes
- Ingénierie Renault en Régions: renforcement + 500 personnes

### B. Evolution Ingénierie Renault

fin 2012 - fin 2016  
10 600 p 8 600 p

- France
- RTX activités pour équivalent de 500

**Réunion du 15 janvier 2013**

**Démarche Achats RENAULT**

DRHF

15 janvier 2013

CONFIDENTIAL   
RENAULT PROPERTY

**DRIVE THE CHANGE**



## Principes d'Organisation des Achats Renault Monde

- Les missions globales de la DA Corporate sont les suivantes:
  - Le pilotage stratégique des commodités
  - La Gestion QCD des fournisseurs globaux (POE et HPOE)
  - Le Sourcing des Pièces transverses et des contrats globaux
  - La gestion des Projets Achats pilotés en France
- Les missions des DA pays sont les suivantes :
  - la gestion, pour Renault et Nissan, des fournisseurs locaux
  - la gestion, pour Renault, des projets de responsabilité Pays (y compris localisation)
  - L'animation pour les Achats de la démarche Monozukuri vis-à-vis des usines du Pays

## Principes de localisation des Achats Renault Monde

L'activité de la DA Corporate est essentiellement localisée en France, en liaison avec les Directions partenaires:

- Interactions fortes avec les GSFA et les métiers Ingénierie, Programmes, Logistique
- Quand cela est opportun, des activités Corporate sont déployées hors de France

Activités Powertrain (en lien avec l'Ingénierie)

Activités PHF et Après-vente Hors série en Roumanie

- Les activités à moindre valeur ajoutée business (process et transactionnel) sont déléguées au sein des CSP (RSR)



**Réunion du 15 janvier 2013**

**Démarche Tertiaires RENAULT 2013**

**DCG, DSIR, DRH, Commerce et Tertiaire, Immobilier & Sce Généraux**

DRHF

15 janvier 2013

CONFIDENTIAL  
RENAULT PROPERTY



**DRIVE THE CHANGE**

## Performance & Contrôle (ex Contrôle de Gestion)

### = La vision et l'activité Cœur de métier en France porte sur (Cf. CCE nov. 2012):

- La production des données et le reporting Région/Fonction/Programme
- L'analyse et le suivi de la performance économique et plans d'actions Monde
- La conception des SI, le suivi des normes et des process standards
- Les activités de la DCV France s'appuyant sur des implantations locales

### = Cette vision repose entre autres sur le projet TOP :

- Garantir la robustesse et l'intégrité des données financières
- Passer moins de temps sur la production des données et en passer plus sur pour l'animation économique
- Garantir la bonne gouvernance et la qualité du contrôle interne

### = Le dimensionnement de l'activité de la fonction Performance et Contrôle repose principalement sur les axes suivants:

- La nécessité de réviser les principaux processus pour les simplifier et les standardiser pour assurer les principales missions et aider à la mutualisation
- La mise en place d'une organisation autour de 3 pôles (A: Information de gestion / B: Monitoring de la performance / C: Normes et Standards)
- La nécessité de remise à niveau des outils (DataWareHouse et SI dédiés) & un accompagnement RH en termes de gestion des compétences

## DSIR

### La vision métier & l'activité cœur de métier en France restera concentrée:

Sur l'accompagnement des métiers en matière d'innovation et d'expertise technique;  
Sur le cadrage et l'accompagnement des projets en matière de pilotage et de contrôle des ROI

### Cette vision repose sur le projet VITESSE (Cf. CCE)

3 Axes de travail communs Alliance :

- Projets d'Innovation au service des métiers
- Simplification des Infrastructures et rationalisation du parc applicatif
- Service Excellence (efficacité interne de l'organisation, développement des compétences)

### 30% Activités cœur de métier : Renault (FR plus RNTBCI) et sous-traitance:

80% de prestation Renault      localisation : F R 2/3 + RNTBCI 1/3  
20% de Sous-traitance      localisation majoritairement FR 2/3

### 70% Activité non cœur de métier : Majoritairement sous-traitance:

80% de sous-traitance      localisation FR 1/2  
20% de Renault      localisation FR 1/3    hors FR 2/3

## Ressources Humaines

- La vision métier & l'activité cœur de métier en France est:
  - D'assurer la définition de la stratégie métier et des politiques qui l'accompagne pour l'ensemble du groupe Renault (formation, emploi, mobilité, santé au travail...)
  - D'assurer les activités de RH de proximité dont les conditions de travail, la santé et les relations sociales
  - D'assurer la mutualisation de la paie France et autres gestions administratives ainsi que le pilotage de la logistique de formation France
  - D'assurer l'ensemble des composantes emplois telles que la GPEC, intérimaires, détachements, relations environnementales.
- La vision métier & le renforcement de l'activité cœur de métier s'appuient sur la simplification, la standardisation et la mutualisation des activités avec un accompagnement SI
- Le dimensionnement des métiers ressources humaines en France amène à la mise en place de l'organisation et processus permettant un fonctionnement s'appuyant sur un collaborateur RH pour 100 collaborateurs.

# Commerce

La vision Commerce, des principes répondant :

- d'une part à la régionalisation imposée par l'internationalisation du Groupe qui conduit à un nouvel équilibre entre fonctions corporate et fonctions régionales
- d'autre part à la nouvelle donne du marché en France avec le redimensionnement de la DCF au 1er janvier 2013

= Le Commerce corporate, localisé en France, se consacre :

- Au suivi des marchés, de la concurrence, des évolutions techniques et des attentes des clients;
- A l'élaboration de la stratégie métier et de ses modalités de mise en œuvre (Marketing, APV, Ingénierie APV, Réseau, Flottes, Performance)
- À la fixation du cap, au challenge et à l'accompagnement des régions pour atteindre la performance globale attendue de la fonction commerce « plus et mieux de business »
- A la définition et à la gestion des compétences requises pour la fonction commerce .

= La Direction Commerciale de la région Europe, localisée en France, porte principalement

- Sur le pilotage de la performance de la région définie en concertation avec le corporate
- Sur la définition et le suivi de la performance attendue dans les pays en conformité avec les guides corporate

= L'activité cœur de métier de la Direction Commerciale France porte principalement:

- Sur le pilotage au quotidien de la performance du réseau (VN, VO, APV et Qualité);
- Sur le management de la stratégie moyen terme du réseau (Standards, process, compétences, couverture territoriale...).

## Immobilier & Services Généraux

### La vision métier:

L'Immobilier et les Services Généraux de Renault conçoivent, mettent à disposition et exploitent pour l'entreprise et ses collaborateurs des environnements de travail

- performants pour l'entreprise,
- source de motivation et d'efficacité,
- dans le respect du développement durable

### L'activité corporate porte sur:

- Définir la Stratégie, les Politiques et les Standards
- Assurer un management dynamique des compétences et expertises
- Eclairer les orientations et décisions stratégiques par des solutions innovantes
- Contribuer à la performance des projets et des contrats
- Piloter et garantir la valeur économique des actifs et locations immobiliers et des stocks
- Contribuer à la notoriété positive de l'entreprise par une image sociétale

### Un local très opérationnel et présent en charge du contrôle de la définition des besoins et de la réalisation des projets et des prestations

- Assurer aux résidents et entités un niveau de prestations qui leur permette d'être efficaces
- Piloter la performance des projets, des contrats et des actions de conservation du parc
- Assurer le déploiement adapté et validé de l'organisation, des réseaux métiers, des politiques, des méthodes et des outils, tout en s'assurant des priorités de la Région
- S'assurer du bon usage des budgets de fonctionnement et d'investissement et contribuer au bon engagement des ressources par l'usage des best practices

**Réunion du 15 janvier 2013**  
**Rappel Manufacturing**

DRHF

15 janvier 2013

CONFIDENTIAL   
RENAULT PROPERTY

**DRIVE THE CHANGE**



RENAULT

## Le Manufacturing

### **Le marché européen a connu un plus haut à 18M de véhicules vendus:**

en 2012, ce marché fut de 14M véhicules,

Les meilleures prévisions tablent sur un niveau de 16M de véhicules à l'horizon 2016

### **Sur le périmètre industriel:**

En 2012, Renault a produit en France 530.000 véhicules,

Renault prévoit une croissance de sa part de marché en Europe avec l'effet du plan-produit renouvelé

**Dans un marché européen qui augmenterait de 15%, Renault estime pouvoir positionner sa production de véhicules en France en augmentation de près de 20% par rapport au niveau de 2012, si l'amélioration de la performance industrielle s'établit de la façon suivante:**

Un temps de travail effectif de 1603 h par an

Un DSTR maximum de 2,1 pour les VP, et de 2,45 pour les VU

Un ratio de 25% de la main d'œuvre de structure

**Pour réaliser cette production aux conditions de performance attendues, 15.000 personnes sont nécessaires sur l'ensemble du périmètre industriel (sites mécanique et carrosserie- montage).**



## En synthèse

- = choix de **se concentrer sur le cœur de métiers** des différents fonctions pour que chacun en France développe plus de valeur
- = volonté de **ré-équilibrer les effectifs par rapport au poids des régions**
- = volonté de **contribuer à la compétitivité de la France**
- = besoin de **baissier le point mort de l'entreprise par rapport aux volumes vendus en 2011**

**Réunion du 15 janvier 2013**

**Notion de point mort**

DRHF

15 janvier 2013

CONFIDENTIAL  
RENAULT PROPERTY



**DRIVE THE CHANGE**

## Le point mort, c'est quoi

= C'est le niveau d'activité pour lequel l'ensemble des recettes couvre l'ensemble des charges générées par l'entreprise et son activité (charges fixes et variables):

En d'autres termes, c'est le niveau d'activité en-dessous duquel les rentrées financières ne permettent pas de couvrir les charges fixes.

Si les charges sont trop élevées, le point mort l'est aussi:

d'une part l'entreprise ne peut pas s'ajuster aux fluctuations du marché, d'autre part elle n'a pas la capacité de financer ses développements futurs.

= Protéger l'entreprise, c'est permettre à l'entreprise de faire face à des vents contraires sur ses marchés => Aujourd'hui, le point mort est trop élevé par rapport à nos ventes.

En 2011, le point mort était trop près des 2,72M de véhicules vendus, synonyme de risques pour l'entreprise.

Compte tenu des variations de marchés constatées ces dernières années et de la persistance de risques à court terme en Europe, pour protéger l'entreprise, Renault considère nécessaire d'abaisser son point mort de 12% par rapport au niveau de ventes 2011.

## Le point mort

- La baisse du point mort de 12% implique, notamment, de ne pas remplacer les départs en France à hauteur de 7500 personnes qui permettrait de réaliser une économie sur les frais fixes de l'ordre de 396M€.
- Renault retrouverait ainsi des marges de manœuvre sur les investissements nécessaires à la pérennité de son activité:
  - Permettre le développement et le renouvellement de sa gamme
  - Donner à une base française solide et durable, une réelle compétitivité sur ses coûts de fabrication et de vente,
  - Atteindre la performance industrielle et économique pour mettre en position favorable afin d'obtenir de l'activité complémentaire,

## Conséquences sur les effectifs

-Le besoin en effectifs tient compte d'une part de la vision des différents métiers sur leur cœur de métier, et d'autre part de l'amélioration globale de la performance.

-Le besoin en effectifs Renault, compte tenu de l'objectif de point mort qui en résulte est inférieur de 7500 par rapport au niveau actuel:

▪ Ingénierie	2 000
▪ Tertiaire	1 300
▪ Manufacturing	4 200

## Réunion du 15 janvier 2013

Sans commentaires pour accompagner la stratégie de  
partenariats pendant la durée de l'accord

DRHF

15 janvier 2013

CONFIDENTIAL  
RENAULT PROPERTY



DRIVE THE CHANGE



**GPEC une dynamique désormais enclenchée que nous souhaitons maintenir**

**FORMATION: Un impact qualitatif fort sur :**

- = la construction du plan de formation :
  - = Des orientations formation mieux construites, déclinées au niveau du pays
  - = Un prévisionnel formation fiabilisé et enrichi
- = La construction et le déploiement de parcours de reconversion, exemples:
  - = Ingénierie : DCMAP+, chimie
  - = Supports : techniciens paye
  - = Fabrication : CQPM, GTC
  - = Commerce : accompagnement du projet BASIK

**MOBILITE: Le collaborateur est mieux accompagné dans sa mobilité par le manager et la fonction RH (Espaces emploi compétences, parcours de formation, forums emploi...)**

## Renforcer encore la GPEC

- Anticiper les grandes tendances qui structurent l'évolution des besoins des différentes entités du Groupe.
- Poursuivre le développement d'une politique anticipant les évolutions de l'emploi s'appuyant sur les évolutions prévisibles des activités et veiller au maintien de l'employabilité des salariés, en réaffirmant qu'une base industrielle, ingénierie et tertiaire robuste et compétitive en France, constitue un enjeu de la stratégie de l'entreprise.
- Définir les moyens permettant de mieux satisfaire l'adéquation des besoins en ressources humaines notamment par le développement des compétences : formation, transmission des savoirs et des connaissances et mobilité tant interne qu'externe
- Renforcer encore les moyens de la formation professionnelle



## Evolution de l'effectif

### Impact GPEC 2011 à 2013 et dérive naturelle après l'accord jusqu'en 2016

Les mesures GPEC au-delà des départs naturels contribuent à hauteur de 40% du total des départs.

PERIMETRE	2011	2012	Potentiel Accord
GPEC			GPEC actuel + dérive naturelle
LDM(*)	700	550	2000
Retraites	450	700	2910
<b>Cumul départs naturels</b>	<b>1150</b>	<b>1250</b>	<b>4910</b>
DACS	530	730	530
PM & CREA	150	220	260
<b>CUMUL GPEC</b>	<b>680</b>	<b>950</b>	<b>790</b>
<b>Cumul Sorties</b>	<b>1830</b>	<b>2200</b>	<b>5700</b>

(\*) LDM = Licenciements, Démissions, Mobilités

DRHF

15 janvier 2013

CONFIDENTIAL  
RENAULT PROPERTY

33

DRIVE THE CHANGE



## Propositions

- Prolongation de l'accord GPEC actuel jusqu'en 2016
  - Politique de mobilité et de parcours professionnels
  - Développement de l'employabilité des salariés par la formation et les filières de reconversions
  - Mesures de sécurisation de la mobilité externe : Période de mobilité externe & aide à la création d'entreprise
- Extension des principes du « dispositif DACS » à tous les collaborateurs quel que soit leur statut
  - Accessibles aux cadres ETAM et APR de tous les établissements industriels , techniques et tertiaire
  - 36 mois de suspension maximum, adossée à la date de liquidation de la retraite à taux plein
  - Accès à l'âge minimal de 58 ans
  - Rémunération à 75% du salaire des 12 derniers mois avant l'entrée dans le dispositif
  - Maintien du calcul de la couverture sociale et de l'assiette de calcul de l'indemnité de départ en retraite sur la base du salaire avant suspension

# Evolution de l'effectif

## Impact des propositions de la GPEC jusqu'en 2016

La prolongation de la GPEC avec le nouveau dispositif DACS élargi contribuerait à hauteur de 50% des départs sur les années 2013 2016.

Ce complément au sein de la GPEC jusque fin 2016 apporterait un surcroît de 2560, ce qui permettrait de procéder à des recrutements sur des compétences critiques.

PERIMETRE	2011	2012	Cumul potentiel 2013 2016
GPEC			
LDM(*)	700	550	1950
Retraites	450	700	2150
<b>Cumul départs naturels</b>	<b>1150</b>	<b>1250</b>	<b>4100</b>
DACS	530	730	3150
PM & CREA	150	220	1010
<b>CUMUL GPEC</b>	<b>680</b>	<b>950</b>	<b>4160</b>
<b>Cumul Sorties</b>	<b>1830</b>	<b>2200</b>	<b>8260</b>

(\*) LDM = Licenciements, Démissions, Mobilités  
DRHF 15 janvier 2013

CONFIDENTIAL   
RENAULT PROPERTY

DRIVE THE CHANGE





1944

1944