

# Stratégie d'Entreprise



# RENAULT

LES RESSOURCES HUMAINES

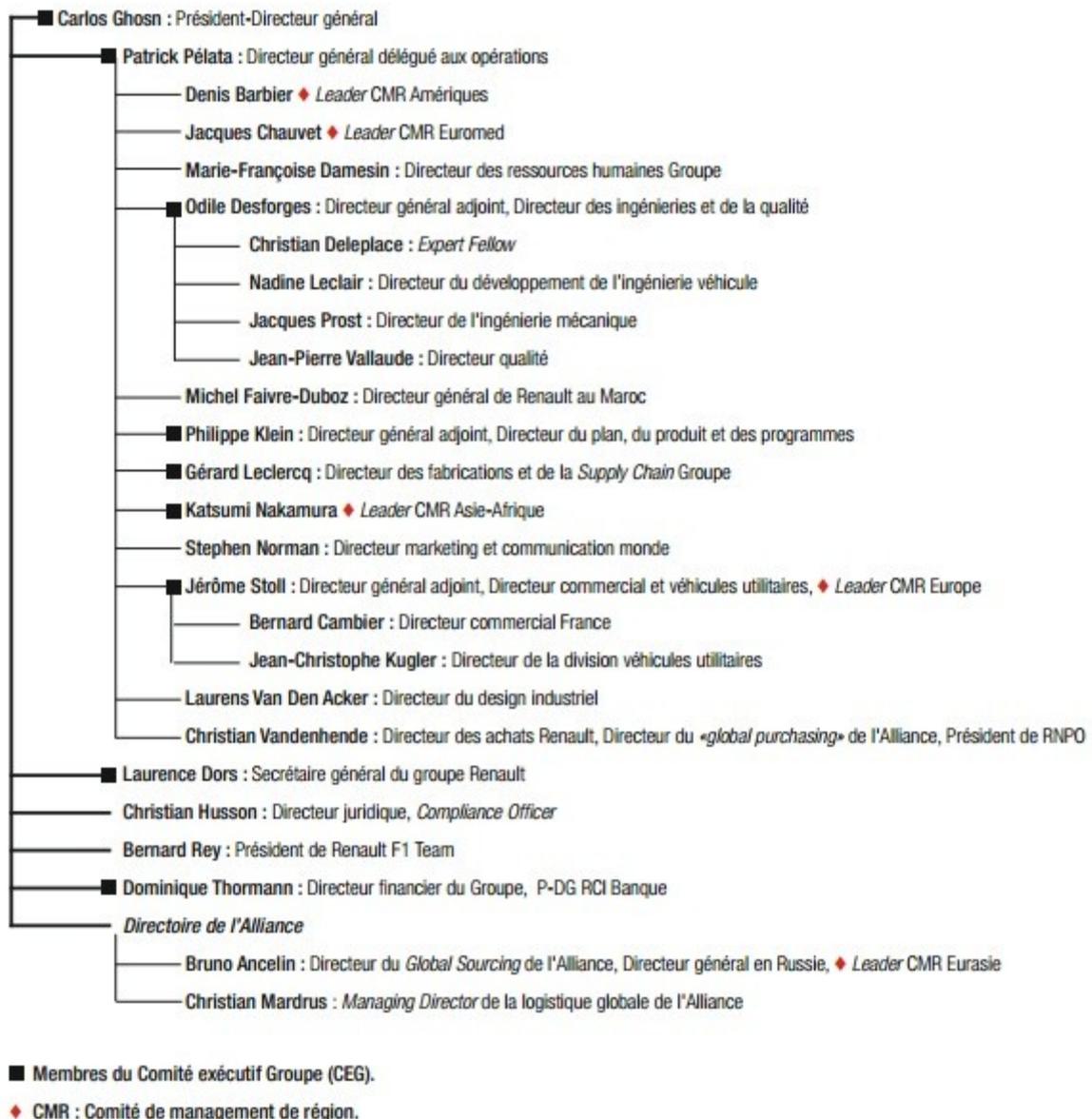
M. GAY

# Sommaire

L'organisation du groupe Renault.....	2
I. La gestion de l'emploi dans l'entreprise .....	
.....6	
A. La recherche de la flexibilité	
B. Les politiques de l'emploi	
II. La gestion des rémunérations.....	
.....13	
A. Les différences de rémunérations au sein du groupe	
B. Les rémunérations des dirigeants	
C. La rémunération du PDG : Carlos Ghosn	
III. La gestion des compétences.....	
...17	
A. Les objectifs	
B. La politique jeunes	
C. Les formations professionnelles	
D. Le financement de la formation	
IV. Le climat social.....	
.....20	
A. Les suicides	
B. Les mouvements sociaux	
V. La politique sociale.....	
.....21	
A. Le turn over et démission	
B. Le plan de départ volontaire	
C. Le chômage partiel	

# L'organisation du groupe RENAULT

## ORGANIGRAMME AU 1<sup>ER</sup> MARS 2011



C'est un organigramme réduit aux dirigeants du groupe Renault. Carlos Ghosn est le président directeur général de Renault depuis 2005. Carlos Ghosn a nommé Patrick Péлата, Directeur Général délégué, en charge des opérations, en 2008. Cette nomination a été faite avec la volonté de mettre en place un management opérationnel performant.

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

Les enjeux pour Renault sont d'améliorer la performance au sens de chacune des parties prenantes, tout en respectant à la lettre les règlements officiels, normes et statuts établis pour mettre en œuvre la gouvernance dans l'entreprise.

Le groupe a mis en place 3 niveaux de gouvernance :

- La société est administrée par un Conseil d'administration de 19 membres (dont 10 indépendants).
- Le Comité Exécutif du Groupe (CEG) est composé de 10 membres, dont le Président. Il se réunit une fois par semaine et dans le cadre de séminaires mensuels.
- Le Comité de Direction de Renault (CDR) est composé de 25 membres, en incluant les membres du Comité Exécutif Groupe. Il se réunit une fois par mois, ainsi que 2 fois par an dans le cadre de séminaires.

La mise en œuvre de la gouvernance dans l'entreprise permet de garantir un processus durable et efficace de création de valeurs conforme à l'ensemble des parties-prenantes internes et externes, ce qui facilite la réussite de l'entreprise.

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. Le management se déploie également sous 3 niveaux :

- 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.

Le management par région a pour objectif d'améliorer la performance et l'efficacité du groupe sur le terrain.

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

Le management par région est également propice à la remontée et à la résolution des problématiques rencontrées sur le terrain. Chaque Comité de Management de Région se réunit une fois par mois pendant deux jours pour aborder les enjeux régionaux. Beaucoup de sujets, stratégiques ou plus opérationnels, sont passés en revue : prolongation d'un modèle pour tel ou tel marché, transfert de technologie d'une zone à une autre, disparité des changes, etc.

Au final, les décisions sont prises plus près du terrain et plus rapidement, pour satisfaire les demandes des clients.

- 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.

La prise de décision est décentralisée, cela permet d'avoir une organisation réactive face aux évolutions constantes de l'environnement.

Grâce à ce système de gouvernance et de management, les décisions ne sont pas prises par une personne, elles résultent d'une discussion pour trouver la solution la plus adaptée aux attentes du marché.

Cependant, les décisions stratégiques, ainsi que le suivi des questions juridiques, financières et des affaires publiques restent de la responsabilité directe de Carlos Ghosn.

## **I. La gestion de l'emploi dans l'entreprise**

Renault conduit une politique d'emploi active destinée à renouveler ses compétences et accompagner sa croissance à l'international, tout en poursuivant des gains de productivité dans un contexte fortement concurrentiel.

La politique emploi de 2010 est caractérisée par :

- la fin de l'impact du plan de départ volontaire (P.R.V.),
- une reprise des recrutements C.D.I. et une croissance des effectifs d'alternants,
- la poursuite d'une politique active de mobilité et ou de détachement entre ses métiers et établissements afin d'ajuster leurs ressources à la charge,
- La poursuite du contrat social de crise et la finalisation des négociations relatives à la G.P.E.C. permettant à Renault de se doter d'un outil de dialogue social et d'ingénierie RH ambitieux

### **A. La recherche de la flexibilité**

#### **1. La gestion prévisionnelle de l'emploi (GPE)**

La direction de Renault et les organisations syndicales ont signé un accord triennal de GPEC en 2011.

Le projet d'accord comporte une double dimension :

- Sur le plan collectif, il vise à mieux anticiper et accompagner à moyen et long terme l'évolution des métiers, des compétences et des emplois.
- A titre individuel, il doit permettre à chaque collaborateur d'enrichir ses compétences tout au long de son parcours professionnel.

Renault prévoit 4700 embauches dont 2 700 contrats en alternance en France d'ici 2013 sur le périmètre de Renault S.A.S et de ses filiales industrielles. En effet, les axes stratégiques de développement nécessitent de se doter en plus grand nombre de certaines compétences déjà disponibles aujourd'hui. C'est le cas de la simulation en ingénierie par exemple. Il faudra également intégrer des compétences tout à fait nouvelles, comme celles liées aux métiers de la filière électrique.

L'accord prévoit également un renforcement des outils déjà existants, notamment le plan de formation, l'accompagnement du parcours professionnel et les mobilités intersites, afin d'appuyer cette démarche de gestion anticipée des compétences.

De plus, l'accord prévoit de nouvelles dispositions, telles que :

- Des outils de diagnostic et de mesure d'évolution des compétences au sein des métiers
- Des actions ciblées de formation pour permettre aux collaborateurs d'enrichir leurs compétences ou de se reconverter.
- Une prise en compte de la pénibilité en usine afin d'aménager la fin de carrière des salariés APR et ETAM volontaires âgés de 58 ans et plus, répondant à des critères d'éligibilité particuliers.
- Des périodes de mobilité et conventions de prêt de main d'œuvre afin d'ouvrir la possibilité aux collaborateurs volontaires d'acquérir une expérience complémentaire dans une autre entreprise pour une durée définie en amont, dans un cadre déterminé.

Sur les sites, la GPEC est déployée et animée par les équipes Ressources Humaines.

## 2. Les compétences requises

La mécanique automobile d'hier a beaucoup évolué, c'est pourquoi Renault est à la recherche de nouvelles compétences au sein de ses équipes. En effet l'électronique joue un rôle de plus en plus important dans le fonctionnement des véhicules.

De la fabrication des batteries à la conception des véhicules en passant par les réseaux de distribution et d'après-vente, la filière automobile requiert de nombreuses compétences. Mais elle est amenée à évoluer pour assurer le développement du véhicule électrique.

Prenons l'exemple de la filière 3EA (Electrique, électronique, électrotechnique et automatique). Cette filière de Renault regroupe 2000 personnes du monde de l'ingénierie, de la fabrication et de l'après-vente. Cette structure a été mise en place suite à la décision de Renault de miser sur le véhicule électrique. Les compétences requises au sein du groupe ont donc évoluées.

## B. Les politiques de l'emploi

## 1. Le recrutement

D'après l'accord Renault du 4 février 2011, Le groupe Renault s'engage à "maintenir son implantation industrielle en France" et envisage sur la durée de l'accord :

- de recruter 400 personnes sur le périmètre industriel « dès lors que les marchés seraient bien aux niveaux prévus aujourd'hui pour les 3 années du plan et dès lors que les objectifs de compétitivité seraient tenus ».
- de recruter 1600 personnes sur le périmètre des activités d'ingénierie et tertiaire, « dès lors que les évolutions constatées permettront de maintenir les niveaux d'effectifs nécessaires à l'atteinte de la performance ».
- de recruter au moins 2700 personnes dans les différentes formules de l'alternance.

### Les étapes du processus d'embauche

Le recrutement et l'intégration des nouveaux salariés se font selon plusieurs étapes, à savoir :

- La définition de poste
- La définition de profil
- L'identification des sources de recrutement
- La campagne de recrutement
- La sélection
- La décision d'embauche
- L'intégration

Renault a mis en place un programme qui se nomme 1stSteps@RenaultGroup. Ce programme doit permettre à chaque nouvel embauché de rapidement trouver ses marques et sa place au sein du Groupe sur une durée de 12 mois maximum (ajustable en fonction des pays). L'objectif est de rendre les nouveaux embauchés le plus rapidement opérationnels et de développer la transversalité et le partage de connaissance.

1stSteps@RenaultGroup s'appuie sur un accompagnement managérial soutenu et sur un dispositif de formation combinant des séminaires et des modules de e-Learning.

## 2. La gestion du temps de travail

### a) Les différentes formes de contrat de travail utilisables

Au sein du Groupe Renault, différentes formes de contrats de travail sont utilisées, à savoir :

- Le Contrat à Durée Indéterminée (CDI) qui est conclu sans limitation de durée.
- Le Contrat à Durée Déterminée (CDD) qui est conclu pour une durée précise.
- Le Contrat de Travail Temporaire (CTT ou intérim) : l'entreprise d'intérim met le travailleur intérimaire à disposition de l'employeur pour une durée déterminée appelée « mission ». L'agence de travail temporaire fournit un contrat de mission qui comprend également la fonction, la rémunération, etc.
- Le contrat d'apprentissage : il s'agit d'un contrat de travail de type CDD qui propose une formation en alternance en vue d'obtenir une qualification professionnelle. Tous les jeunes entre 16 et 25 ans peuvent bénéficier de ce contrat, qui a une durée de 1 à 3 ans.
- Le contrat de professionnalisation : ce contrat permet au salarié de compléter sa formation initiale ou d'obtenir une qualification favorisant l'insertion ou la réinsertion professionnelle. Il concerne les jeunes âgés de 16 à 25 ans afin de compléter leur formation initiale, les demandeurs d'emploi âgés de 26 ans et plus ou les bénéficiaires d'aide à l'emploi. Conclu dans le cadre d'un CDI ou d'un CDD, sa durée est comprise entre 6 et 12 mois. La rémunération varie selon l'âge et la qualification (% du SMIC).

## b) Les différentes formes d'organisation du temps de travail

Renault a mis en place de nouvelles formes d'organisation du travail. On peut citer le « bureau partagé » et le « télétravail ».

Le « bureau partagé » consiste en une absence de bureau fixe et le choix quotidien d'un nouvel emplacement de travail. Avec cette organisation, Renault souhaite économiser 2 000 postes de travail, soit un gain de 20 millions d'euros par an avec un coût annuel compris en 10 000 et 15 000 euros par poste. Tous les postes de travail sont disponibles et chaque salarié dispose d'un ordinateur portable.

Le « télétravail » permet aux salariés de travailler chez eux de 2 à 4 jours par semaine. Les évolutions technologiques permettent désormais de nouveaux modes d'organisation du travail renforçant la compétitivité de l'entreprise et répondant aux aspirations des salariés souhaitant mieux concilier vie personnelle et vie professionnelle. Cela concerne tous les types de postes sauf les postes de production.

## 3. L'externalisation de l'emploi

Le groupe emploie aujourd'hui 128 322 salariés dans le monde dont 36 090 en France. En 2006, 44 830 personnes étaient employées en France. Cette diminution d'effectifs est due aux externalisations de Renault, avec ou sans délocalisations.

« Par rapport à un contrat de sous-traitance, le processus d'externalisation suppose un transfert de personnel, d'actifs matériels ou immatériels ainsi qu'un transfert d'obligations contractuelles ».

### a) Avec délocalisation

Dans le cadre de son développement à l'international, Renault est amené à recruter à travers le monde : développement de centres d'ingénierie en Roumanie, en Inde, en Corée du Sud ou au Brésil, extension ou création de sites industriels au Maroc ou en Russie.

Le Groupe a commencé par produire à l'extérieur en rachetant la marque roumaine Dacia. Mais même en acceptant l'excuse de la nationalité de Dacia, le reste de la production à la marque Renault est fortement décentralisée. En France, il ne reste plus que les usines de Douai, de Sandouville et de Flins, soit une capacité totale d'environ 400 000 voitures, alors

que le total produit hors de France s'élève à 825 000 voitures sans compter les voitures roumaines Dacia. De plus, Renault possède 25% des usines en Russie d'Avtovaz/Lada, et vient d'ouvrir une usine au Maroc.

Pour développer sa stratégie low cost, Renault externalise sa production dans les pays à bas coûts comme dernièrement à Tanger (le salaire d'un employé est de 240 euros). Renault va embaucher 2 000 personnes pour le démarrage, 4 000 à fin 2012 et 6 000 en 2014. D'après Carlos Ghosn, l'ouverture de l'usine marocaine, « ne se fait pas au détriment de la France » mais « vient au contraire ajouter à la charge de travail en France dans nos ingénieries, nos usines moteurs, au niveau de nos fournisseurs ».

#### b) Sans délocalisation

En 2001, Renault externalise son service clients. C'est désormais Bertelsmann Services qui traite les demandes des clients et des prospects de Renault.

En 2007, Renault confie une partie des services généraux à Veolia Environnement. En externalisant un large périmètre d'activités, le constructeur automobile français espère réaliser des économies. Veolia Environnement assure toute une gamme de services au siège de l'entreprise (Boulogne-Billancourt) et dans les centres de recherche où sont fabriqués les prototypes (Plessis-Robinson et Rueil-Malmaison). Il prend notamment en charge le nettoyage et la gestion de déchets, la logistique et le transport (transport de colis, gestion des stocks de fournitures...), ainsi que les services tertiaires (accueil des visiteurs...).

En 2009, c'est son service IT que le groupe externalise. L'ensemble de la maintenance du parc applicatif se retrouve entre les mains des deux principales SSII françaises : Capgemini et Atos-Origin.

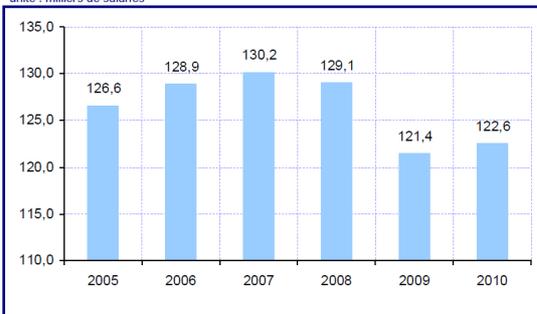
#### 4. La réduction des effectifs

Suite à une conjoncture économique plutôt difficile en 2008, avec un marché automobile en baisse, Renault avait annoncé une réduction de ses effectifs en Europe d'environ 5 000 postes.

Les principales modalités de départs ont été les suivantes :

- Départ en vue d'un projet professionnel ou personnel (contrat dans une autre entreprise, création d'entreprise...)
- Départ en retraite
- Congé de reclassement
- Retour au pays pour les salariés de nationalité étrangère

**Effectifs du groupe**  
unité : milliers de salariés



Source : Renault

Très affecté par la crise économique le Groupe s'est séparé de près de 6% de ses effectifs en 2009

## II. La gestion des rémunérations

### A. Les différences de rémunérations au sein du groupe

Le groupe Renault emploie 128 322 salariés dans le monde au 31 décembre 2011 dont 36 090 en France, Le groupe emploie des mécaniciens, des ouvriers, des commerciaux, des responsables marketing..., de ce fait les salaires varient selon les postes occupés et les fonctions de l'employé.

Il y'a un grand écart, en effet, le salaire d'un mécanicien est de 1 100 € alors qu'en 2010 pour le PDG, son salaire était estimé à 1,2 millions d'€.

#### **Au sein de la concession Renault, il y a trois grands postes :**

- Le directeur qui gagne entre 6 000-8 000 € brut/mois selon l'importance de la concession. A l'heure où de plus en plus de constructeurs prennent en mains leur réseau de distribution, le responsable d'une concession est devenu un employé comme les autres. Seul son salaire et sa charge de travail sont nettement plus conséquents qu'un cadre plus classique.
- Un responsable gagne 3 000 € brut/mois  
Il a pour missions de coacher une équipe de vendeurs. C'est un métier relativement contraignant au niveau des horaires, le responsable VO / VN est soumis à une forte pression pour atteindre les objectifs fixés par le directeur.
- Le mécanicien gagne environ 1 100 brut/mois, en début de carrière.

#### **Au sein des usines de fabrication :**

- Le chef de département gagne 4 000- 6 000 € brut/mois.  
Il doit gérer l'atelier peinture ou l'assemblage dans une usine. Le chef de département a une grosse pression, il doit diriger une équipe, il ne doit pas commettre d'erreur.

- Les ouvriers gagnent 1 100 € brut/mois au début de leur carrière.  
Travailler à la chaîne ne demande pas de qualification particulière. Le salaire peut être complété par des primes et par des avantages sociaux relativement intéressants.

### **Constructeur :**

- Le PDG : Carlos Ghosn (PDG de Renault) : 1,2 millions d'€ en 2010.  
Le PDG représente le plus haut niveau de la hiérarchie de l'entreprise. Président du groupe Renault-Nissan, il est considéré par beaucoup comme le PDG le plus talentueux de sa génération.
- Le chef de gamme gagne 6 000-7 000 € net/mois.  
Il a pour mission de participer à l'élaboration d'un modèle, choisir les orientations, les tarifs et décider des restyling.
- Des designers expérimentés gagnent 4 000 €-5 600 € net/mois.

## **B. Les rémunérations des dirigeants**

### **1. Une part fixe et variable**

La rémunération des membres du Comité de direction Renault (CDR) comprend une partie fixe et une partie variable.

Au titre de 2010, la partie variable est fondée, d'une part, sur l'atteinte d'un critère collectif qui est un free cash flow positif et, d'autre part, sur l'atteinte de critères individuels liés à la performance du secteur sous responsabilité.

Le conseil d'administration du 9 février 2011 a constaté que l'objectif principal de free cash flow avait été atteint. Par conséquent, les membres du CDR sont éligibles à une part variable fondée sur ce critère.

Cependant, à la suite de la proposition du PDG Carlos Ghosn au Conseil d'administration du 14 mars 2011, l'ensemble des cadres dirigeants impliqués dans la crise que vient de traverser l'entreprise ne percevront pas de part variable au titre de l'exercice 2010.



## 2. Un régime des retraites particulier

Par décisions du Conseil d'administration du 28 octobre 2004 et du 31 octobre 2006, les membres du Comité exécutif Groupe (CEG) bénéficient d'un régime de retraite supplémentaire. Ce régime comprend :

- un régime à cotisations définies de 8 % de la rémunération annuelle comprise entre huit et seize fois le plafond annuel de la Sécurité sociale, pris en charge à 5 % par l'entreprise et à 3 % par le bénéficiaire ;
- un régime additif à prestations définies ne pouvant excéder 30 % de la rémunération d'activité et soumis à des conditions d'ancienneté et à l'achèvement de la carrière au sein du Groupe ;
- un régime additionnel à prestations définies ne pouvant excéder 15 % de la rémunération d'activité. Ce régime est mentionné pour mémoire car un seul des membres du Comité exécutif est concerné par ce régime (condition de présence au Comité exécutif au 30 juin 2004).

## 3. Le montant des salaires des membres du comité de direction en 2010

En 2010, la rémunération totale versée aux 27 membres présents au CDR au 31 décembre 2010, s'est élevée à 10 618 213 euros comprenant 8 560 275 euros de part fixe (dont pour les 9 membres du CEG, 4 899 747 euros comprenant 4 106 085 euros de part fixe) contre 7 508 519 euros de rémunération totale pour les membres du CDR dont 3 909 089 euros de rémunération totale pour les membres du CEG en 2009.

Au titre de 2008, aucune part variable n'a été versée aux membres du CDR en 2009.

De plus, les membres du CDR ne perçoivent pas de jetons de présence des filiales du Groupe dans lesquelles ils détiennent un mandat social.

### C. La rémunération du PDG : Carlos GHOSN

La rémunération du Président-Directeur général se compose d'une part fixe et d'une part variable.

Il est précisé que le Président-Directeur général ne perçoit aucune rémunération au titre de la fonction de Président du Conseil d'Administration.

Le Conseil d'Administration a arrêté en 2010 les modalités de détermination de la part variable au titre de l'exercice 2010. Il a été décidé que celle-ci serait comprise entre 0 et 150 % de la part fixe et assise sur les critères suivants :

- Le taux de retour sur capitaux propres (ROE – Return On Equity) ;
- L'écart entre la marge opérationnelle obtenue et celle prévue au budget ;
- Le seuil de free cash flow fixé par le Conseil d'administration.

À ces critères s'ajoute un élément qualitatif lié à la stratégie et au management.

Le Conseil d'Administration du 9 février 2011, sur proposition du Comité des Rémunérations, a jugé que ce taux était de 138,24 % au titre de l'exercice 2010.

Afin de tirer toutes les conséquences de la crise que vient de traverser l'entreprise, Carlos Ghosn a renoncé à cette part variable de sa rémunération acquise au titre de l'exercice 2010.

### **III. La gestion des compétences et formations**

Le groupe Renault a fait du développement des compétences par la formation l'un des axes majeurs de sa politique ressources humaines.

#### **A. Les objectifs**

L'ensemble des actions ressources humaines, en 2010, s'inscrit dans le cadre de la politique RH, axée sur trois fondamentaux :

- développer l'engagement du personnel, par le développement d'un management de qualité, la mise en place d'un système de reconnaissance de la performance lisible et le développement des compétences
- contribuer à la performance du groupe, en préparant les compétences de demain et en renforçant la compétitivité
- promouvoir une stratégie sociale, facteur de cohésion et de solidarité dans un groupe mondial et multiculturel.

Le lancement de la démarche de Gestion Dynamique des Compétences s'est concrétisé par la signature d'un accord de G.P.E.C. en février 2011. En 2010, la fonction des ressources humaines a lancé la démarche de Gestion Dynamique des Compétences au niveau mondial. Sur le plan collectif, cette démarche vise à mieux anticiper et accompagner à moyen et long terme l'évolution des métiers, des compétences et des emplois. A titre individuel, il s'agit de permettre à chaque collaborateur d'enrichir ses compétences tout au long de son parcours professionnel et de développer ainsi son employabilité. Cette démarche soutiendra les actions des ressources humaines dans les années à venir et sera mise en œuvre dès 2011, dans le cadre de l'accord de G.P.E.C. en France.

#### **B. La politique jeunes**

Renault accorde une grande importance à la formation des jeunes. Elle participe en effet à de nombreuses actions tout en favorisant les contrats d'apprentissage. Le nombre d'apprentis confirme l'engagement de Renault pour la professionnalisation des jeunes par la voie de l'alternance. Concernant les diplômés préparés, le niveau bac+5 est en progression, de plus en plus d'écoles proposent des formations d'ingénieurs en alternance. A noter que l'ensemble des bac+2/3 représente près de la moitié des diplômés préparés et que 32% des apprentis sont des femmes.

Après signature de la charte d'engagement des entreprises au service de l'égalité des chances dans l'éducation, Renault développe ses actions pour la découverte de ses métiers et notamment :

- UN AVENIR ENSEMBLE : En 2009, Renault a engagé un nouveau partenariat avec “ Un Avenir Ensemble ”. Il vise à l'accompagnement de jeunes méritants issus de milieux défavorisés dans leur parcours d'études par des collaborateurs de grandes entreprises.

13 managers de Renault parrainent ainsi 13 lycéens.

- PLAN ESPOIR BANLIEUE : Renault a signé en 2008 avec le ministère de l'Économie un “Engagement national pour l'insertion professionnelle des jeunes des quartiers ”. Par cet accord, Renault s'est engagé à accueillir 530 stagiaires, apprentis, CDI, CDD par an (soit 1 590 de 2008 à 2010). Ainsi, 826 jeunes ont intégré Renault en 2010 dans le cadre du Plan Espoir Banlieue.

- LE LYCÉE HENRI IV à Paris a créé une classe préparatoire aux études supérieures offrant à des élèves boursiers les meilleures chances de réussite aux concours des grandes écoles. Renault a saisi l'opportunité de parrainer une partie de la promotion pendant trois ans pour qu'elle puisse intégrer ensuite le groupe.

### C. Les formations professionnelles

La formation professionnelle est un levier clef de développement des compétences. Pour l'entreprise, elle accompagne les mutations technologiques et la mise en œuvre de la stratégie. Pour le collaborateur, elle lui permet de se maintenir au meilleur niveau dans son métier et d'acquérir de nouvelles compétences utiles à la construction de son parcours professionnel. Dans la continuité de 2009, le plan de formation 2010 a été lancé dans un contexte de crise économique. Cependant, le contrat social de crise renouvelé en 2010, n'a pas généré autant de formations pendant le chômage partiel qu'en 2009.

Créé en 2002, le programme Compétences Renault vise à assurer que l'entreprise aura les compétences nécessaires pour réaliser ses ambitions stratégiques et a été complété en 2010 par le programme Compétences et Expertises. Ce programme, qui confirme l'importance de

l'expertise pour Renault, doit contribuer à la performance de l'entreprise et à ses résultats. Il renforce la structuration de la démarche compétences auprès des métiers.

Le e-learning représente 11 % des heures de formation réalisées en 2010. Dans le domaine de la fabrication et de la logistique, l'effort formation a été important. En effet, de nombreuses compétences dites critiques ont disparu dans le cadre du plan Renault Volontariat.

L'anglais étant la langue de l'alliance Renault-Nissan, le renforcement des compétences en anglais est resté une priorité en 2010. Ainsi, 246 personnes ont été testées au T.O.E.I.C. Le nombre total de personnes testées chez Renault est aujourd'hui de 17 133. 110 118 heures de formation à l'anglais ont été dispensées en 2010 auprès de 3 666 personnes.

Concernant le DIT, le temps de formation débité du compte épargne formation revient à un taux quasi identique à celui de 2008, 2009 ayant été une année exceptionnelle en terme de consommation formation. En effet, pour mémoire, en 2009 le nombre de salariés a diminué, il a fallu former pour remplacer les postes clés.

#### **D. Le financement de la formation**

Le financement de la formation constitue une dépense importante pour le groupe. La formation constitue 5,3% de la masse salariale en 2010. Renault a ainsi dépensé 80 050 898 € dans la formation de ses salariés.

La formation en interne a eu en 2010 un coût de 40 021 992 €. La tendance de la répartition des dépenses vers la formation interne se poursuit en représentant 67 % des dépenses alors que les formations externes représentent 25 %. Renault fait un effort significatif pour animer ses formations en interne.

## **IV. Le climat social**

### **A. Les suicides**

Depuis 2006, le groupe a connu une période difficile suite à quelques suicides. En effet, en 2006, un ingénieur du site de Guyancourt dans les Yvelines s'était donné la mort. Un salarié de Renault Trucks (groupe Volvo AB) s'est pendu sur son lieu de travail dans la nuit au mois de mars 2011. Ces événements engendrent des climats tendus au sein du groupe. Difficiles à gérer, ces crises sont néfastes à l'image du constructeur et impactent sur les conditions de travail et le moral des employés qui sont sous pression et font part de leurs revendications.

### **B. Les mouvements sociaux**

Les employés utilisent les moyens les plus extrêmes pour faire entendre leurs revendications. On en déduit que le climat social est tendu et le dialogue social difficile. Une fois confirmées, la suppression d'emplois sur la base de départs volontaires et les 1 000 autres suppressions de postes sur le site de Sandouville ont suscité une vague de manifestations. En 2010, un des sous-traitant Viseon se mit en grève ce qui entraîna des perturbations dans la production de l'usine de Flins. La grève était également utilisée dans l'usine de Douai afin d'avoir une revalorisation des salaires. En 2012, l'usine de Fourmies fut arrêtée suite à une grève. Les salariés revendiquent une augmentation de salaires et des primes. Les plans sociaux ainsi que les salaires sont les principales causes des mouvements sociaux chez Renault.

Suite à la crise et un contexte fortement concurrentiel, le constructeur doit gérer un contexte social tendu. Par la recrudescence des suicides et les revendications syndicales, les salariés expriment leur mal être et leur mécontentement suite à la politique sociale du groupe. L'utilisation du chômage partiel permet à Renault de garder sa main d'œuvre en étant souple dans la gestion de sa production pour garder sa compétitivité.

## **V. La politique sociale**

### **A. Le turn over et démission**

La rotation de l'emploi est un indicateur important pour les ressources humaines et en psychologie du travail. Elle donne une indication synthétique de l'ampleur des mouvements de personnels dans une organisation, ainsi que des coûts associés au départ et à l'arrivée de ces personnels. Le secteur de l'automobile connaît un renouvellement du personnel en baisse. En 2010, le taux de turn over est de 3% contre 6,9 % en 2009 et 7,4 % en 2008. Avec des conditions de travail et une politique sociale difficiles, le taux de démission est en hausse contrairement à la rotation de l'emploi. Ce ratio a plus que doublé par rapport à 2009.

### **B. Le plan de départ volontaire**

Initié en 2008, le plan Renault Volontariat se termine. Il concernait environ 3 000 salariés de plus de 58 ans sur trois ans. En 2010, la majeure partie des départs volontaire (61 %) s'inscrivent dans le cadre de ce plan. Le nombre de départ à la retraite s'élève à 891 personnes. La forte vague de départ volontaire a eu lieu en 2009 avec 2 302 salariés.

### **C. Le chômage partiel**

Renault a dû imposer à ses salariés de se mettre en chômage partiel dans ce cadre de crise et de fluctuation de la demande. Le constructeur automobile continue à utiliser le contrat social de crise. L'objectif reste en priorité de maintenir l'emploi et de préserver les salariés des pertes de revenus liées au chômage partiel, en s'appuyant sur des principes de solidarité. Sur l'année, aucun jour de Contrat social de crise n'a été positionné sur les périmètres ingénierie et tertiaire. Sur le périmètre fabrication, la moyenne des jours de chômage partiel positionnés est de l'ordre de 16, avec près de 85 % concentrés sur les établissements de Douai et Sandouville.

Dans le but de rester compétitif, Renault a mis en place une politique sociale avec de nombreux départs volontaires ou des suppressions de postes. Les démissions sont également nombreuses. Depuis 2008, le groupe a instauré un plan de départ volontaire à la retraite. Afin de garder ses salariés et d'adapter sa production à la demande, Renault a recours au chômage partiel.