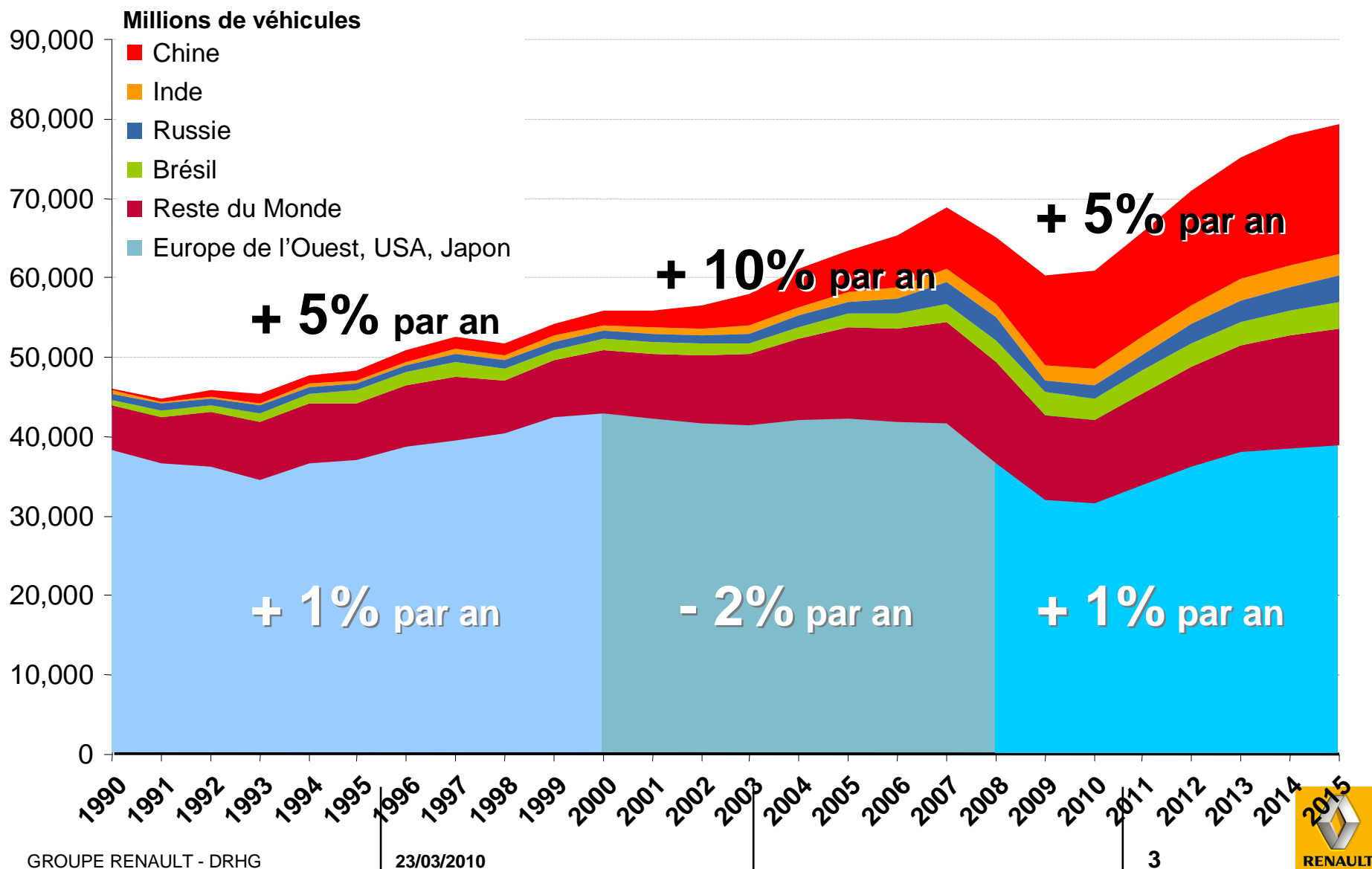


# Rencontre investisseurs

## Gérard LECLERCQ – DRH Groupe

# CONTEXTE AUTOMOBILE

# La croissance n'est plus dans les marchés matures.



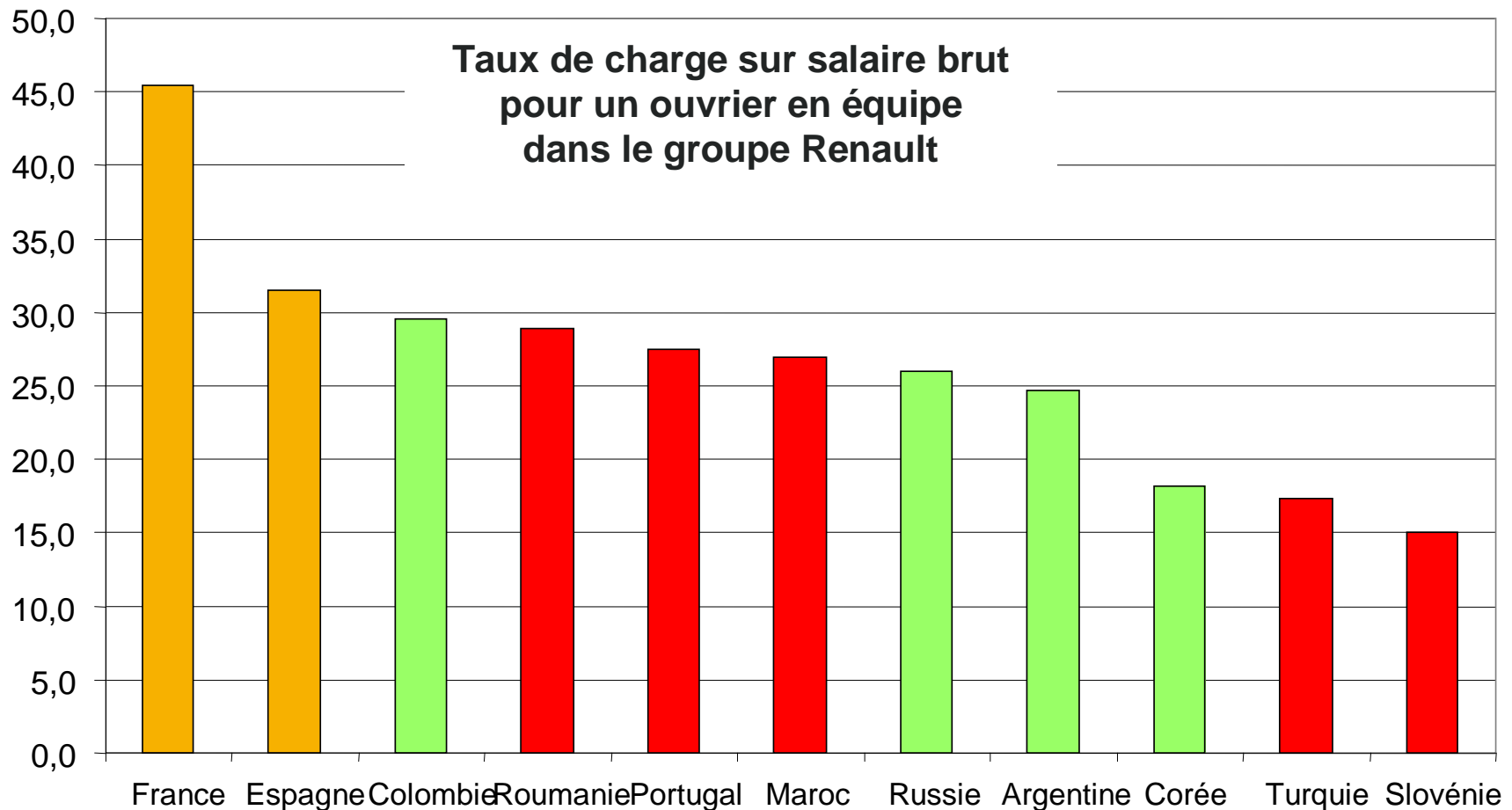
# L'évolution des marchés mondiaux

- **La croissance ne se fera plus en Europe.**
- **Le mix baisse dans les marchés matures.**
- **La pression sur les émissions CO2 devient structurante.**

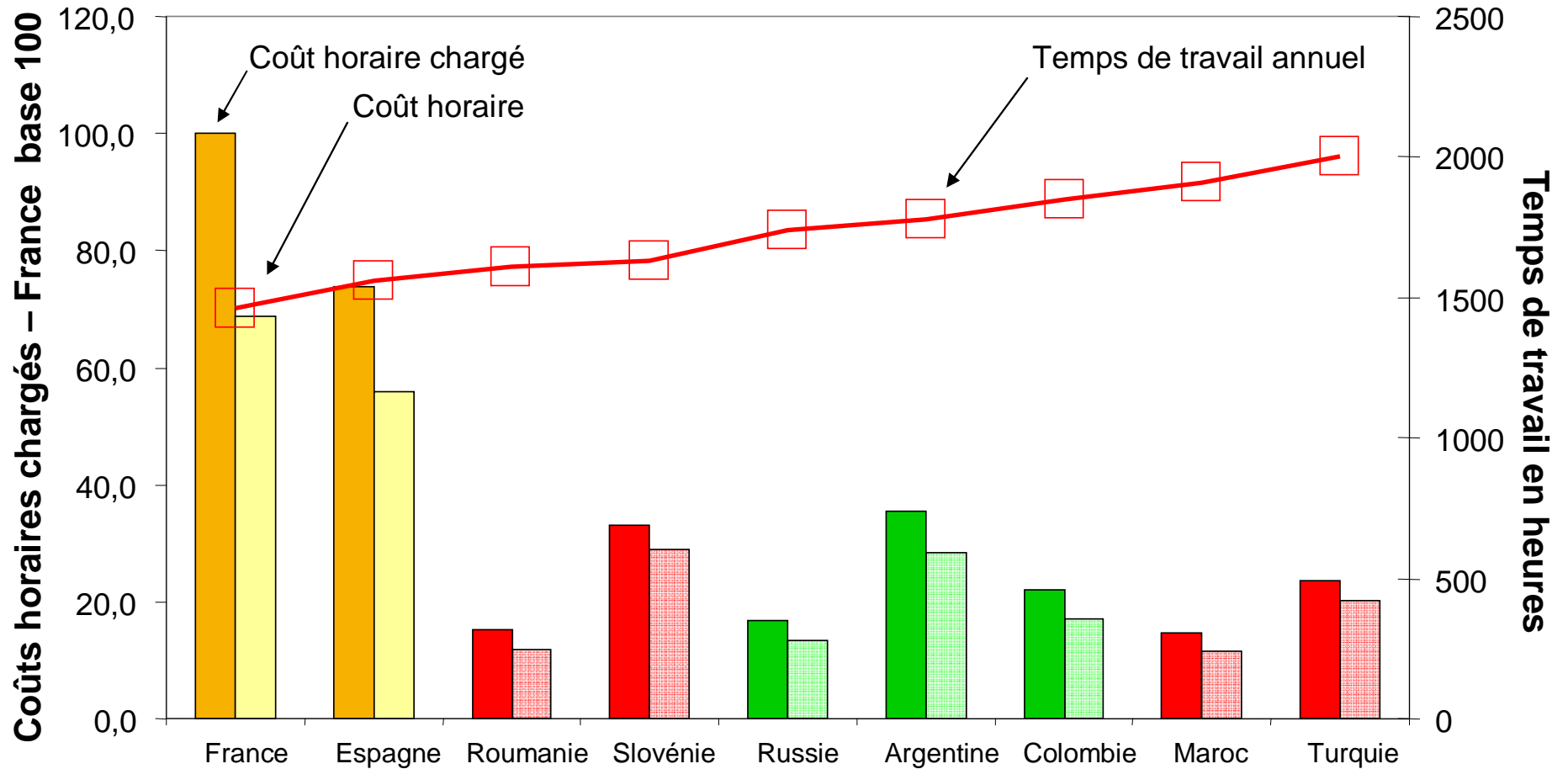
# La crise / les crises

- **Le pire de la crise des liquidités est passé.**
- **Le crise des marchés automobiles sera longue dans les marchés matures.**
- **Les segments les plus touchés sont ceux où Renault fabrique en France.**
- **Les entreprises automobiles vont rester fragiles et la restructuration dans l'industrie automobile n'est pas finie.**
- **La restructuration des fournisseurs auto se passe mal en France.**
- **La crise climatique est une nouvelle donne pour l'automobile et une opportunité pour Renault.**

## Le poids des charges sociales est de 15% en Slovénie contre 46% en France (dans les sites de production de Renault)

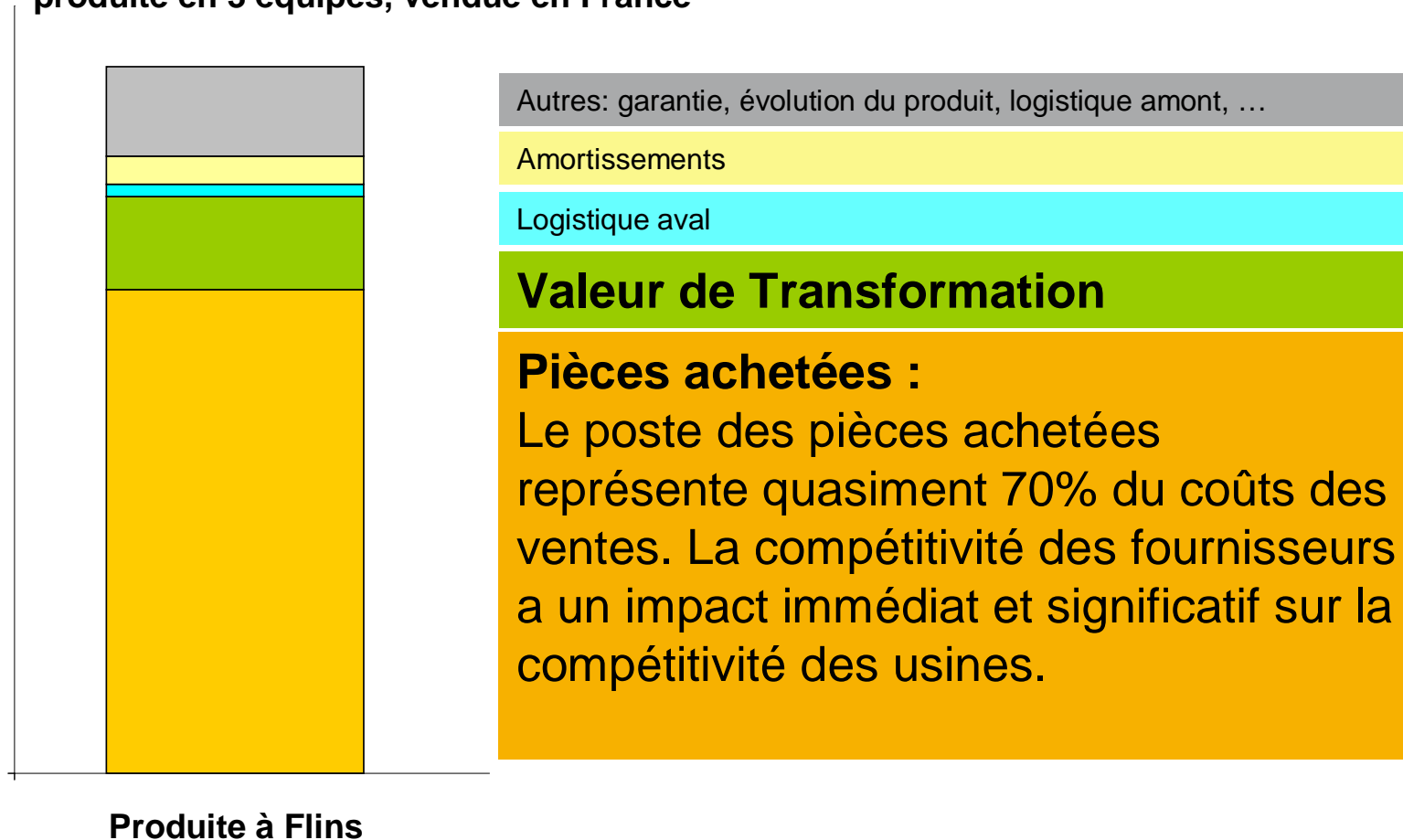


# Les pays dont le coût horaire est le plus bas cumulent des charges sociales faibles et un temps de travail plus élevé.



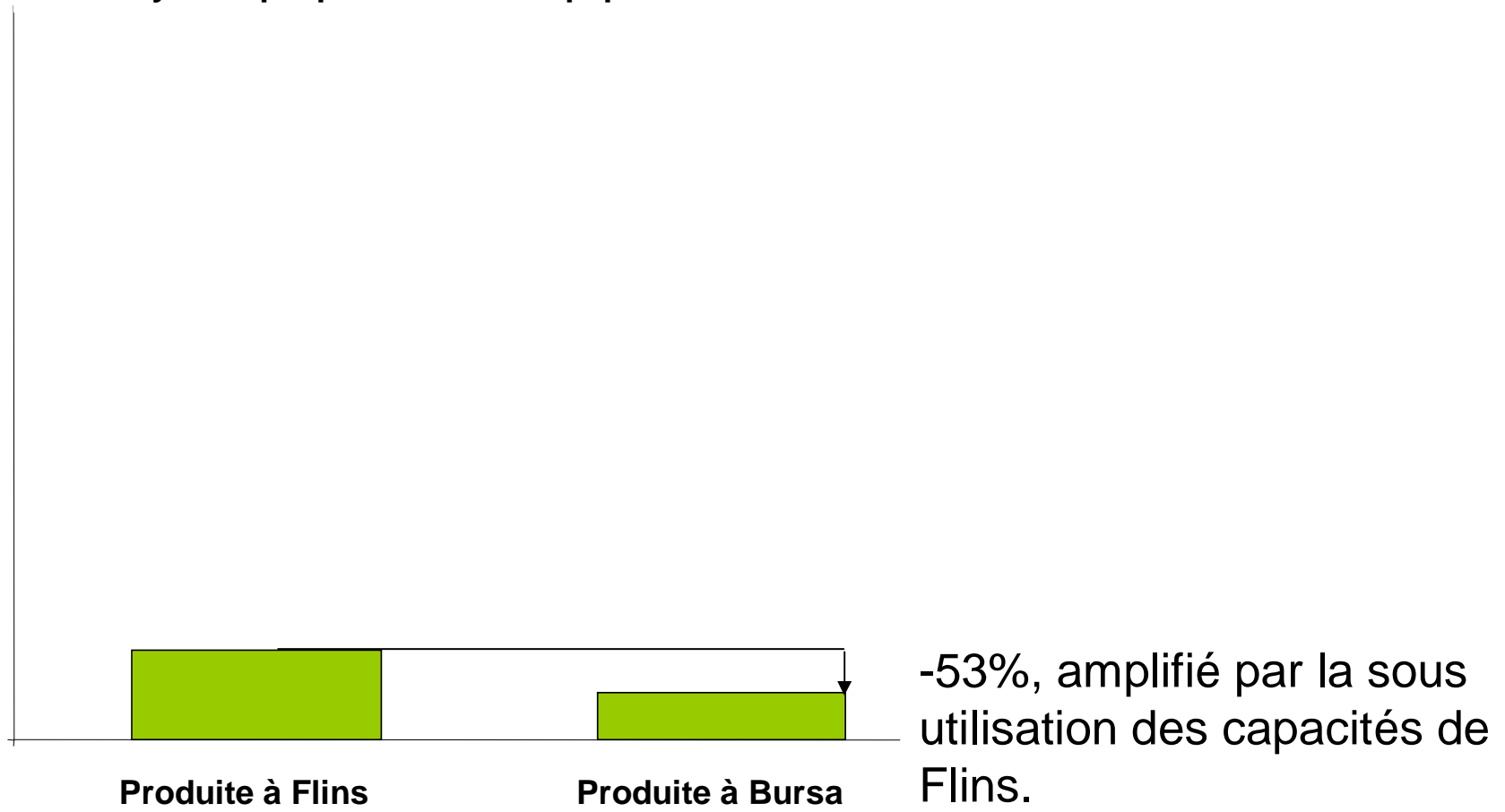
# Le coût d'un véhicule fabriqué en France et vendu en France est composé à plus de 80% par le coût des pièces et le coût direct de transformation.

Coût total (€/véhi) d'une Clio 3 dynamique produite en 3 équipes, vendue en France



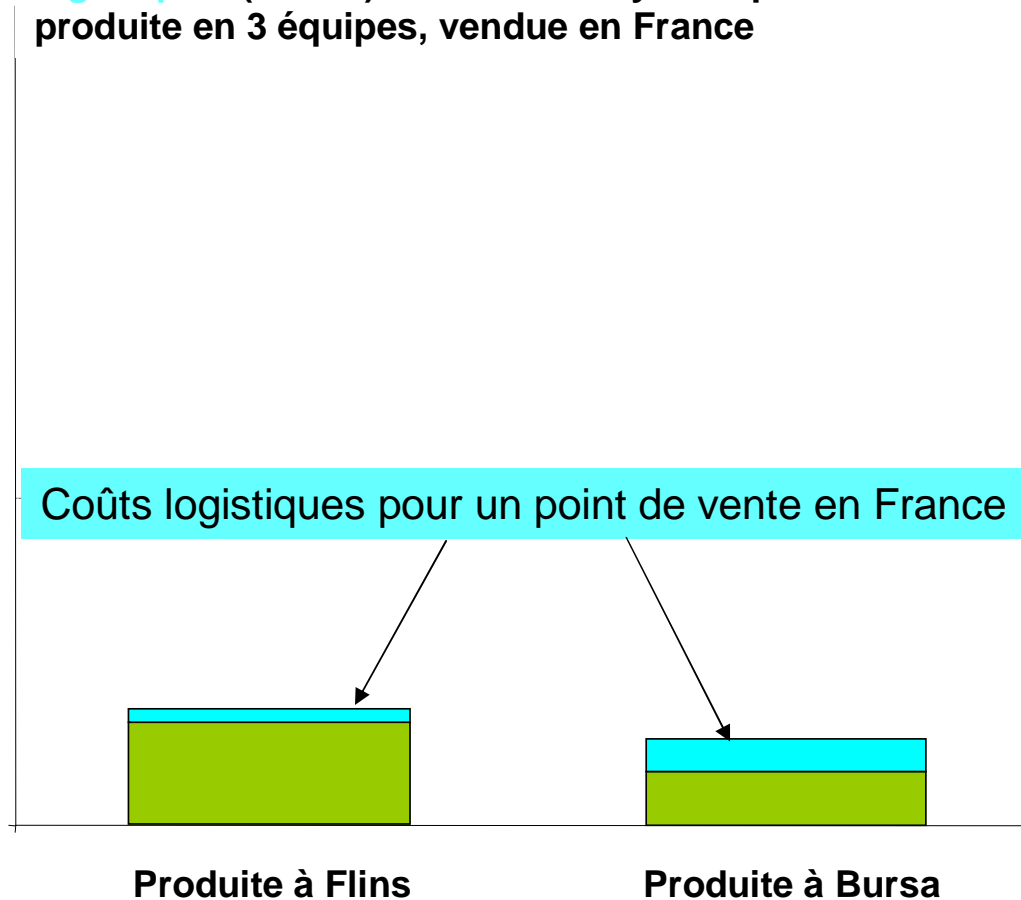
# La valeur de transformation d'une Clio fabriquée à Bursa est la moitié de celle d'une Clio fabriquée à Flins, à taux d'occupation équivalent.

Valeur de transformation (€/véhi) d'une Clio 3 dynamique produite en 3 équipes



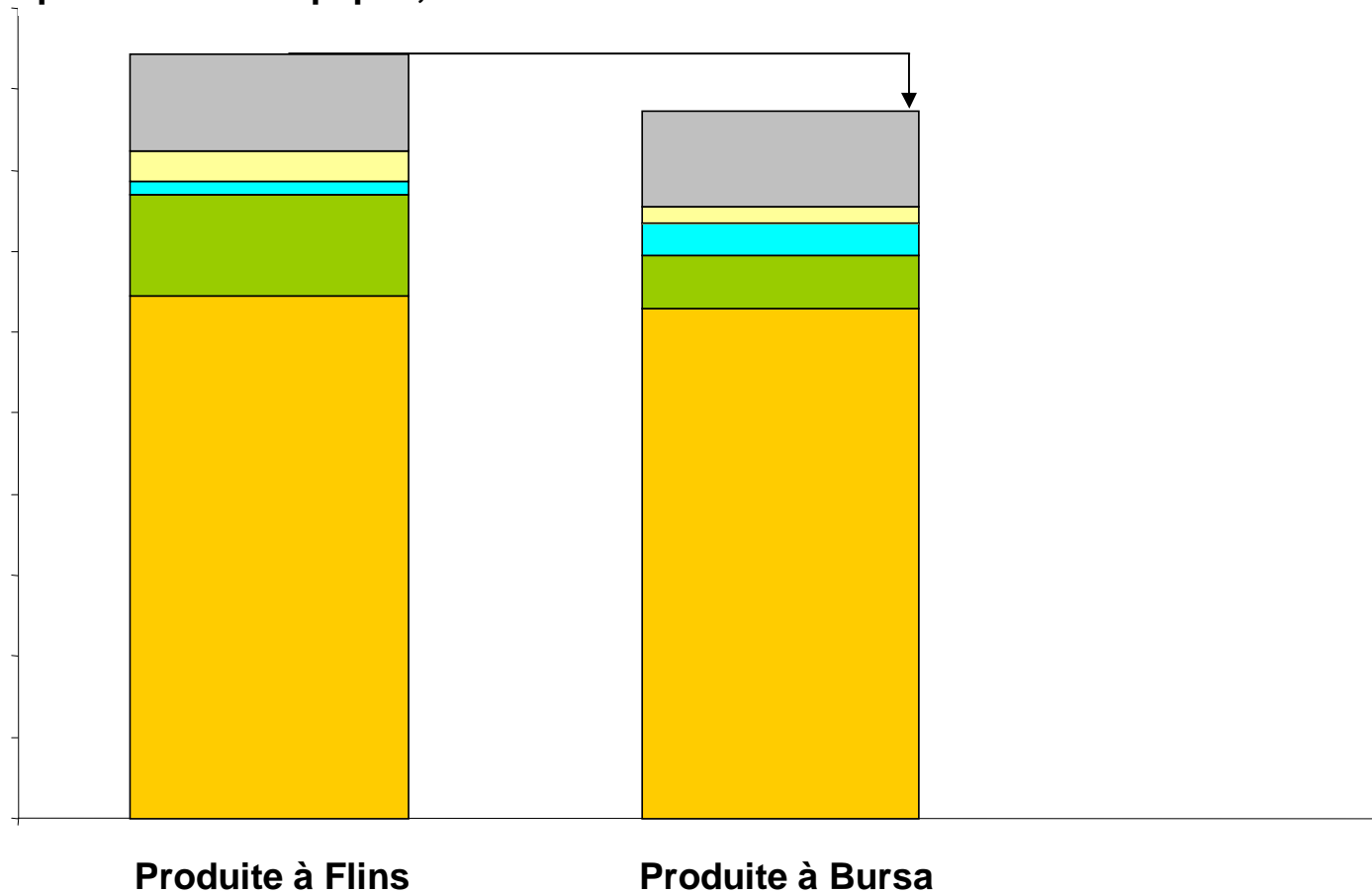
# Les surcoûts logistiques de la livraison en France d'une Clio depuis la Turquie ne compensent pas l'écart de valeur de transformation entre la France et la Turquie.

Valeur de transformation et coûts logistiques (€/véhi) d'une Clio 3 dynamique produite en 3 équipes, vendue en France



# Ecart de coût des ventes d'une Clio fabriquée à Flins vs Bursa, vendue en France, à taux d'occupation équivalent.

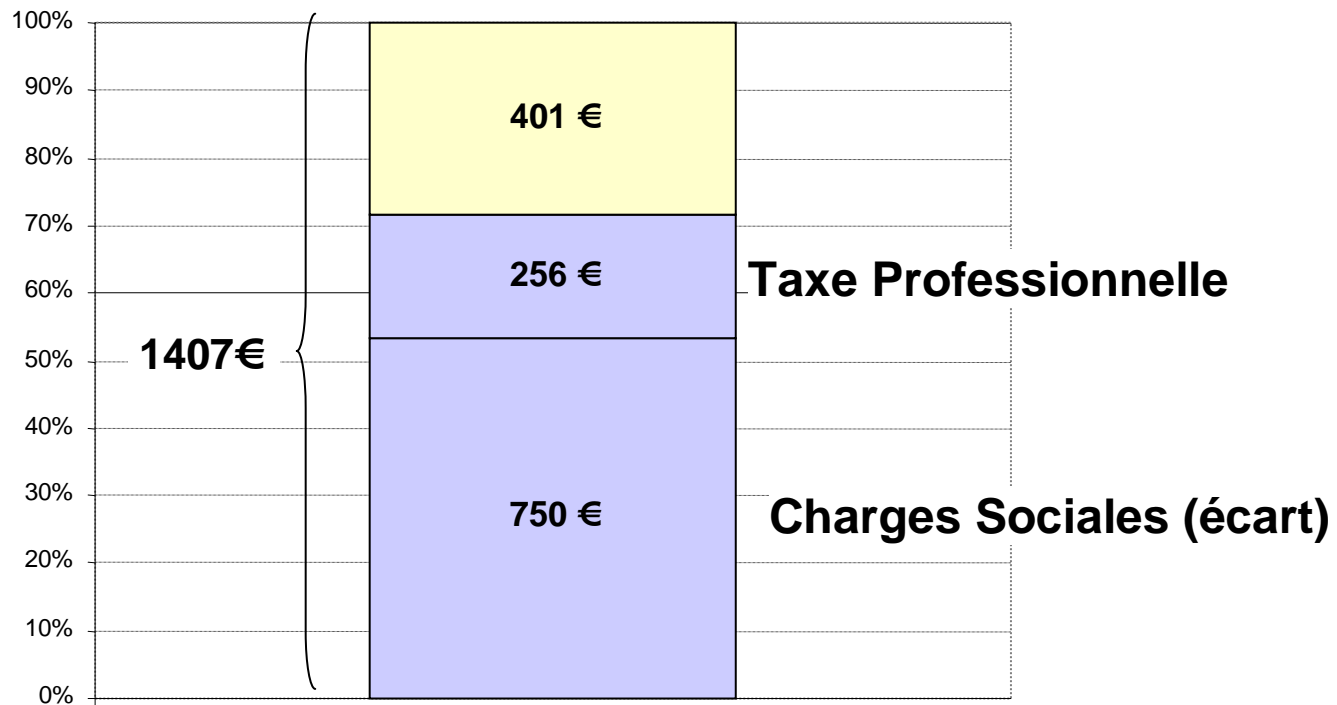
Coûts total (€/véhi) d'une Clio 3 dynamique produite en 3 équipes, vendue en France



# Un véhicule conçu en Corée, produit en Turquie et vendu en France coûterait 1400 € de moins que conçu et produit en France.

---

Part de l'écart de charges sociales et TP dans l'écart de compétitivité (€/véhicule)



# La compétitivité

- **La compétitivité est le seul moteur durable de la croissance et la seule vraie garantie de survie.**
- **Renault ne sait pas être compétitif avec des petites voitures produites en Europe pour l'Europe de l'Ouest.**
- **Avec l'Euro fort, il devient très difficile d'exporter hors d'Europe.**
- **Renault s'assainit pendant la crise (coûts fixes, coût des investissements, productivité de l'ingénierie et de l'amont, efficacité de la distribution...).**
- **La base des fournisseurs en France ne s'améliore pas assez vite.**

## Le plan de traversée de la crise

- **Diminution des variations de besoins en fond de roulement**
- **Réduction des investissements a minima (renouvellement gamme I et Dacia, évolutions technologiques pour CO2, véhicule électrique)**
- **Réduction des investissements à l'international (Chennai reporté à 2012, Tanger décalé d'1 an, Chine reporté sine die, mais maintien d'AvtoVaz)**
- **Adaptation des coûts à la baisse durable du chiffre d'affaires**
  - Plan de départ
  - Contrat social de crise
  - Réduction drastique de la sous-traitance
  - Ré-intégration d'activités dans les usines

# PREPARER LE VEHICULE ELECTRIQUE

# Investissements et dépenses R&D pour être parmi les meilleurs en émission de CO2 et le leader pour le véhicule électrique

Etre leader mondial (avec Nissan) pour le Véh. Electrique

Renault en 2009 70% < 140g



12% du marché  
des moins de 140g

14% du marché  
des moins de 120g

# Le Véhicule Electrique, potentiellement 10% du marché en 2020, va générer des besoins de capacités de production et d'infrastructure.

## Les drivers du marché du V.E.

- **Prix du pétrole**
- **Evolution des réglementations sur la réduction des émissions**
- **Evolution du coût des batteries et des technologies du VE**
- **Déploiement de l'infrastructure de recharge**
- **Changement des habitudes des automobilistes**

**Marché annuel potentiel :  
10% du marché en 2020**

**2016  
3M de VE**

**2020  
6M de VE**

# Filière française de batteries pour véhicules électriques

## Elle comprendrait:

- Les travaux de **Recherche et Développement** visant à **optimiser la technologie batteries**, et à terme introduire une **nouvelle génération**,
- La réalisation de **flottes d'essais et de démonstrations**,
- **L'industrialisation et la fabrication à grande échelle** au meilleur coût de revient,
- La **commercialisation** des batteries
- L'anticipation et la préparation de la **recyclabilité** des batteries et leurs matériaux, pour le respect de l'environnement et la préservation des ressources de Lithium.

# Localisation des investissements et des dépenses de R&D

- **Un renouvellement significatif de la gamme Renault et du Véhicule Utilitaire s'est fait en France (42% des capacités de production de véhicules)**
- **Plus de 50% des investissements corporels du Groupe Renault sont réalisés en Europe de l'Ouest, dont plus de 80% en France.**
- **Les effectifs propres d'ingénierie hors France ont augmenté de 2006 à 2008 pour accompagner la croissance des marchés internationaux mais 63% des effectifs d'ingénierie sont en France, représentant plus de 80% des dépenses d'ingénierie.**

# POLITIQUE RH

# Une Politique RH Groupe basée sur 3 fondamentaux

- **DEVELOPPER L'ENGAGEMENT DU PERSONNEL**
  - par le renforcement de la proximité RH,
  - le développement d'un management de qualité
  - la mise en place d'un système de reconnaissance de la performance lisible
  
- **CONTRIBUER A LA PERFORMANCE DU GROUPE**
  - en préparant les compétences de demain et en renforçant la compétitivité
  
- **PROMOUVOIR UNE STRATEGIE SOCIALE**
  - facteur de cohésion et de solidarité dans un groupe mondial et multiculturel

# Une organisation RH Monde revue en 2007

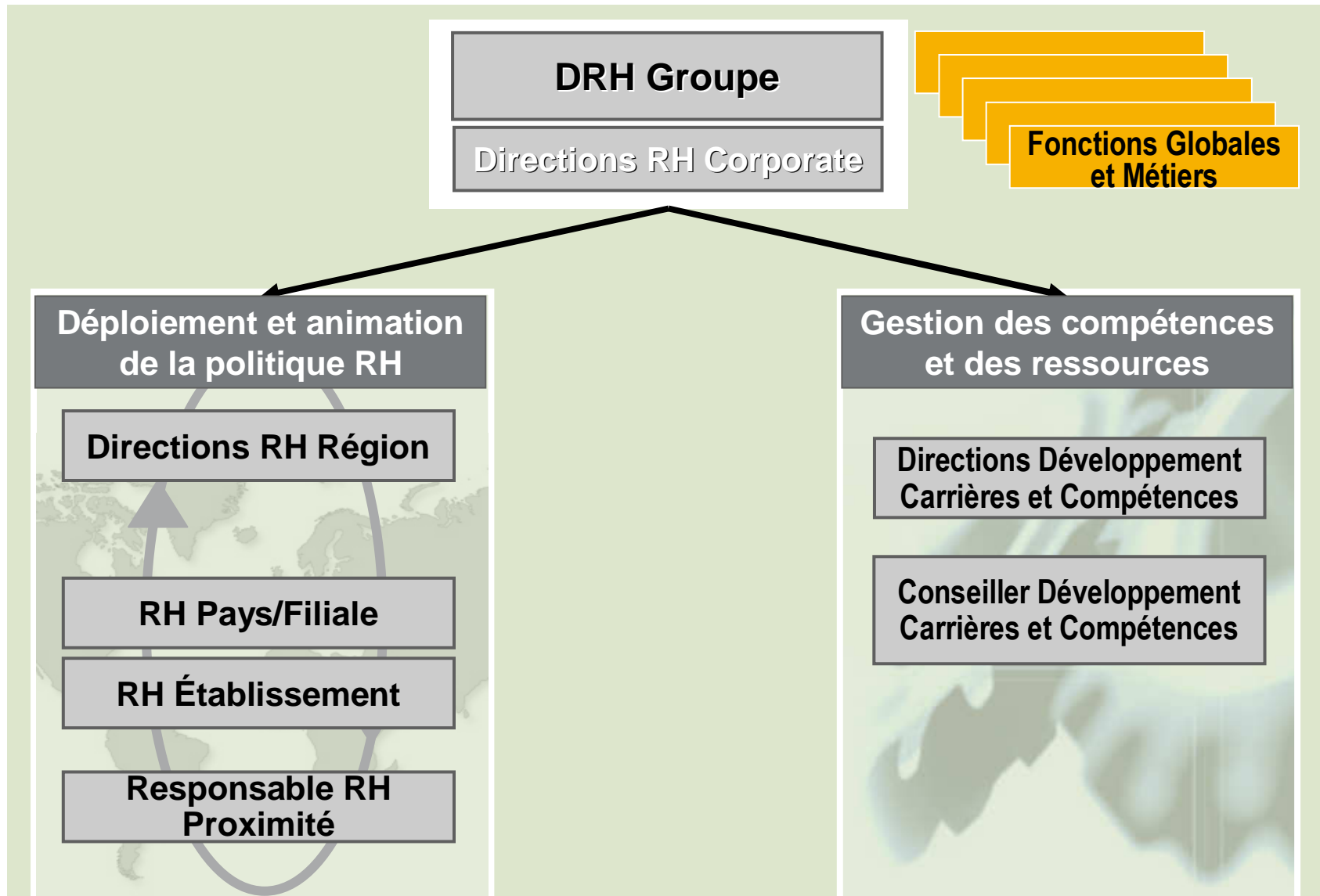
- **Assurer une présence forte de la fonction RH auprès de chacun.**

Les responsables RH de proximité sont situés au plus près du terrain en appui des managers et à l'écoute des salariés.

- **Renforcer l'action des RH dans la gestion des compétences avec une vision globale et internationale.**

C'est la mission des conseillers en développement des carrières et des compétences dans chaque fonction globale.

# Organisation RH Monde



# Faire face à la crise en 2009

## STRUCTURELLEMENT :

- **Contribution à la réduction des coûts de structure de 10 %, avec notamment un plan de départs en Europe : -7.600 personnes.**

## CONJONCTURELLEMENT :

- **Poursuite du gel des recrutements en Europe initié fin 2008**
- **Réorganisation des sites de production pour s'adapter à l'évolution des marchés**
  - Passage à une équipe à l'usine de Sandouville réalisé fin 2008, en raison de la baisse des ventes des berlines du segment M2 en Europe et l'adaptation des activités de Renault Industrie Belgique courant 2009 ;
- **Recours à des dispositifs de chômage partiel**
  - dans la plupart des Régions (Europe, Euromed, Asie-Afrique et Amériques en début d'année) pour adapter l'activité à la demande locale
  - mise en place du Contrat Social de Crise en France pour préserver l'emploi et les compétences ;
- **Conclusion avec les partenaires sociaux espagnols (UGT, CCOO et CCP) du Pacte pour l'emploi chez Renault Espana**
  - Pour une période de quatre ans (2010-2013) maintien de l'emploi en production, en lien avec les programmes industriels, en contrepartie d'une modération salariale et d'une flexibilité accrue en matière de temps de travail.

# Faire face à la crise en 2009

## Plan d'ajustement des effectifs en Europe

- **Visant essentiellement la main d'œuvre de structure (MOS)**
- **Différentes approches dans le Groupe**
  - En France : un plan de départs volontaires au sein de Renault Sas et des filiales industrielles (« Projet Renault Volontariat » : PRV)
  - En Europe, 2 cas de figure :
    - Dérive pilotée des effectifs (DCE + production + RCI + RRG)
    - Des plans sociaux dans 3 pays (Italie, Royaume-Uni, Pays-Bas)

# Faire face à la crise en 2009

## Focus sur le Projet Renault Volontariat en France

- **Mis en place après une phase de concertation avec les instances de représentation du personnel**
- **Sur une période limitée: octobre 2008 – avril 2009**
- **Visant essentiellement les effectifs de structure**
  - Toutefois, et afin de permettre le passage à une équipe à Sandouville dans les meilleures conditions pour les collaborateurs, le plan de départs volontaires était également ouvert au personnel de fabrication sur ce site.
- **4.450 ont adhéré au PRV**

# Une dynamique forte d'animation

- **Mise en place d'un site Internet dédié**
  - Information sur les mesures et les évènements
  - Témoignages de salariés et dirigeants
  - Offres d'emploi externes
- **Forum Emploi Ile-de-France au Technocentre (26 et 27/01/09)**
- **e-Forum Emploi sur Internet (24-25-26/03/09)**
- **Espaces Conseil sur site (consultants internes et externes)**
- **Nombreux évènements organisés sur site :**
  - Conférences (création d'entreprise, etc.)
  - Ateliers thématiques

# Faire face à la crise en 2009

## Le Contrat Social de Crise (CSC)

- **Le contexte économique début 2009 conduit à l'estimation suivante :**
  - 30 à 50 jours de chômage dans les sites industriels en France
  - Équivalent d'environ 20 jours de sous activité dans les sites tertiaires
  
- **La réponse : le Contrat Social de Crise**
  - Un contrat à durée déterminée
  - Une alternative à un plan de départs supplémentaire
  - Qui respecte nos engagements vis-à-vis des pouvoirs publics
  - Qui permet le chômage des cadres comme des ouvriers
  - Qui préserve les compétences
  - Basé sur solidarité et équité

# Contrat Social de Crise

## Principes et Mise en œuvre: Solidarité & Équité

### Principes:

- Maintien de l'emploi malgré une sous activité importante, avec un impact tolérable sur la rémunération
- Minimiser le coût pour l'entreprise de ce maintien de l'emploi
- En parallèle une maîtrise des coûts salariaux: 0% d'AGS et 0,5% d'augmentations individuelles

### Mise en œuvre : **SOLIDARITE & EQUITE**

- Chômage Partiel généralisé avec un maintien possible de la rémunération à 100% pour tous
- Une contribution de chacun sous forme de jours de congés

# Comment fonctionne le Contrat Social de Crise?

## 01/04/2009 - Mise en place du Contrat Social de Crise :

- **cadres et ETAM au forfait :**
  - salaire net maintenu à 100% (accord de branche)
  - Contribution à un fonds de gestion de crise par la non acquisition d'1 jour de Capital Temps Individuel (CTI) pour 5 jours chômés (dans la limite de 8 jours de CTI par an)
- **APR et ETAM non forfaités :**
  - Possibilité de maintien du salaire net à 100%
  - grâce à un complément apporté par le fonds de gestion de crise et par le rachat, au volontariat, d'1 jour de CTI pour 5 jours chômés.

## 01/07/2009 - Avenant au Contrat Social de Crise :

- **Fin mai 2009, convention conclue entre l'Etat et l'UNEDIC portant l'indemnisation du chômage partiel à hauteur de 75% de la rémunération brute**
- **Evolutions du CSC suite à cet avenant :**
  - **Cadres et ETAM au forfait :** contribution au fonds de gestion de crise par la non-acquisition d'1 jour de capital temps pour 10 jours chômés dans la limite de 4 jours (au lieu de 8 préalablement).
  - **APR et ETAM non forfaités :** Possibilité de maintien du salaire net à 100% par le rachat, au volontariat, d'1 jour de capital temps pour 10 jours chômés (au lieu d'1 jour pour 5 préalablement) dans la limite de 4 jours. Au-delà de 4 jours de contribution, l'intégralité du complément est assuré par le fonds de gestion de crise.

# Le CSC a été l'occasion d'un dialogue social ouvert et d'une implication du management

- Négociations / discussions de février à juin avec les partenaires sociaux
- Information permanente du management de l'état des discussions
- Déploiement systématique à l'issue des séances de négociation et des CCE
- Compréhension par l'ensemble du personnel des valeurs de base du CSC : solidarité et équité
- Signature des accords CSC Renault sas par 4 organisations syndicales.

# Effort de Formation dans le cadre du CSC

- **Dans le cadre du Contrat Social de Crise et de la convention avec l'Etat, l'entreprise s'est engagée à accroître son effort de formation**
  
- **I'Université d'Automne en Région Parisienne:**
  - des formations communes à l'ensemble des collaborateurs organisées pendant les jours chômés
  - 3 jours de formation basés sur l'efficacité personnelle
  - 15. 500 personnes formées
  - 237.109 heures réalisées

# En 2009, poursuite des actions pour la performance durable

- **Développement des compétences**
  - Création de la filière expertise
  - Développement de formations
- **Gestion des parcours de carrière**
  - Création de la politique mobilité Groupe
- **Qualité du Management**
  - Déploiement du Renault Management Way
- **Un dialogue social ouvert**
  - 13 accords collectifs Renault sas signés en 2009
  - Politique santé, sécurité, conditions de travail étendue au niveau de l'Alliance (labellisation SMRSCT)
  - Plan d'action ergonomie (décroissance des postes difficiles)
  - Prise en compte des risques psycho-sociaux dans le document unique
- **Actions en faveur de l'égalité des chances**
  - Accord-cadre depuis 1992 en faveur de l'insertion des jeunes ( parcours de formation diplômante de 200 jeunes sans qualification tous les ans)
  - Engagement national pour l'insertion professionnelle des jeunes des quartiers » (recrutement de 420 jeunes entre 2008 et 2010, stagiaires, alternance)
  - Partenariat Science Po/ lycée Henri IV/ « un avenir ensemble », Courses en Cours
  - Ecole de la 2<sup>ème</sup> chance

# Perspectives 2010

## Pour Renault:

- **Une année encore difficile**
- **Objectif de Free Cash Flow positif et de croissance des parts de marché**

## En termes RH:

- **Maintien de l'emploi**
  - Notamment en France par la reconduite du Contrat Social de Crise signé par l'ensemble des organisations syndicales
- **Des embauches ciblées:**
  - Filière électrique
  - Projet Tanger
- **Construire l'avenir:**
  - Renault Way/ Renault Management Way
  - Développement des compétences: déploiement de la filière expertise, formations, ...
  - Une nouvelle politique RH pour accompagner la transformation de Renault
  - Un système de reconnaissance de la performance
- **Un dialogue social ouvert**
  - Basé sur la déclaration des droits sociaux fondamentaux (signée en 2004)
  - Agenda social en cours d'élaboration (validé en France)
  - Accord de méthode GPEC

# Programme diversité

- **Diagnostic diversité (VIGEO) pour le Groupe**
- **Plan « Atout Femmes »**
  - Réseau social
  - Objectifs de recrutements
  - Politique salariale
  - Equilibre vie professionnelle/ vie personnelle
  - Processus anti-discrimination
  - Sensibilisation à la diversité
  - Gestion de carrières
  - Formations spécifiques