

# PROJET D'ACCORD PLURIANNUEL

*5<sup>ème</sup> séance de négociation – 4 novembre 2016*



DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES FRANCE

NOVEMBRE 2016

RENAULT  
CONFIDENTIEL C

**GROUPE RENAULT**

# UN PROJET D'ACCORD POUR PRÉPARER L'AVENIR DE RENAULT EN FRANCE

ENJEUX

SATISFACTION CLIENT

PERFORMANCE DURABLE

MOTIVATION

ENGAGEMENTS



Activité fabrication



Activité ingénierie



Investissements

LEVIERS

Management et organisation du travail

Reconnaissance

Organisation du temps de travail et activité

Dialogue social

Emploi et compétences

Cadre de travail



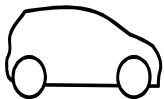
- 01 Activité (suite de la séance du 25 octobre)
- 02 Recrutement et politique jeune
- 03 Intérim
- 04 Management et dialogue sur la qualité du travail

# 01 ACTIVITÉ

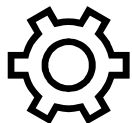


## RAPPEL / FABRICATIONS FRANCE : DES PERSPECTIVES D'ACTIVITÉ JUSQU'À 2019 ET AU-DELÀ

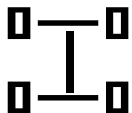
Dans le cadre d'un accord, Renault s'engagerait à :



- un volume annuel moyen au moins égal au volume de 2016, à conditions identiques de marché, sur la durée de l'accord
- 3 nouvelles plateformes et 9 modèles, au moins un nouveau modèle ou plateforme par usine



- un volume annuel moyen au moins égal à 1,5 million, à conditions identiques de marché et de réglementation sur la durée de l'accord.



- un volume annuel moyen au moins égal à 1,5 million, à conditions identiques de marché et de réglementation sur la durée de l'accord

Investissement

- 500 millions d'euros investis pour améliorer la performance et l'environnement de travail

# RAPPEL INGÉNIERIE FRANCE : FAIRE ÉVOLUER NOTRE MODÈLE POUR RÉPONDRE AUX DÉFIS DE DEMAIN

Dans le cadre d'un accord, Renault s'engagerait à :

## Investissement

**R&D + CAPEX : 8% du chiffre d'affaires**

## Rôle de la France

**La France, centre de haute technologie pour le Groupe**

- La France, un rôle clé, au sein d'un réseau global
- Un réseau d'ingénierie global piloté avec une gouvernance renforcée
- Des RTX au plus près des marchés

## Ressources et compétences

**Des ressources renouvelées par des recrutements réguliers**

**Des compétences renforcées** par la formation, la mobilité interne, le recrutement, l'acquisition de sociétés

## Entreprise étendue

**Vers un nouveau modèle**

- Extension des partenariats stratégiques avec des fournisseurs
- Développement des « workpackages »
- Partenariats avec les écoles et universités

## Projet d'accord pluriannuel

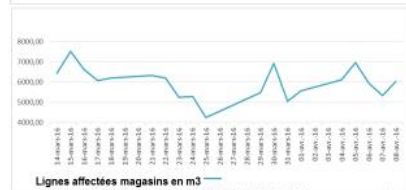
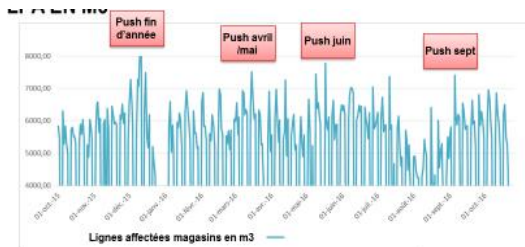
# LOGISTIQUE PIECES ET ACCESSOIRES

### ENJEUX

- Croissance prévisionnelle de l'activité d'environ 10% de 2016 à 2019
- Amélioration du taux de service de 81% en 2016 à 90 % en 2019

### SPECIFICITES

- **Service Client** tout au long de l'année
- **Réactivité** : 50 % de commandes livrées en 24h00
- **Variabilité** de 20 à 30 % selon les actions commerciales



Variation d'activité DLPA

GRUPE RENAULT

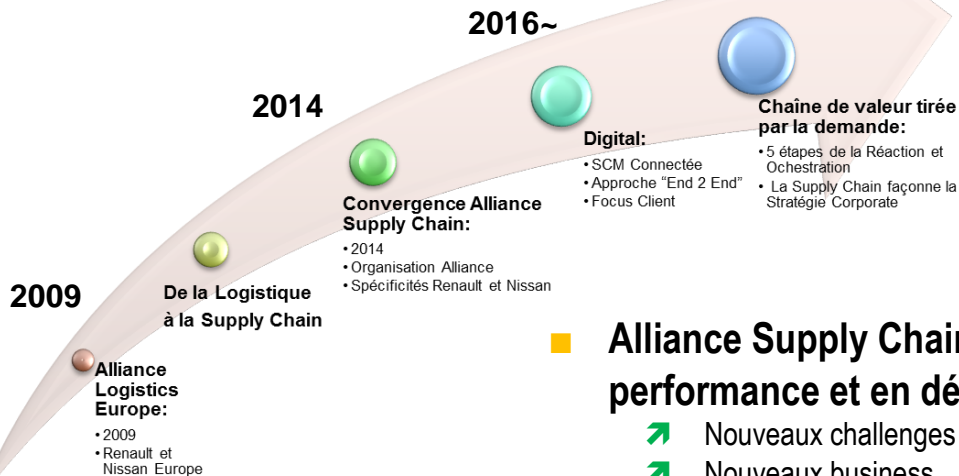
### PROJETS

- **Modernisation** des magasins pièces de rechange via le renouvellement des Systèmes d'Information et l'introduction de systèmes automatisés.
- Déploiement de **standards de management APW, OHSAS**, management de la qualité.
- **Investissements** : 35 ME

### RESSOURCES ET COMPETENCES

- Renouvellement des ressources par des recrutements réguliers
- **Renforcement des compétences** pour accompagner la modernisation

# Projet d'accord pluriannuel SUPPLY-CHAIN MANAGEMENT



- **Un volume d'activité annuel moyen au moins égal au volume de 2016, à conditions identiques de marché, sur la durée de l'accord**

- **Alliance Supply Chain Management, un plan moyen terme ambitieux en performance et en développement des compétences et technologies**

- Nouveaux challenges
- Nouveaux business
- Nouvelles technologies
- Nouvelle approche
- Nouvelle façon de travailler
- Nouvelles compétences

- **Des ressources renouvelées grâce à des recrutements réguliers**

- Rajeunissement de la pyramide des âges
- Renforcement sur les nouvelles compétences





# 02

## RECRUTEMENT ET POLITIQUE JEUNE



## RAPPEL SÉANCE DU 4 OCTOBRE 2016 / ACQUÉRIR DES COMPÉTENCES PAR UNE POLITIQUE DE RECRUTEMENT PLURIANNUELLE

- **Un plan de recrutement pluriannuel, qui s'appuie sur la politique jeunes**
  - Une visibilité sur 3 ans qui permet d'anticiper les besoins en compétences
  - Des partenariats écoles pérennes
  - Une présence renforcée sur les media sociaux
  
- **Alternants et stagiaires une source prioritaire de recrutement**
  - Alternants : 5% des effectifs de Renault en France
  - Un objectif de 40% des jeunes recrutés en CDI, issus de la politique jeunes, à la fin de l'accord
  - Un suivi renforcé du parcours de l'alternant/stagiaire au sein de l'entreprise

## 2016-2019 : 3 000 RECRUTEMENTS EN CDI, 6 000 CONTRATS JEUNES

Dans le cadre d'un accord, Renault s'engagerait à :

- **3 000 recrutements en CDI d'ici la fin de l'accord**

- La moitié des recrutements dans nos sites industriels, l'autre moitié dans nos sites d'Ile de France
- Des recrutements qui concernent toutes les catégories : APR, ETAM, ingénieurs et cadres
- La poursuite de nos objectifs en matière de diversité

- **6 000 contrats jeunes d'ici la fin de l'accord**

- Alternants : 1 000 par an
- Stagiaires : 1 000 par an

# 03 INTÉRIM



## L'AUTOMOBILE, UNE ACTIVITÉ PAR NATURE CYCLIQUE

- Evolution rapide et soudaine des marchés automobiles nécessitant une forte capacité d'ajustement
- Part des partenariats de plus en plus importante
- Forte variation des besoins de main d'œuvre lors du démarrage de nouveaux modèles



### **Une volonté d'aller vers une meilleure gestion de l'intérim :**

- un engagement de l'entreprise vers une réduction du recours au travail intérimaire
- un engagement de l'entreprise pour une meilleure valorisation du travailleur temporaire

## VERS UNE RÉDUCTION DU RECOURS AU TRAVAIL INTÉRIMAIRE

- **L'activité automobile induit conjoncturellement des surcroits de travail.** Pour autant, Renault va mettre tout en œuvre pour diminuer le recours à des contrats temporaires.
  - Par l'effet du cycle des véhicules, la qualité des produits va s'améliorer
  - Avec l'usine du futur, l'entreprise sera en capacité de mieux utiliser ses ressources
- **Ambition :** d'ici la fin de l'accord, réduire d'au moins 50% le nombre de contrats d'intérim par rapport à fin 2016 (à volume de production équivalent).

## VERS UNE MEILLEURE VALORISATION DU TRAVAILLEUR INTÉRIMAIRE (1/2)

Une durée plus longue des contrats dans l'intérêt mutuel du travailleur intérimaire et de l'entreprise.

2 objectifs :

- Sur la durée des missions de travail temporaire pour surcroît d'activité : ambition **d'augmenter la proportion de contrats d'une durée supérieure à 3 mois.**
- Sur le recours au CDI intérim : grâce à un partenariat avec les ETT, **ambition de développer le CDI intérim** avec un objectif en fin d'accord de 5% du volume de recours global à l'intérim par an.

## VERS UNE MEILLEURE VALORISATION DU TRAVAILLEUR INTÉRIMAIRE (2/2)

- **Des possibilités d'évolution professionnelle via le développement de son employabilité**
  - notamment par la possibilité pour les salariés intérimaires de suivre des parcours formatifs facilitant la recherche d'un emploi pérenne (parcours d'intégration, parcours de montée en compétences selon les bassins d'emplois)
- **Un vivier privilégié pour le recrutement au sein du Groupe Renault**
- **L'ouverture d'un dispositif de recrutement spécifique** pour des intérimaires non diplômés qui ont démontré leur performance.
  - proposition : élargissement de l'expérimentation de Flins qui a permis l'embauche d'intérimaires qui ont:
    - réussi des tests de pré-requis de compétences
    - suivi avec succès un parcours certifiant sur un titre professionnel de niveau 5.Un bilan de l'expérimentation sera réalisé en fin d'accord.

**CQPM Flins**  
**Résultats au 31 octobre 2016**



Nombre d'intérimaires non diplômés passant les tests	~ 360
Taux de réussite aux tests	40%
Nombre d'intérimaires été reçus en entretien	~ 150
Nombre de stagiaires en cours de formation	~ 20
Nombre de stagiaires qui ont validé leur CQPM	~ 50
<b>Nombre de diplômés CQPM embauchés</b>	<b>~ 50</b>



## AMÉLIORER LA SANTÉ-SÉCURITÉ DES TRAVAILLEURS INTÉRIMAIRES

**Renault souhaite renforcer la santé/sécurité de ses intérimaires par une coopération avec les entreprises de travail temporaire:**

- En amont de la mission, une meilleure connaissance des postes par les entreprises de travail temporaire pour :
  - une meilleure adéquation du profil avec le poste
  - un accueil préalable renforcé
- Présence d'un représentant de l'entreprise de travail de temporaire lors de l'analyse des accidents

**A partir du 1<sup>er</sup> janvier 2018 : un pilotage de l'accidentologie intégrant la population intérimaire (taux de F1 et F2)**

*2017 : une année de transition pour mettre en place le système.*

# 04 MANAGEMENT ET DIALOGUE SUR LA QUALITÉ DU TRAVAIL



# VERS UNE NOUVELLE RÉFÉRENCE MANAGÉRIALE

Des fortes évolutions du contexte

Gén. YZ

Digital

....

RMW

Des expériences de terrain

Trust  
Mgt.

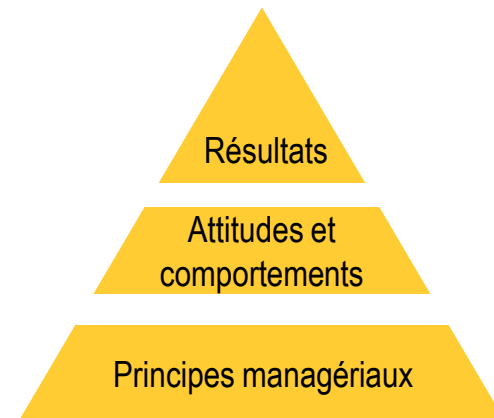
DQT

....

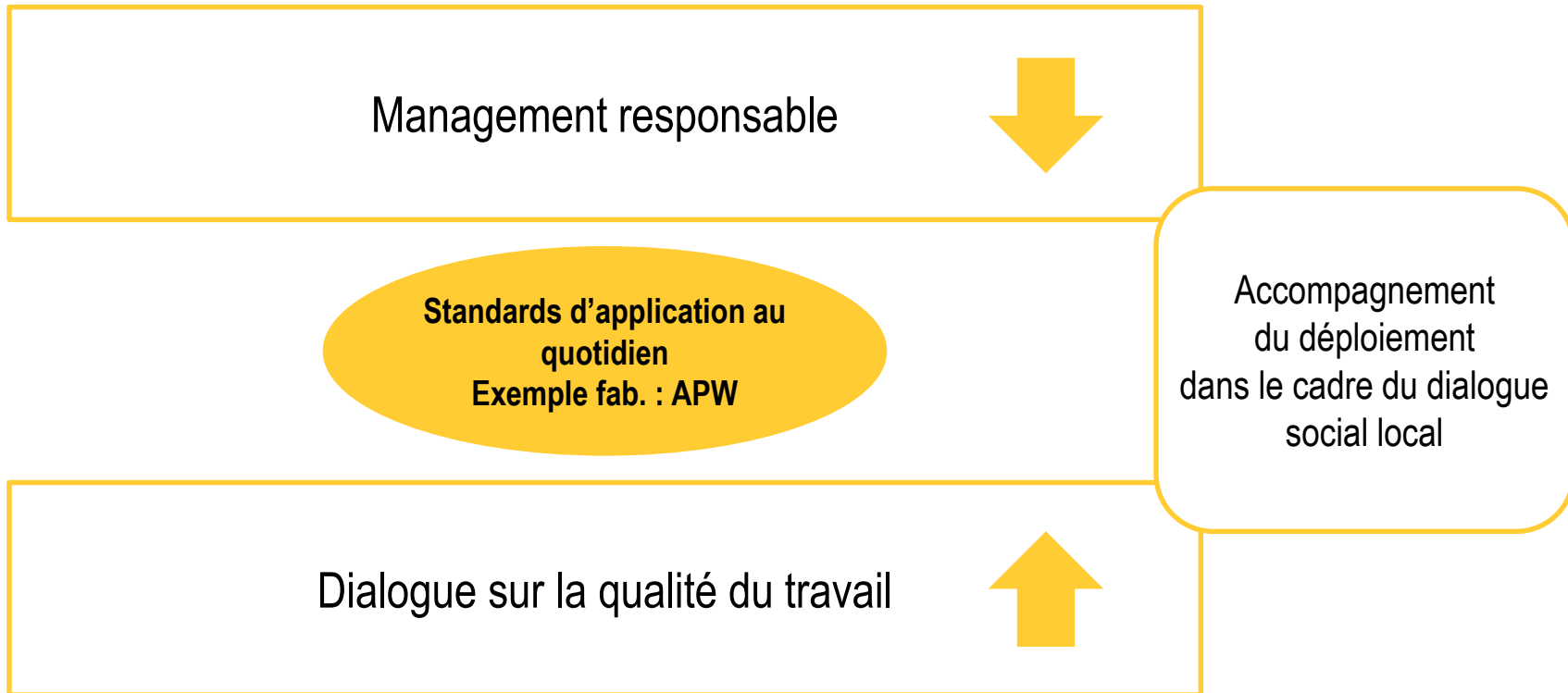


## Construire une nouvelle référence managériale

- orientée sur l'obtention de résultats durables
- mettant en œuvre des attitudes et comportements concrets
- basée sur des principes managériaux partagés



# MANAGEMENT RESPONSABLE ET DIALOGUE SUR LA QUALITÉ DU TRAVAIL



## PRINCIPES DU MANAGEMENT RESPONSABLE

- « **Garantir la pleine satisfaction de nos clients** » : développer la culture de l'excellence et le sens du client en formalisant les objectifs et les champs d'action de son équipe en relation étroite avec les attentes du client final ou interne à l'organisation et en assurant le respect des standards.
- « **Parler vrai** » : pratiquer l'écoute des personnes et le parler vrai, qui développe la loyauté, la confiance et facilite la résolution des problèmes et le progrès; organiser le temps d'échange et garantir la réalité du dialogue.
- « **Responsabiliser et faire progresser** » : développer les qualités humaines de l'équipe et de chacun de ses membres. pratiquer le feed-back régulier pour progresser et reconnaître les succès; faire progresser son équipe en développant l'esprit d'initiative, la responsabilisation individuelle et les compétences de chacun.
- « **Rester simple et agir efficacement** » : promouvoir l'efficacité en restant concentré sur la valeur apportée au client et en réduisant en permanence la non-valeur ajoutée. Agir en favorisant la prise de décision rapide en se concentrant sur les faits, en pratiquant le benchmark et en restant à l'écoute des idées de rupture.
- « **Favoriser la coopération et la diversité** » : développer la coopération transversale en reconnaissant la primauté des objectifs globaux de l'entreprise et en accueillant l'apport de la diversité des points de vue et la richesse de la diversité.

## MISE EN ŒUVRE DU MANAGEMENT RESPONSABLE

- « **Garantir la pleine satisfaction de nos clients** » : appliquer avec rigueur les standards métier. Développer la communication directe avec le client final et redynamiser les relations client-fournisseur entre les entités.
- « **Parler vrai** » : organiser un temps d'écoute des problèmes « hors temps de production » – Pratiquer une écoute et un feed-back individuel réguliers.
- « **Responsabiliser et faire progresser** » : formaliser l'objectif de faire progresser son équipe pour chaque manager et assurer le PDCA par le N+2. Impliquer et responsabiliser les collaborateurs dans la résolution de problèmes et l'amélioration des standards.
- « **Rester simple et agir efficacement** » : pratiquer un management au plus proche du terrain en maximisant la communication directe. Coacher ses collaborateurs en situation.
- « **Favoriser la coopération et la diversité** » : Créer les conditions du travail en équipe par un management équitable et respectueux de la diversité. Associer directement les fonctions support, au plus près des problèmes. Célébrer les succès ensemble.

# PRINCIPES DU DIALOGUE SUR LA QUALITÉ DU TRAVAIL

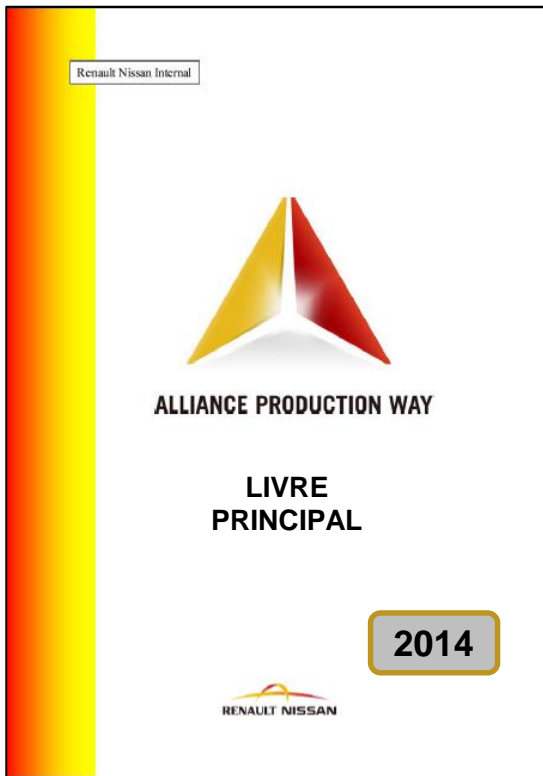
- **Une organisation apprenante, coopérative et participative**
  - Apprenante, par la qualité de formation au poste et un apprentissage permanent par les activités d'amélioration
  - Coopérative, par l'échange sur le travail, la transmission de son savoir-faire, l'entraide dans l'équipe
  - Participative, par la capacité de discuter de ce qui convient le mieux pour son poste de travail, pour l'entreprise et pour soi-même.
- **La recherche simultanée de la performance et de la qualité de vie au travail**
  - La capacité des salariés à participer à la définition de leur travail est un des leviers de la performance de l'entreprise.
  - L'amélioration de la qualité du travail est un moteur de la qualité de vie au travail.
- **La mise en place d'espaces structurés de dialogue sur le travail**
  - La notion de collectif de travail doit être considérée dans toute son étendue et sa diversité.
  - Tous les membres du collectif y sont intégrés.
- **Le dialogue sur la qualité du travail est cohérent avec son environnement.**
  - Référentiels métiers (par exemple Alliance Production Way en fabrication)
  - Mise en œuvre du management de proximité
  - Dialogue social en particulier au niveau local
- **Toutes les fonctions de l'entreprise intègrent à terme un dispositif de DQT**
  - Le dialogue sur la qualité du travail est développé en priorité dans les secteurs de fabrication.
  - La transposition dans d'autres secteurs sera envisagée en utilisant toutes les opportunités possibles.

## MISE EN ŒUVRE DU DIALOGUE SUR LA QUALITÉ DU TRAVAIL

- **Un temps de dialogue collectif est organisé régulièrement dans les collectifs de travail.**
- **Il doit permettre aux salariés d'agir sur leur travail.**
  - Exprimer leurs problèmes de travail : organisation du poste de travail, modes opératoires, standards métiers, sécurité et conditions de travail, formation au poste.
  - Participer à l'analyse des causes des problèmes de qualité.
  - Proposer des solutions, examiner les solutions proposées et donner leur avis sur les solutions retenues, confronter leurs savoir-faire, et si nécessaire proposer une évolution des standards.
- **Une personne est responsabilisée pour animer la démarche auprès du manager.**
  - Mettre à sa disposition les moyens adéquats pour faciliter l'échange, en particulier une LUP.
  - Faire porter les échanges sur les situations réelles avec la volonté d'apporter des réponses concrètes.
- **La résolution des problèmes commence au plus près du terrain.**
  - Privilégier la résolution locale des problèmes locaux, avec les moyens correspondants donnés à l'UET.
  - Une démarche collective animée par le chef d'UET en fabrication et de manière générale la ligne managériale
  - Remonter à un niveau supérieur les problèmes qui ne peuvent être résolus localement



# STANDARDS D'APPLICATION DU MANUFACTURING



# STANDARDS D'APPLICATION FABRICATION - PARLER VRAI

Organiser le temps d'écoute des problèmes au travers de :

- la ronde quotidienne,
- le briefing d'équipe
- l'arrêt de production consacré à l'avancement

Pratiquer une écoute et un feed-back régulier individuel par l'entretien ou la ronde quotidienne.



**Briefing début d'équipe**



**Capacité d'alerte en cas de problème**



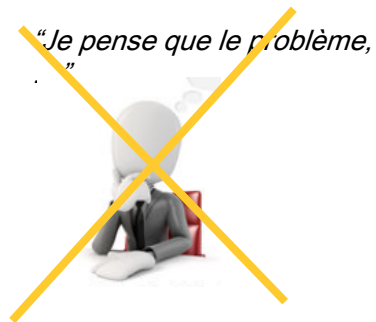
**Collecte des problèmes**



**Point d'avancement régulier**

# STANDARDS D'APPLICATION FAB. - RESTER SIMPLE ET AGIR EFFICACEMENT

Pratiquer un management au plus proche du terrain en supprimant les réunions loin des problèmes et en maximisant la communication directe.  
Coacher ses collaborateurs en situation.



Traiter les problèmes sur le terrain



Réunions sur le terrain



Prioriser les urgences



Communication directe

# STANDARDS D'APPLICATION FAB. - FAVORISER COOPÉRATION ET DIVERSITÉ

Créer les conditions du travail en équipe par un management équitable et respectueux de la diversité  
Associer directement les Fonctions Support, au plus près des problèmes.  
Célébrer les succès ensemble.



**Le manager crée les conditions du travail en équipe**



**Fonctions support sur le terrain**



**Célébrer ensemble les succès**

# L'UET DE FABRICATION – CELLULE ÉLÉMENTAIRE D'UNE ORGANISATION APPRENANTE ET RESPONSABILISANTE

## ■ Structure de l'UET

- Rappel : inférieure ou égale à 20 postes dans l'assemblage : 18 postes de production, 1 à deux postes hors flux (suivant la maturité et le contexte de l'UET)
- Des représentants des fonctions support clairement identifiés en soutien de l'activité de l'UET

## ■ Effectif de l'UET

- 1 Chef d'UET
- 2 à 3 Opérateurs Senior occupant tour à tour des postes de production ou un poste hors Flux
- Des opérateurs polyvalents sur 2 à 3 postes de travail et responsabilisés pour une durée limitée et renouvelable sur des champs spécifiques d'activité

## L'UET DE FABRICATION – CELLULE APPRENANTE ET RESPONSABILISANTE

### ■ Rôle et compétences additionnels de l'opérateur sénior

- L'opérateur sénior collecte les problèmes et alimente la LUP de l'UET. Il s'assure de la hiérarchisation des problèmes avec les autres équipes
- L'opérateur sénior reçoit les formations qui peuvent le conduire à remplacer le Chef d'UET pendant son absence ou à évoluer à terme vers un poste de Chef d'UET

### ■ Rôle et Compétences additionnels des opérateurs de l'UET

- Sur la base du volontariat, les opérateurs prennent une responsabilité supplémentaire sur les domaines d'activité :
  - HSE, TPM, 5S, Loupés/MUs socle minimum pour toutes les UETs
  - Extension possible à d'autres domaines d'activité pour les UETs de maturité élevée
- Les opérateurs reçoivent les formations nécessaires à l'exercice de ces responsabilités