



RAPPORT DE L'EXPERT-COMPTABLE AUPRÈS DU CSE

RENAULT – CSE DE GUYANCOURT

Information-Consultation sur le projet d'externalisation du pilotage de la maintenance opérationnelle à P2M

Mai 2021

Ce rapport ne saurait être complet sans la synthèse– tirée à part – qui l'accompagne

Sextant Expertise – 8, rue Bernard Buffet, Immeuble Le Cardinet, 75017 Paris – Tél. : 01 40 26 47 38 – www.sextant-expertise.fr

Société inscrite à l'ordre des experts comptables – Conseil régional Paris Ile de France

S.A.S. au capital de 41 050 € - 409 717 782 00067 RCS Paris – APE 6920Z – Intracom FR 10 409 717 782



Négociateur
à armes égales

Conditions d'exécution de la mission

Mesdames et Messieurs les membres du Comité social et économique ,

Vous avez désigné notre cabinet pour vous assister en vue de la consultation prévue sur le projet d'externalisation du Pôle Pilotage de la maintenance opérationnelle à P2M.

Cette mission a fait l'objet d'un accord tripartite avec le CSE, la direction et nous-mêmes, de manière à traiter les aspects économiques et financiers, organisationnels, sociaux et conditions de travail du projet.

Nous vous remercions de votre confiance.

Le déroulement de notre mission...

Nos investigations nous ont conduit à rencontrer :

- Pour les aspects Métiers Renault : M. Desailly (Chef de service Projet Systèmes d'essai et Maintenance), M. Caron (DEA-TM), Mme Calvo (DEA-T) et M. Le Borgne (Direction Ingénierie)
- Pour les aspects Métiers P2M/GMB Invest : MM. Benoit (Responsable pôle Electricité/Maintenance) et Marquet (président fondateur du Groupe)
- Pour les aspects RH, Mesdames Frappier (Renault) et Rinto (groupe GMB Invest)

Nous remercions nos interlocuteurs de la disponibilité dont ils ont fait montre.

Nous avons par ailleurs mené des entretiens avec la Médecine du Travail, des élus du CSE et 6 salariés (Lardy : 2 LM et 1 ATM; Aubevoye : 3 LM). Nous avons demandé à rencontrer un nombre supérieur de salariés directement concernés par le Projet afin d'avoir plus d'informations sur

l'activité (diversité des activités, évaluation de la charge de travail, etc.) et de pouvoir traiter les sujets plus en profondeur tout en leur assurant la confidentialité sur les propos soutenus en entretien.

De plus, des entretiens avec des salariés du futur pôle stratégie et technologies avaient également été demandés, mais notre demande au global n'a pas été satisfaite par la Direction.

En outre, si nous avons pu obtenir les documents souhaités pour mener à bien notre expertise, nous n'avons pas pu analyser l'accord et son contenu avec P2M, le processus de cession n'étant à date pas suffisamment avancé.

Comme tout avis d'expert, nos diagnostics peuvent être discutés, d'autres points de vue peuvent assurément être défendus : notre propos est de contribuer à l'émergence d'un débat, à l'enrichissement des relations sociales, à une meilleure maîtrise par le personnel de son destin collectif.

Nous espérons que notre intervention contribuera utilement au débat dans l'esprit duquel elle a été conçue et que notre rapport permettra la tenue d'un dialogue social fondé sur une information de qualité.

Nous restons à votre disposition pour tout renseignement ou demande complémentaire émanant ou non de nos travaux.

Paris, le 27 mai 2021

Anthony Agostini, Camille Grousset, Stephane Jego, Isabelle Nicolas, Lucie Rémond, Christophe Lebaron

Expert-comptable signataire : Christian Pellet

Sommaire de notre rapport

Diagnostic économique

1 Réorganisation et transfert automatique des contrats de travail avec le L.1224-1 : cadre légal et faisabilité du projet Renault P2M selon Sextant 4

2 Rationnel de l'opération et alternative Sextant 38

3 Analyse de la situation économique et financière de GMB Invest et P2M 49

Diagnostic social

4 Analyse de la politique RH de P2M et comparaison du collectif de travail 70

5 Comparaison des accords et statuts collectifs 93

Diagnostic SSCT

6 Analyse du projet sur la santé et les conditions de travail 135

Chapitre 1

Réorganisation et transfert automatique des contrats de travail avec le L.1224-1 : cadre légal et faisabilité du projet Renault P2M selon Sextant

1-1 Le cadre légal du transfert automatique des contrats de travail (L.1224-1)

1-2 Analyse de la réorganisation avant transfert des salariés

1-3 Appréciations Sextant sur le projet Renault P2M et impact sur le processus d'information-consultation

1-1 Le cadre légal du transfert automatique des contrats de travail (L.1224-1)

Dans le cadre d'une externalisation, les contrats de travail des salariés seront automatiquement transférés



L'article L. 1224-1 du Code du travail :

« Lorsque survient **une modification dans la situation juridique de l'employeur, notamment par succession, vente, fusion, transformation du fonds, mise en société de l'entreprise**, tous les contrats de travail en cours au jour de la modification subsistent entre le nouvel employeur et le personnel de l'entreprise ».



Les enjeux d'un L.1224-1

L'entité économique autonome

Conséquences individuelles du L. 1224-1

Conséquences sur le statut collectif

Usages et engagements unilatéraux

Impact sur les mandats des IRP

La définition d'une entité économique autonome pour appliquer un transfert automatique des contrats de travail (L.1224-1)



Deux conditions cumulatives

*Cass. Plén.
16 mars 1990,
n° 89-45730*



(1) l'entité transférée doit être une entité économique autonome



(2) une fois transférée, l'activité doit conserver son identité et se poursuivre durablement



DÉFINITION D'UNE ENTITÉ ÉCONOMIQUE AUTONOME

- *En droit européen, « une entité économique autonome est entendue comme un ensemble organisé de moyens, en vue de la poursuite d'une activité économique, que celle-ci soit essentielle ou accessoire » (Directive n° 98/50 du 29 juin 1998).*
- *En droit français, constitue une entité économique « un ensemble organisé de personnes et d'éléments corporels ou incorporels permettant l'exercice d'une activité économique qui poursuit un objectif propre » (Cass. soc., 7 juill. 1998, n° 96-21451).*

(1) Pour caractériser une activité autonome

Il est essentiel de constater un transfert de personnel et « d'éléments corporels ou incorporels nécessaires à l'exploitation de l'activité » (Cass. soc., 25 juin 2002, n° 01-41848) :

- Moyens corporels : équipements, bâtiments, etc.
- Éléments incorporels : fonds de commerce, contrats commerciaux, droit au bail, etc.
- Du personnel propre.

Exemples réels jurisprudentiels :

- Article L. 1224-1 applicable : le service informatique d'une société qui dispose de moyens spécifiques et jouissant d'une autonomie de gestion ;
- Article L. 1224-1 non applicable : rédaction d'un hebdomadaire qui ne constituait pas un service distinct disposant de ses propres moyens. Elle ne caractérise pas une entité économique autonome susceptible d'être transférée à un nouvel exploitant.

(2) Pour caractériser le maintien de l'identité et la poursuite de l'activité

Cette poursuite s'apprécie par rapport aux critères suivants : les moyens utilisés, les modalités d'exploitation et l'activité du repreneur.

Le principe du L. 1224-1 : la reprise de tous les contrats de travail en cours au jour du transfert (une obligation pour l'employeur comme pour le salarié)



Une obligation pour le nouvel employeur

En cas de modification de la situation juridique de l'employeur : vente, fusion, transformation du fonds, mise en société, etc.



Tous les **contrats de travail en cours** au jour du transfert doivent être repris par le nouvel employeur ;



Y compris les **CDI suspendus** et les **contrats en alternance** ;



Les employeurs successifs (le cédant et « l'acheteur ») **ne peuvent pas convenir de la reprise d'une partie seulement** des contrats de travail ;

Le licenciement d'un salarié prononcé à l'occasion du transfert est **privé d'effet** (Cass. Soc 18 décembre 2000). Ce qui signifie que le salarié concerné peut demander sa réintégration à son poste antérieur.



Une obligation pour le salarié



Le salarié ne peut pas refuser le transfert

- ▶ Disposition d'ordre public
- ▶ Licenciement éventuellement pour faute grave



Sauf modification du contrat de travail à l'occasion du transfert (*voir plus loin sur la modification du contrat de travail*).



Les contrats de travail sont transférés dans les mêmes conditions :

- ▶ Pas de période d'essai
- ▶ Maintien de la rémunération contractuelle
- ▶ Maintien de l'ancienneté
- ▶ Maintien de la qualification

Les conséquences du L.1224-1 sur le statut individuel : Le socle contractuel s'impose au nouvel employeur

- Pour les éléments **non formalisés dans une clause** : chercher s'ils appartiennent à ce qu'on appelle le « Socle contractuel ».



La qualification du salarié : élément contractuel de la relation de travail que l'employeur ne peut pas modifier sans l'accord du salarié.



La rémunération : élément contractuel que l'employeur ne peut pas modifier sans l'accord du salarié.
(NB : on parle ici de la rémunération au moment où l'on propose la modification, pas de celle qui était versée au moment de l'embauche).



Autres éléments : l'ampleur de la modification est appréciée [par les juges] au cas par cas, en fonction :

- de la nature de l'élément modifié ;
- des fonctions exercées par le salarié ;
- de l'ampleur de la modification.

Quid de la rémunération ? Lors des différents transferts, ne pourront être modifiés sans l'accord du salarié les éléments suivants : le **mode de rémunération** prévu par le contrat (répartition fixe variable), le **taux de commissionnement**, la **structure** de la rémunération, les **primes contractuelles**, les **avantages en nature** d'origine contractuelle.

Les éléments de l'épargne salariale – **participation et intéressement** – **ne sont pas des éléments de la rémunération** ne sont pas transférés tels quels avec le contrat de travail.



INDICE POUR APPRÉCIER LE CARACTÈRE CONTRACTUEL OU NON D'UN ÉLÉMENT PÉCUNIAIRE : S'il est soumis à cotisations sociales, alors c'est un élément de la rémunération dont on ne peut pas priver le salarié sans son accord.

Si l'avantage mentionné au contrat de travail provient d'une source collective et que le contrat fait expressément référence à cette source, la suppression de l'avantage n'est pas nécessairement une modification du contrat de travail

Les conséquences du L1224-1 sur le statut collectif : en revanche, l'ensemble des accords d'entreprise et la convention collective seront dénoncés de manière automatique le jour du transfert et pourront être négociés avant ou après le transfert

La totalité des accords collectifs est automatiquement mise en cause par le transfert. **L'employeur n'a pas besoin de dénoncer les accords collectifs ou la convention collective**



Le type d'accord négocié est à la main de l'employeur (départ et arrivée). Les OS peuvent être force de proposition

Accord de transition

(Art. L 2261 -14-2)

- ▶ Négociateurs : employeurs des 2 entreprises et OS entreprise de départ
- ▶ Salariés concernés : transférés
- ▶ Application : sauf mesures sur même thème de l'entreprise d'accueil qui s'appliquent

Entreprise de départ

Jour de transfert

Entreprise d'arrivée



Annonce de transfert



Mise en cause statut collectif

1 Négociation accord de transition

OU

2 Négociation accord d'adaptation

Application de l'accord de transition : application 3 ans

Application statut entreprise d'accueil

Application de l'accord d'adaptation

SINON

3 Négociation de substitution

3 + 12 mois

Accord d'adaptation

(Art. L 2261 -14-3)

- ▶ Négociateurs : employeurs et OS des 2 entreprises
- ▶ Salariés concernés : transférés et entreprise d'accueil
- ▶ Application : intégralité de l'accord

Accord de substitution

(Art. L. 2261-14)

- ▶ Négociateurs : OS entreprise d'arrivée
- ▶ Salariés concernés : transférés
- ▶ Application : accord substitution

Le cas de la négociation anticipée (avant transfert)

	Accord de transition	Accord d'adaptation
Fondement textuel	Art. L.2261-14-2 C. trav.	Art. L.2261-14-3 C. trav
Objectif	Assurer la transition avec l'entreprise d'accueil, qui ne s'appliquera qu'aux salariés transférés en se substituant aux accords mis en cause. Les accords en vigueur dans l'entreprise d'accueil, sur les mêmes objets, ne leurs sont pas applicables durant la durée de vie de l'accord de transition. A la fin de l'accord de transition, les accords collectifs de l'entreprise d'accueil auront vocation à s'appliquer indifféremment à tous les salariés.	Couvrir l'ensemble des salariés en créant un statut collectif harmonisé : l'accord se substitue aux accords mis en cause et révisé les accords applicables dans l'entreprise/établissement d'accueil
Conditions de négociations	Accord de droit commun* L'audience électorale s'apprécie dans le périmètre de l'entreprise ou établissement employant les salariés dont les contrats de travail sont transférés	Accord de droit commun* L'audience électorale s'apprécie dans le périmètre de les entreprises ou établissements concernées
Durée	3 ans max.	Pas de durée max. (à défaut de mention durée de 5 ans)
Entrée en vigueur	A la date de réalisation de l'évènement qui opère la mise en cause	A la date de réalisation de l'évènement qui opère la mise en cause



Majorité de droit commun = la signature est conditionnée à l'obtention par la ou les organisations syndicales représentatives signataires de 50% des suffrages exprimés en faveur d'organisations représentatives au premier tour des dernières élections des titulaires du CSE, qui peut être réduit à 30% si l'accord est ensuite adopté par les salariés au référendum

Le cas de la négociation postérieure (après le transfert) ou accord de substitution

- 1 La totalité des accords collectifs est **automatiquement mise en cause par le transfert**.

 - ▶ L'employeur n'a pas besoin de dénoncer les accords collectifs ou la convention collective
- 2 La mise en cause ouvre **un délai de 3 mois de préavis puis une période de 12 mois pour négocier** un accord de substitution

 - ▶ La mise en cause n'entraîne pas automatiquement l'application aux « nouveaux » salariés du statut collectif en vigueur chez le nouvel employeur
- 3 Les accords collectifs dont l'application est mise en cause continue à s'appliquer jusqu'à **l'entrée en vigueur de l'accord de substitution** ou, à défaut, pendant une durée d'un an à compter de l'expiration du délai de préavis.

 - ▶ Toutefois, **les salariés concernés peuvent réclamer l'application des dispositions plus favorables du statut collectif conventionnel en vigueur chez le nouvel employeur** (Cass ; soc 10 février 2010).



DATE DE SIGNATURE DE L'ACCORD DE SUBSTITUTION : L'accord de substitution peut être signé à tout moment à compter du transfert (dès le premier jour).

Les conséquences du L1224-1 sur le statut collectif : En l'absence d'accord de substitution au bout des 15 mois, que se passe-t-il ?

LES ACCORDS D'ENTREPRISE + CONVENTION COLLECTIVE

L'ensemble des accords collectifs de l'entreprise d'accueil s'appliqueront aux salariés transférés ainsi que la convention collective. En l'absence d'accord d'entreprise et/ou de convention collective, les dispositions supplétives de la loi s'appliquent.

DISPOSITION SPÉCIFIQUE POUR LA RÉMUNÉRATION

Les salariés transférés peuvent prétendre au maintien d'une rémunération dont le montant annuel, pour une durée de travail équivalente à celle prévue par leur contrat de travail, ne peut être inférieur à la rémunération versée lors des douze derniers mois.

DÉFINITION DE LA RÉMUNÉRATION ?

Par rémunération, il faut entendre « toutes les sommes, ainsi que les avantages et accessoires en nature ou en argent dus en contrepartie ou à l'occasion du travail », au sens de l'article L.242- 1 du Code la sécurité sociale ce qui exclut notamment les frais professionnels. En d'autres termes, le maintien de rémunération est calculé par référence aux sommes entrant dans l'assiette des cotisations de sécurité sociale.

Les conséquences du L.1224-1 : les usages et les engagements unilatéraux sont en principe maintenus



Un usage	Engagement unilatéral de l'employeur
Un droit créé de façon informelle résultant d'une pratique répétée marquant la volonté implicite de l'employeur de reconnaître ou d'attribuer certains avantages aux salariés de l'entreprise.	Un engagement pris sous différentes formes : notes de service, réponses aux représentants du personnel, mesures unilatérales en cas de désaccord à l'issue de la négociation annuelle obligatoire, plan social.
Pour qu'on considère qu'un avantage est un usage celui-ci doit être général, fixe et constant.	Du moment que l'engagement est pris, il est obligatoire jusqu'à sa dénonciation ou sa mise en cause par un accord qui porte sur le même objet.
L'usage doit respecter l'égalité de traitement des salariés.	



QUEL DÉLAI ?

Pour la dénonciation des usages et les engagements unilatéraux, aucun texte ne fixe le délai de prévenance.

Les conséquences du L.1224-1 : Le transfert des contrats de travail met fin aux mandats représentatifs

« Quel mandat va s'appliquer suite au transfert ? »

	TRANSFERT ÉTABLISSEMENT DISTINCT	TRANSFERT D'UNE PARTIE DES EFFECTIFS D'UN ÉTABLISSEMENT DISTINCT
VERS UNE ENTITÉ EXISTANTE	Mandat IRP de l'entité d'arrivée	Mandat IRP de l'entité d'arrivée
VERS UNE « NEW CO »	Maintien des mandats de l'IRP de l'entité de départ	Aucun mandat d'IRP - Elections nécessaires à la suite du transfert

1-2 Analyse de la réorganisation avant transfert des salariés

La direction présente deux modifications d'organisations : une revue de l'organisation de la DEA-TM et le détournage de la partie pilotage avec une revue des métiers

Une revue des métiers

Revue des intitulés de postes avec une rationalisation passant de 8 à 5 postes.

PROJET D'ÉVOLUTION DES POSTES DE MAINTENANCE INGÉNIERIE

Postes actuels	Mission Principale	Postes nouvelle organisation
Poste 8 Spécialiste Métier Maintenance <i>SMM</i> Responsable Contrat Maintenance <i>RCM</i> Pilote Contrat Maintenance <i>PCM</i> Responsable Contrat Maintenance <i>RCM</i> Chef de Projet Stratégie Maintenance <i>CPSM</i> Pilote Magasins Mesures <i>SMM</i> Assistant Technique Maintenance <i>ATM</i> Leader Maintenance <i>LM</i>	Développement du métier technique maintenance Rédaction et pilotage des contrats Exécution des opérations Pilotage des opérations Construction et déploiement Stratégie Maintenance	Poste 5 Responsable Technologies Maintenance <i>RTM</i> Responsable Contrat Maintenance <i>RCM</i> Assistant Technique Maintenance <i>ATM</i> Leader Maintenance <i>LM</i> Pilote Groupe Stratégie Fonction Amont <i>Pilote GSFA</i>

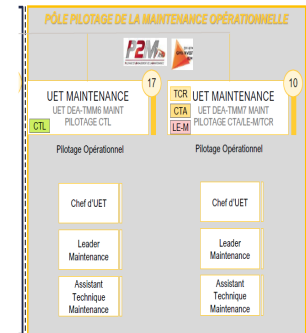
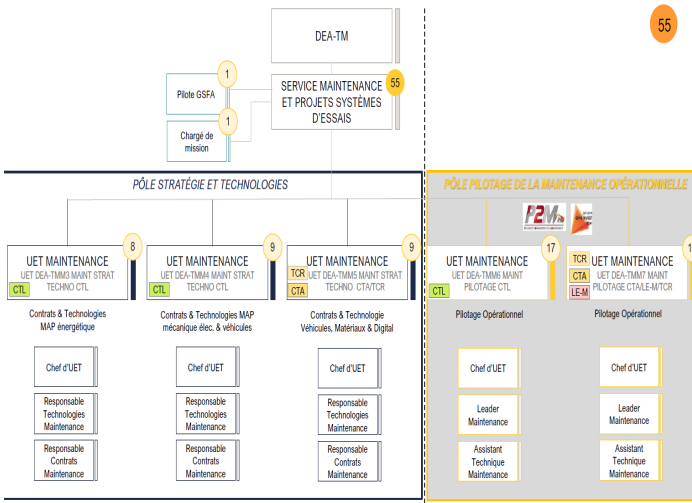
Une revue de l'organisation

La nouvelle organisation prévoit 1) le positionnement de l'ensemble des ATM et des LM dans un pôle dédié (Pilotage de la Maintenance Opérationnelle) 2) l'organisation de 3 UET de Stratégie et Technologies qui regroupent l'ensemble des postes RCM et RTM autour de trois spécialisations techniques

Externalisation

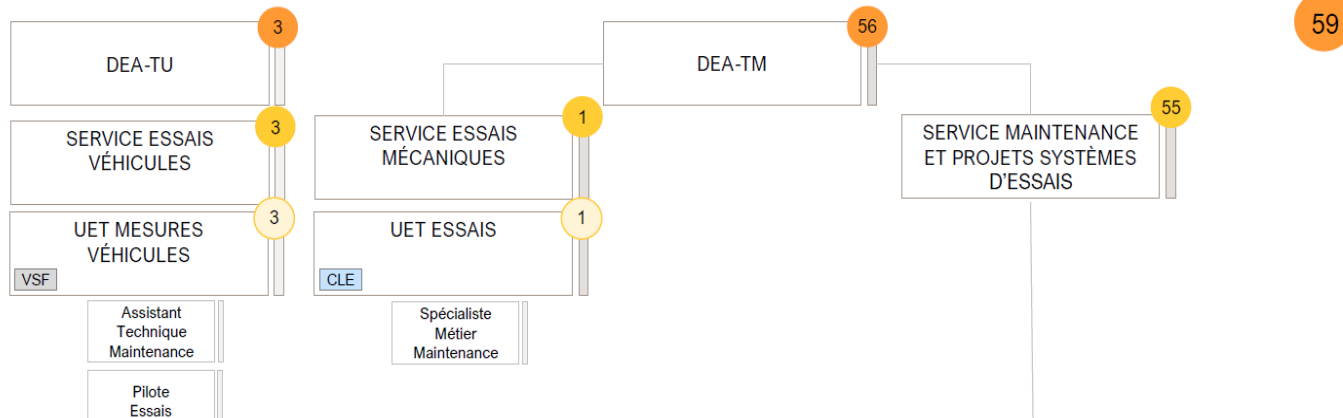
Une externalisation du pôle Pilotage de la Maintenance Opérationnelle qui regroupent 27 salariés

PROJET DE TRANSFERT DU PILOTAGE DE LA MAINTENANCE OPÉRATIONNELLE À UNE ENTREPRISE SPÉCIALISÉE



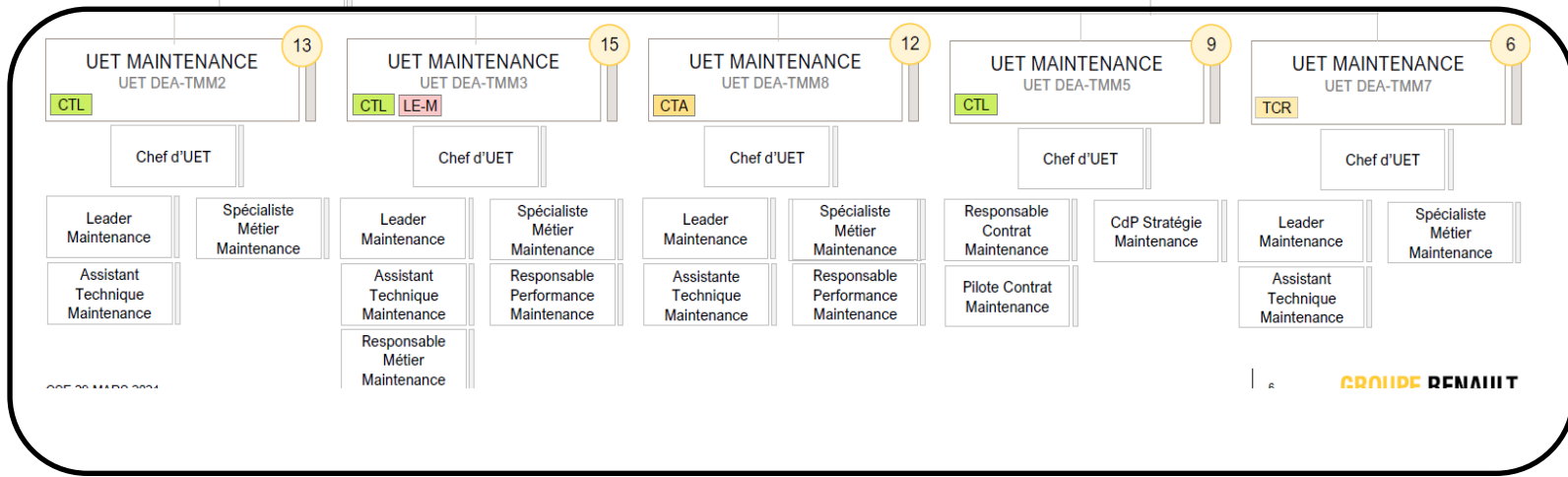
Périmètre des réorganisations présentées

PROJET D'ÉVOLUTION DE LA MAINTENANCE DE L'INGÉNIERIE PÉRIMÈTRE ACTUEL DE LA MAINTENANCE INGÉNIERIE



Périmètre de la revue des métiers : DEA-TM et DEA-TU

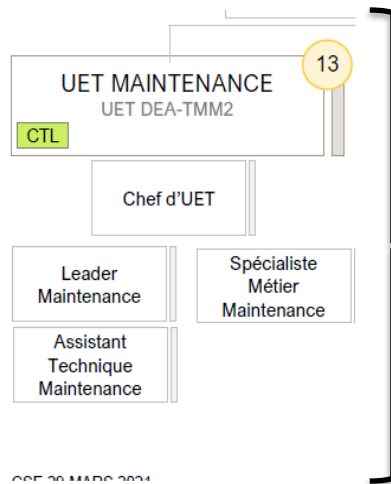
Périmètre de la réorganisation : 55 salariés concernés



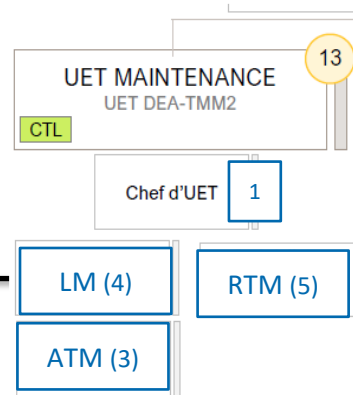
Matrice de passage pour les salariés de l'équipe Moyens d'essais et mise au point énergétique (TMM2)

Organisation actuelle

Moyens d'essais et mise au point énergétique

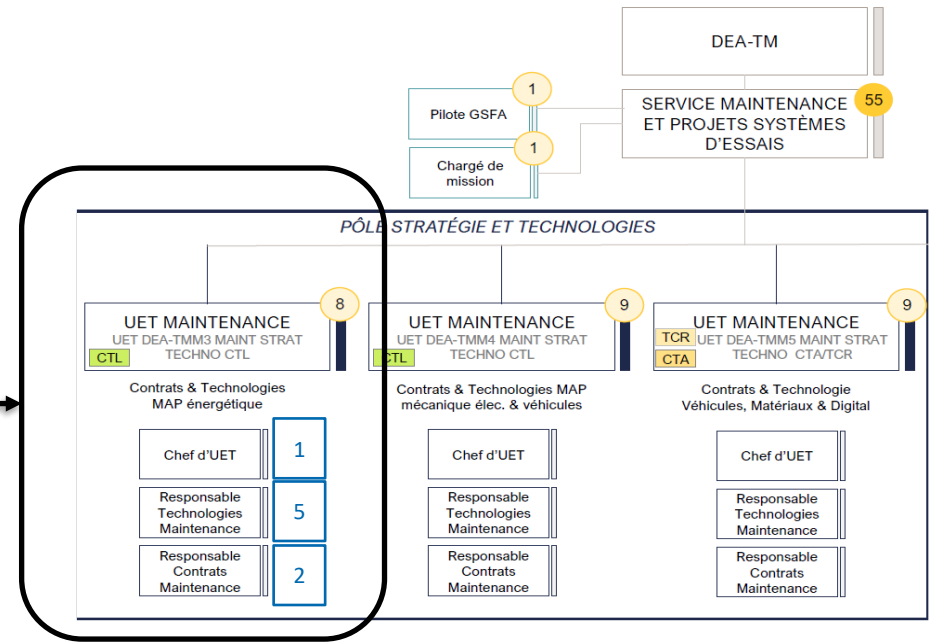


Organisation actuelle avec revue des métiers



Organisation future avec revue des métiers

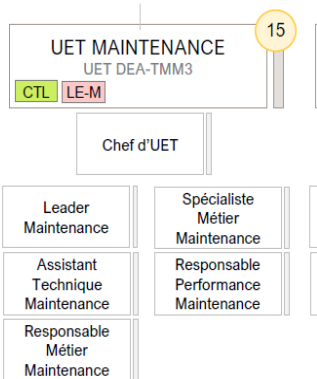
PROJET DE TRANSFERT DU PILOTAGE DE LA MAINTENANCE OPÉRATIONNELLE
PÉRIMÈTRE ET ACTEURS CONCERNÉS



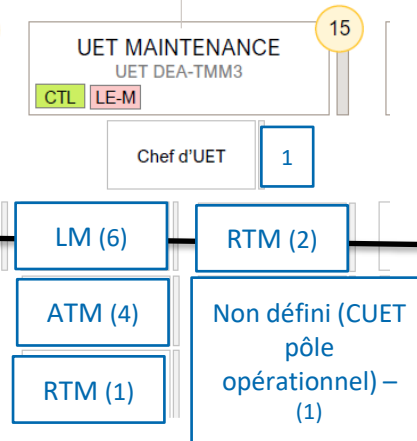
Matrice de passage pour les salariés Moyens d'essai, mise au point mécanique, électrique et véhicule (TMM3)

Organisation actuelle

Moyens d'essai, mise au point mécanique, électrique et véhicule

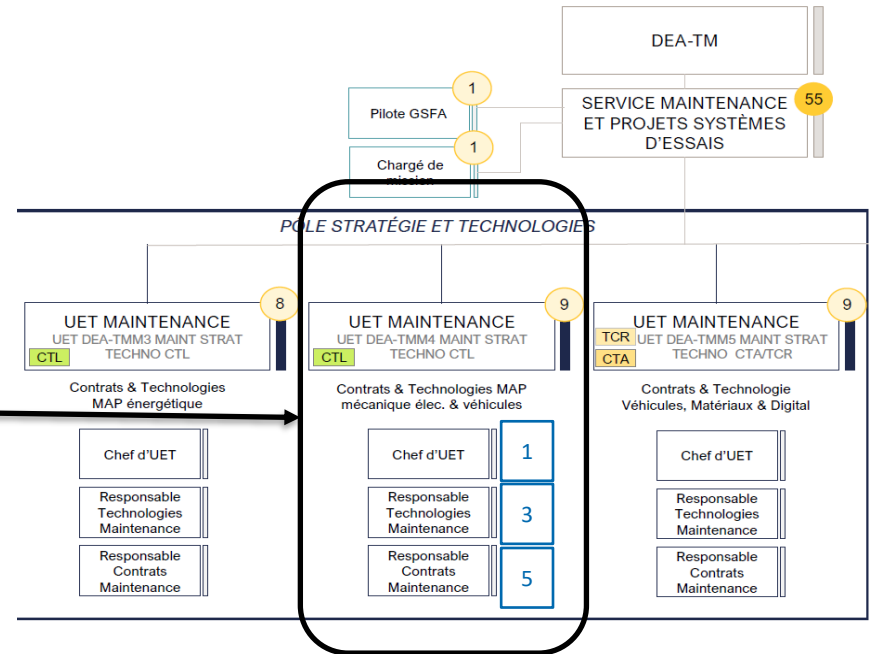


Organisation actuelle avec revue des métiers



Organisation future avec revue des métiers

PROJET DE TRANSFERT DU PILOTAGE DE LA MAINTENANCE OPÉRATIONNELLE
PÉRIMÈTRE ET ACTEURS CONCERNÉS



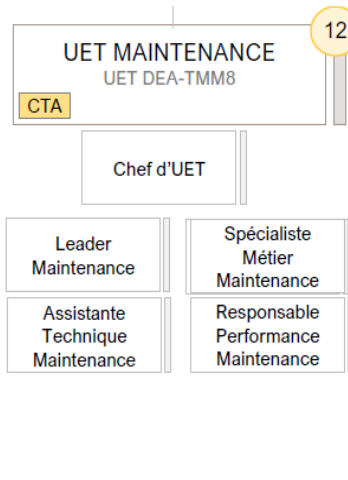
Évolution de poste pour les Responsables Performance Maintenance

La matrice de passage entre les anciens et les nouveaux postes n'intègre pas le poste de Responsable Performance Maintenance. Deux salariés sont concernés. Des postes de CUET leur seront proposés au sein du pôle Pilotage.

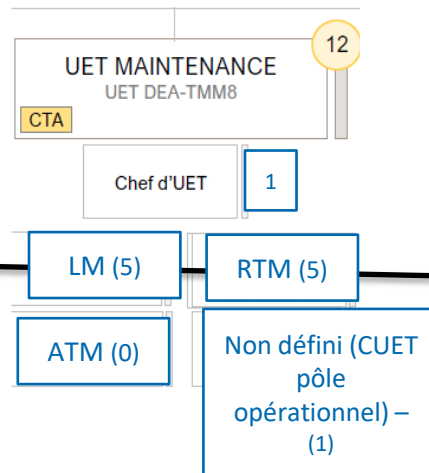
Matrice de passage pour les salariés Moyens d'essai véhicules (TMM8)

Organisation actuelle

Moyens d'essai véhicules

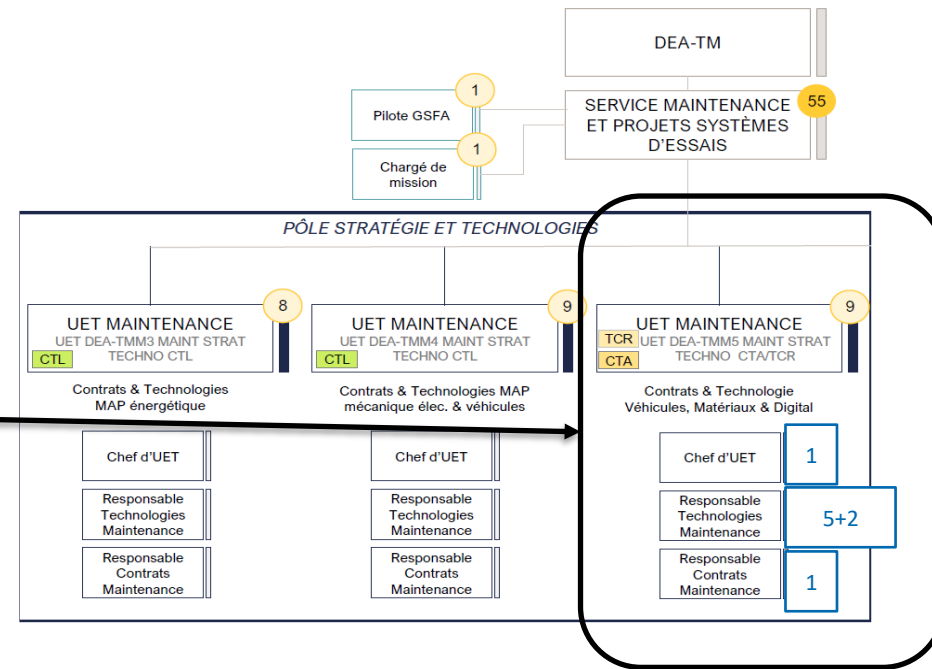


Organisation actuelle avec revue des métiers



Organisation future avec revue des métiers

PROJET DE TRANSFERT DU PILOTAGE DE LA MAINTENANCE OPÉRATIONNELLE PÉRIMÈTRE ET ACTEURS CONCERNÉS



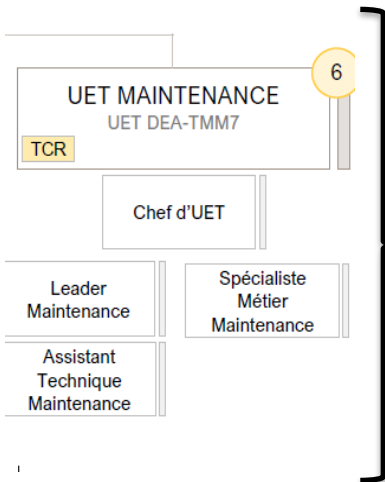
Évolution de poste pour les Responsables Performance Maintenance

La matrice de passage entre les anciens et les nouveaux postes n'intègre pas le poste de Responsable Performance Maintenance. Deux salariés sont concernés. Des postes de CUET leur seront proposés au sein du pôle Pilotage.

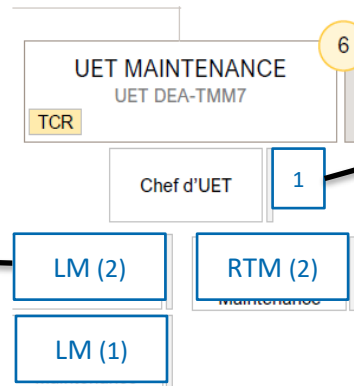
Matrice de passage pour les salariés Moyens d'essai véhicules, matériaux et digital (TMM7)

Organisation actuelle

Moyens d'essai véhicules, matériaux et digital

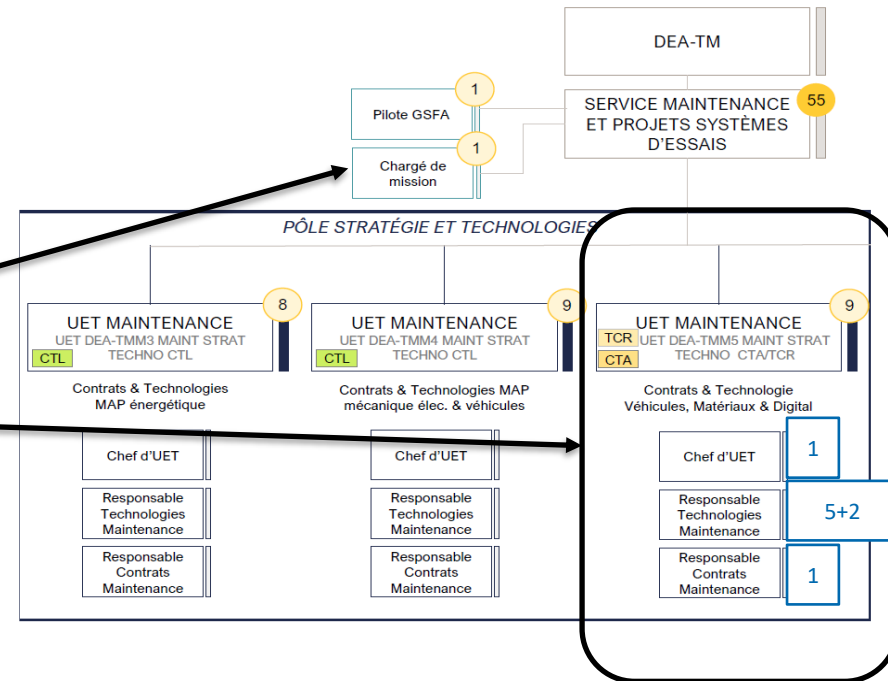


Organisation actuelle avec revue des métiers



Organisation future avec revue des métiers

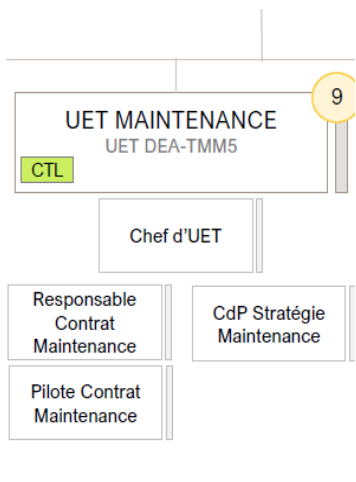
PROJET DE TRANSFERT DU PILOTAGE DE LA MAINTENANCE OPÉRATIONNELLE
PÉRIMÈTRE ET ACTEURS CONCERNÉS



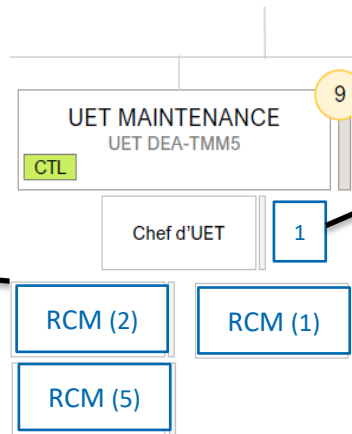
Matrice de passage des salariés Contrat de maintenance ingénierie (TMM5)

Organisation actuelle

Contrat de maintenance ingénierie

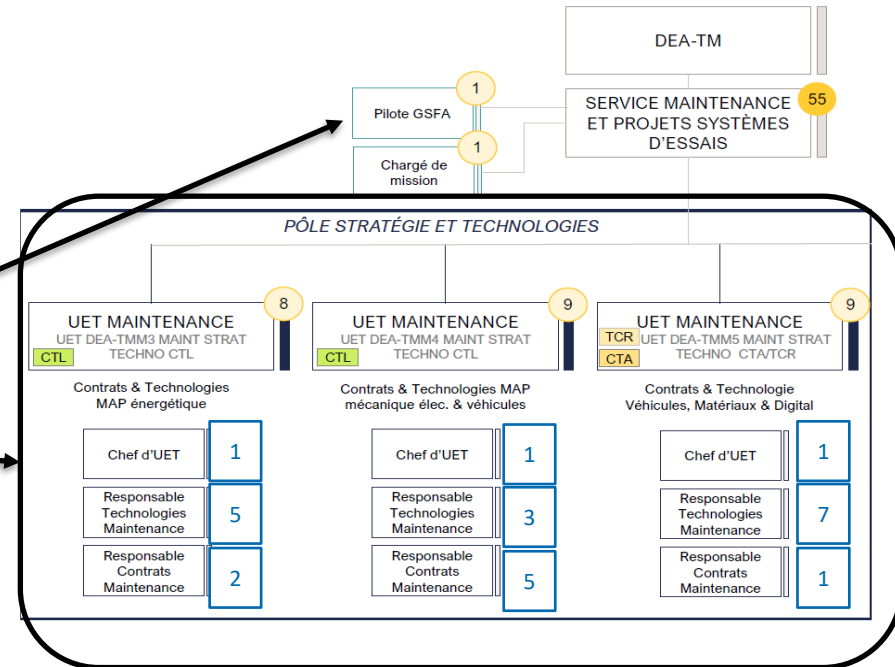


Organisation actuelle avec revue des métiers



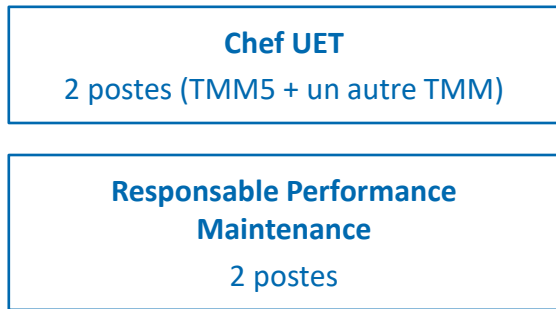
Organisation future avec revue des métiers

PROJET DE TRANSFERT DU PILOTAGE DE LA MAINTENANCE OPÉRATIO PÉRIMÈTRE ET ACTEURS CONCERNÉS

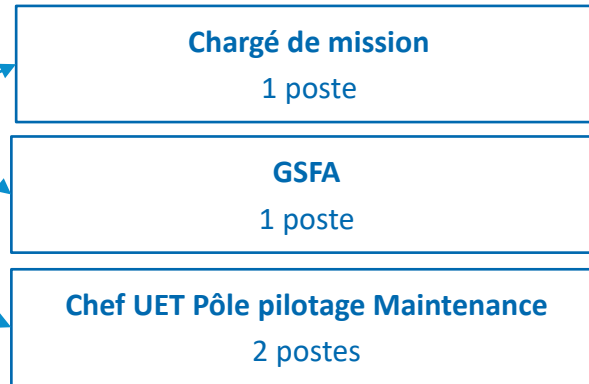


Le projet de nouvelle organisation présentée par la direction prévoit quatre modifications de postes. À notre sens, les RPM devront bénéficier d'un accompagnement spécifique en cas de refus des modifications proposées

► Nombre de postes modifiés



► Nombre de postes créés



S'AGISSANT DES POSSIBILITÉS OFFERTES AUX SALARIÉS EN CAS DE REFUS, VOTRE DIRECTION NOUS A INDIQUÉ QUE :

« Les salariés refusant les postes proposés pourront, comme tous les autres salariés éligibles bénéficier de la RCC et de la mobilité groupe. »



ACCOMPAGNEMENT DES MODIFICATIONS DE POSTES

Si la direction semble envisager toutes les possibilités, il nous paraît essentiel de proposer un accompagnement spécifique à ces 4 salariés pour retrouver un poste au sein du Groupe s'ils refusaient cette modification.



NOMBRE DE POSTES OUVERTS PAR SITE AU 6 MAI 2021

- 23 postes sur Lardy ;
- 15 postes sur Aubevoye.

PRÉCONISATION SEXTANT

Concernant les deux salariés positionnés RPM dans l'organisation actuelle, il nous semble important qu'ils puissent bénéficier d'un accompagnement spécifique en cas de refus de la modification. Cet accompagnement devra leur permettre de bénéficier d'une mobilité au sein du Groupe. À date, tous les salariés, quel que soit leur poste, peuvent bénéficier des conditions de mobilités interne Groupe s'ils répondent aux critères d'éligibilité (ancienneté minimum, poste ouvert dans le groupe, information auprès du manager). Pour les RPM ce changement ne sera pas inhérent à leur souhait personnel mais bien la conséquence d'un choix organisationnel de l'entreprise.

Annexe : détail de la matrice de passage

NOUVELLE ORGANISATION MAINTENANCE INGENIERIE						
UET DEA-TMM3 MAINT STRAT TECHNO CTL 8	UET DEA-TMM4 MAINT STRAT TECHNO CTL 9	UET DEA-TMM5 MAINT STRAT TECHNO CTA/TCR/LE-Mans 9	UET DEA-TMM6 MAINT PILOTAGE CTL 17	UET DEA-TMM6 MAINT PILOTAGE TCR-CTA-LE-M 10	Pilote GSFA 1	Chargé de mission 1

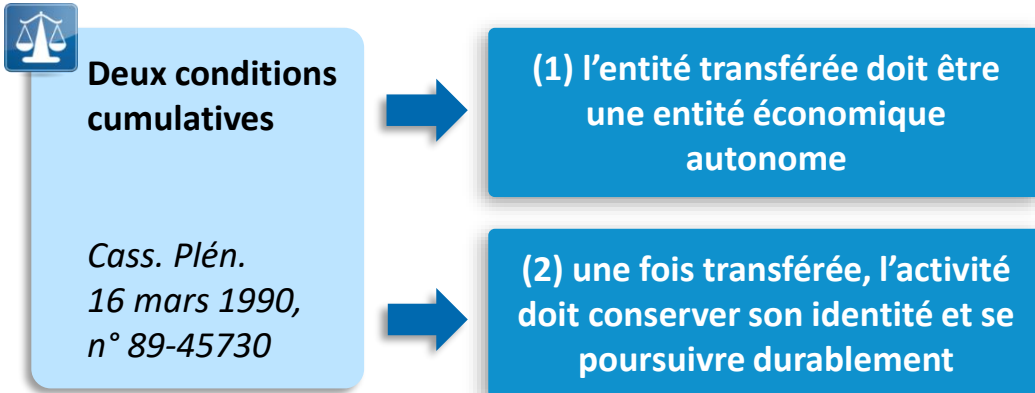
UET DEA-TMM2 CTL 13	CUET	1					
	RPM / CUET						
	LM				4		
	ATM				3		
	SMM / RTM	5					
	RMM / RTM						
	SMM / ATM						
	RCM / RCM						
	PCM / RCM						
	CPSM						
UET DEA-TMM3 CTL-LE-M 15	CUET		1				
	RPM / CUET				1		
	LM				5	1	
	ATM						
	SMM / RTM		2				
	RMM / RTM		1				
	SMM / ATM				4		
	RCM / RCM						
	PCM / RCM						
	CPSM						
UET DEA-TMM8 CTA 12	CUET			1			
	RPM / CUET					1	
	LM					5	
	ATM						
	SMM / RTM			5			
	RMM / RTM						
	SMM / ATM						
	RCM / RCM						
	PCM / RCM						
	CPSM						
UET DEA-TMM5 CTL 9	CUET						1
	RPM / CUET						
	LM						
	ATM						
	SMM / RTM						
	RMM / RTM						
	SMM / ATM						
	RCM / RCM	1	1				
	PCM / RCM	1	3	1			
	CPSM		1				
UET DEA-TMM7 TCR 6	CUET						1
	RPM / CUET						
	LM					2	
	ATM					1	
	SMM / RTM			2			
	RMM / RTM						
	SMM / ATM						
	RCM / RCM						
	PCM / RCM						
	CPSM						

1-3 Appréciations Sextant sur le projet Renault P2M et impact sur le processus d'information-consultation

Lors des CSE du 29 mars, le projet de réorganisation n'était soumis qu'à un processus d'information, tandis que le projet consécutif d'externalisation via le 1224-1 était présenté au point suivant à l'ordre du jour

Parties	Informations communiquées	Commentaires Sextant
Présentation du projet de réorganisation (Point 2 de l'ordre du jour)	<ul style="list-style-type: none"> - Organisation actuelle - Rationnel du changement d'organisation projeté - Calendrier prévu, prévoyant notamment une information dès le 1^{er} avril des salariés concernés 	<p>Le projet de réorganisation méritait nécessairement une consultation. Pour rappel, selon l'article L. 2312-8 « <i>Le comité est informé et consulté sur les questions intéressant l'organisation, la gestion et la marche générale de l'entreprise, notamment sur : 1/ Les mesures de nature à affecter le volume ou la structure des effectifs ; 2° La modification de son organisation économique ou juridique; (...)</i> »</p> <p>Sur la pertinence de l'organisation projetée, cf. pages suivantes.</p> <p>Sur le détail du changement d'organisation, cf. chap 1-2</p>
Présentation du projet de transfert (point 3 de l'ordre du jour)	<ul style="list-style-type: none"> - Présentation du périmètre concerné, et de l'organisation opérationnelle après transfert - Rationnel de l'opération <ul style="list-style-type: none"> ➢ Une transformation de la maintenance ➢ Un métier qui n'est pas au cœur des métiers de l'ingénierie ➢ Profiter des compétences d'entreprises spécialisées 	<p>Après avoir détourné lors du projet soumis à la seule information des élus le pôle Pilotage de la maintenance, la direction présente le projet d'externalisation comme une nécessité pour Renault face aux enjeux futurs, et comme une opportunité pour les salariés concernés de bénéficier de perspectives d'évolution de carrière plus attractives.</p>
Conséquences sociales de l'opération envisagée	<ul style="list-style-type: none"> - Présentation de l'opération juridique pour le pôle Pilotage - Impacts nuls sur rémunération, qualification, ancienneté, lieu de travail - « <i>Accords collectifs et engagements unilatéraux continuent à s'appliquer, le transfert n'y met pas fin</i> » 	<p>Rappels même pas exhaustifs de la loi et des enjeux de l'opération sur le sort des accords collectifs. La direction ne précise ainsi pas qu'en l'absence d'accord, les accords collectifs ne s'appliqueront que pour une durée de 15 mois, et qu'après, seul est prévu le maintien de la rémunération et l'application de la convention collective.</p>
Présentation du repreneur pressenti	<ul style="list-style-type: none"> - 1 page sur le Groupe GMB Invest - 1 page sur P2M Impacts sur les éléments de rémunération 	<p>Aucune information précise et détaillée n'est apportée pour présenter P2M ou le groupe : ni les évolutions passées de chiffre d'affaires, de marges, de structure financière, etc. ; ni même de perspectives de manière à rassurer les élus sur la viabilité du repreneur.</p>
Contenu du contrat de cession et des modalités contractuelles	<ul style="list-style-type: none"> - 	<p>Aucune information transmise sur le coût de l'opération pour Renault, les économies attendues, ni surtout sur les modalités contractuelles entre Renault et l'acteur pressenti : les élus ne peuvent estimer les conséquences sociales du projet.</p>
Calendrier prévisionnel et dispositif d'accompagnement	<ul style="list-style-type: none"> - Mise en œuvre prévue de la nouvelle organisation dès le 1^{er} avril / Rencontre avec P2M / Transfert 1^{er} novembre - Accompagnement et communication 	<p>Un calendrier intenable au regard des règles de consultation (cf. plus haut). La communication, seul levier véritable présenté dans le document, a été suspendue durant le process de consultation.</p>

Rappel : l'application du L.1224-1 est soumise à 2 conditions cumulatives



DÉFINITION D'UNE ENTITÉ ÉCONOMIQUE AUTONOME

- *En droit européen, « une entité économique autonome est entendue comme un ensemble organisé de moyens, en vue de la poursuite d'une activité économique, que celle-ci soit essentielle ou accessoire » (Directive n° 98/50 du 29 juin 1998).*
- *En droit français, constitue une entité économique « un ensemble organisé de personnes et d'éléments corporels ou incorporels permettant l'exercice d'une activité économique qui poursuit un objectif propre » (Cass. soc., 7 juill. 1998, n° 96-21451).*

(1) Pour caractériser une activité autonome

Il est essentiel de constater un transfert de personnel et « d'éléments corporels ou incorporels nécessaires à l'exploitation de l'activité » (Cass. soc., 25 juin 2002, n° 01-41848) :

- Moyens corporels : équipements, bâtiments, etc.
- Éléments incorporels : fonds de commerce, contrats commerciaux, droit au bail, etc.
- Du personnel propre.

Exemples réels jurisprudentiels :

- Article L. 1224-1 applicable : le service informatique d'une société qui dispose de moyens spécifiques et jouissant d'une autonomie de gestion ;
- Article L. 1224-1 non applicable : rédaction d'un hebdomadaire qui ne constituait pas un service distinct disposant de ses propres moyens. Elle ne caractérise pas une entité économique autonome susceptible d'être transférée à un nouvel exploitant.

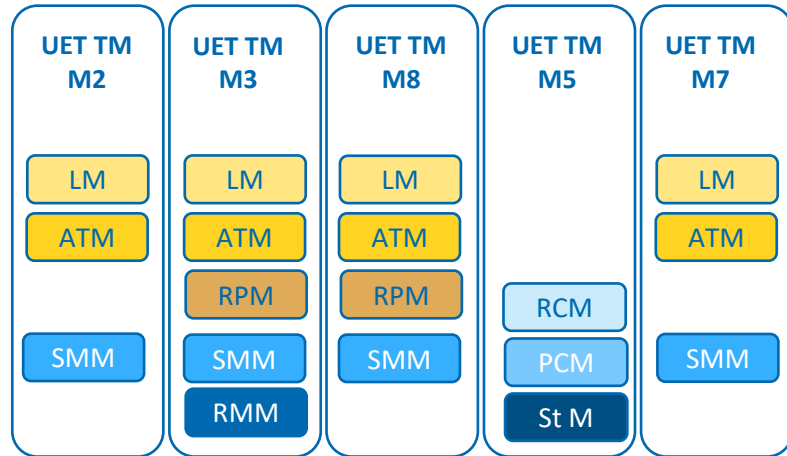
(2) Pour caractériser le maintien de l'identité et la poursuite de l'activité

Cette poursuite s'apprécie par rapport aux critères suivants : les moyens utilisés, les modalités d'exploitation et l'activité du repreneur.

Conditions de départ (1/2)

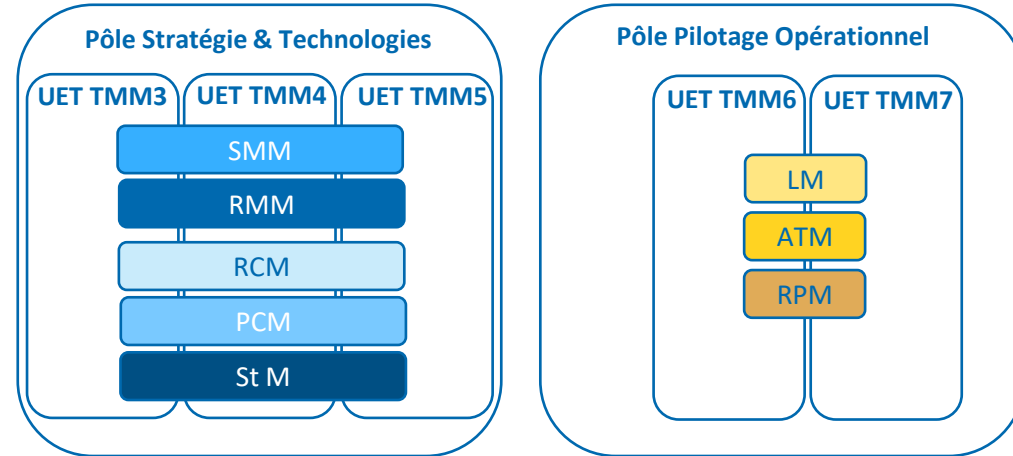
Un basculement de l'organisation au profit d'une spécialisation par fonctions, qui crée le pôle Pilotage aux objectifs distincts et propres à sa structure

► Organisation actuelle : Stratégie et pilotage de maintenance au sein des UET



► Organisation future : Stratégie et pilotage regroupés au sein de deux pôles dédiés

Hors redéfinition des postes qui sont concomitants au basculement de l'organisation. Voir chapitre x pour le détail



- LM** : leader maintenance
- ATM** : Assistant Technique Maintenance
- SMM** : Spécialiste Métier Maintenance
- RMM** : Responsable Métier Maintenance
- RPM** : Responsable Performance Maintenance
- RCM** : Responsable Contrat Maintenance
- PCM** : Pilote Contrat Maintenance
- StM** : CdP Stratégie Maintenance

Ce qui sous-tend la réorganisation est un alignement sur les objectifs annoncés en matière de maintenance en visant une spécialisation par fonctions (Stratégie/contrats en amont ET pilotage plus en aval) plutôt qu'une organisation généraliste par activité (Map énergétique, Map mécanique, etc.) :

- Spécialisation des équipes au sein d'un pôle Stratégie et Technologies en charge de mieux définir les besoins en matière de maintenance et de mieux cadrer contractuellement les prestataires, redécoupée par activité. Cette équipe sera renforcée notamment par la création d'un poste de pilote GSFA (Groupe Stratégie Fonction Amont), qui déterminera la stratégie en matière de maintenance.
- Des postes dédiés au pilotage pour se professionnaliser.



CONCLUSION SEXTANT

La réorganisation est pour nous cohérente avec la stratégie et traduit bien les nouvelles priorités.

En soi, et eu égard au premier critère d'appréciation du L. 1224-1, l'entité Pilotage Opérationnel de la maintenance est bien une entité dotée d'une organisation spécifique et poursuivant un objectif propre.

Conditions de départ (2/2)

En revanche, l'absence de prix de cession, de budget propre à la structure et surtout la concomitance du transfert avec la réorganisation fragilisent l'application du 1224-1 et imposerait selon nous un volontariat

Conditions nécessaires à l'application automatique de l'article L. 1224-1	Commentaires
Du personnel propre	27 salariés concernés
Des moyens corporels : matériel, outillage, équipements bureautiques, etc. Éléments incorporels (contrats, etc.)	Pour l'essentiel, les actifs immobilisés se limiteront à du petit outillage portable (ex. calibreurs, chronomètres, débitmètre, etc.). Mais il nous est impossible de le savoir en l'absence des éléments contractuels. Les contrats avec les mainteneurs restent conclus par Renault.
Autonomie budgétaire	Pas de budget propre. Les données fournies par la direction (2M€) correspondent au coût de la prestation (salaires + cotisations patronales).
Prix de cession	Aucun flux n'est prévu pour le transfert de l'activité. Aucune valorisation n'a été faite.
Entité préexistante au transfert	La réorganisation de l'activité de pilotage de manière concomitante à l'organisation du transfert des contrats de travail est troublante. Elle laisse clairement penser que l'entité économique ne préexistait pas au transfert et que la nouvelle structuration organisationnelle a pour seul objectif de justifier l'application de l'article L. 1224-1 du Code du travail. Pourtant, l'application de l'article L. 1224-1 du Code du travail doit être la <u>conséquence</u> de l'existence d'une entité économique déjà autonome qui est transférée. Or, dans le cas d'espèce, c'est précisément la volonté de la société d'appliquer l'article L. 1224-1 du Code du travail qui semble expliquer le détournement tardif d'une activité pour lui donner l'apparence de l'autonomie. Cette réorganisation pourrait ainsi remettre en cause l'application de l'article L. 1224-1 du Code du travail.



CONCLUSION SEXTANT

Quand bien même la direction a prévu de ne transférer l'activité qu'au 1^{er} novembre, elle a mené lors de la même réunion du CSE l'information sur le projet de réorganisation détournant l'activité Pilotage et lancé la consultation sur l'externalisation de cette activité pas encore créée.
De ce fait, l'application du 1224-1 nous semble être largement fragilisée. En conséquence, nous préconisons un transfert conventionnel sur la base du volontariat.

Le choix du repreneur P2M semble être la conséquence d'une relation de confiance entre Gilles Le Borgne et le dirigeant de GMB Invest, plus que d'un choix formalisé des Achats et des métiers

► Extrait du document ASC1, conduisant au choix unique de P2M

ASC1 – Pilotage de la Maintenance des Moyens D'Essais (2021/2025)

Analyse panel	Business	Points clés	Benchmarking	Avis Techniques
P2M	Pilotage de la maintenance opérationnelle	<ol style="list-style-type: none"> 1) Entreprise spécialisée dans le pilotage de la maintenance opérationnelle préventive, curative et prédictive. 2) Appartient au « pôle électricité et moyens d'essais » du groupe ICM à l'identique de la société INDUSTRIELEC dont la maintenance est le cœur de ses activités. 3) Groupe ICM est un groupe en expansion dans le secteur de la maintenance ex : acquisition de la société Beaussart en 2020. 	Stellantis / PSA travaille avec P2M depuis 2015	OK
AVL, Kratzer FEV, MTS (constructeur équipements)	Développement de bancs d'essais	<ol style="list-style-type: none"> 1) Entreprises qui réalisent la maintenance de leurs propres équipements mais ce n'est pas leur cœur de métier 2) Coût de maintenance élevé sur les équipements dont ils ne sont pas les fabricants dû au besoin de solliciter des rangs 2 (ex : réponse FEV à RFQ Electromécanique fin 2020) 	Stellantis / PSA écarte progressivement les constructeurs d'équipements de ses activités de maintenance	NOK
Segula, Bertrand (généralistes)	Pilotage de projets (toutes industries)	Pas de compétence dans le métier de la maintenance		NOK
Actemium (maintenancier généraliste)	Maintenance opérationnelle des moyens d'essais	<ol style="list-style-type: none"> 1) Ne dispose pas d'une entité spécialisée dans le pilotage de la maintenance opérationnelle et ne propose pas cette activité à ses clients. 2) Capacité à piloter FNR de rang 2 insuffisante => retrait progressif du pilotage des FNR rang 2 comme AVL, Lotus, climatique 3) Back office métier insuffisant 		NOK



CONCLUSION SEXTANT

Si le document fait état d'un choix argumenté en faveur de P2M, la réalité semble être différente puisque résultant d'une relation de confiance entre MM. Le Borgne et Marquet, dirigeant de GMB Invest, héritée de PSA.

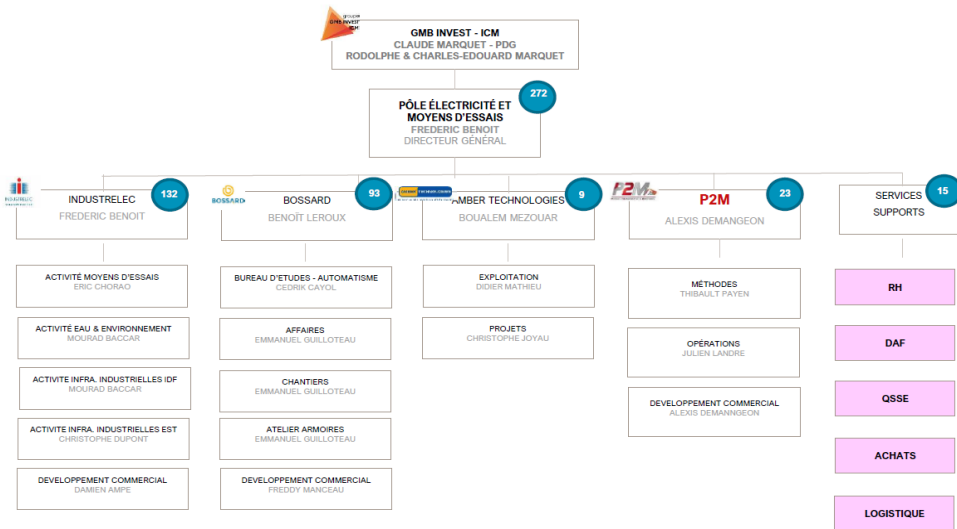
➔ 1 seul fournisseur validé techniquement = P2M (Groupe ICM)

Confident

L'entité transférée conserverait bien son identité au sein de P2M si l'on en croit l'organigramme fonctionnel transmis par le potentiel repreneur

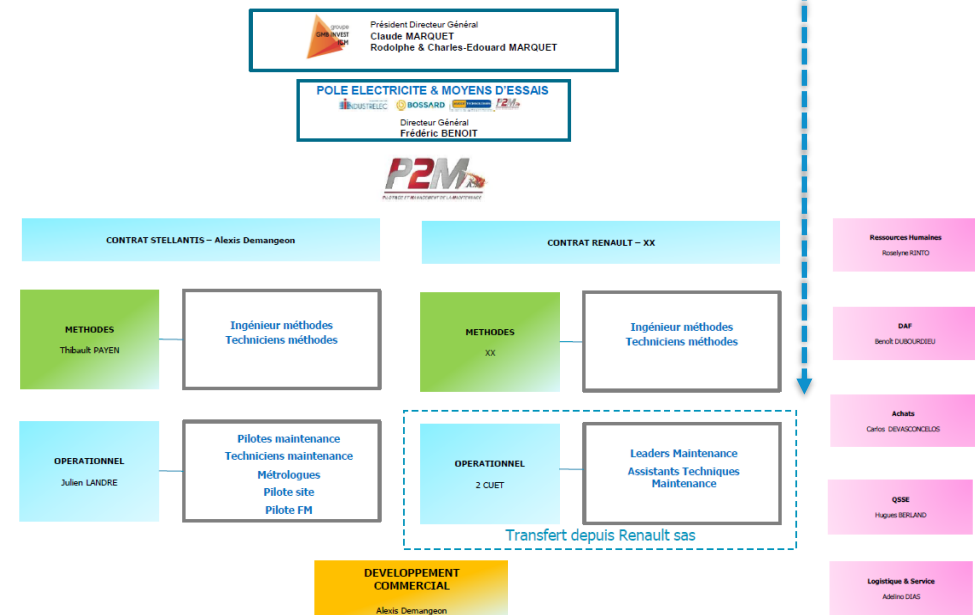
► Organisation actuelle du pôle Électricité et Moyens d'essai

Organigramme Pôle Electricité & Moyens d'Essais



P2M appartient au Pôle Électricité et Moyens d'essai. En son sein est prévu le contrat Renault, au côté du contrat Stellantis, avec un département Méthodes pour accompagner les équipes « opérationnelles » issues de Renault

► Organisation actuelle de P2M



Mais une absence problématique des documents (pré)contractuels : comment les élus peuvent-ils s'assurer du maintien dans l'emploi pour les 27 salariés concernés ? (1/2)

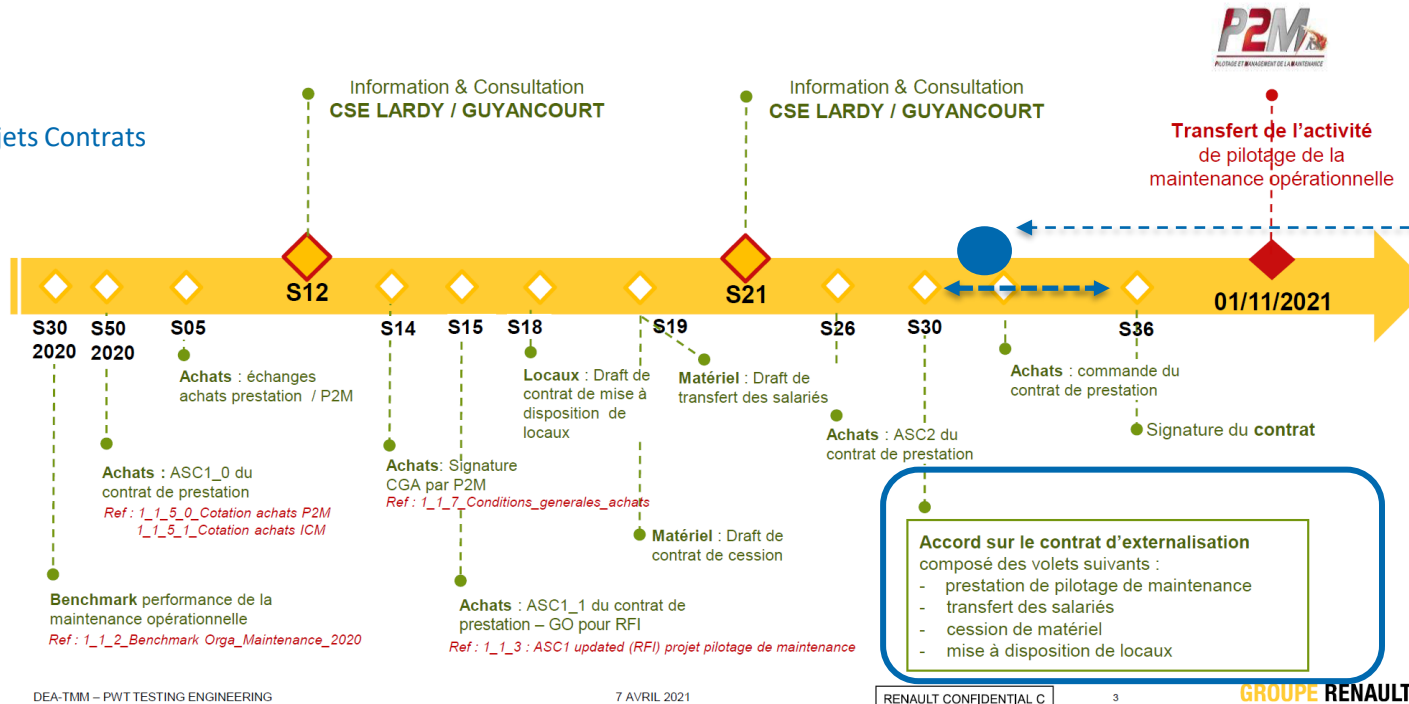
	Informations écrites remises aux élus et à Sextant	Informations recueillies en entretien et commentaires Sextant
Prix de cession	aucune	Il semblerait que le transfert d'activité ne fasse pas l'objet d'une valorisation de la part de Renault et donc d'un quelconque paiement de la part de P2M.
Prestations confiées à P2M	Pilotage de la maintenance	Si les prestations concernées par le détournement et le transfert vers P2M ont été explicitées (Pilotage), la matrice des responsabilités entre Renault, P2M et les mainteneurs n'a pas été réalisée. Aucune information n'a donc été fournie pour évaluer les rôles et les responsabilités de chacun des acteurs (matrice RACI ou RASIC). Ce qui génère notamment beaucoup d'inquiétudes auprès des salariés concernés (cf. impact SSCT du projet).
Prestations concernées par le pilotage	Aucune (sauf Cahier des charges)	
Durée du contrat	Aucune (sauf Cahier des charges)	Sur la base du cahier des charges et des entretiens, le contrat durerait 5 ans : c'est à cette condition que P2M pourrait se projeter et commencer à gagner de l'argent (cf. équilibre financier attendu sur la base de Stellantis dans le chapitre dédié aux résultats P2M). C'est aussi à cette condition que Renault espère contractualiser avec les partenaires pour obtenir d'eux les meilleurs engagements possibles. Au début, il était prévu 3+2 ans.
Montant des prestations et facturation	aucune	La base de réflexion est le coût salarial chargé (2 M€). Certaines indications intègrent aussi la refacturation de l'outillage. P2M facturera à Renault le coût salarial chargé augmenté d'une marge de 5 % au moins (celle de P2M en ce moment). La facturation pourrait s'établir sur une base d'unités d'œuvre et d'un prix forfaitaire pour ces UO, sans que nous n'en ayons eu le détail.
Volume des prestations	aucune	En CSE il a été dit que le volume d'activité sur les bancs thermiques serait en diminution de 30 %. Ce qui nous a été confirmé en entretien. Toutefois, le volume du pilotage de la maintenance serait stable dans le temps : la maintenance des bancs électrifiés et la complexité de ces bancs d'essai devraient compenser la décroissance de la maintenance (et du pilotage) des bancs thermiques.

Mais une absence problématique des documents (pré)contractuels : comment les élus peuvent-ils s'assurer du maintien dans l'emploi pour les 27 salariés concernés ? (2/2)

	Informations écrites remises aux élus et à Sextant	Informations recueillies en entretien et commentaires Sextant
Localisation des prestations et mise à disposition des locaux	aucune	Les salariés seraient maintenus sur leur site d'origine pendant la durée du contrat.
Actifs transférés	aucune	Des éléments d'outillage seraient transférés. Au moment de la finalisation de notre rapport, la liste était en construction côté Renault. Le partage des investissements nécessaires à l'exercice du pilotage (et notamment les étalons) devra faire l'objet d'une clause contractuelle spécifique pour spécifier le partage des coûts.
Modalités et calendrier de transfert des salariés	aucune	Aucune information concernant les conditions de reprise. La direction Renault (et celle de P2M) nous a renvoyé à de possibles négociations menées avec les OSR de Renault. Toutefois nous ne connaissons ni le contenu ni la forme de ce possible accord (accord de transition ou d'adaptation/anticipation, ou inclusion des dispositifs négociés dans les avenants contractuels ?).
Garantie d'emploi	aucune	Aucune information transmise. Juste que la durée du contrat garantira le maintien dans l'emploi des salariés concernés.

Au final, d'après le calendrier de l'opération, le CSE sera consulté avant l'accord sur le contrat d'externalisation, ce qui est incohérent et contraire aux règles juridiques de la consultation selon nous.

► Timeline Projets Contrats

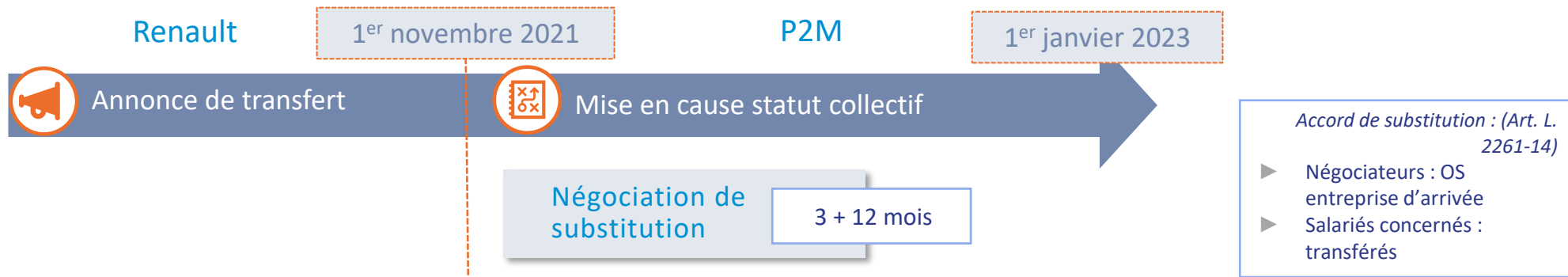


Sur la base de ce calendrier et hors changements, la consultation ne pourrait pas intervenir selon nous avant la S30 (fin juillet) ou avant d'avoir obtenu l'ensemble des éléments prévus.

CONCLUSION SEXTANT

Sans être exhaustifs, la liste des informations manquantes est très significative. En l'état, nous ne voyons pas comment le CSE pourrait connaître les conséquences sociales du projet et ainsi émettre son avis. Rappelons en effet que, pour rendre son avis, le CSE doit disposer « d'informations précises et écrites transmises ou mises à disposition par l'employeur, et de la réponse motivée de l'employeur à ses propres observations » (art. L. 2312-15). Précisons par ailleurs que la consultation porte sur un projet qui doit être suffisamment avancé pour que l'information soit substantielle, mais pas définitivement arrêté pour qu'il puisse être amendé par les élus.

Si le 1224-1 devait se réaliser, une négociation pourrait maintenir les acquis des salariés avant le transfert. Mais cette négociation devrait aboutir à un accord d'adaptation/ anticipation ou à la signature d'avenants au contrat de travail avant le transfert et ne pas se cantonner à un accord de substitution comme le laisse entendre les documents d'info-consultation



CONCLUSION SEXTANT

Pour garantir aux 27 salariés de Renault l'ensemble de leurs accords d'entreprise, au-delà même de la rémunération, deux solutions sont possibles :

- Un accord d'adaptation/d'anticipation (art. L. 2261 -14-3), qui concernerait dans ce cas tous les salariés du futur ensemble P2M (les 27 salariés de Renault et les 22 salariés de P2M).
- La signature d'un avenant au contrat de travail des salariés avant leur transfert pour leur garantir contractuellement l'ensemble des éléments contenus dans leurs accords collectifs actuels.



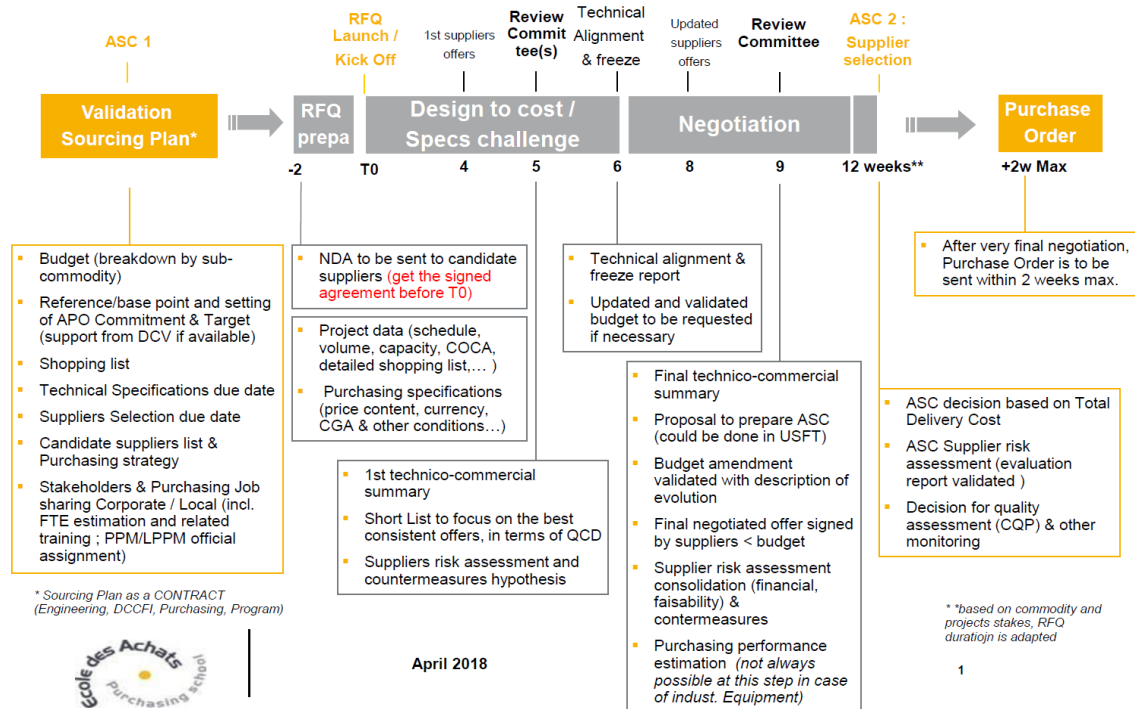
PRÉCONISATIONS SEXTANT

Si jamais l'opération était menée à son bout, nous ne pourrions que conseiller d'inclure dans les conditions du transfert le maintien des acquis (individuels et collectifs) pour chacun des salariés (cf. chapitre dédié).

P2M les refacturerait sans doute à l'euro l'euro, et pour Renault, il n'y aurait pas de surcoût (car déjà supporté en ce moment).

Annexe : processus d'achat chez Renault

RFQ Macro process view



Purchasing School



April 2018

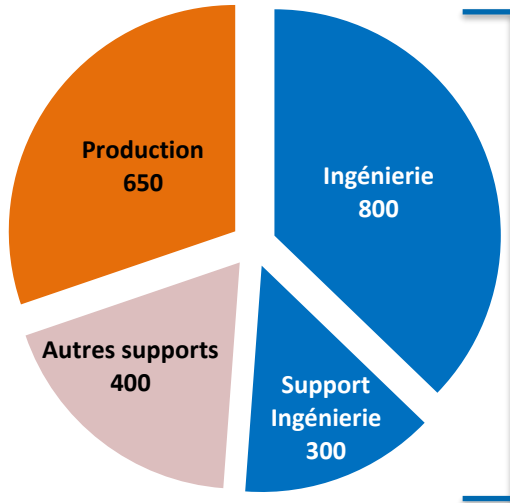


Chapitre 2

Rationnel de l'opération et alternative Sextant

Alors que le plan 2022 prévoit plus de 2 Mrd € d'économies d'ici 2022, dont plus de la moitié sur l'ingénierie et ses propres fonctions support...

- ▶ Rappel du montant des économies attendues dans le cadre du projet 2022 (M€)



D'après Gilles Le Borgne, l'Ingénierie a pour ambition de **réduire ses dépenses de 1,1 Mrd €**, pour atteindre le niveau de PSA en alignant le différentiel de coûts par voiture (363 €) comparé à PSA, et en le multipliant par la production 2019 (un peu plus de 3M unités)

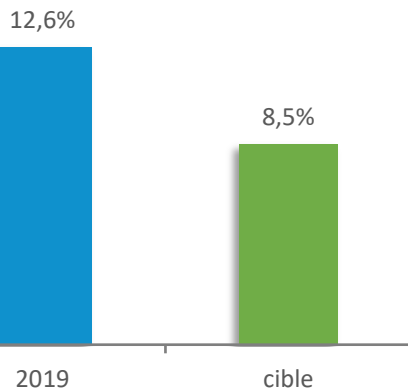
Objectifs du plan de réduction des coûts de l'ingénierie (le *What*)

- Réduction de la diversité : nombre de pièces entrant à l'assemblage.
- Synergies Alliance (davantage de plates-formes et Powertrain communs).

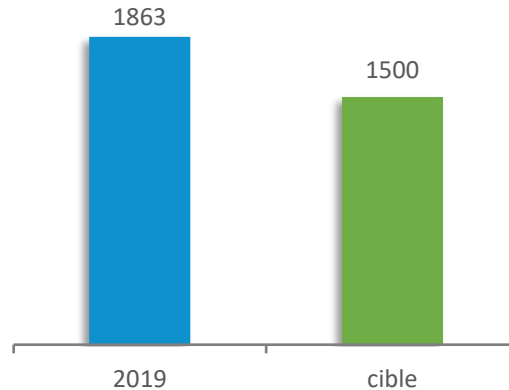
Moyens d'arriver à ces économies (le *How*)

- Réduction du nombre d'ingénieurs (**-1 500 en net**) en France et accroissement de la part des RTX (de 40 % à 60 %) pour bénéficier du différentiel de coûts (entre -50 et -70 % d'après la Direction).
- Concentration de la sous-traitance autour de 4 gros acteurs, et transfert de leurs prestations de la France vers le near et l'offshore.
- Réduction de 40 % du budget des validations pour le mettre au niveau des comparables.
- Accroissement du *span of control* (i.e. nombre de salariés par manager) : point de départ 7,3 ; niveau PSA de 11,3.
- Rationalisation des dépenses générales et administratives (G&A) de 35 % : locaux/frais de déplacement/fournisseurs d'entretien/logistiques, etc.

▶ Capex/R&D en % du CA

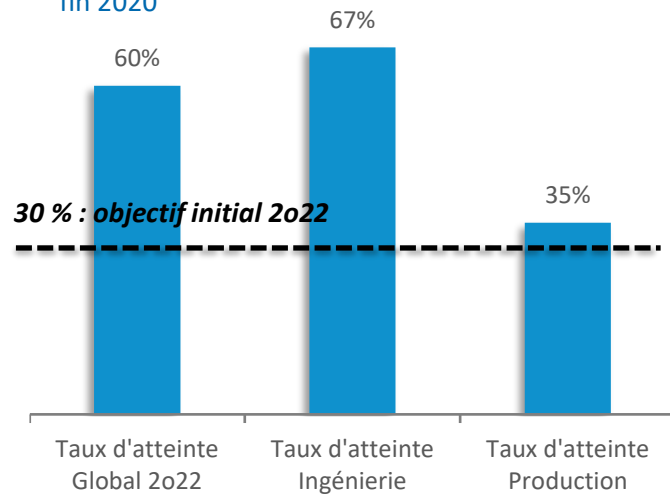


▶ Capex/R&D par véhicule vendu



... le Groupe, et surtout l'ingénierie, a largement dépassé ses objectifs à fin 2020.

▶ % d'atteinte des objectifs de réduction de coûts à fin 2020



Plus de 1,2 Md€ d'économies ont été générés en 2020 par le Groupe (hors celles liées au Covid pour 400 M€)

- L'Ingénierie seule en a généré plus de la moitié, 30 % l'ont été par les Fonctions Support et 20 % par la production
- En prenant en compte le périmètre initial de l'ingénierie (1,1 Mrd € en cible), votre direction estime avoir déjà accompli les deux tiers du chemin

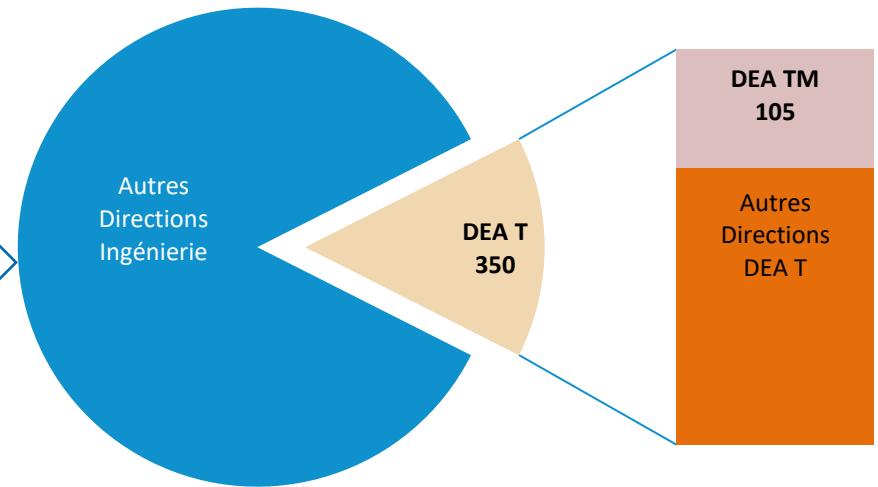
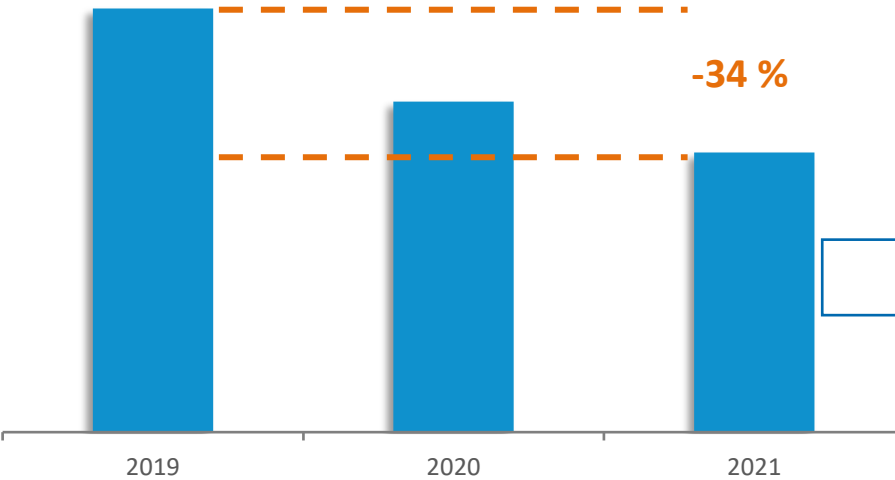
Au niveau de l'ingénierie, votre direction estime :

- Être au niveau attendu en termes de validation, en ayant réduit le nombre de prototypes, augmenté leur utilisation et réduit le coût de ces prototypes en ayant négocié en amont le coût des pièces.
 - L'objectif des -40 % du budget global des validations pourrait être atteint dès la fin 2021.
- Être sur la bonne trajectoire au niveau notamment de la sous-traitance, avec une forte réduction du coût moyen et une division par 2 du nombre de sous-traitants en France.
- Avoir amorcé la décrue des coûts G&A, et notamment avec la réduction des surfaces et des coûts liés pour l'ingénierie. Le chantier reste à mener.

Cela se traduit par une baisse drastique du Budget de l'ingénierie, qui devrait se poursuivre en 2021. Celle-ci se répercute dans les mêmes proportions aux différentes Directions, dont la DEA T

► Évolution du Budget de l'Ingénierie, piloté par Gilles Le Borgne

► Décomposition des Budgets Ingénierie et place de la DEA TM en 2021 (M€)



En deux ans, une baisse drastique du Budget Ingénierie de Renault.

Cette baisse d'un tiers touchera dans les mêmes proportions toutes les directions, et en particulier la DEA T et la DEA TM en son sein.

Les Budgets devraient continuer à décroître dans les prochains exercices, peut-être pas toutefois dans les mêmes proportions.

Le Budget de la DEA T en 2021 restera guidé par les directions physiques que sont la DEA TV et la DEA TM.

La DEA TM représente 30 % de la DEA T.

Mme Calvo estime que le Budget 2023 de sa direction reviendra à son niveau de 2015.

Toutefois, votre direction estime que pour atteindre les objectifs de réduction de coûts, il faut maintenant s'atteler à la réduction des effectifs (*Workforce*).

Votre direction estime que, si les différents axes de l'objectif de réduction de coûts de l'ingénierie sont sur une bonne trajectoire, elle déplore en revanche que les départs dans le cadre de la RCC se fassent sur un rythme plus lent que prévu...

... ce qui l'empêcherait alors de faire les recrutements nécessaires pour accompagner la transformation de l'ingénierie sur le digital (Intelligence artificielle, PLM, etc., pour la DEA T par exemple).

C'est ce qui explique à notre sens que la RCC ait fait l'objet d'un avenant pour la rendre plus motivante pour les salariés qui souhaiteraient quitter Renault.

C'est ce qui explique aussi à notre sens que la direction utilise également le levier du 1224-1 pour abaisser les effectifs Renault.



CONCLUSION SEXTANT

Même si les résultats 2020 traduisent les *quickwin* mis en œuvre dès mars 2020 par Gilles Le Borgne, force est de constater que les performances réalisées à l'échelle de l'ingénierie comme du groupe sont exceptionnelles au regard du contexte et en comparaison avec le Plan *Back in the Race* de Carlos Tavares en 2014 : le marché ne devrait pas retrouver son niveau de 2019 avant 2023 au mieux, quand il avait été très dynamique pour PSA, Renault n'a pas de véhicule *blockbuster* comme en a profité PSA avec la plate-forme EMP2 (308/3008) et a un portefeuille trop orienté segment B, dans un contexte réglementaire particulièrement contraignant (CAFE, Euro 7), ce qui ne favorise ni les marges ni les capex.

Atteindre ces objectifs, voire même être en avance, notamment en termes de coût d'ingénierie par véhicule (toujours visé pour 2022), dans un tel contexte pourrait accroître la pression plus que de raison sur le collectif de travail, alors même qu'il doit être tendu vers la préparation de la phase *Rénovation* du plan stratégique 2021 de Luca de Meo.

Dans ce contexte, et eu égard à la transformation de la maintenance des moyens d'essai...

Des éléments endogènes, propres à Renault

- Passage d'une stratégie de volume à une stratégie de valeur, ce qui implique moins de diversité à traiter et à valider, et donc moins de moyens d'essai.

Des éléments exogènes, qui s'imposent à Renault

- Normes réglementaires très contraignantes, dont la future Euro 7 qui pourrait marquer l'exclusivité de l'électrique (full ou hybride).
- Développement du digital dans les moyens d'essai en substitution ou en complément des moyens physiques d'essai (ex. simulation massive pour les voitures autonomes; simulateur Roads où l'environnement total de test est digital).

Des bancs d'essai thermiques dont l'usage attendu est en net recul (-30 % d'ici 2023)...

... qui s'accompagne d'une montée en puissance des bancs électrifiés : soit de nouveaux moyens (bancs batteries par ex.), soit par électrification de certains bancs thermiques existants.

En parallèle, développement des moyens d'essais digitaux, qui vont nécessiter de nouvelles compétences en matière de maintenance.

Au final, moins ou même quantité de bancs d'essai, mais plus complexes à exploiter et maintenir.

... La direction estime nécessaire un pilotage plus fin de la maintenance pour aller chercher des économies

La volonté d'externaliser le pilotage de la maintenance repose sur plusieurs arguments :

- Renault n'assurerait pas un bon suivi des mainteneurs : pas d'indicateurs contractuels sur la gestion des pièces de rechange (notamment pour anticiper sur la base du passé leur risque d'usure), pas forcément de plans d'action correctifs ni de pénalités en cas de performance sous les niveaux contractuels de MTTR ou MTBF (cf. annexe 2). Ce qui signifierait qu'il y aurait des gisements de productivité et d'économies de coûts en assurant un pilotage réel de la maintenance.
- Renault n'avait pas à être précis sur le pilotage de la maintenance et n'avait donc pas ressenti le besoin de mieux piloter les coûts de maintenance, car avec la stratégie de volume, seuls importait de faire les essais, sans que le focus soit mis sur les coûts (et la maintenance liée). La DEA TM avait amorcé toutefois déjà une nouvelle organisation en 2018 pour mieux challenger en Qualité Coûts Délais (QCD).
- Le contexte de la stratégie de valeur, l'optimisation des coûts de l'ingénierie, la complexification des bancs d'essai rendraient cruciaux l'optimisation et le pilotage de la maintenance. Sans compter que le nombre de fournisseurs doit être rationalisé, à l'aune de la stratégie globale de sous-traitance de l'ingénierie.
- Or, l'ingénierie devant se recentrer sur les compétences forteresse et non sur les compétences de maintenance, désormais jugées non stratégiques, alors l'externalisation est une solution apparue comme une évidence à votre direction.
- Cause ou conséquence, il se trouve que le nouvel étalon du Groupe, PSA/Stellantis, avait également externalisé le pilotage de la maintenance de ses moyens d'essais en 2015...

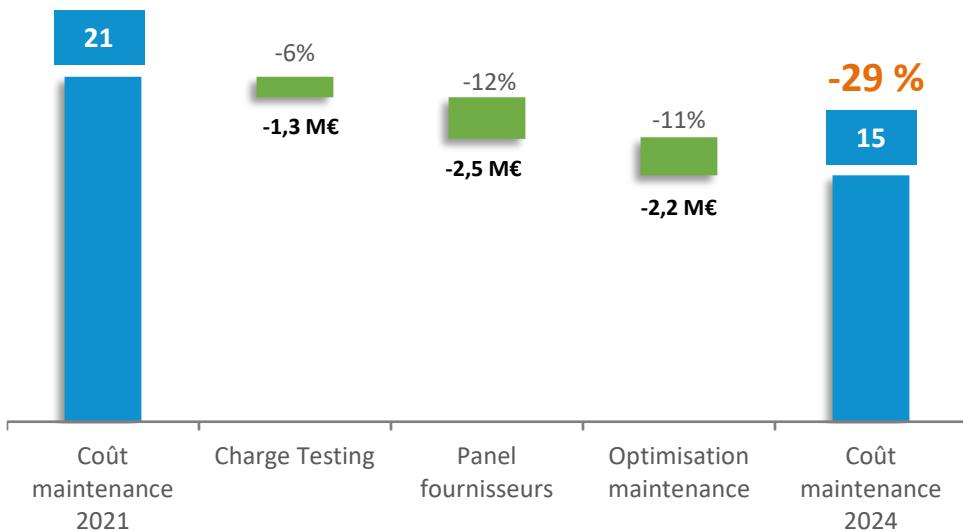
CONCLUSION SEXTANT

Le raisonnement peut s'entendre. Et nous pouvons le constater dans d'autres industries : la maintenance est rarement un métier prioritaire, surtout en cas d'optimisation des ressources, ce qui explique qu'elle soit externalisée.

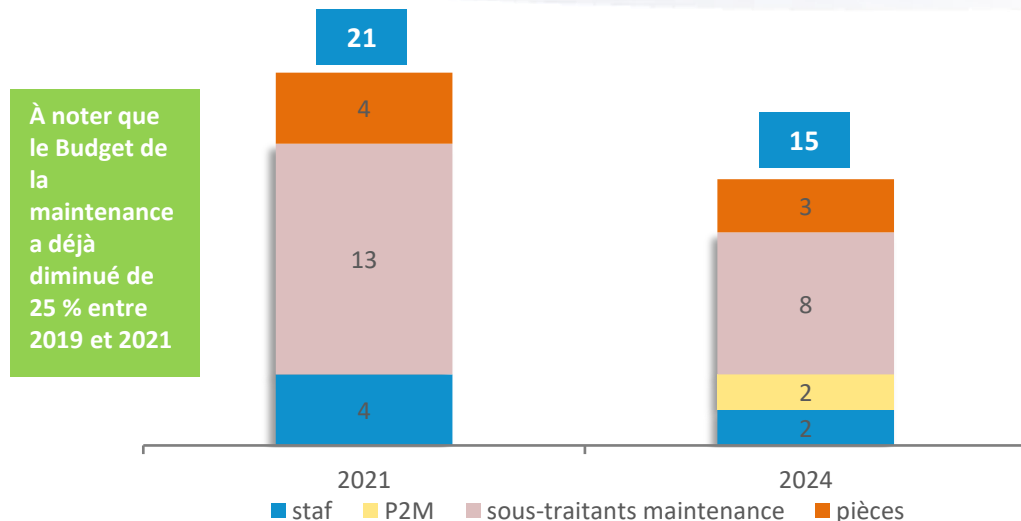
Le pilotage de la maintenance et plus précisément l'assistance au pilotage de la maintenance par un tiers peuvent aussi se concevoir dès lors que des gisements de productivité existent et que des structures peuvent apporter un certain professionnalisme. Cette Assistance à la Maîtrise d'Ouvrage (AMO) est une prestation assez répandue dans des secteurs où la sous-traitance est importante.

Renault espère ainsi des économies significatives de l'ordre de 30 %, liées non pas à l'externalisation du pilotage en elle-même, mais au « savoir-faire » en matière de pilotage de P2M

► Évolution du Budget de maintenance de DEA TMM



► Évolution du Budget de maintenance de DEA TMM



Sur les 6 millions de baisse de coûts de maintenance attendue,

- Le principal levier serait l'optimisation du panel de fournisseurs, avec 10 fournisseurs pour la totalité de la maintenance en 2024 (vs 15 qui en assurent 80 % en 2020, cf. annexe 1). Composé de spécialistes, les économies à rechercher ne peuvent être aussi élevées que dans la massification obtenue avec le TOP 4 (15 %).
- L'apport du pilotage confié à P2M permettrait de générer des économies estimées à 15 % sur l'ensemble des contrats et pièces de rechange (soit -11 %, hors contrat P2M).
- Enfin, la réduction de l'activité des moyens d'essai permise par l'optimisation de la gamme et la réduction de la diversité apporterait plus de 1 M€ d'économies.

Sur les 6 millions de baisse de coûts de maintenance attendue,

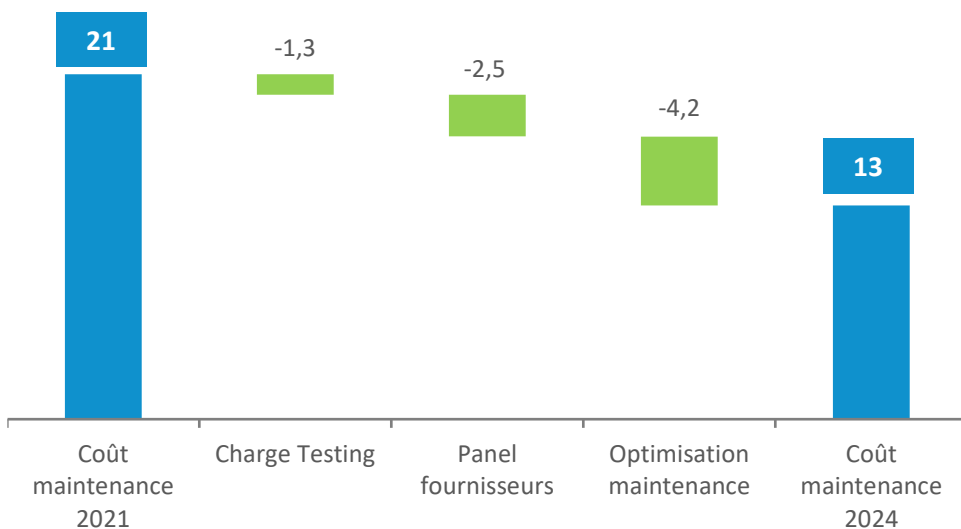
- L'essentiel porterait sur la réduction de la volumétrie permise par les 3 leviers (baisse d'activité, réduction panel fournisseurs, action P2M), confortée par la baisse des coûts des pièces de rechange.
- Tandis que Renault supporterait toujours la masse salariale des 27 salariés identifiés dans le cadre du projet d'externalisation, par le biais du contrat avec P2M.

CONCLUSION SEXTANT

L'externalisation ne générera pas d'économies pour Renault. C'est la prestation et l'expérience de P2M qui contribuera majoritairement à la diminution du budget Maintenance.

Mais après discussion avec les dirigeants de P2M, nous pouvons estimer que les économies attendues par le pilotage à P2M pourraient être supérieures. Renault pourrait alors obtenir la baisse de 30 % prévue, tout en conservant les salariés au sein de Renault et en renonçant ainsi au 1224-1

► Évolution du Budget de maintenance de DEA TMM - hypothèses Sextant



Notre hypothèse principale est de doubler le montant des économies à rechercher sur l'optimisation des coûts de la maintenance et d'obtenir 4,2 M€ au lieu des 2,2 M€ prévus par votre direction, car :

- Lors de notre entretien avec M. Frédéric Benoit, à la question « Quel montant d'économies pouvez-vous générer pour une masse des contrats de maintenance prévue de 21 M€ », il nous a été répondu que les économies pouvaient être « *très significatives* ».
- Par ailleurs, lors de notre entretien avec Mme Calvo, celle-ci nous a dit que le montant prévu de 15 % d'économies était une base, le minimum à obtenir.



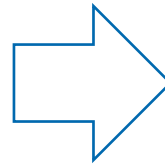
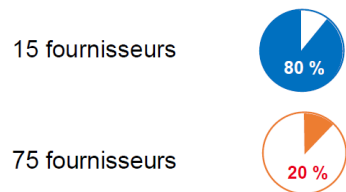
PRÉCONISATIONS SEXTANT

Au regard d'une exigence accrue vis-à-vis de P2M, nous préconisons :

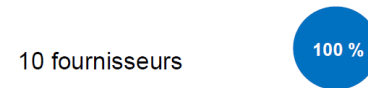
- ✓ Un transfert volontaire et un contrat d'AMOA (Assistance à la Maîtrise d'Ouvrage) « classique », confiant à P2M l'optimisation des coûts de maintenance.
- ✓ En l'asseyant sur une rémunération forfaitaire et variable (en fonction des économies générées, charge à P2M de s'organiser comme il l'entend.
- ✓ Renault pourrait ainsi obtenir les 6 M€ d'économies actuellement prévues (et le coût de la prestation confiée à P2M pourrait même être inférieur au 2 M€ eu égard à sa structure de salaires si jamais la société devait recruter, cf plus loin).
- ✓ Les 2 M€ de masse salariale actuelle (yc volontaires potentiels et départs déjà actés) seraient couverts par les efforts accrus demandés à P2M. Cela permettrait de négocier plus sereinement :
 - Un accompagnement à la mobilité vers le Manufacturing où les besoins en compétences de maintenance sont avérés (cf. 9box) et qui nous ont été confirmés par M. Caron
 - La mise en place d'un dispositif Transco au niveau de Renault, car le groupe a déjà un accord GPEC. Déployé depuis janvier 2021, Transitions Collectives permet aux entreprises d'anticiper les mutations économiques et d'accompagner leurs salariés à se reconverter de manière sécurisée :
 - Les salariés conservent leur rémunération et leur contrat de travail tout en bénéficiant d'une formation (jusqu'à 2 ans) dans le but d'accéder à un métier porteur dans leur bassin d'emploi
 - La rémunération et le coût de la formation sont pris en charge par l'Etat (à hauteur de 40% pour Renault car >1000 salariés)

Annexe 1 : Une réduction attendue du nombre de fournisseurs, sans viser pour autant le niveau du concurrent étalon

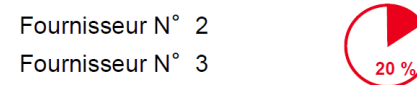
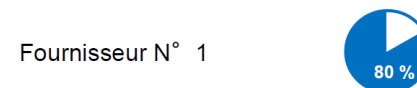
► Répartition de l'activité Maintenance opérationnelle 2020



► Répartition de l'activité Maintenance opérationnelle 2023-2024



► Répartition de l'activité Maintenance opérationnelle PSA



Annexe 2 : les principaux indicateurs de maintenance

Indice de fiabilité : MTBF

- **MTBF (Mean Time Between Failure, ou temps moyen entre pannes) désigne le temps moyen entre des défaillances consécutives.**
- **MTBF = Somme des Temps de Bon Fonctionnement / nombre de défaillances.**
- La « Somme des Temps de Bon Fonctionnement » inclut les temps d'arrêt hors défaillance et les temps de micro arrêts. La MTBF peut s'exprimer en unités plus parlantes pour les opérationnels, par exemple : nombre de pannes pour 100 heures de production.

Indice de maintenabilité : MTTR

- La maintenabilité s'entend, pour une entité utilisée dans des conditions données, comme la probabilité pour qu'une opération donnée de maintenance puisse être effectuée sur un intervalle de temps donné, lorsque la maintenance est assurée dans des conditions données et avec l'utilisation de procédures et moyens prescrits.
- **L'indicateur MTTR (Mean Time To Repair, ou temps moyen pour réparer), exprime la moyenne des temps de tâches de réparation.** Il est calculé en additionnant les temps actifs de maintenance ainsi que les temps annexes de maintenance (cf. tableau ci-contre), le tout divisé par le nombre d'interventions.
- **MTTR = Temps d'arrêt Total / nombre d'arrêts**

Temps actifs = temps :

- de localisation de la défaillance ;
- de diagnostic ;
- d'intervention ;
- de contrôles et d'essais.

Temps annexes = temps :

- de détection ;
- d'appels à la maintenance ;
- d'arrivée à la maintenance ;
- de logistique d'intervention.

Taux de disponibilité

- **La notion de disponibilité exprime la probabilité qu'une entité soit en état de "disponibilité" dans des conditions données à un instant donné en supposant que la fourniture des moyens extérieurs soit assurée.**
- La disponibilité, ou taux de disponibilité est le rapport du "Temps effectif de disponibilité" sur le « Temps requis » ; ou encore le rapport du « Temps de fonctionnement » sur la somme « Temps de fonctionnement + Temps propre d'indisponibilité ».
- La disponibilité s'exprime en fonction des indicateurs précédents de la manière suivante :
 - **Disponibilité = $MTBF / (MTTR + MTBF)$**

Chapitre 3

Analyse de la situation économique et financière de GMB Invest et P2M

3-1 Analyse des comptes consolidés du groupe GMB Invest

3-2 Insertion du pôle Electricité Maintenance au sein du groupe

3-3 Analyse des comptes de P2M



Analyse des comptes consolidés du groupe GMB Invest

Si le portefeuille d'activités du groupe *GMB Invest ICM* est très diversifié...

► Portefeuille d'activités du groupe, par palier de consolidation puis par pôle

CA 2019 et 2020 : 97 M€ et 127 M€
Effectif : 1 000 salariés

Les chiffres transmis par la direction, sur la base desquels le présent chapitre a été rédigé, concernent essentiellement le palier de consolidation « France »

GMB Invest (immatriculé en Belgique)

Palier de consolidation hors FRANCE

CA 2019 : 27 M€
CA 2020 : 57 M€
Effectif : environ 700

Palier de consolidation France (ICM)

CA 2019 : 70 M€
CA 2020 : 70 M€ hors Bossard
Effectif : environ 300

Activité des filiales étrangères
(dont les moyens de tests industriels)
Italie, Chine, Inde, Angleterre, Allemagne, Roumanie.

PÔLE BIEN-ÊTRE
Keep Cool depuis 2020 (gestion d'un réseau de salles de sport, certaines en franchise d'autres en direct).

PÔLE SERVICES
Détenion d'un immeuble à Saint-Denis, dont le dernier étage est loué à des organismes qui font de la formation continue.

PÔLE IMMOBILIER

- Gestion d'un parc immobilier (location de locaux, commerces, logements).
- Promoteur immobilier. Sur 150 000 m² de foncière détenus, 15 % sont utilisés par le groupe.

PÔLE FROID
Conception, fabrication et distribution de matériel et équipements frigorifiques.

PÔLE SÉCURITÉ
Fabrication de radars, d'infrarouges, de centrales d'alarmes, de transmetteurs téléphoniques, etc.

PÔLE INDUSTRIEL

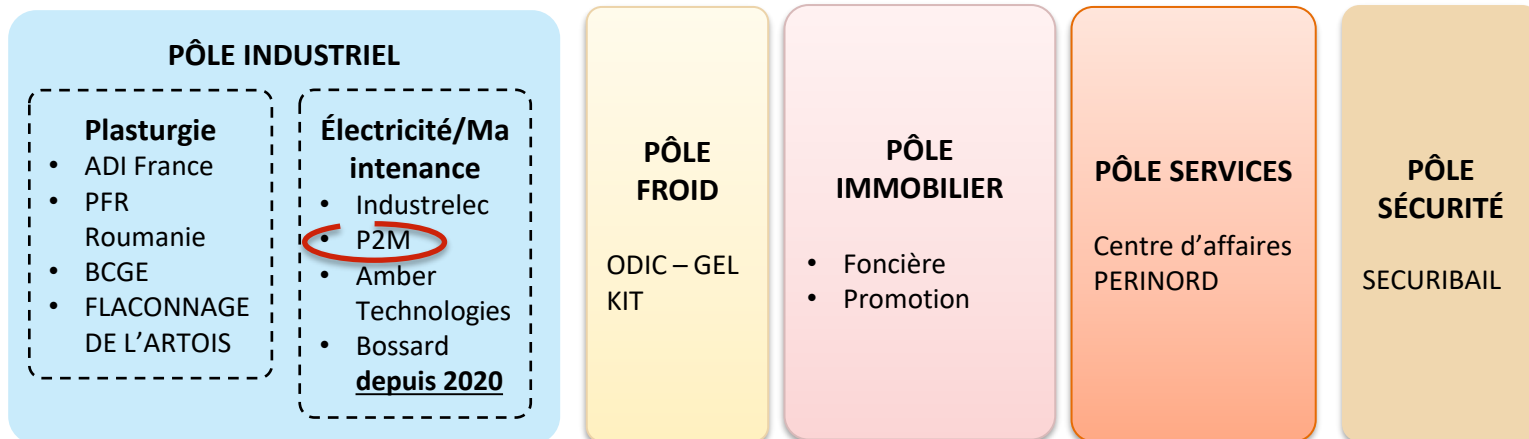
- Pôle Plasturgie (conception et fabrication de moules).
- Pôle Électricité/Maintenance (comprend P2M entre autres)

LE PORTEFEUILLE D'ACTIVITÉS DE GMB INVEST ICM résulte des différentes opportunités, diverses et variées, qui se sont présentées et qui ont été saisies par la direction jusqu'à ce jour. **Il en ressort un portefeuille très diversifié, qui va de la maintenance industrielle à la fabrication d'équipements frigorifiques, en passant par la gestion d'un réseau de salles de sport.**

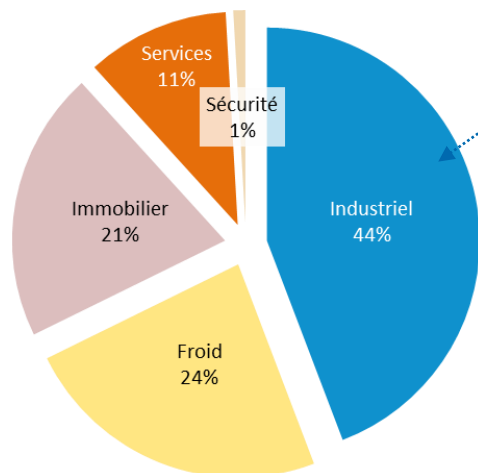
LE PALIER DE CONSOLIDATION FRANCE regroupe les activités historiques du groupe, réalisées par des entités françaises. Celui-ci n'intègre ni les résultats des filiales à l'étranger ni le pôle Bien-Être (Keep Cool).

... l'activité industrielle (électricité, maintenance, plasturgie, moyens de tests), qui adresse entre autres le marché de l'automobile, constitue la colonne vertébrale du groupe

► Portefeuille d'activités du groupe consolidées en France, par pôle et par société



► Répartition du chiffre d'affaires 2019 du groupe GMB Invest ICM, consolidé en France (70 M€), par pôle d'activité (%)



- En 2019, le pôle « Industriel » représentait près de la moitié du chiffre d'affaires consolidé en France ;
- Ou 32 % du chiffre d'affaires total « Monde » (en 2020, ce poids a dû être dilué suite à l'intégration de *Keep Cool*).

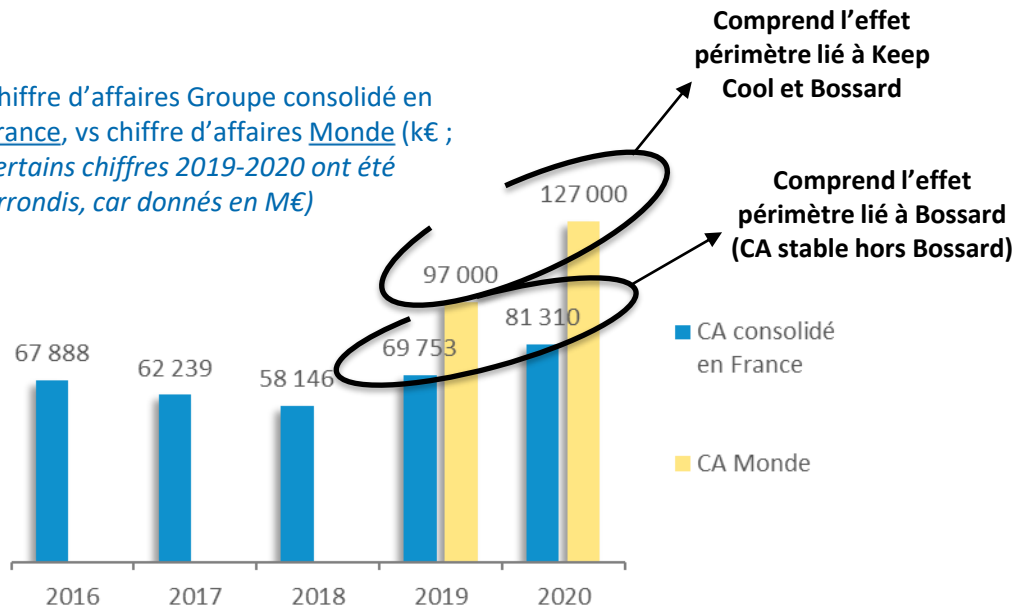


Voir chapitre suivant pour l'analyse du pôle **Électricité Maintenance** :

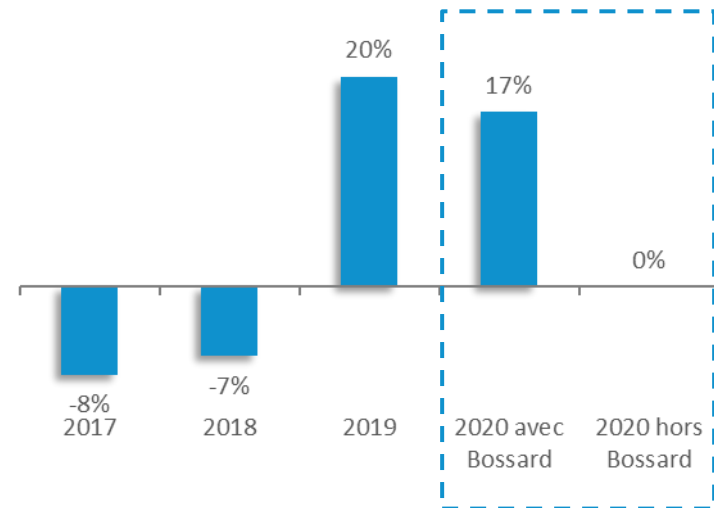
- Insertion dans le groupe et résultats des entités,
- Positionnement au sein de la chaîne de valeur de l'industrie des bancs d'essai automobiles,
- Stratégie de développement,
- Etc.

Après deux années de baisse, le chiffre d'affaires consolidé en France avait fortement rebondi en 2019 : en moyenne sur la période, l'activité est donc restée stable. En 2020 et hors Bossard, les revenus n'ont pas varié :

► Chiffre d'affaires Groupe consolidé en France, vs chiffre d'affaires Monde (k€ ; certains chiffres 2019-2020 ont été arrondis, car donnés en M€)



► Évolution en % du chiffre d'affaires Groupe consolidé en France



Au sein de ce chapitre, certains graphiques intégreront :

- **des chiffres sur 2020 ;**
- **des chiffres au niveau « monde » ;**

lorsque ceux-ci nous ont été communiqués (cela concerne notamment le chiffre d'affaires global et la rentabilité d'exploitation).

CHIFFRES SUR LE PÉRIMÈTRE « MONDE »

Entre 2019 et 2020, le chiffre d'affaires « Monde » est passé de 97 M€ à 127 M€ avec notamment l'impact de l'intégration de Keep Cool et de Bossard.

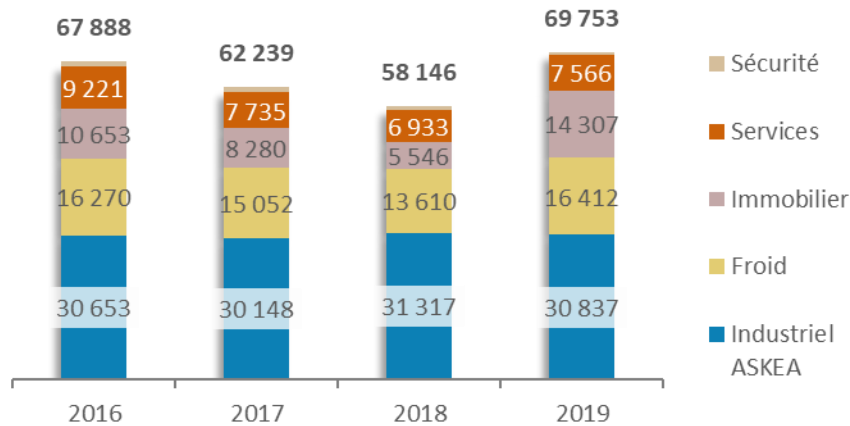
Entre 2016 et 2019, en moyenne, le chiffre d'affaires du groupe consolidé en France est resté relativement stable (+0,9 %) avec :

- Deux années de baisse, en 2017 et 2018 (-8 % et -7 %), généralisée sur la quasi-totalité des pôles.
- Suivies par un net rebond de l'activité en 2019 (+20 %) via le pôle Immobilier et, dans une moindre mesure, le pôle Froid.

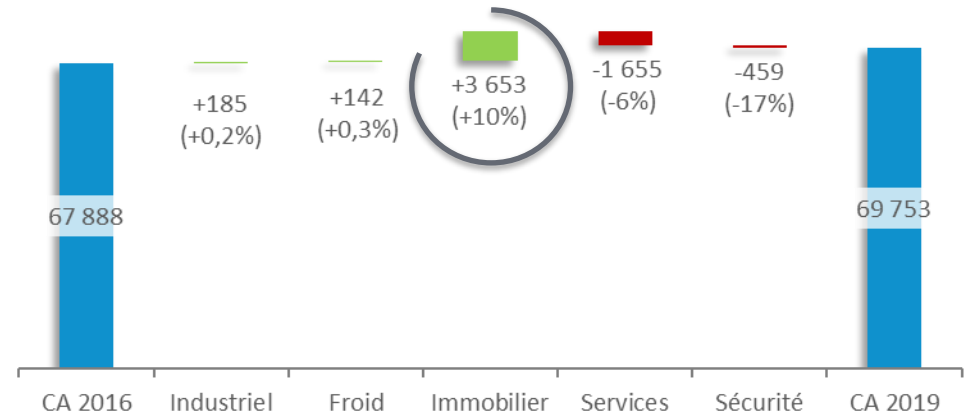
La croissance affichée en 2020, soit +17 %, s'explique totalement par l'intégration des revenus de Bossard : société acquise durant l'année, qui évolue notamment sur le secteur de la pétrochimie.

La quasi-totalité des pôles avait reculé en 2017 et 2018 ; en 2019, les revenus issus du pôle Immobilier ont plus que doublé et ont donc porté la croissance

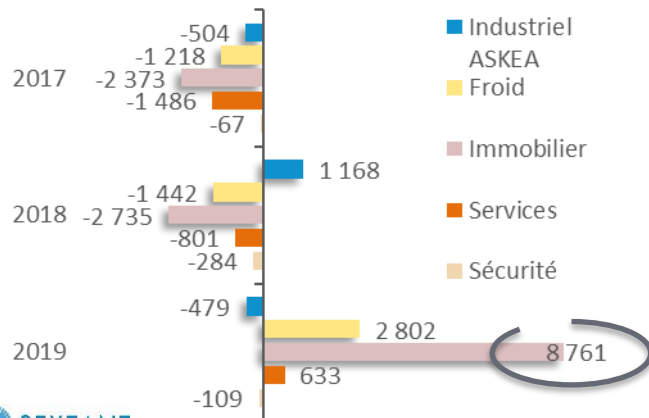
► Chiffre d'affaires « France » ventilé par pôle (k€)



► Contribution de chaque pôle à l'évolution du chiffre d'affaires « France » entre 2016 et 2019 (k€ et taux de croissance annuel moyen)



► Contribution de chaque pôle à l'évolution du chiffre d'affaires « France » (k€)

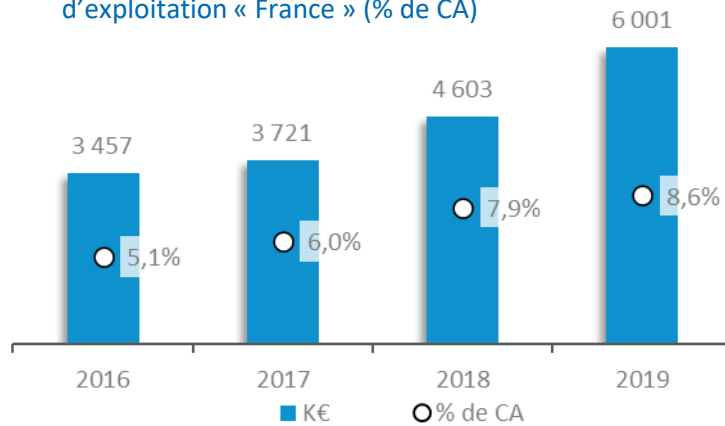


Sur la période 2016-2019, l'évolution de l'activité des pôles est hétérogène :

- **Pôle Industriel (qui comprend entre autres P2M) :** les revenus sont restés stables en moyenne.
- **Autres pôles :** le **pôle Immobilier** est le seul pôle en croissance en moyenne sur la période (+10 %), avec notamment des revenus multipliés par 2,6 en 2019 qui ont compensé deux années de baisse en 2017 et 2018. En moyenne, les **pôles Services et Sécurité** ont reculé (-6 % et -17 %) tandis que l'activité du **pôle Froid** est restée plutôt stable.

La profitabilité d'exploitation s'est améliorée depuis 2016, via entre autres Industrelec avec la performance accrue sur certains projets et la décision de ne plus couvrir le secteur tertiaire, moins profitable

► Résultat d'exploitation (k€) et profitabilité d'exploitation « France » (% de CA)



CHIFFRES 2020

Le taux de marge d'exploitation (i.e. profitabilité d'exploitation) est resté stable en 2020, soit environ 8 % du chiffre d'affaires.

Source : entretien avec la direction

Sur la période 2016-2019, la profitabilité d'exploitation s'est progressivement améliorée et a gagné 3,5 points en 4 ans

Entre 2017 et 2019, c'était Industrelec et donc le pôle Électricité/Maintenance (inclus dans le pôle Industrie), via :

- une performance accrue sur certains projets,
- le choix de ne plus couvrir le secteur tertiaire, pas assez profitable selon la direction ;

qui avait permis de fortement améliorer la profitabilité d'exploitation du groupe sur le périmètre France.

Par répercussion, la capacité de la société à générer du cash est sur une tendance haussière ; concernant le niveau d'endettement du groupe, celui-ci reste sous contrôle



La CAF (Capacité d'Autofinancement)

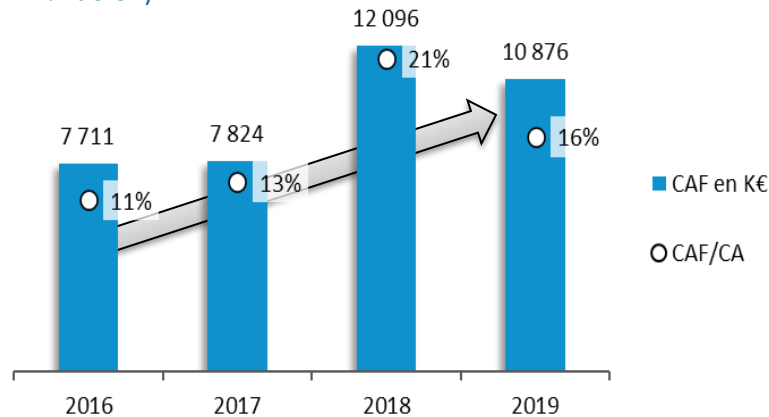
est le surplus de cash produit par l'entreprise grâce à son activité, après incidences financières (intérêts...) et exceptionnelles, et après impôt.



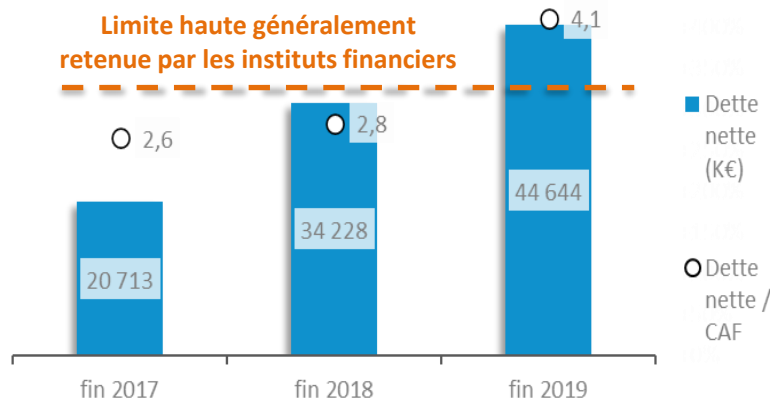
L'Endettement Financier Net

regroupe toutes les dettes et créances financières de l'entreprise, quel que soit leur terme. Le recours à la dette permet d'investir davantage, et est un bon calcul financier si les investissements génèrent une rentabilité supérieure au coût de l'endettement.

► Capacité d'autofinancement « France » ou CAF (k€ et % de CA)



► Dette financière nette (k€ et ratio en années de CAF)




Depuis 2016, la capacité d'autofinancement du groupe sur le périmètre « France » est plutôt sur une tendance haussière.

Cela s'explique, en partie, par l'amélioration de la profitabilité d'exploitation.

C'est d'autant plus important et positif que d'une CAF suffisante dépend le financement de l'augmentation des besoins du cycle d'exploitation, des investissements, du remboursement des dettes.

Si le niveau d'endettement du groupe sur le périmètre « France » avait nettement progressé à fin 2019, celui-ci reste, à notre sens, sous contrôle au regard de la capacité du groupe à générer du cash.

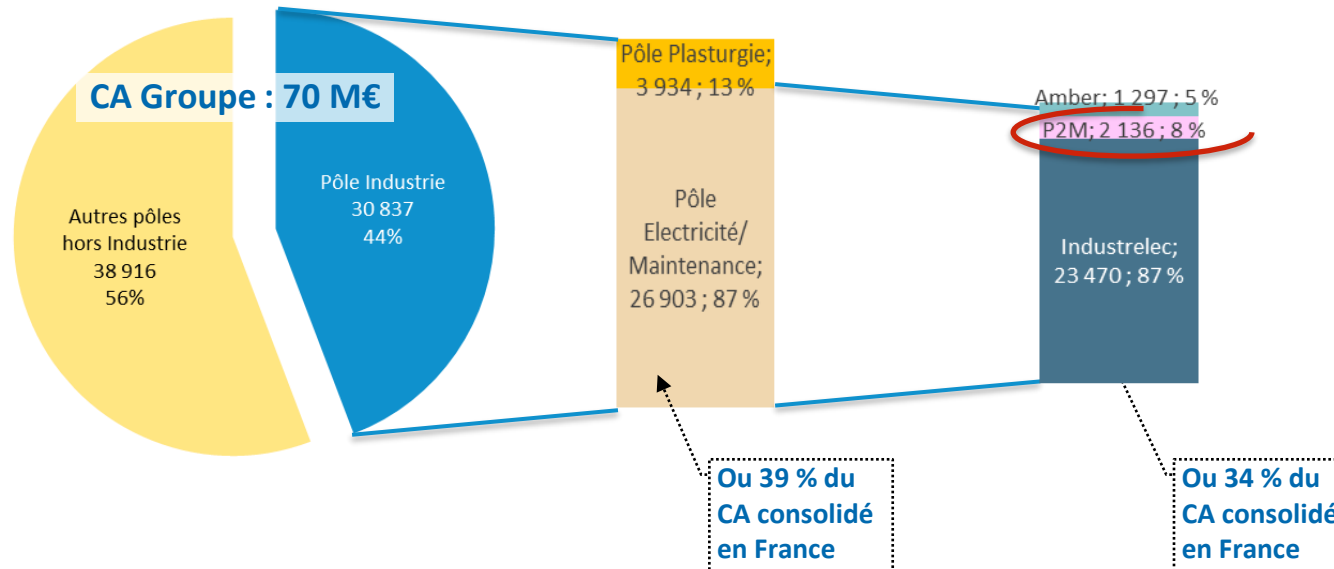
Par ailleurs, la direction a indiqué être propriétaire d'un parc immobilier conséquent et en grande partie amorti, qui, s'il était vendu, représenterait environ 70 M€ de plus value.



Insertion du pôle Electricité- Maintenance au sein du groupe

Le pôle Électricité/Maintenance représentait en 2019 près de 40 % de l'activité du groupe consolidée en France : la société Industrelec, principale source de revenus du pôle, fait office de tête de proue

► Insertion du pôle Électricité/Maintenance au sein du groupe GMB Invest ICM (Chiffres 2019 ; % de CA)



Près de la moitié du chiffre d'affaires du groupe consolidé en France est réalisé via le pôle Industrie...

... avec notamment les activités Électricité/Maintenance...

... et plus spécialement via la société Industrelec, qui représente à elle seule 1/3 du chiffre d'affaires Groupe.

P2M représente 8 % des revenus du pôle Électricité/Maintenance, et 3 % du chiffre d'affaires du groupe consolidé en France.

Sur la période 2017-2019, c'est l'activité *Électricité/Maintenance* qui avait tiré la légère croissance du pôle *Industrie*, quand le segment *Plasturgie* avait globalement reculé

► Chiffre d'affaires du pôle *Électricité/Maintenance* vs le reste du groupe (k€ et var. %)

K€	2017	2018	2019	Var.%19/18	Var.€19/18	TCAM*19/17	Var.%19/17
Pôle Electricité/ Maintenance	25 891	26 786	26 903	0,4%	117	1,9%	1 013
+ Autres (Pôle Plasturgie)	4 258	4 530	3 934	-13,2%	-597	-3,9%	-324
= Pôle Industrie	30 148	31 317	30 837	-1,5%	-479	1,1%	689
+ Autres pôles hors Industrie	32 091	26 829	38 916	45,0%	12 086	10,1%	6 825
= CA Total	62 239	58 146	69 753	20,0%	11 607	5,9%	7 514

Sur la période 2017-2019, le chiffre d'affaires *Industrie* avait progressé de 689 k€ (soit un taux de croissance annuel moyen* ou TCAM de +1,1 %) avec :

- +1 M€ de revenus issus du segment *Électricité/Maintenance* (TCAM de +1,9 %) ;
- -324 k€ de revenus issus des segments *Plasturgie* et *Moyens de tests industriels* (TCAM de -3,9 %).

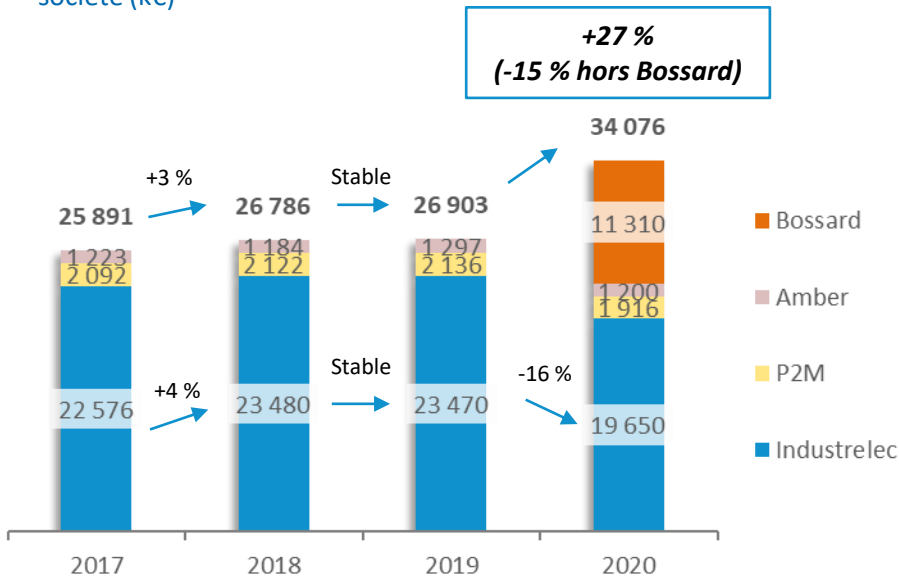
Si le pôle *Industrie* représentait près de la moitié des revenus totaux consolidés en France, il avait participé à hauteur de 9 %* « seulement » à la croissance du groupe sur 2017-2019

En effet, c'est le pôle *Immobilier* qui avait été le principal contributeur à la croissance sur la période.

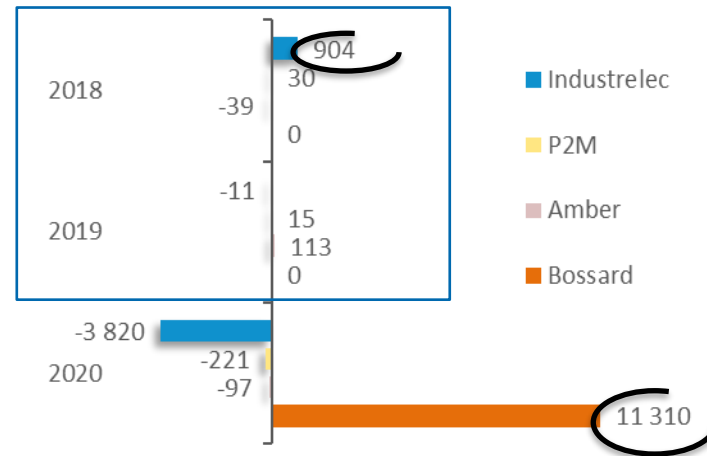
$$*689/7\ 514 = 9 \%$$

Cette croissance du pôle *Industrie* provenait surtout d'Industrelec. Sur 2020, hors rachat de Bossard qui permettait d'afficher des revenus en hausse, l'activité a baissé, et ce dans un contexte de crise sanitaire

► Chiffre d'affaires du pôle Électricité/Maintenance ventilé par société (k€)



► Contribution de chaque société à l'évolution du chiffre d'affaires du pôle Industriel (k€)



! AU SEIN DE CE CHAPITRE, CERTAINS GRAPHIQUES INTÉGRERONT DES CHIFFRES SUR 2020 LORSQUE CEUX-CI NOUS ONT ÉTÉ COMMUNIQUÉS

En raison de son poids en termes de chiffre d'affaires, c'est Industrelec qui rythmait l'évolution des revenus du pôle Industrie jusqu'en 2019.

En 2020, l'intégration de Bossard (acteur de taille intermédiaire en termes de revenus, à mi-chemin entre Amber/P2M et Industrelec) a permis d'afficher une croissance de 27%. Hors effet périmètre, les revenus ont reculé de 15%, et ce dans un contexte exceptionnel de crise sanitaire.

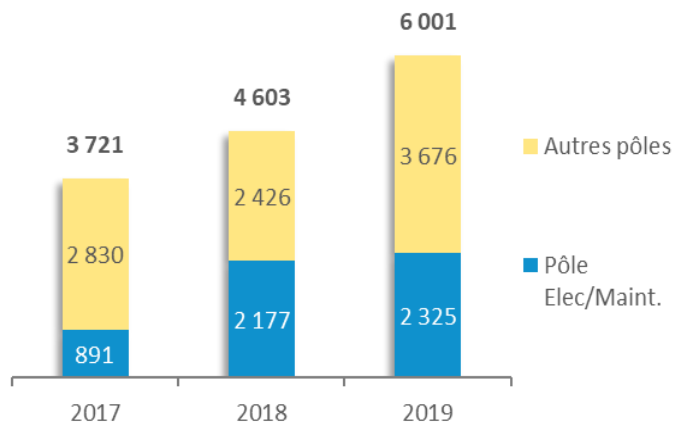
BUDGET 2021 DE VOTRE DIRECTION

37 M€ de chiffre d'affaires (soit +8-9 % environ), qui inclus :

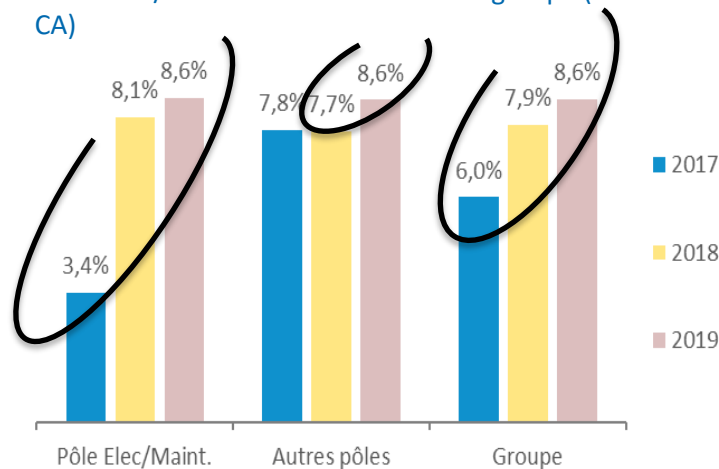
- 10 M€ de CA Bossard (vision prudente selon votre direction, car Bossard pourrait dégager jusqu'à 12 M€/an).
- Par déduction, la croissance de la somme des 3 autres sociétés pour atteindre environ 27 M€ vs 23 M€ en 2020 (soit une croissance à deux chiffres).

Entre 2017 et 2019, c'était Industrelec qui avait permis de fortement améliorer la profitabilité d'exploitation du groupe

► Résultat d'exploitation du pôle Électricité/Maintenance vs le reste du groupe (k€)



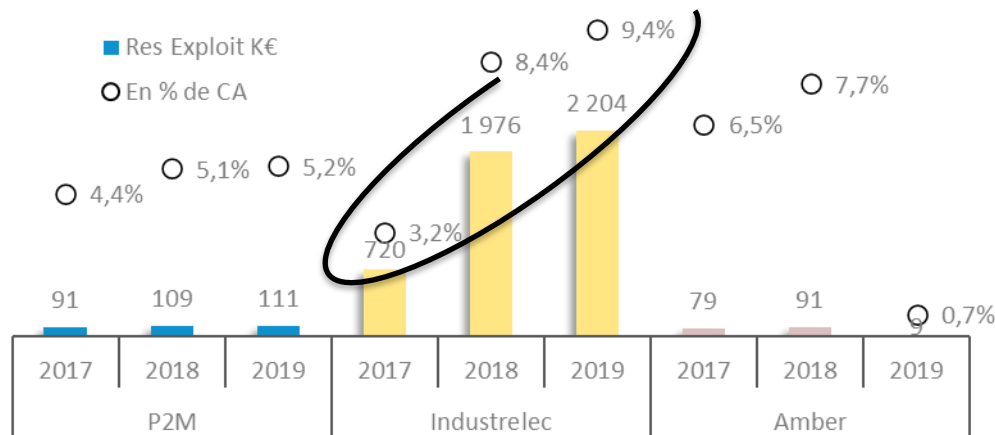
► Taux de marge d'exploitation du pôle Électricité/Maintenance vs le reste du groupe (% de CA)



Hausse de la profitabilité via Industrelec notamment, avec :

- une performance accrue sur certains projets,
- le choix de ne plus couvrir le secteur tertiaire, pas assez profitable selon la direction.

► Résultat d'exploitation du pôle Électricité/Maintenance ventilé par société (k€ et % de CA)



EN DEHORS DE P2M (CF. CHAPITRE SUIVANT), LES RÉSULTATS D'EXPLOITATION D'AMBER ET D'INDUSTRELEC SUR 2020 NE NOUS ONT PAS ÉTÉ TRANSMIS

Un des objectifs du groupe autour du pôle est de se développer sur le secteur de la pétrochimie. Sur les bancs d'essai, le groupe n'écarte pas l'idée de gérer l'activité de bout en bout en intégrant l'exploitation

Sociétés du groupe positionnées sur le marché des bancs d'essai automobiles



Rachat de
BOSSARD
en 2020



VOTRE DIRECTION N'ÉCARTE PAS L'IDÉE, UN JOUR, D'INTÉGRER L'ACTIVITÉ D'EXPLOITATION DES BANCS D'ESSAI



OBJECTIF DE DÉVELOPPEMENT SUR LE SECTEUR DE LA PÉTROCHIMIE.

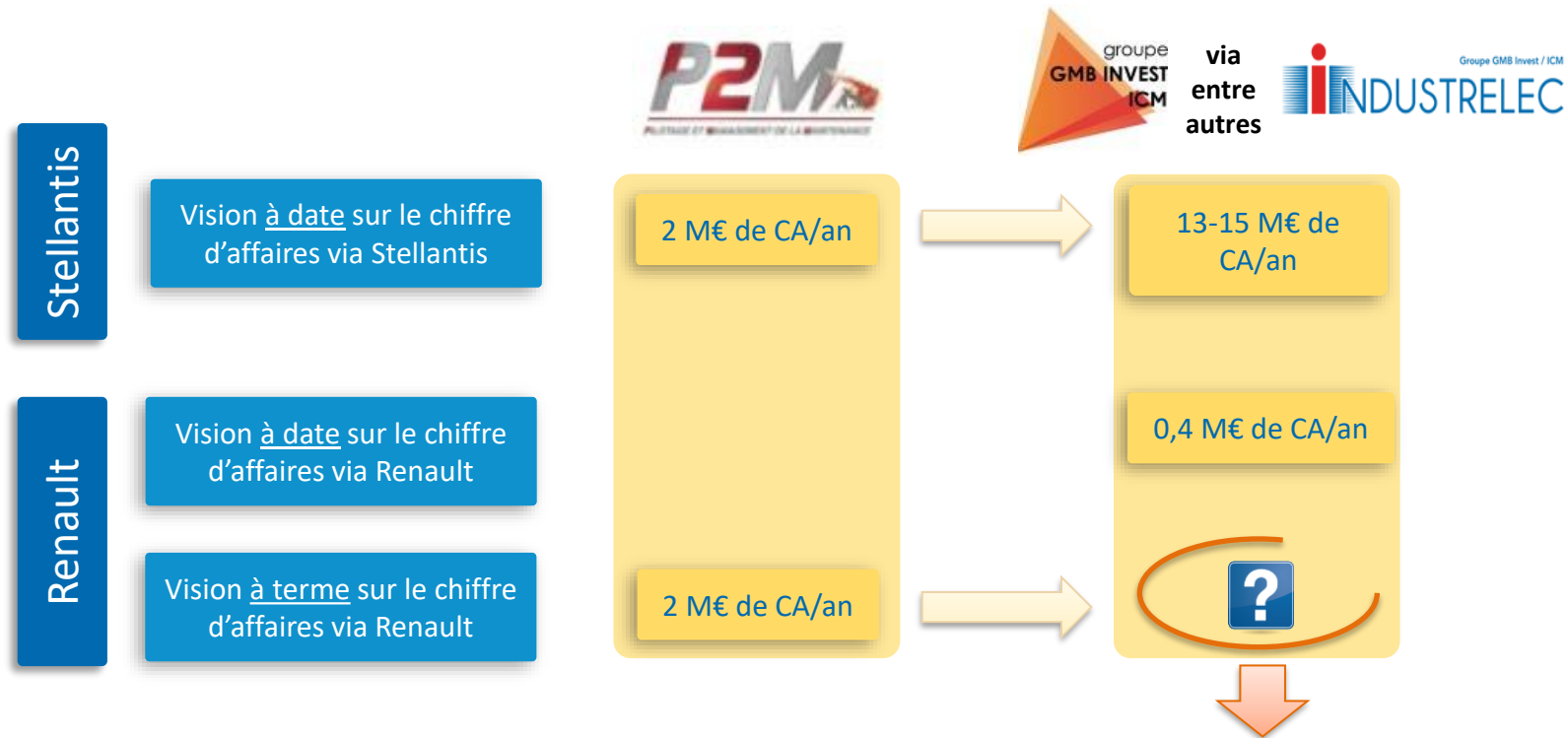
LES CLIENTS ACTUELLEMENT ADRESSÉS SONT : ARCELOR, GE, MICHELIN, ETC.

CONCLUSION SEXTANT

Être en capacité de gérer la chaîne de valeur de bout en bout nous semble être un objectif pertinent, car :

- Les clients souhaitent, de plus en plus, réduire le nombre de partenaires, voire même de travailler avec un partenaire unique ;
- Avec des deals globaux, GMB pourrait être en capacité de faire des propositions commerciales plus agressives (via synergies, économies de coûts) ;
- Cela pourrait favoriser le développement de ventes croisées (i.e. un contrat de construction peut conduire à la signature d'un contrat de maintenance).

La stratégie du groupe autour du transfert d'activité entre Renault et P2M serait notamment de favoriser les opportunités de business entre le constructeur et Industrelec



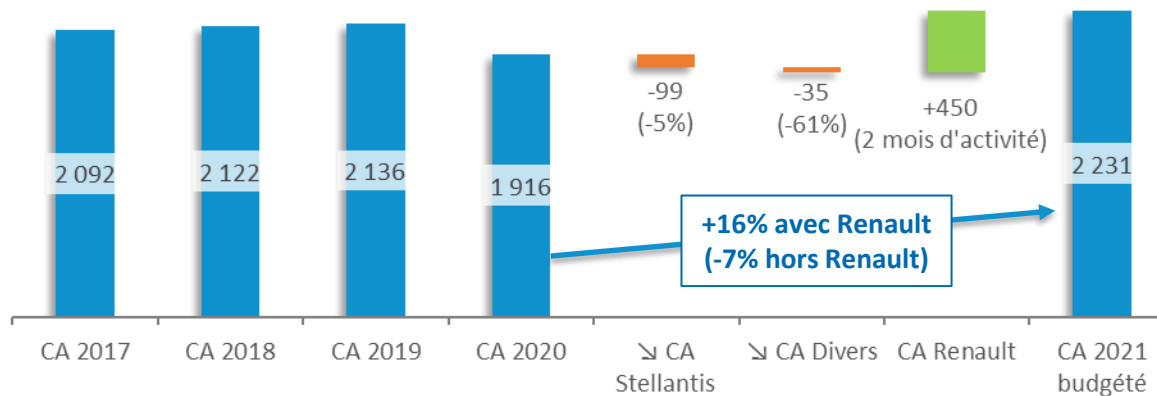
OBJECTIF : FAIRE DE LA CROISSANCE SUR INDUSTRIELEC avec, entre autres, P2M comme apporteur d'affaires « Renault ». Selon la direction du groupe, le transfert de l'activité de pilotage de la maintenance opérationnelle de Renault devrait assurer de futures opportunités de business entre Industrelec et le constructeur.

PSA, qui avait transféré cette même activité de pilotage vers P2M en 2015, représente désormais 15 M€ de chiffre d'affaires sur le périmètre de consolidation France (vs 400 k€ de revenus Renault actuellement). Depuis le transfert « PSA vers P2M », une relation de confiance et d'entraide professionnelle s'est installée entre les deux groupes, avec notamment la construction d'un banc d'essai pour PSA dans un contexte compliqué.

Analyse des comptes de P2M

L'activité de P2M a nettement reculé en 2020 en raison de l'impact du chômage partiel. En 2021, la direction prévoit la baisse des revenus Stellantis ; mais l'intégration de 2 mois d'activité « Renault » permettrait au final de faire croître l'activité

► Chiffre d'affaires de P2M (k€)



P2M, FILIALE DU GROUPE GMB INVEST ICM, a été créée en 2015 pour accueillir l'activité de « *pilotage opérationnel de la maintenance des moyens d'essai* » cédée par PSA (Stellantis depuis 2020-2021 avec la fusion avec Fiat-Chrysler).

CONTRAT AVEC STELLANTIS

Le contrat sur 5 ans prenait fin au 31/12/2020. Selon votre direction, la reconduction est tacite et P2M a donc continué de travailler pour Stellantis sur le début d'année.

L'activité de P2M a légèrement progressé sur la période 2017-2019 avant d'enregistrer une décroissance à deux chiffres en 2020 dans un contexte de crise sanitaire et de chômage partiel pour les salariés de P2M

- Le repli des revenus auprès de Stellantis, -13 % soit -279 k€, avec l'impact du chômage partiel et donc d'une moindre activité...
- ... a été en partie contrebalancé par l'apparition de 58 k€ de revenus relatifs au contrat avec Geodis.

Les revenus sont attendus en croissance en 2021, soit +16 %, avec l'impact des 2 mois d'activité avec Renault prévus en fin d'année. Après neutralisation des revenus « Renault », l'activité serait en repli (-7 %) avec la baisse des revenus « Stellantis ».

Le modèle économique de P2M permet via Stellantis et devrait permettre via Renault de dégager 5 % de marge. Sur 2020, dans un contexte exceptionnel de crise sanitaire et de repli des facturations, les revenus ont tout juste permis de couvrir l'ensemble des coûts.

► Compte de résultat de P2M : du chiffre d'affaires aux différents niveaux de marge (k€ et var. %)

	2017	2018	2019	2020	Var.%	Var.€
Chiffre d'affaires	2 092	2 122	2 136	1 916	-10,3%	-221
- Achats consommés	171	131	142	135	-4,9%	-7
- Sous-traitance	590	557	585	574	-2,0%	-12
- Frais de personnel	1 229	1 317	1 298	1 190	-8,3%	-108
= Excédent brut d'exploitation	100	117	111	17	-84,7%	-94
En % de CA	4,8%	5,5%	5,2%	0,9%	-4,3 pts	
± Autres produits et charges	2	3	1	0	-98,7%	-1
- Frais financiers nets	1	-6	-1	-2		-1
- Impôts sur les sociétés	6	25	34	0	-100,0%	-34
+ Carry-back	7	8	6	0	-100,0%	-6
= Capacité d'autofinancement	102	110	84	19	-78,0%	-66
- Dotations aux amortissements	12	12	0	0		0
= Résultat net	90	98	84	19	-78,0%	-66
En % de CA	4,3%	4,6%	4,0%	1,0%	-3 pts	

Les coûts d'exploitation ont reculé moins vite que l'activité

- Achats consommés, -4,9 %, essentiellement via les frais sur véhicules et les honoraires (suite à un transfert de compte).
- Sous-traitance, -2,0 %.
- Frais de personnel, -8,3 %.

Détail des postes d'achats consommés en annexes

Il en ressort une baisse de la profitabilité pour atteindre 0,9 % du chiffre d'affaires (soit -4,3 points vs 2019)

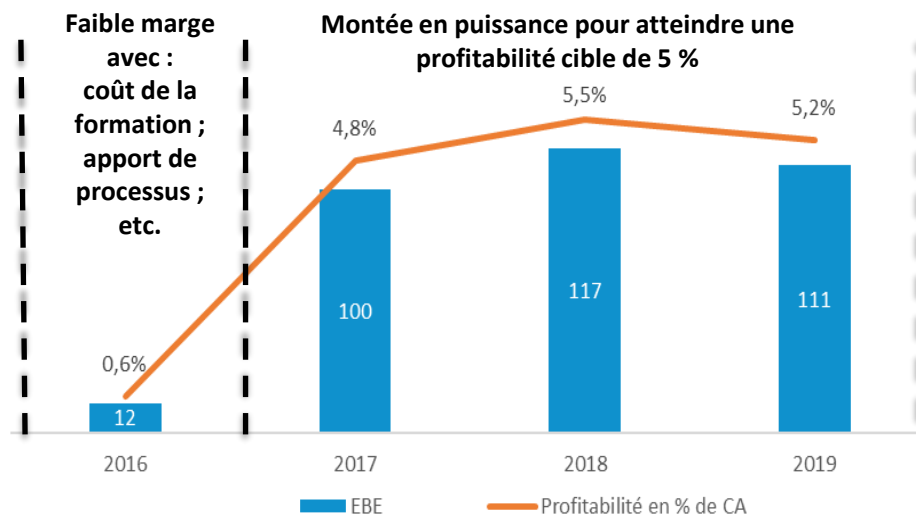
Dans ce contexte, la capacité d'autofinancement et le résultat net de la société ont également reculé ; au final les revenus ont tout juste permis de couvrir l'ensemble des coûts.



L'EBE (Excédent Brut d'Exploitation) est le surplus de cash récurrent produit par l'entreprise grâce à son activité courante, avant incidences financières et exceptionnelles et avant impôt. La CAF (Capacité d'Autofinancement) est le surplus de cash produit par l'entreprise grâce à son activité, après incidences financières (intérêts...) et exceptionnelles, et après impôt. Le Résultat Net est à la base du versement des dividendes et de l'augmentation des fonds propres, et des principaux calculs de rentabilité pour les actionnaires.

Voir annexes pour les définitions détaillées

► Modèle économique de P2M sur la base des chiffres réalisés via le contrat « Stellantis » ; qui pourrait être appliqué avec le contrat « Renault »



À fin 2020, la structure financière de P2M reste saine, avec du cash disponible sur les comptes de la société et aucune dette financière

► Détail de l'endettement financier net

En KE	2017	2018	2019	2020	Var. %
+ Emprunts et dettes	0	0	0	0	+1,8%
+ Comptes courants mis à disposition par Gr. et ass.	168	157	0	0	
= Dettes financières (A)	168	158	0	0	+1,8%
+ Comptes courants mis à disposition du Gr. et ass.	0	0	83	0	-100,0%
+ Disponibilités et valeurs mobilières de placement	1	48	103	49	-52,3%
= Créances financières (B)	1	48	186	49	-73,7%
= Endettement financier net (A-B)	167	109	-186	-49	



L'Endettement Financier Net

regroupe toutes les dettes et créances financières de l'entreprise, quel que soit leur terme. Le recours à la dette permet d'investir davantage, et est un bon calcul financier si les investissements génèrent une rentabilité supérieure au coût de l'endettement. Toutefois un trop fort endettement peut étrangler l'entreprise : à partir de 3 fois la capacité d'autofinancement et de 100 % des fonds propres, l'endettement est généralement considéré comme élevé.

Depuis fin 2019, P2M est en situation de trésorerie nette, avec du cash sur ses comptes et l'absence de dette financière

Ce niveau de cash a diminué à fin 2020 (49 k€ vs 186 k€ à fin 2019) :

avec notamment une évolution défavorable de ses besoins de financement court terme (BFR ; via la baisse des dettes fournisseurs).

Annexe 1 : détail des postes d'achats consommés

▶ Achats consommés (hors sous-traitance)

En KE	2017	2018	2019	2020	Var. %	Var.€
Matières premières consommées	0	1	8	10	+22,2%	2
+ Marchandises consommées	0	0	0	0		0
= Mat. prem. et march. consommées (A)	0	1	8	10	+22,2%	2
Autres achats non stockés consommés	12	12	6	12	x 2,1	6
+ Frais de personnel externe	0	0	0	0		0
+ Transports de biens et transports coll. de personnel	0	0	0	0	+69,3%	0
+ Déplacements, missions, réceptions	51	51	55	35	-36,7%	-20
+ Entretien et réparations	1	3	6	16	x 2,7	10
+ Primes d'assurance	15	9	8	8	-1,7%	0
+ Rémunérations d'intermédiaires et honoraires	11	8	22	6	-70,4%	-15
+ Publicité, publications, relations publiques	10	16	10	8	-25,0%	-3
+ Documentation, colloques, séminaires, conférences	1	0	0	3	x 16,3	2
+ Frais postaux et de télécommunications	0	0	0	0	-100,0%	0
+ Locations et charges locatives	51	17	12	10	-16,8%	-2
+ Divers	2	1	2	1	-58,8%	-1
= Autres achats et charges externes (B)	155	117	122	99	-18,5%	-22
+ Impôts et taxes (C)	17	13	12	26	x 2,1	14
= Achats consommés (D=A+B+C)	171	131	142	135	-4,9%	-7
En % du chiffre d'affaires	8,2%	6,2%	6,6%	7,0%	+0,4	

Matières premières consommées

10 k€ de prestations ponctuelles sur travaux.

Déplacements, missions, réceptions

Hausse sur les frais de véhicules.

Honoraires

Hausse liée à un transfert de comptes : les redevances (*fees*) versées au groupe sont comptabilisées en honoraires à compter de 2019.

Locations et charges locatives

Location d'un bureau au siège, qui a été arrêtée.

Impôts et taxes

Augmentation des coûts de la formation.

Annexe 2 : définitions concernant quelques grands indicateurs financiers du compte de résultat



L'EBE (Excédent Brut d'Exploitation)

est le surplus de cash récurrent produit par l'entreprise grâce à son activité courante, avant incidences financières et exceptionnelles et avant impôt.

D'un EBE suffisant dépendent notamment le financement des investissements et le remboursement des dettes. Les frais de personnel comprennent la participation.



Le Résultat Net

est le support d'une part importante de la communication de l'entreprise, mais n'est pourtant pas le plus pertinent économiquement ou financièrement : il est en effet très sensible aux phénomènes exceptionnels ou aux choix comptables de l'entreprise (amortissements et provisions notamment). C'est pourtant lui qui est à la base du versement des dividendes et de l'augmentation des fonds propres, et des principaux calculs de rentabilité pour les actionnaires.



La CAF (Capacité d'Autofinancement)

est le surplus de cash produit par l'entreprise grâce à son activité, après incidences financières (intérêts...) et exceptionnelles, et après impôt. Il prolonge l'EBE en y intégrant les opérations qui en étaient exclues. D'une CAF suffisante dépendent le financement de l'augmentation des besoins du cycle d'exploitation, des investissements, du remboursement des dettes, des dividendes.

Chapitre 4

Analyse de la politique RH de P2M et comparaison du collectif de travail

4-1 Analyse de la politique RH de P2M

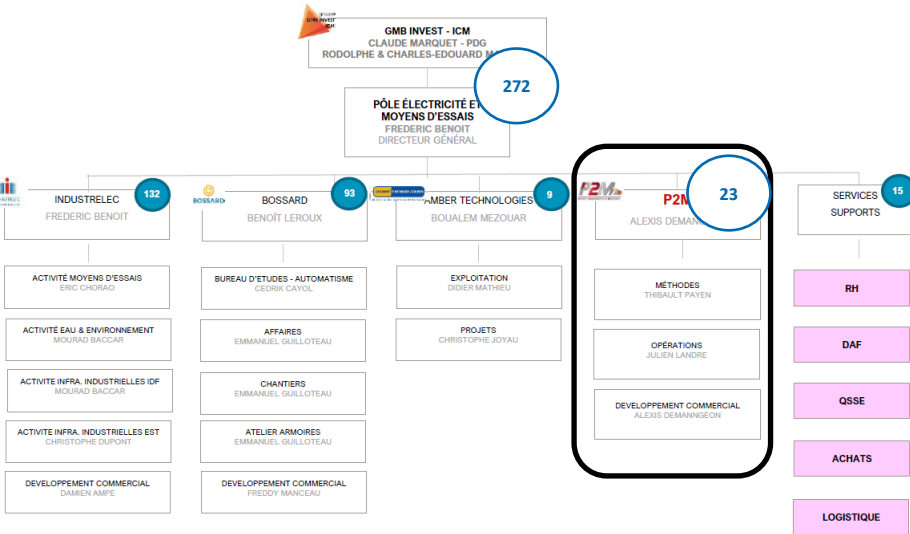
4-2 Comparaison des collectifs de travail Renault et P2M

4-1 Analyse de la politique RH de P2M

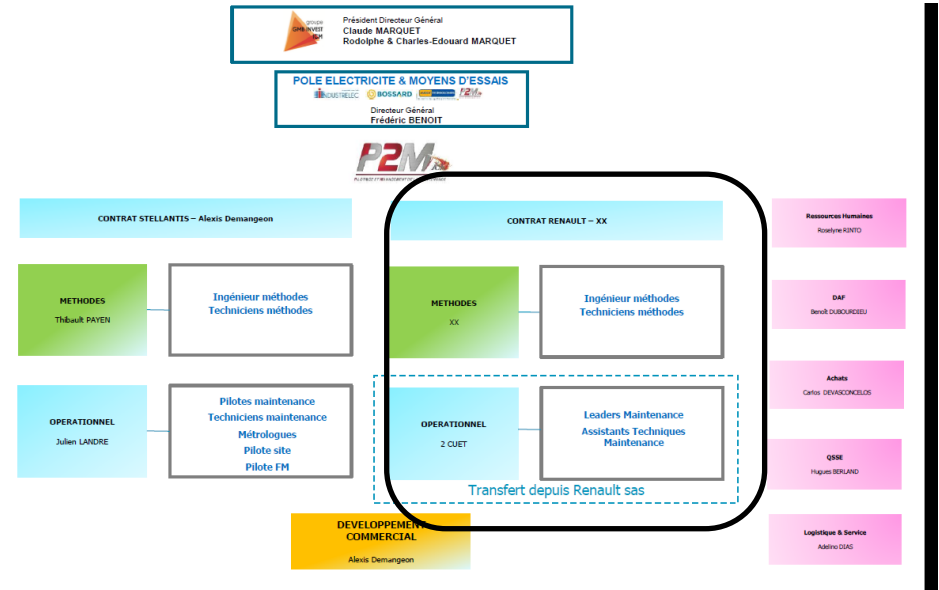
Les 27 salariés de Renault seraient intégrés dans l'entité P2M qui compte à ce jour 22 salariés CDI. P2M appartient au Pôle Électricité & Moyens d'Essais du Groupe GMB Invest

- Organigramme du pôle Électricité et Moyens d'Essais du Groupe GMB Invest en mai 2021

Organigramme Pôle Electricité & Moyens d'Essais



PROJET P2M EFFECTIFS APRÈS TRANSFERT : 22 salariés en CDI en mai 2021 + 3 postes Méthode contrat Renault ouverts + 27 salariés Renault = 52 salariés. À noter que, début 2021, la direction de Renault nous a informés que 2 salariés identifiés dans le projet de transfert vont quitter Renault avant le 1^{er} novembre (1 mobilité interne et 1 salarié quittant la société via la RCC en cours)




CONCLUSION SEXTANT

La nouvelle organisation de P2M pour accueillir le Pôle Pilotage de la Performance sera composée de deux pôles : le pôle Méthodes et le pôle Opérations. Les salariés de Renault rejoindront le pôle opérationnel. Sur le pôle Méthodes, deux à trois postes seront ouverts. Selon la direction de P2M « les postes pourront être ouverts aux salariés transférés selon les compétences attendues ».

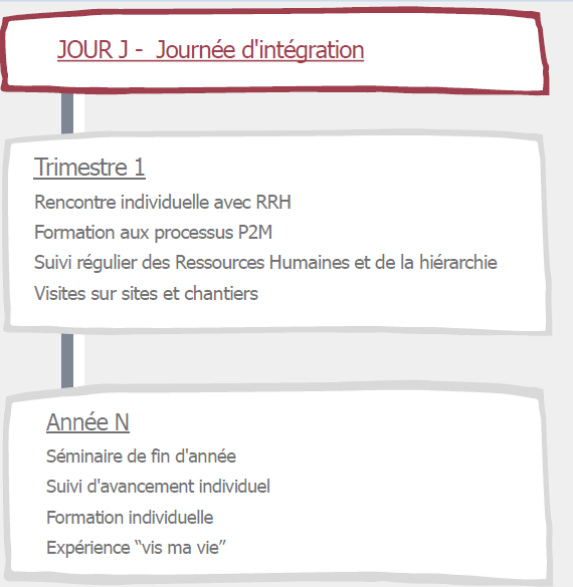

Politique RH au sein de P2M : la politique RH est en cours de construction sur les thématiques de formation et de GPEC. Les premières étapes consisteront à mettre en place des outils de suivi (1/2)

Thématique RH	Déclinaison au sein de P2M	Perspectives court et moyen terme et implication pour les salariés transférés
Organisation RH	<p>Un pôle RH au niveau du Pôle Électricité et moyens d'essais en charge du recrutement, des IRP (Bossard, Industrelec et P2M) et de la paie. Il n'existe pas de pôle RH groupe avec une direction groupe des Ressources humaines.</p> <p>Le pôle électricité est réparti sur deux sites :</p> <ul style="list-style-type: none"> - <u>Sartrouville</u> : 1 RRH rattaché à la direction générale intervenant sur l'ensemble des prérogatives RH, 1 collaboratrice chargée de la mission RH PAIE et 2 Alternantes en Master RH. - <u>La Roche-sur-Yon</u> : Une responsable Gestion des ressources + 1 assistante gestionnaire de paie + 1 alternante : recrutements intérimaires et relations sociales. 	Pas de modification sur l'organisation RH prévue à ce stade.
Recrutement	<p>Le recrutement est géré au niveau du pôle. Les recrutements sont réalisés à la demande pour chaque activité (demandes relayées par les managers en direct). Un point tous les deux mois est organisé pour évaluer les besoins en recrutement et le sourcing approprié à chaque profil.</p> <p>Pas de visibilité sur les recrutements réalisés sur le pôle sur les deux dernières années. Depuis fin 2018, la direction a réalisé environ 4 recrutements sur P2M et comptabilise 3 départs.</p>	Pas de modification sur le recrutement prévue à ce stade.




Politique RH au sein de P2M : la politique RH est en cours de construction sur les thématiques de formation et de GPEC. Les premières étapes consisteront à mettre en place des outils de suivi (2/2)

Thématique RH	Déclinaison au sein de P2M	Perspectives court et moyen terme et implication pour les salariés transférés
Mobilité	<p>Selon la direction, il n’y a eu aucune mobilité dans le pôle Électricité & Moyens d’essais depuis décembre 2018.</p> <p>Il n’existe pas à ce jour :</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ De données formalisées Pôle ou Groupe sur les mobilités. ✓ D’outil groupe ou pôle pour ouvrir des recrutements en interne. 	<p>Volonté de développer les mobilités au sein du pôle à moyen/long terme.</p> <p>La direction prévoit de développer/modifier, d’ici septembre 2021, les sites internet des entités avec une page dédiée au recrutement pour publier l’ensemble des offres et développer la mobilité dans le groupe.</p>
GPEC	<p>L’entité P2M et le pôle Électricité & Moyens d’Essais ne disposent pas d’outils pour mener une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, et n’ont donc pas de visibilité et de formalisation de la pyramide des compétences au sein du pôle ou des entités juridiques.</p> <p>À date, la gestion des carrières et parcours professionnels est réalisée via les managers directs des collaborateurs (les managers ayant une forte ancienneté et une connaissance des métiers du pôle et de l’évolution de carrière des salariés). Les entretiens s’appuient sur un formulaire papier et sont réalisés à 100 %. Selon la direction, les IRP sont également médiateurs et acteurs de la GPEC via les remontées en CSE ou auprès du pôle RH.</p>	<p>À moyen terme, il est prévu de mettre en place un outil dématérialisé pour formaliser les entretiens annuels et les entretiens professionnels. Ces formulaires déclineront la compétence des salariés en deux catégories : savoir-faire et savoir faire faire avec des niveaux de maîtrise du poste (débutant à expert).</p>
Formation	<p>Les formations sont établies via un processus de remontée des besoins individuels. La majeure partie des formations de P2M sont des formations obligatoires de sécurité nécessaires au maintien sur le poste de travail, selon la direction les grandes orientations de la formation pour P2M en 2021 sont axées autour des outils méthodologiques pour faire monter en compétences les équipes dans le domaine des méthodes.</p>	<div style="background-color: #FFD700; padding: 10px; border: 1px solid #000; position: relative;">  <p>CONCLUSION SEXTANT</p> <p>La politique de gestion des parcours professionnels n’est pas formalisée ni suivie par la direction de P2M.</p> </div>

Politique RH au sein de P2M : une politique d'intégration

Thématique RH	Déclinaison au sein de P2M	Perspectives court et moyen terme et implication pour les salariés transférés
Intégration des salariés	<p>La direction a formalisé une politique d'accueil des nouveaux arrivants (Onboarding) : présence de la RRH sur les sites régulièrement (visite de site auprès des salariés), envoi d'une newsletter aux salariés informant des arrivées, des départs, des droits et des devoirs des salariés.</p> <p>Chaque nouvel arrivant dispose d'un parrain et d'un « team mentor ». Le parrain accompagne le nouvel arrivant sur le fonctionnement de la vie collective et le team mentor est une personne du middle management qui suit l'évolution des compétences du salarié, l'informe sur les process et sur l'activité.</p> <p>► Extrait du document de présentation du processus d'intégration des nouveaux arrivants de P2M</p>  <p>JOUR J - Journée d'intégration</p> <p><u>Trimestre 1</u></p> <ul style="list-style-type: none">Rencontre individuelle avec RRHFormation aux processus P2MSuivi régulier des Ressources Humaines et de la hiérarchieVisites sur sites et chantiers <p><u>Année N</u></p> <ul style="list-style-type: none">Séminaire de fin d'annéeSuivi d'avancement individuelFormation individuelleExpérience "vis ma vie"	<p>Pour le projet de transfert des salariés de Renault, la direction souhaite déployer le Onboarding pour les 27 salariés concernés.</p>  <p>CONCLUSION SEXTANT</p> <p>À date, la direction de P2M n'a pas formalisé l'accueil pour les salariés de Renault. Nous invitons les élus des CSE à <u>solliciter un processus d'accueil formalisé et détaillé</u> pour rendre un avis éclairé et motivé sur le processus d'intégration envisagé et adapté à l'accueil de 27 salariés répartis sur 4 sites géographiques différents.</p>

Politique RH au sein de P2M : l'entité P2M dispose d'un CSE et d'une organisation syndicale. Aucun accord collectif ne s'applique en mai 2021

Thématique RH	Déclinaison au sein de P2M	Perspectives court et moyen terme et implication pour les salariés transférés
<p>Rémunération</p> <div data-bbox="68 568 333 768" style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-top: 10px;">  <p>Détails de la structure de la rémunérations dans les diapositives suivantes</p> </div>	<p>Les salariés disposent d'un salaire de base et d'une prime de performance individuelle. Elle est versée en décembre de chaque année. Cette prime est non contractuelle est versée à tous les salariés de P2M . Elle est composée d'éléments collectifs identiques pour tous les salariés (résultats P2M) et d'éléments individuels.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Elle est différenciée par statut. - Non contractuelle. - Dépend d'indicateurs individuels et collectifs « <i>Ils sont définis en fonction de la contribution individuelle ciblée à l'objectif collectif</i> ». <p>Les augmentations de salaire sont versées en avril de chaque année, sur les trois dernières années, la direction nous a indiqué que le budget moyen était de 1,5 %.</p>	<div data-bbox="1321 454 1929 858" style="background-color: #FFD700; padding: 10px; border-radius: 10px; margin-top: 10px;">  <p>CONCLUSION SEXTANT</p> <p>En matière de rémunération, la direction RH de P2M nous a précisé que pour les salariés de Renault, il n'y aurait aucune perte de pouvoir d'achat. Il convient cependant de déterminer ce que l'on entend par rémunération (fixe, totale, avec périphériques).</p> </div>
<p>Dialogue Social</p>	<p>Un CSE en place au sein de P2M depuis le 1^{er} février 2021, 1 OS en place. Pas de négociation ni d'accord en vigueur, pas de calendrier social défini.</p> <p>Il n'existe pas d'instance IRP sur le pôle Électricité ou le Groupe GMB.</p> <p>Aucun accord collectif (entreprise ou groupe) ne s'applique en mai 2021 sur le périmètre de P2M.</p>	<div data-bbox="1321 925 1912 1339" style="background-color: #FFD700; padding: 10px; border-radius: 10px; margin-top: 10px;">  <p>CONCLUSION SEXTANT</p> <p>L'entité sera composée de 52 salariés si le transfert abouti, il serait nécessaire à notre sens de prévoir de nouvelles élections pour permettre aux IRP de bénéficier des prérogatives des CSE > 50 salariés et bénéficier de suffisamment d'élus pour représenter les salariés sur les différents sites</p> </div>

4-2 Comparaison des collectifs de travail Renault et P2M

Préambule : données utilisées pour la comparaison du collectif de travail

Pour réaliser l'analyse comparative des effectifs, nous nous sommes basés sur plusieurs documents transmis :

- Fichier en données individuelles des effectifs pour les 27 salariés concernés par le projet ;
- Bilans sociaux pour les effectifs des périmètres des CSE de Lardy et de Guyancourt ;
- Fichier en données individuelles des effectifs de P2M.

Nous avons analysé les indicateurs suivants pour les effectifs :

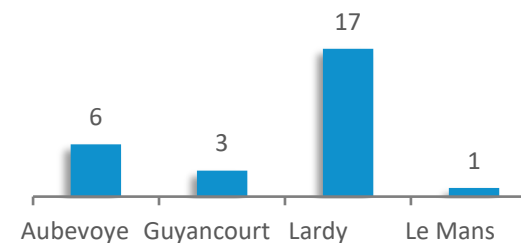
- Statut des salariés ;
- Pyramide des âges et âge moyen ;
- Pyramide des anciennetés et ancienneté moyenne ;
- Rémunération.

Concernant les ASC, nous nous sommes appuyés sur le montant moyen par salarié versé par le CSE au cours de l'année 2020 soit une moyenne de 1 000 euros.

S'agissant de la partie formation, nous nous sommes basés sur les éléments suivants :

- Bilan individuel des formations sur les trois dernières années pour les 27 salariés concernés par le projet ;
- Bilans sociaux pour les effectifs des périmètres des CSE de Lardy et de Guyancourt ;
- Bilan individuel des formations sur les trois dernières années pour les effectifs de P2M.

► Répartition des effectifs impactés par le projet d'externalisation par site géographique

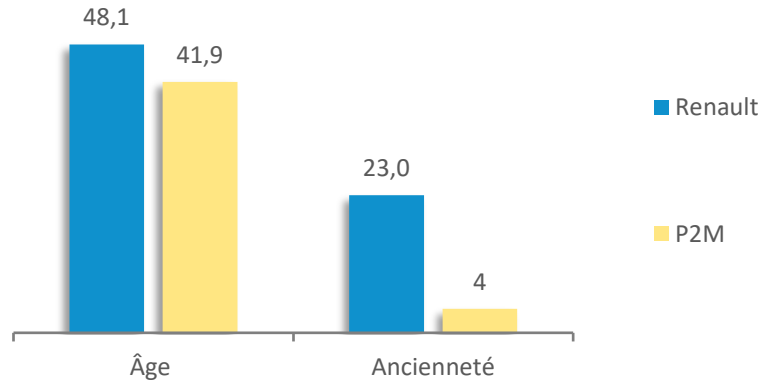


CODE COULEUR

- Les éléments présentés dans la partie suivante seront codifiés comme suit :
 - Bleu pour les salariés de Renault.
 - Jaune pour les salariés P2M.

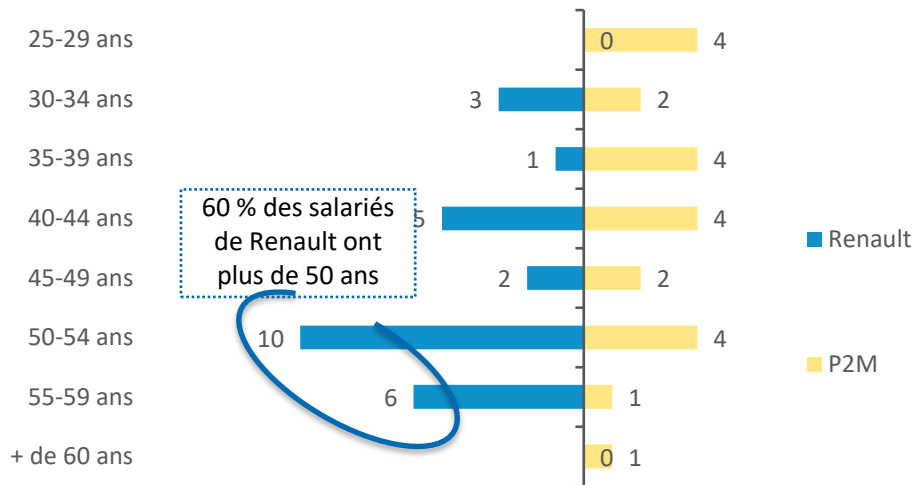
Les effectifs de Renault sont plus âgés et plus anciens que les salariés de P2M

► Comparaison de l'âge moyen et de l'ancienneté moyenne

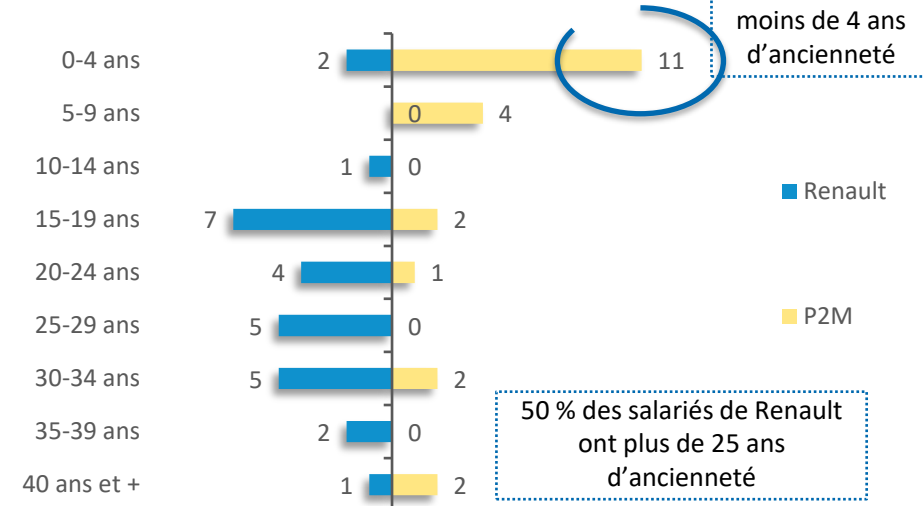


ANCIENNETÉ SALARIÉS PSA : pour rappel, la société P2M a déjà accueilli en 2015 une dizaine de salariés de PSA dans le cadre d'un transfert d'activité. À fin avril 2021, 5 salariés sont toujours présents au sein de P2M (salariés ayant la plus forte ancienneté au sein de P2M)

► Comparaison de la pyramide des âges

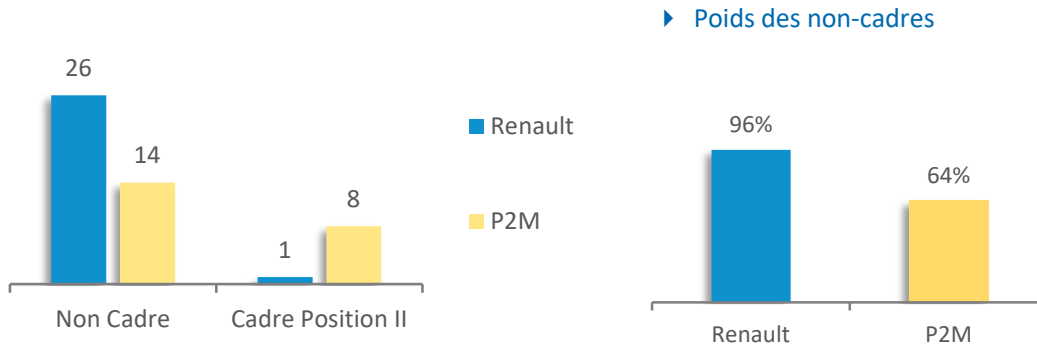


► Comparaison de la pyramide des anciennetés

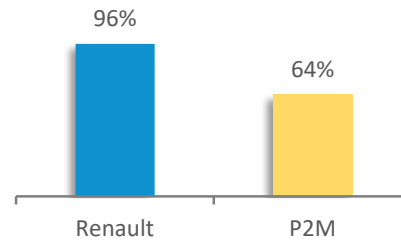


Seulement un cadre au sein des salariés transférés de Renault quand la structure de P2M en compte plus d'un tiers

► Répartition des effectifs par statut

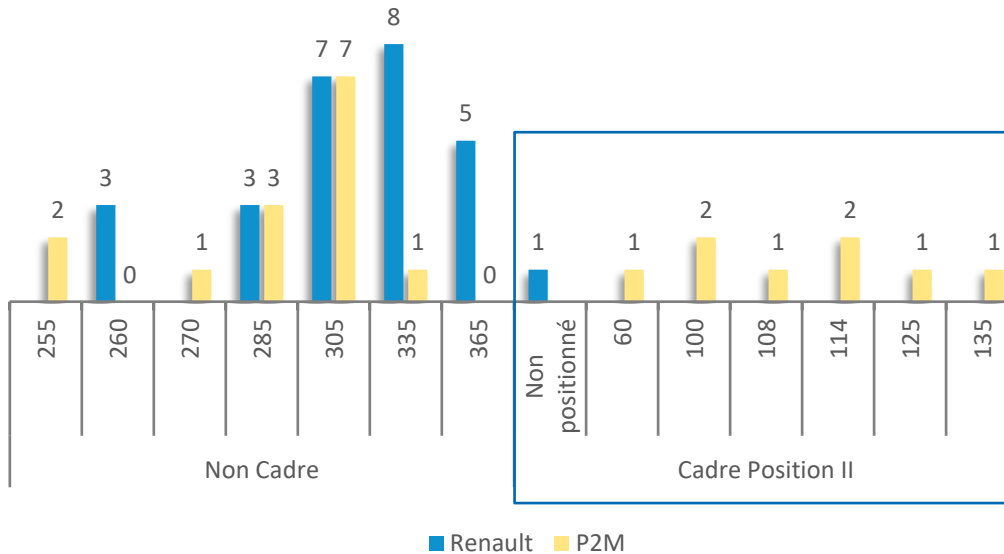


► Poids des non-cadres



CONVENTION COLLECTIVE : Les salariés des deux sociétés sont positionnés sur la même convention collective Métallurgie (deux conventions pour les ETAM côté Renault avec la Sarthe et la convention parisienne).

► Répartition des effectifs par coefficient de la convention collective



► Focus sur la répartition des effectifs cadre de la société P2M

Libellé emploi	Nbre de salariés
INGENIEUR METHODE	1
PILOTE DE MAINTENANCE	2
PILOTE DE MAINTENANCE FM	1
PILOTE SITE	1
RESPONSABLE D ACTIVITE	2
RESPONSABLE METHODE ET SECURITE	1
Total Cadre P2M	8

► Focus sur la répartition des effectifs cadre de la société Renault

Libellé emploi	Nbre de salariés
RPM Responsable Performance Maintenance	1
Total Cadre Renault	1

La structure de la rémunération est très différente entre les deux sociétés. Les salariés de Renault bénéficient de nombreux éléments périphériques et de deux intéressements

RENAULT

► Principaux éléments structurants la rémunération

Éléments	Salariés éligibles et conditions
Intéressement financier	Tous les salariés
Intéressement établissement	Tous les salariés
Allocations	Prime de vacances et fin d'année pour les ETAM uniquement
Prime de performance individuelle	À la discrétion du manager (13 salariés sur 27 en ont bénéficié en 2020)
Prime d'ancienneté	ETAM / prime conventionnelle majorée au-delà de 15 ans d'ancienneté
Salaire de base	Tous les salariés sur 12 mois – salarié au forfait cadre ou 161,61 h par mois

► Éléments périphériques

Périphériques

Prévoyance, mutuelle, téléphone, indemnité de transport forfaitaire, indemnité progressive de transport, prime d'astreinte, heures supplémentaires

P2M

► Principaux éléments structurants la rémunération

Éléments	Salariés éligibles et conditions
Prime de performance	À la discrétion du manager (20 salariés en ont bénéficié en 2020 soit 91%)
Prime d'ancienneté	ETAM – Uniquement conventionnelle (plafonnée à 15 %)
Salaire de base	Tous les salariés sur 12 mois – salariés à 151,67 h

► Éléments périphériques

Périphériques

Prévoyance, mutuelle

Tous statuts confondus, les salariés de P2M touchent 9% de moins que ceux de Renault en moyenne sur le salaire de base, et 16% de moins si l'on se base sur la rémunération totale

- ▶ Tableau de comparaison des montants annuels de rémunération – *sont exclus les éléments périphériques de rémunération (voir annexe pour détail)*
(pas de données pour les cadres Renault, car un seul salarié)
(RTTPR pour Renault : salaire de base + allocations vacances et fin d'année + prime d'ancienneté)

Renault	Total	Non Cadre	Cadre
Salaire de base ou RTTPR (pour les ETAM)	41 963 €	41 888 €	NS
Prime de performance	434 €	358 €	NS
Intéressement établissement	1 141 €	1 140 €	NS
Intéressement financier	2 645 €	2 642 €	NS
Rémunération principale 2020	46 184 €	46 028 €	NS

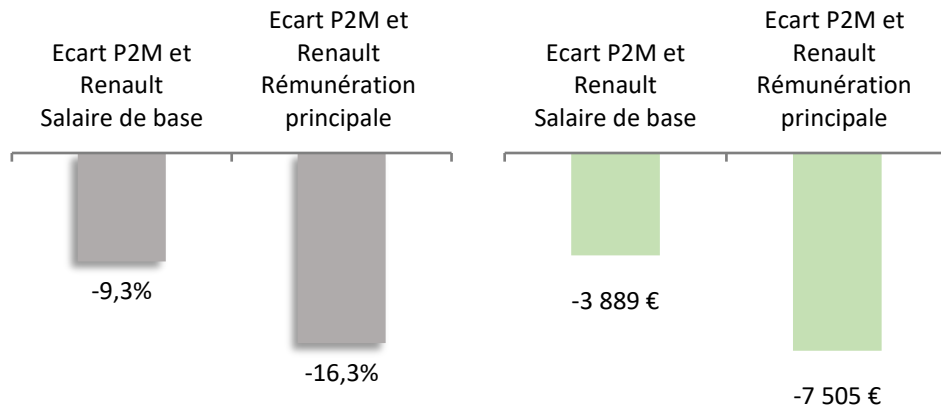
P2M	Total	Non Cadre	Cadre
Salaire de base + prime ancienneté	38 074 €	38 486 €	36 672 €
Prime de performance	605 €	612 €	580 €
Rémunération principale 2020	38 679 €	39 098 €	37 252 €



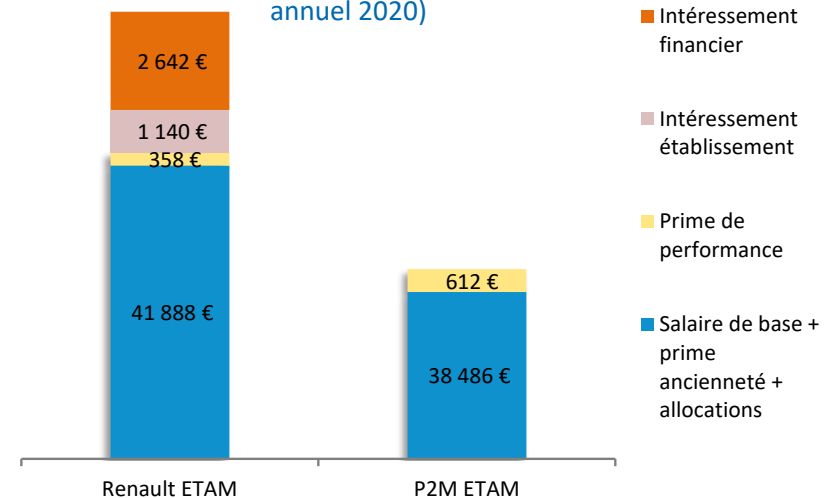
CONCLUSION SEXTANT

Les salariés de ETAM de Renault identifiés dans le projet de cession (26 salariés sur 27) perçoivent une rémunération totale hors périphériques supérieure à celle des ETAM et des Cadres de P2M. En cas de maintien de la rémunération des salariés de Renault suite au transfert, cette situation nous semble critique pour la direction de P2M en terme d'animation et de gestion RH.

- ▶ Écart de salaire en % et en montant sur les principaux éléments de rémunération – tous statuts confondus

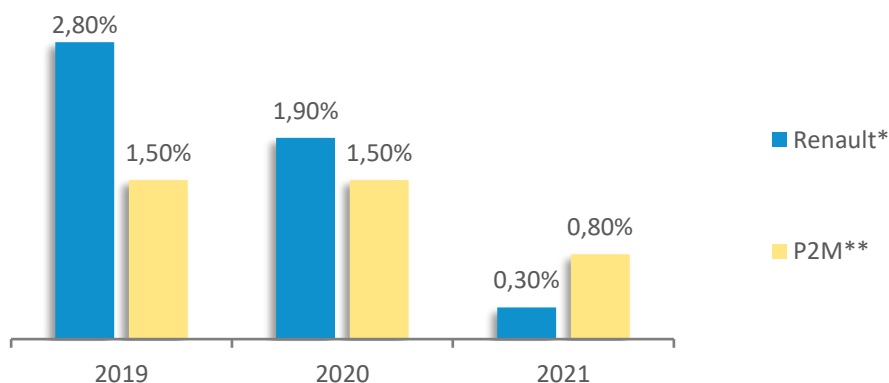


- ▶ Comparaison des principaux éléments de rémunération pour les salariés ETAM (montant annuel 2020)



Sur les trois dernières années, les budgets alloués aux augmentations de salaire sont plus restreints au sein de P2M par rapport à Renault à l'exception de 2021

► Détail des budgets d'augmentation sur les trois dernières périodes



SOURCES ET INFORMATIONS DES DONNÉES SUR LES AUGMENTATIONS

- ✓ Les budgets présentés pour Renault sont issus des sources suivantes : PV de désaccord applicables à tous les salariés pour l'année 2019 et 2021, le fichier en données individuelles des effectifs pour l'année 2020 qui concerne uniquement les 27 salariés de Renault identifiés pour le projet de transfert vers P2M.
- ✓ ** Pour les données présentées de P2M, elles sont issues de l'entretien avec la direction des ressources humaines pour 2019 et 2020. Pour l'année 2021, nous nous sommes appuyés sur le fichier en données individuelles.

RENAULT – AUGMENTATION 2020

100 % des ETAM ont été augmentés avec un minimum de 1 % et un maximum de 3,5 %.

P2M – AUGMENTATION 2021

Sur les 22 salariés de P2M, 7 ont bénéficié d'une augmentation de leur salaire de base entre 2020 et 2021 soit 31 %. L'augmentation moyenne sur les 22 salariés (en prenant en compte les salariés non augmentés) est de 0,8 %. Pour les bénéficiaires exclusivement l'augmentation moyenne est de 2,7 %. Les salariés augmentés ont 40,5 ans en moyenne et 6,2 ans d'ancienneté.

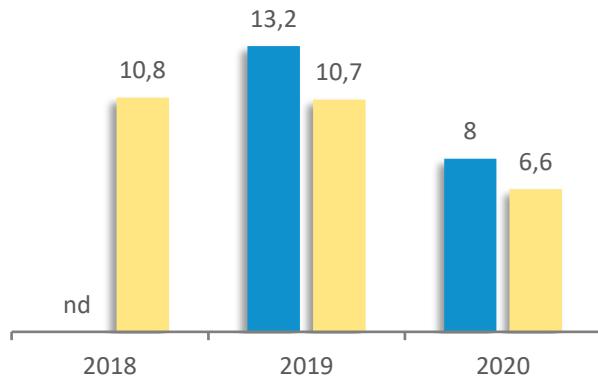


CONCLUSION SEXTANT

Les augmentations de salaires de P2M en 2021 ont été très sélectives et les enveloppes allouées sont globalement plus basses que celles de Renault. En cas de maintien du niveau de rémunération des salariés de Renault, si le transfert est réalisé, **il existe à notre sens un risque important de non augmentation des salariés sur les années à venir**.

La durée des formations proposées aux salariés qui seraient concernés par le projet de cession et les salariés de P2M sont comparables et représentent en 2020 en moyenne 1 journée de formation par an. Ces niveaux sont en recul et restent faibles comparés à la durée de formation des ETAM de Lardy et Guyancourt tous pôles confondus

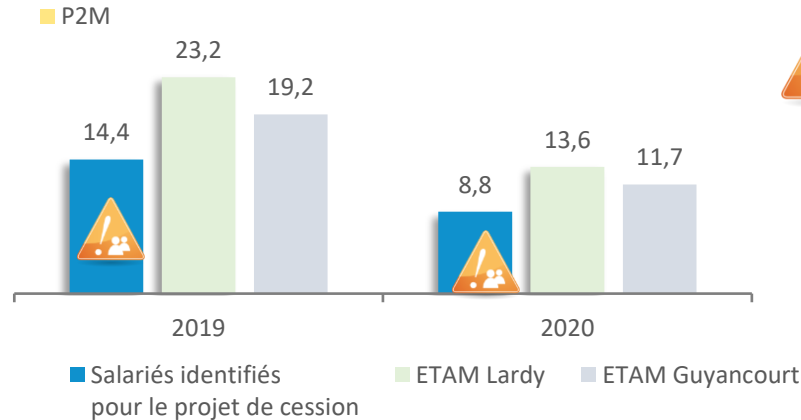
- ▶ Comparaison des heures de formation par salarié depuis 2018 pour les salariés de P2M et les 27 salariés identifiés pour le projet d'externalisation



RENAULT – FORMATION

La durée de formation des salariés identifiés pour le projet de cession est relativement faible comparée aux salariés ETAM des périmètres Lardy et Guyancourt. De plus la part des formations proposées est majoritairement en e-learning dont les durées sont plus faibles (60 % de formation e-learning en 2019 et 78 % en 2020).

- ▶ Comparaison des heures de formation par salarié sur 2019 et 2020 entre les périmètres des deux CSE et les salariés identifiés pour le projet de cession



MÉTIER EN DÉCROISSANCE

Alors que les postes d'ATM sont identifiés comme des métiers en décroissance selon l'accord de GPEC en vigueur, sur les deux dernières années la durée des formations est bien plus faibles sur l'ensemble des salariés Lardy et Guyancourt. Ces éléments questionnent **sur les actions menées par la direction pour maintenir l'employabilité** des salariés positionnés sur ces postes au travers des actions de formations.

SOURCES ET INFORMATIONS DES DONNÉES SUR LA FORMATION

- ✓ Pour les salariés de P2M, nous disposons du bilan des heures suivies de formation pour les trois dernières années (2018 à 2020) – *Plus de détail en annexes.*
- ✓ Pour les salariés de Renault, nous disposons : des bilans sociaux pour les deux périmètres Lardy et Guyancourt. Concernant les 27 salariés identifiés pour le projet de transfert, nous disposons de données individuelles pour 2019/2020 et le premier trimestre 2020 avec le détail, la durée des formations et le format (présentiel et e-learning).
- ✓ Nous disposons donc d'un détail plus conséquent pour les salariés de Renault.

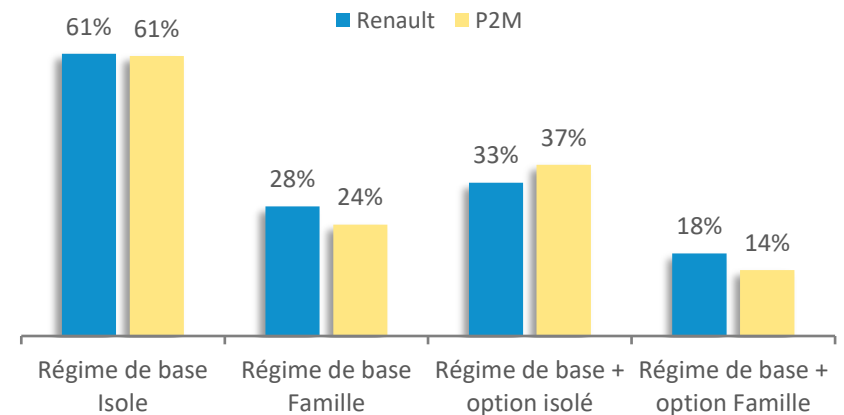
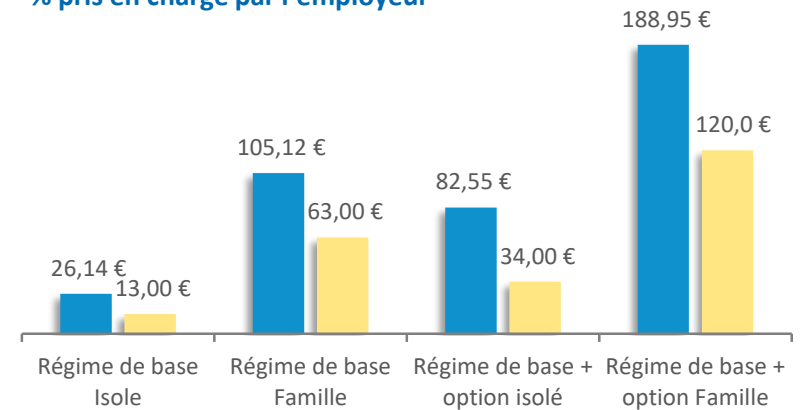
CONCERNANT LA FORMATION, LA DIRECTION DE P2M NOUS A INDIQUÉ QUE :
 « Les salariés suivent majoritairement des formations obligatoires. »

Les montants versés au titre de la mutuelle sont deux fois moins élevés au sein de P2M...

- ▶ Cotisation mensuelle pour les modalités Isolé et Famille avec distinction part employeur et part salarié

		Renault		P2M	
		Part salarié	Part employeur	Part salarié	Part employeur
Isolé	Régime de base	26,14 €	40,98 €	13,00 €	20,00 €
	Régime avec option	82,55 €	40,98 €	34,00 €	20,00 €
Famille	Régime de base	105,12 €	40,98 €	63,00 €	20,00 €
	Régime avec option	188,95 €	40,98 €	120,0 €	20,0 €

- ▶ Part salarié pour la mutuelle par mois selon le régime ou les options et % pris en charge par l'employeur



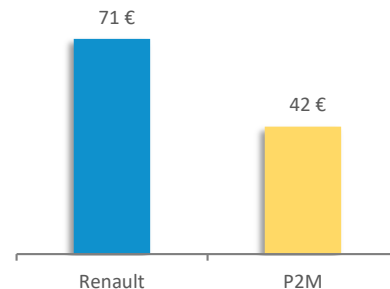
RENAULT – MUTUELLE

Il existe trois modalités (Isolé, Duo et Famille) et deux régimes (base et base + option)

P2M – MUTUELLE

Il existe deux modalités (Isolé et Famille) et deux régimes (base et base + option)

- ▶ Part salarié pour la mutuelle par mois en réel pour les salariés de P2M et les 27 salariés concernés par le projet de cession chez Renault



... mais les prestations couvertes sont comparables sur les régimes de base + option...

► Tableau de synthèse des modes de remboursement de frais de santé

	Base Renault (Socle)	Base P2M	Option Renault (Régime B)	Option P2M
Consultation généraliste (avec dépassements maîtrisés) <i>Ex. : consultation secteur 2 ayant signé contrat DPTM – 30€</i>	<i>Remb SS : 16,50€ Mutuelle : 12,50 € Reste à charge : 1€ (participation forfaitaire)</i>	<i>Remb SS : 16,50€ Mutuelle : 7,5€ Reste à charge : 6 €</i>	<i>Remb SS : 16,50€ Mutuelle : 12,50€ Reste à charge : 1€ (participation forfaitaire)</i>	<i>Remb SS : 16,50€ Mutuelle : 12,50€ Reste à charge : 1€ (participation forfaitaire)</i>
Consultation spécialiste* (avec dépassements maîtrisés) <i>Ex. : consultation secteur 2 ayant signé contrat DPTM – 70€</i>	<i>Remb SS : 20€ Mutuelle : 43€ Reste à charge : 7€</i>	<i>Remb SS : 20€ Mutuelle : 19€ Reste à charge : 31€</i>	<i>Remb SS : 20€ Mutuelle : 43€ Reste à charge : 7€</i>	<i>Remb SS : 20€ Mutuelle : 50€ Reste à charge : 0€</i>
Hospitalisation : frais de séjour non conventionné <i>Ex. : prix de journée = 257€</i>	<i>Remb SS : 205,60€ Mutuelle : 51,40€ Reste à charge : 0€</i>	<i>Remb SS : 205,60€ Mutuelle : 51,40€ Reste à charge : 0€</i>	<i>Remb SS : 205,60€ Mutuelle : 51,40€ Reste à charge : 0€</i>	<i>Remb SS : 205,60€ Mutuelle : 51,40€ Reste à charge : 0€</i>
Hospitalisation : chambre individuelle <i>Ex. : prix de journée = 95€</i>	<i>Remb SS : 0€ Mutuelle : 60€ Reste à charge : 35€</i>	<i>Remb SS : 0€ Mutuelle : 34,3€ Reste à charge : 60,7€</i>	<i>Remb SS : 0€ Mutuelle : 95€ Reste à charge : 0€</i>	<i>Remb SS : 0€ Mutuelle : 95€ Reste à charge : 0€</i>

*consultation sur adressage de son médecin traitant pour avis, diagnostic et prise en charge dans le cadre d'une pathologie

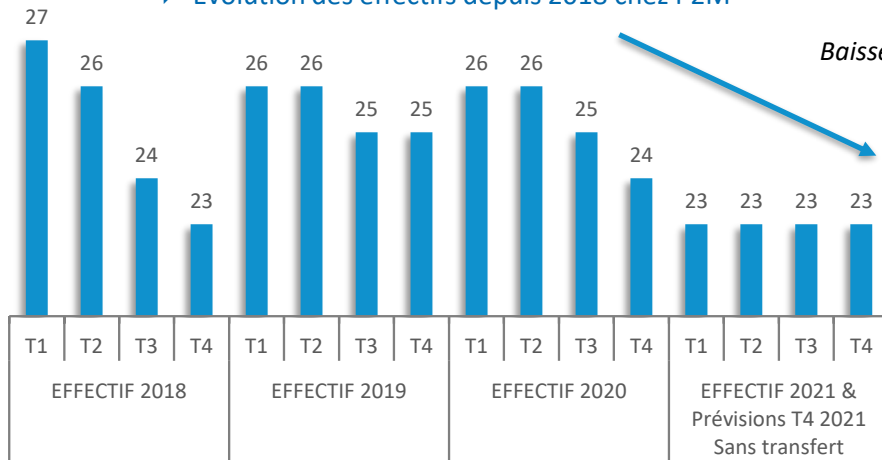
...Et ce, même sur les remboursement d'optique et de soins dentaires.

► Tableau de synthèse des modes de remboursement de frais de santé

	Base Renault (Socle)	Base P2M	Option Renault (Régime B)	Option P2M
Optique – hors 100 % Santé <i>Ex. : monture à 120€ + verres unifocaux simples = 290€, soit 410€ pour un adulte</i>	<i>Remb SS + Mutuelle : 201,7€</i> <i>Reste à charge : 208,3€</i>	<i>Remb SS + Mutuelle : 360,3€ réseau Itelis 120,3€ hors réseau</i> <i>Reste à charge : 49,7€ réseau Itelis (289,7€ hors réseau)</i>	<i>Remb SS + Mutuelle : 301,7€</i> <i>Reste à charge : 108,3€</i>	<i>Remb SS + Mutuelle : 391,7€ réseau Itelis 181,7€ hors réseau</i> <i>Reste à charge : 18,3 € (228,3 € hors réseau Itelis)</i>
Soin dentaire – hors 100% Santé <i>Ex. : traitement carie 2 faces – 45,38€</i>	<i>Remb SS : 31,77€</i> <i>Mutuelle : 13,61€</i> <i>Reste à charge : 0€</i>	<i>Remb SS : 31,77€</i> <i>Mutuelle : 13,61€</i> <i>Reste à charge : 0€</i>	<i>Remb SS : 31,77€</i> <i>Mutuelle : 13,61€</i> <i>Reste à charge : 0€</i>	<i>Remb SS : 31,77€</i> <i>Mutuelle : 13,61€</i> <i>Reste à charge : 0€</i>
Soin dentaire – hors 100 % santé <i>Ex. : prothèse dentaire reste à charge maîtrisé – 500€</i>	<i>Remb SS : 84€</i> <i>Mutuelle : 416€</i> <i>Reste à charge : 0€</i>	<i>Remb SS : 84€</i> <i>Mutuelle : 156€</i> <i>Reste à charge : 260€</i>	<i>Remb SS : 84€</i> <i>Mutuelle : 416€</i> <i>Reste à charge : 0€</i>	<i>Remb SS : 84€</i> <i>Mutuelle : 336€</i> <i>Reste à charge : 80€</i>

Annexes : détail de l'évolution des effectifs de P2M depuis 2018

► Évolution des effectifs depuis 2018 chez P2M

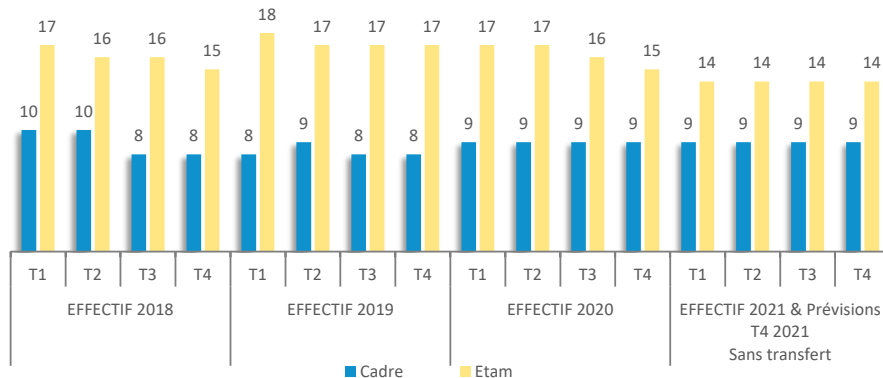


Baisse des effectifs en parallèle de la baisse du CA attendu avec PSA

► Évolution des effectifs depuis 2018 chez P2M par emploi au quatrième trimestre de chaque année

	2018	2019	2020	2021
RESPONSABLE DEVELOPPEMENT COMMERCIAL	1	1	1	1
RESPONSABLE OPERATIONNEL	1	1	1	1
RESPONSABLE METHODES	1	1	1	1
INGENIEUR METHODES	2	1	1	1
PILOTE DE MAINTENANCE	10	11	11	11
PILOTE DE MAINTENANCE FM		1	1	1
PILOTE DE SITE	1	1	1	1
METROLOGUE	1	2	2	2
TECHNICIEN METHODES	2	3	2	2
TECHNICIEN DE MAINTENANCE	2	2	2	2
TECHNICIEN DE PREVENTION	2	1	1	
Total	23	25	24	23

► Évolution des effectifs par statut depuis 2018 chez P2M



■ Cadre ■ Etam

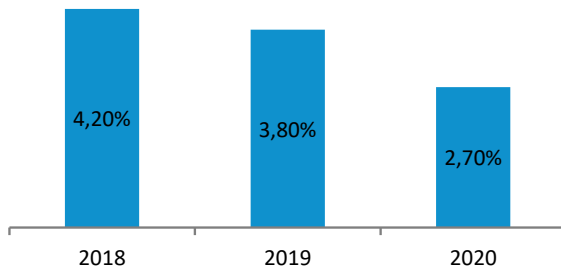
Annexe : détail des éléments de rémunération pour les salariés Renault

Détail de la rémunération (extrait fichier en données individuelles de la direction)	Nombre de bénéficiaires sur les 27 salariés	Montant moyen pour les bénéficiaires
Salaire de base 35h 2020 (ETAM) ou Forfait annuel (CADRE)	27	2 721,91 €
Rémunération brute reconstituée 2020 Rub /121	27	43 027,62 €
Intéressement Etablissement 2020	27	1 141,48 €
Intéressement Financier 2020	27	2 645,36 €
Part salarié Prévoyance pour une année complète	27	41,93 €
Part employeur Prévoyance pour une année complète	27	529,87 €
Allocations Vacances 2020	26	2 222,70 €
RATTPR Déc 2020 sur 12 mois glissants (Janv à Déc 2020)	26	41 888,18 €
Part salarié Mutuelle pour une année complète	25	857,59 €
Part employeur Mutuelle pour une année complète	25	490,26 €
Indemnité de transport forfaitaire annuelle	24	42,12 €
Indemnité progressive de transport 2020 Annuelle	22	219,19 €
Prime de Performance Individuelle 2020	13	901,92 €
Avantage en nature Téléphone Montant mensuel	9	0,48 €
Heures Supp 2020	4	260,32 €
Prime d'astreinte Cumul sur année 2020	4	2 940,32 €

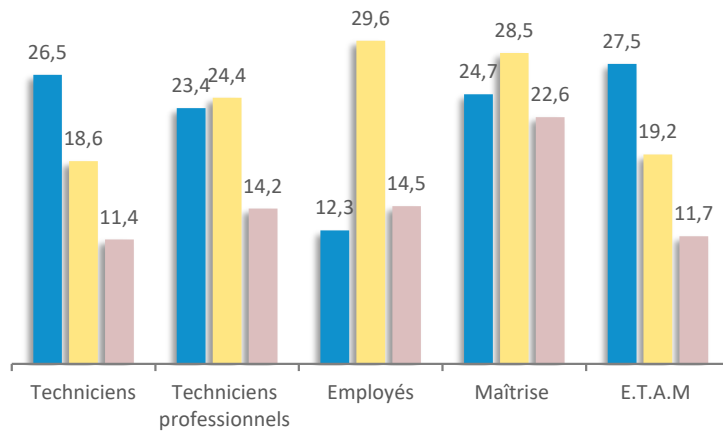
Annexes : détail des heures de formation périmètre CSE Lardy et Guyancourt

RENAULT GUYANCOURT – FORMATION

▶ Évolution des dépenses de formation depuis 2018

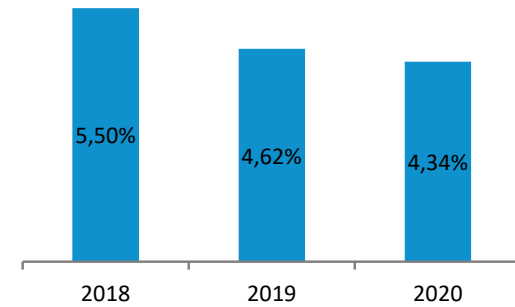


▶ Évolution des heures de formation par statut depuis 2018

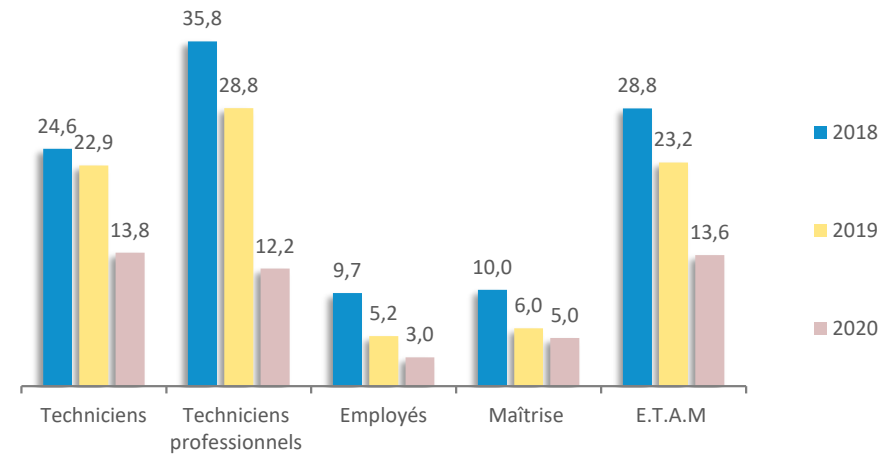


RENAULT LARDY – FORMATION

▶ Évolution des dépenses de formation depuis 2018

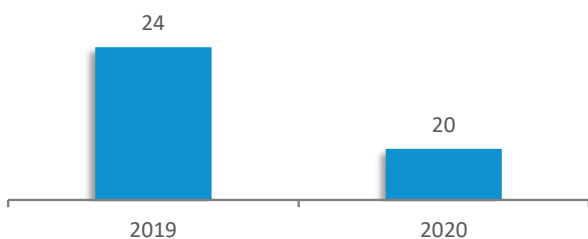


▶ Évolution des heures de formation par statut depuis 2018

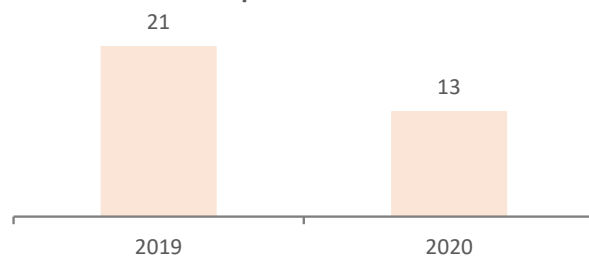


Annexes : détail des heures de formation pour les salariés concernés par le projet de cession en 2019 et 2020

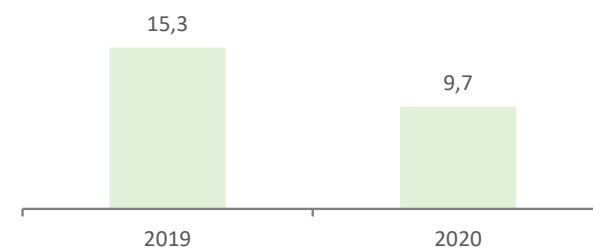
Nombre de bénéficiaire d'une formation



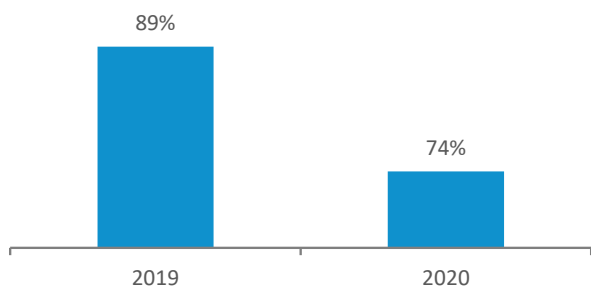
Nbre de bénéficiaire d'une formation en présentiel



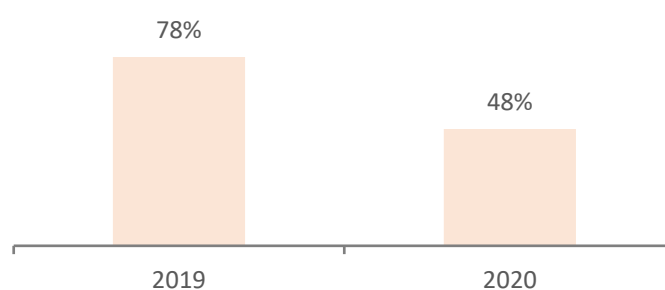
Durée formation en présentiel



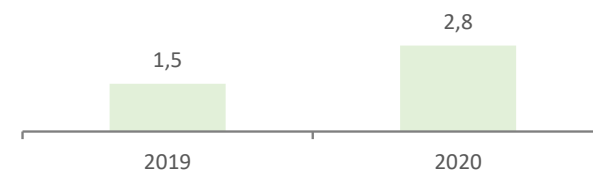
Taux de bénéficiaire d'une formation



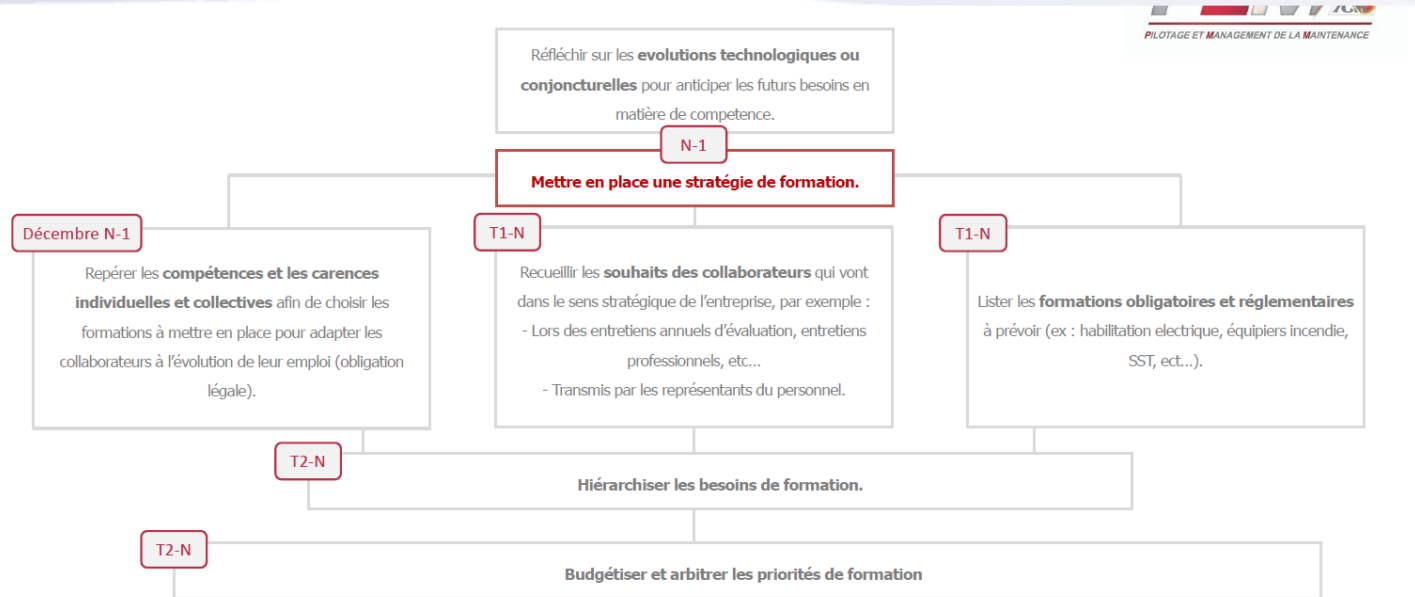
Taux de bénéficiaire d'une formation en présentiel



Durée formation en e-learning



Annexe : détail du processus de formation de P2M et du bilan de formation pour les trois dernières années



Date	Formation	Durée (heures)
2020	Management et communication	21
	Chariot cat. 3	28
	SST	40
	Habilitation électrique	56
2019	Habilitation électrique	158
	Management et communication	63
	ATEX Niveau 1	7
	Réglementation F-GAZ	8
2018	Conduite de réunion	70
	Le suivi en service des équipements sous pression	50
	Formation Safety-Box	48
	Directive machine	28
	Légionnelle (risque & réglementaire)	14
	Maîtriser son rôle de délégué du personnel	14
	Prise de parole	14

Chapitre 5

Comparaison des accords et statuts collectifs

5-1 Vue d'ensemble

5-2 Analyse détaillée

5-1 Vue d'ensemble

Le socle social de Renault, dense, résulte d'un dialogue social fourni depuis plusieurs décennies. A contrario, P2M, société récente à l'effectif restreint, ne dispose pas d'accords structurants

Les accords analysés pour Renault :

■ Groupe :

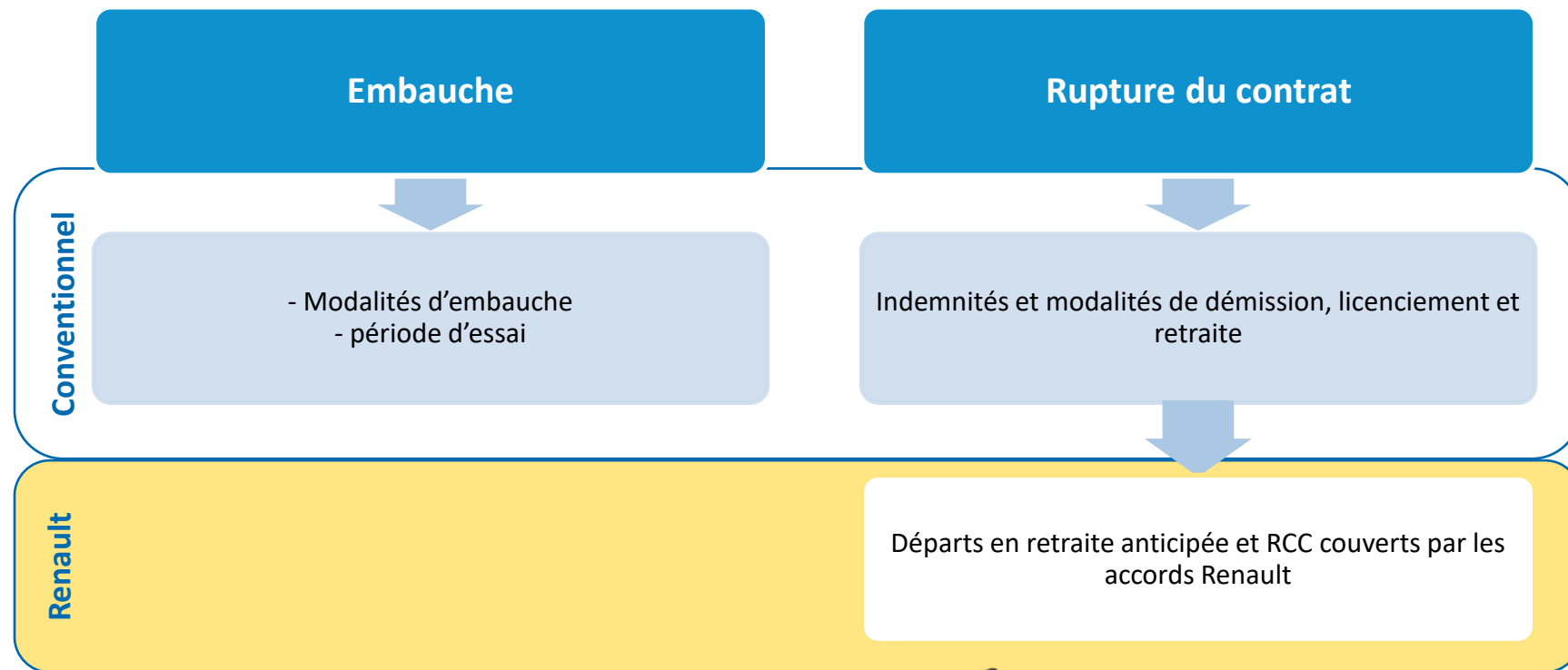
- Accord à vivre du 29/12/89
- Accords pluriannuels globaux :
 - Accord du 13/3/2013 relatif au contrat pour une nouvelle dynamique
 - Accord de méthode et de transition pour l'année 2020 et avenant du 24/7/2020
- Accords de dialogue social (9 accords/avenants)
- Rémunération et épargne
 - Aménagement du système de rémunération ETAM APR 24/07/1992
 - Intéressement 2020
 - Négociation salariale 20/02/2020
- Conditions de travail : accord de méthode stress (12/03/2010)
- Couverture sociale : 5/7/1991
- Gestion de carrière et GPEC :
 - Accords ETAM : forfait 1996, accès coef 400 2002, intégration ETAM débutants 2002
 - Reconnaissance 12/12/2017
 - Transformation des compétences dans les fonctions globales

- Prévoyance et mutuelle :
 - Complémentaire santé (11/9/14 et 5 avenants)
 - PERCO (20/10/11 et 3 avenants)
- QVT :
 - APLD intragroupe
 - Égalité pro 2019
 - Handicap 2019
 - Télétravail 2019
- Temps de travail :
 - Capital temps 1996
 - Temps partiel choisi 1997
 - ORTT 1999, avenant 2000, 2019, 2021
 - Congés 2002
 - Chômage partiel 2011
 - Contrat de solidarité 2020 et avenant, 2021

■ Établissements :

- Guyancourt :
 - MTT et HV 2011 et avenant 2020
 - Intéressement 2020
- Lardy : intéressement 2020

Les éléments clés du socle social de Renault complètent le dispositif conventionnel en matière d'embauche et de rupture du contrat de travail



Référence en matière d'ancienneté

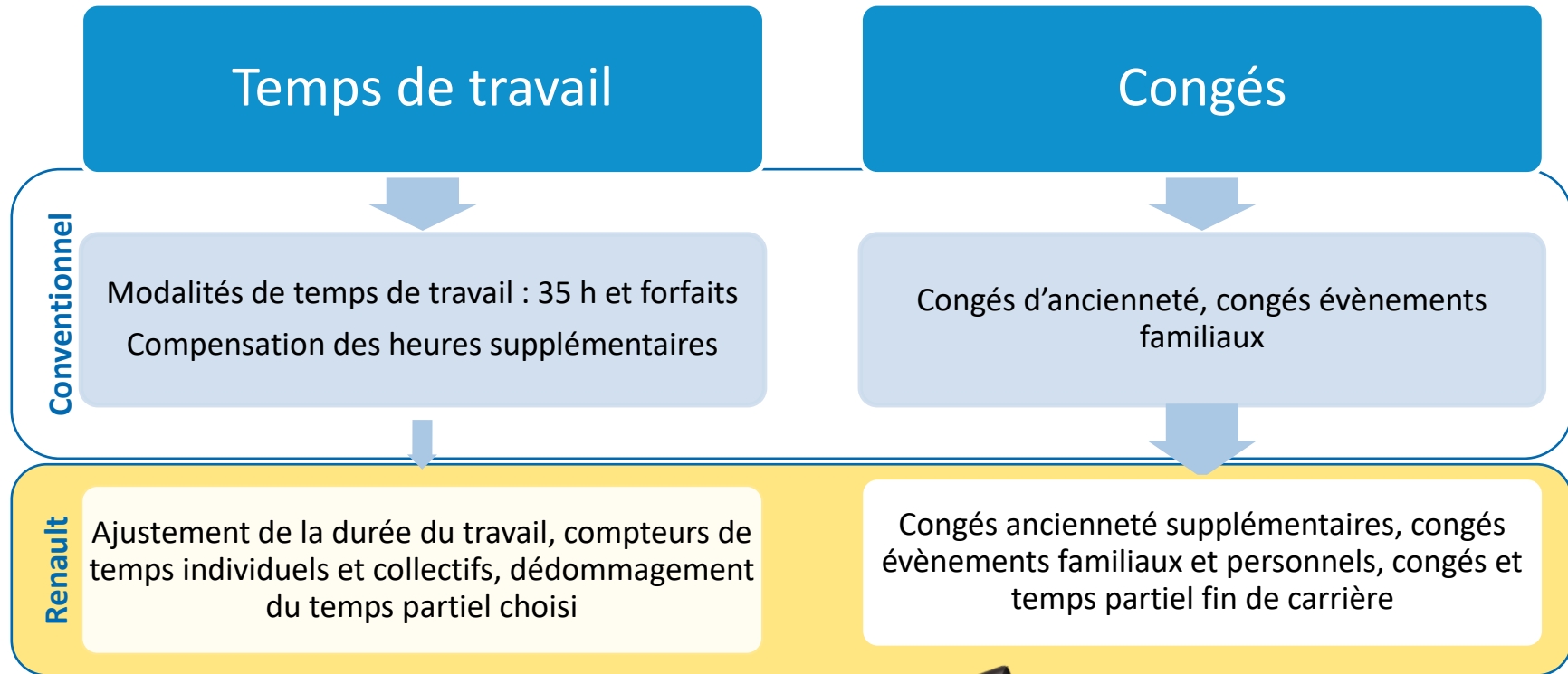
La définition de l'ancienneté « 1^{er} contrat », utilisée pour de nombreux dispositifs et droits pour les salariés de Renault, élargit celle de la Métallurgie en y intégrant le service national, qui peut s'avérer important pour les salariés en carrière longue.

PRÉCONISATION SEXTANT

Les mesures de fin de carrière, qui pourraient concerner une part importante des effectifs impliqués dans le projet au cours des prochaines années, pourraient être maintenues temporairement.

Les accords cadrant le statut en matière de temps de travail et de congés vont bien au-delà du cadre conventionnel chez Renault.

En cas de transfert des salariés, il conviendrait d'offrir de réelles contreparties aux reculs induits par un abandon des mesures actuelles



Des pertes à chiffrer de manière fine

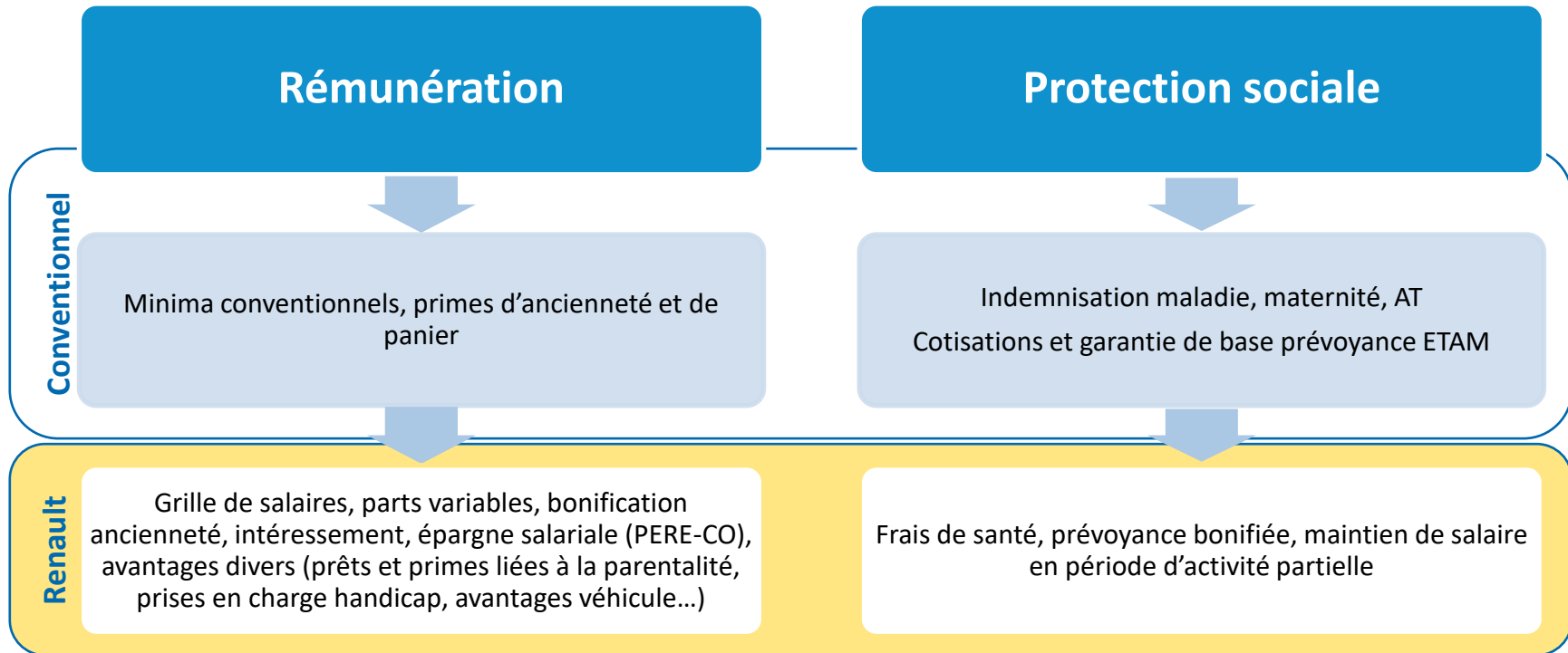
Certaines dispositions concernant les congés pourraient avoir des conséquences importantes en cas de transfert si les dispositifs Renault n'étaient pas reconduits chez le nouvel employeur, compte tenu des anciennetés élevées des salariés partis au projet (24 sur 27 ont 15 ans d'ancienneté « 1^{er} contrat » ou plus).



PRÉCONISATION SEXTANT

Il nous paraît nécessaire, si le transfert des salariés aboutissait, que la négociation qui devrait se tenir pour maintenir le travail en équipe permette de reconduire les dispositifs Renault qui peuvent l'être, ou, à défaut, offrent une compensation aux salariés.

En matière de rémunération et de protection sociale, les salariés de Renault bénéficient de mesures d'un niveau élevé au regard du conventionnel qui leur est applicable, qu'il conviendrait de pérenniser autant que possible en cas de transfert



PRÉCONISATION SEXTANT

Le dispositif de rémunération directe et indirecte et de couverture sociale offert par Renault à ses salariés couvre une grande variété de situations. Le pouvoir d'achat est un élément clé lors d'un transfert dans le cadre de l'article L. 1224-1. Afin de la garantir, il paraîtrait judicieux de transposer les dispositions statutaires qui peuvent l'être dans les contrats de travail des salariés concernés et de veiller à la survie des accords à durée déterminée applicables

Les accords cadrant le statut en matière de temps de travail et de congés vont bien au-delà du cadre conventionnel chez Renault.

En cas de transfert des salariés, il conviendrait d'offrir de réelles contreparties aux reculs induits par un abandon des mesures actuelles

Évolution professionnelle

Conventionnel

Principes de classification, de promotion et de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

Renault

Mécanismes d'évolution professionnelle, notamment pour les ETAM (de l'embauche des débutants au passage cadre)
Disposition d'adaptation des compétences (via formations et mobilités internes et externes)

Une évolution professionnelle propre à Renault

Les accords Renault ont consacré l'élaboration de grilles de classification et de parcours spécifiques, plus détaillés que les conventionnels. Ces parcours concernent plus précisément les ETAM.

PRÉCONISATION SEXTANT

Le système de promotion et d'accompagnement des évolutions issus des accords internes est plus élaboré que celui de la Métallurgie. La possibilité d'un transfert chez un reprenneur ne disposant pas de tels accords pose la question de la transposition des garanties actuelles des salariés concernés par le projet et appelle à leur sécurisation.

Les dispositions conventionnelles en matière de qualité de vie au travail et de politiques d'inclusion restent sommaires au regard du socle interne à Renault, en termes d'ambitions comme de moyens engagés

Un dispositif qui repose quasi-uniquement sur les accords Renault

Conventionnel

Accords de branche posant les principes sur les thèmes de l'égalité professionnelle et du handicap

Renault

Égalité professionnelle, handicap, conditions de travail, prévention des RPS, télétravail...



PRÉCONISATION SEXTANT

Les mesures portant sur les conditions de travail et sur les politiques d'inclusion reposent totalement sur les accords internes de Renault.

En cas de transfert et en l'absence de renégociation sur cette base, les salariés de Renault pourraient voir disparaître l'ensemble du dispositif qui encadre la qualité de vie au travail, mais aussi les conditions de l'égalité professionnelle et de l'accès au travail des salariés en situation ou en charge de proches victimes de handicap.

5-2 Analyse détaillée

Les dispositions liées à l'embauche chez Renault ne se distinguent pas de celles des conventions de la métallurgie

	Renault	CCN Métallurgie	Commentaires Sextant
Contrat de travail	Pas de dispositions spécifiques	Tout engagement sera confirmé au plus tard au terme de la période d'essai par une lettre comportant les mentions obligatoires prévues par la CCN.	<ul style="list-style-type: none"> RAS
Période d'essai	Pas de dispositions spécifiques	<p>Durée :</p> <p>Non-cadres :</p> <ul style="list-style-type: none"> Niveau I, II et III : 2 mois. Niveau IV et V : 3 mois. Durée maxi, renouvellement inclus : niveau I et II : 2 mois, niveau III : 3 mois, niveau IV : 4 mois, niveau V : 5 mois. <p>Cadres :</p> <ul style="list-style-type: none"> 1^{re} période max 4 mois, 6 mois maxi au total si renouvellement. <p>Délai de prévenance en cas de rupture de la période d'essai :</p> <p>Initiative employeur :</p> <ul style="list-style-type: none"> 48 h pour moins d'un mois de présence. 2 semaines à partir d'un mois de présence (30 h payées pour recherche d'emploi pour IC, 25 h pour ETAM). 1 mois pour 3 mois de présence (60 h payées pour recherche d'emploi pour IC, 50 h pour ETAM). <p>Initiative salarié :</p> <ul style="list-style-type: none"> 24 h pour moins de 8 jours de présence. 48 h au-delà. 	<ul style="list-style-type: none"> Si les mesures ne concernent pas la période d'essai en tant que telle, le socle social Renault prévoit une période d'intégration/adaptation pour les ETAM jeunes diplômés embauchés aux coefficients 255 et 270 (voir GEPP).

Le mode de calcul de l'ancienneté apparaît plus favorable dans les dispositions du statut Renault. Le maintien de ce mode de calcul paraît indispensable au regard de l'ensemble des dispositifs conventionnels qui s'y réfère

	Renault	CC Métallurgie	Commentaires Sextant
Ancienneté	<p>L'ancienneté « 1^{er} contrat » comprend :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Toutes les durées de contrat passées chez Renault, quel qu'en ait été le motif de rupture. - L'ancienneté acquise en filiale ou chez un autre employeur si mutation concertée à l'initiative de Renault. - Le temps de service national obligatoire si le salarié était titulaire d'un contrat Renault avant son départ et a repris le travail dans le mois suivant sa libération ou à la date convenue entre lui et Renault (dans la limite de la durée du SNI français pour les salariés étrangers). <p>Pour les « avantages régie » :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Toutes les durées de contrat passées chez Renault sauf faute grave ou résiliation imputable au salarié. - Le temps de service national obligatoire si le salarié a repris le travail dans le mois suivant sa libération ou à la date convenue entre lui et Renault (dans la limite de la durée du SNI français pour les salariés étrangers). <p>Maintien de l'acquisition de l'ancienneté des salariés en congé parental d'éducation.</p>	<p>Pour la détermination de l'ancienneté, sont pris en compte :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Le temps écoulé depuis la date d'entrée dans l'entreprise, périodes de suspension du contrat incluses. ▪ La durée des contrats de travail antérieurs. ▪ L'ancienneté acquise dans une autre entreprise en cas de mutation concertée à l'initiative de l'entreprise. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Les dispositions des conventions de la métallurgie sont compatibles avec les définitions Renault. Afin de sécuriser cet aspect, il serait judicieux de s'assurer que l'ancienneté « 1^{er} contrat » est bien transférée en tant que référence d'ancienneté.

Pas de changement a priori sur les conditions de démission si le transfert avait lieu

	Renault	CCN Métallurgie	Commentaires Sextant
Préavis démission ou de licenciement	Pas de dispositions spécifiques	<p>Démission :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ 2 semaines à 3 mois selon position et ancienneté pour non-cadres, ▪ 1 à 3 mois pour cadres. <p>Licenciement : préavis selon position et âge du salarié (avant 50 ans, entre 50 et 55 ans, après 55 ans) :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ 2 semaines à 3 mois de préavis pour non-cadres, ▪ 1 mois à 6 mois pour cadres. <p>Dispense :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ 1/2 du préavis pour le salarié licencié qui a retrouvé un emploi, ▪ Totalité du préavis en accord avec l'employeur. <p>Heures de recherche d'emploi pendant le préavis :</p> <ul style="list-style-type: none"> • 20 heures payées pour un préavis de 2 semaines, portées à 50 heures payées pour un préavis de minimum 1 mois (indemnité si les heures ne sont pas utilisées du fait de l'employeur) pour les non-cadres, • 50 heures par mois payées pour les cadres. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ RAS
Préavis départ en retraite	Pas de dispositions spécifiques	1 mois ou 2 mois à partir de 2 ans d'ancienneté.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ RAS

Dans le cas des licenciements et départs en retraite, il n'y aurait pas non plus de changement d'après les éléments en notre possession

	Renault	CCN Métallurgie	Commentaires Sextant
Indemnité de licenciement	Pas de dispositions spécifiques	<p>L'indemnité est calculée selon l'âge et l'ancienneté.</p> <ul style="list-style-type: none"> Non-cadres : de 2 à 5 ans : 1/10^e de mois/année d'ancienneté, 5 à 15 ans : 1/5^e de mois par année entière à compter de la 1^{re} année, après 15 ans : 1/5 de mois par année entière à compter de la 1^{re} + 1/10^e de mois par année entière. Minimum 2 mois pour les salariés ayant au moins 50 ans et 8 ans d'ancienneté. Cadres : pour une ancienneté inférieure à 7 ans : 0,2 mois par année d'ancienneté, au-delà de 7 ans : 0,6 mois par année d'ancienneté. Majoration à partir de 50 ans. Maximum : 18 mois. À partir de 61 ans, possibilité de minoration de l'indemnité de licenciement si le salarié a la durée d'assurance requise pour bénéficier d'une retraite à taux plein. <p>Base de calcul :</p> <ul style="list-style-type: none"> Non-cadres : moyenne des rémunérations des 12 derniers mois, tous éléments de salaire inclus, ou des 3 derniers mois pour les salariés ayant moins de 5 ans d'ancienneté. Cadres : moyenne des salaires mensuels des 12 derniers mois, tous éléments de salaire inclus. Si licenciement avant 8 ans d'ancienneté : moyenne des 3 derniers mois si plus favorable. En cas de suspension du contrat au cours des 12 mois (ou 3 derniers mois), prise en compte de la rémunération que le salarié aurait perçue s'il avait travaillé. 	<ul style="list-style-type: none"> RAS
Indemnité de départ en retraite	Pas de dispositions spécifiques	<p>L'indemnité est calculée selon l'ancienneté.</p> <ul style="list-style-type: none"> 2 ans d'ancienneté : 0,5 mois ; 5 ans : 1 mois ; 10 ans : 2 mois ; 20 ans : 3 mois ; 30 ans : 4 mois ; 35 ans : 5 mois ; 40 ans : 6 mois <p>Base de calcul :</p> <ul style="list-style-type: none"> Moyenne des rémunérations des 12 derniers mois, tous éléments de salaire inclus. 	<ul style="list-style-type: none"> RAS

L'accord de transformation des compétences des formations globales signé chez Renault en 2020 ouvre une possibilité de départs volontaires accompagnés dans le cadre d'une rupture conventionnelle collective

	Renault	CCN Métallurgie	Commentaires Sextant
Rupture conventionnelle collective	<p><u>Accord de transformation des compétences des fonctions globales 2020</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Réservé aux fonctions globales. ▪ 1 900 départs envisagés, dont 980 à l'ingénierie. ▪ Critères d'éligibilité : être en CDI (période d'essai terminée), sur poste non exclu et ne pas être dans une autre procédure de rupture de contrat. ▪ Projets admis : <ul style="list-style-type: none"> • Embauche en CDI, ou CDD/CTT de 6 mois mini. • Création/reprise d'entreprise. • Reconversion. • Liquidation des droits à la retraite (hors dispense d'activité). ▪ Mesures d'accompagnement : <ul style="list-style-type: none"> • Congé mobilité 12 mois max, rémunéré à 100 % pendant 3 mois, puis 75 % pendant 6 mois, puis 65 % (85 % du SMIC minimum). • Formation : adaptation (recherche d'emploi) : 2 000 €, reconversion : 8 000 €, création d'entreprise : 2 000 € (gestion). • Création d'entreprise : aide forfaitaire (120 000 €), embauche d'un salarié en RCC Renault : 3 000 €. • Indemnité selon ancienneté : 1 à 8 mois de salaire (si congé de mobilité), 3 à 16 mois (si refus du congé mobilité). 	<p>Clauses indemnitaires cadres : indemnité prévue au moins égale à l'indemnité conventionnelle de licenciement.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Les dispositions conventionnelles sont limitées aux cadres dans un contexte individuel. ▪ Les départs accompagnés semblent difficilement transposables si le transfert avait lieu.

Clause de non-concurrence : pas de changement

	Renault	CCN Métallurgie	Commentaires Sextant
Clause de non-concurrence	Pas de disposition spécifique	<ul style="list-style-type: none">▪ Écrit obligatoire.▪ Durée de l'interdiction fixée à 1 an, renouvelable 1 fois.▪ Non applicable aux mensuels des niveaux I et II.▪ Employeur peut se libérer de cette clause dans les 8 jours de la notification de la rupture. <p>Contrepartie financière par mois :</p> <ul style="list-style-type: none">▪ AM d'atelier, administratifs et techniciens IV ou V, cadres: 5/10^e du salaire mensuel moyen des 12 derniers mois, 6/10^e en cas de licenciement tant que le salarié n'a pas retrouvé d'emploi.▪ Autres mensuels : 4/10^e de la moyenne mensuelle des 3 derniers mois.	RAS

De même, la dispense d'activité pour les salariés en fin de carrière est un avantage spécifique à Renault, renouvelé dans les accords depuis plusieurs années

	Renault	CCN Métallurgie	Commentaires Sextant
Dispense d'activité	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dispositif ouvert du 1^{er} février au 31 décembre 2021. ▪ Éligibilité : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Tout établissement de Renault SAS. ▪ Au moins 5 ans d'ancienneté groupe. ▪ Être à 3 ans maximum de l'âge du départ de la retraite à taux plein du régime général. ▪ Situation du salarié : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Reste salarié de l'entreprise. ▪ Pas de droit à congés payés. ▪ Maintien des droits ASC, santé, prévoyance. ▪ Indemnisation mensuelle brute : 72 % du salaire moyen brut « rétabli » des 12 derniers mois (salaire de base, primes et majorations horaires, indemnités des périodes d'absence, hors éléments exceptionnels). ▪ Possibilité de monétiser les compteurs temps. ▪ Possibilité de période d'activité dans ou hors de l'entreprise. ▪ Sortie du dispositif : liquidation des droits à la retraite ou reprise d'une activité professionnelle (préavis de 3 mois). 	Pas de disposition	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ce dispositif est spécifique au socle social applicable chez Renault. ▪ Il apparaît nécessaire d'évaluer l'opportunité de maintenir ce dispositif temporairement aux salariés potentiellement transférés, près de la moitié d'entre eux ayant 54 ans et plus. En effet, certains pourraient bénéficier de cette mesure prochainement, en cas de carrière longue, par exemple.

Les éléments fournis sur l'organisation du temps de travail chez Renault ne reprennent pas l'ensemble des dispositifs conventionnels, puisque le forfait sans référence horaire n'y figure pas

Métallurgie	✓ 35 heures	✓ Forfait en heures sur l'année	✓ Forfait en jours sur l'année	Forfait sans référence horaire
Salariés visés	Tous	Cadres autonomes niveau 10 + salariés itinérants non-cadres.	Cadres niveau 13 ou dont la fonction contractuelle est classée à un coef > 76 Non-cadres classés au minimum : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Au coef 190 pour les fonctions de montage sur chantiers extérieurs ; ▪ Au coef 215 pour les fonctions itinérantes de technicien de bureau d'études et de maintenance industrielle extérieure ou de SAV ; ▪ Au coef 240 pour les fonctions d'AM. 	Cadres dirigeants niveau 13
Durée maximale du travail	Horaire légal, modulation possible sur l'année	Horaire légal annuel équivalent à l'horaire légal hebdomadaire de 35 heures + 20 %.	Plafond annuel légal si congés complets avec répartition hebdomadaire en journées ou ½ journées.	Non-application des règles relatives à la durée du travail (sauf congés payés).
Garantie de rémunération applicable jusqu'à la position III A		Rémunération forfaitaire ≥ minimum conventionnel majoré de : <ul style="list-style-type: none"> ▪ 15 % pour un horaire hebdomadaire moyen ≤ 38 heures et 30 minutes ; ▪ 30 % pour un horaire hebdomadaire moyen > 38 heures et 30 minutes et ≤ 42 heures. 	Rémunération forfaitaire ≥ minimum conventionnel (y compris la prime d'ancienneté pour les non-cadres) majoré de 30 %.	Rémunération forfaitaire ≥ minimum conventionnel majoré de 30 %, sans pouvoir être inférieure au minimum conventionnel applicable à la position III A.
Absences			Valeur de 1 jour de travail : salaire mensuel/22.	
Dépassement de la durée annuelle forfaitaire ou renonciation aux jours de repos		À la demande de l'employeur et compte tenu de la charge de travail, possibilité de dépassement de la durée contractuelle. Paiement : valeur de 1 heure du salaire réel forfaitaire.	Sur proposition de l'employeur, possibilité de renoncer à une partie des jours de repos (avenant). Paiement : valeur de 1 jour du salaire réel forfaitaire.	

De fait, les dispositions internes à Renault apparaissent mieux-disantes que celles de la Métallurgie

	Renault	CCN Métallurgie	Commentaires Sextant
Durée conventionnelle	<p>Accord OTT 2021 : Salariés sur une base horaire :</p> <ul style="list-style-type: none"> • 35 h en moyenne hebdomadaire sur l'année, durée annuelle de 1 603 h hors temps de pause (normale ou 2x8) pour les APR, ETAM et ETAM au forfait. • Durée maximale : ponctuellement portée à 12 h/jour sur volontariat. • Repos quotidien : 9 h de manière exceptionnelle. • Temps de pause rémunéré : 20 minutes/jour. <p>Salariés sur une base en jour annuel :</p> <ul style="list-style-type: none"> • 218 jours par an pour les forfaits jours. • Pause quotidienne : 11 h entre chaque séance de travail. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 35 heures, avec ou sans modulation. ▪ Possibilité de forfaits pour les cadres et les non-cadres suivant 3 modalités : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Horaire légal annuel équivalent à l'horaire légal hebdomadaire de 35 h + 20 %. ▪ Plafond annuel légal si congés complets avec répartition hebdomadaire en journée ou 1/2 journée. ▪ Non-application des dispositions relatives à la durée du travail (sauf les congés payés). ▪ Durée max : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Hebdomadaire : 48 h sur 1 semaine et 42 en moyenne sur 12 semaines consécutives (44 h pour pers. de montage, maintenance et après-vente). Dérogation par accord à 42 h si annualisation. ▪ Quotidienne : 10 h (ou 12 h pour personnel de montage, maintenance et après-vente) ; dérogation possible à 10 h si accord d'entreprise d'annualisation. ▪ Repos quotidien : 11 h consécutives (9 h si activités de sécurité des personnes). Contrepartie en temps de repos équivalente au temps supprimé. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Le dispositif proposé aux salariés qui seraient transférés n'est pas connu à ce stade, le repreneur ne disposant pas d'accord d'organisation du temps de travail.

Ainsi, les salariés de Renault bénéficient jusqu'à 10 jours d'ajustement, capitalisables individuellement ou collectivement. Quid de l'organisation en cas de transfert ?

	Renault	CCN Métallurgie	Commentaires Sextant
Aménagements du temps de travail	<p>Accord OTT 2021 : Annualisation Délai de prévenance en cas de changement d'horaires : 15 jours réduits à 2 jours si surcroît exceptionnel ou événement imprévu.</p> <p>Jours d'ajustement 10 jours/an pour un salarié temps plein ajusté à 5 jours en cas de besoin en local.</p> <p>1/ Salariés en horaires normaux & en équipes :</p> <ul style="list-style-type: none"> Étab. Industrie : <ul style="list-style-type: none"> 7 jours en collectif. 3 jours en repos indiv. Si ajustement local 5 jours, capitalisation collective. Au-delà, les 5 premiers jours capitalisés collectivement. 6^e 8^e et 10^e jours indiv. 7^e et 9^e jours ne collectif. Étab. Ingénierie & Tertiaire : <ul style="list-style-type: none"> Idem que l'Industrie avec possibilité de capitaliser les 5 jours en repos collectif ou indiv. <p>2/ Salariés ETAM au forfait :</p> <ul style="list-style-type: none"> 5 jours de repos capitalisés en collectif et 5 jours de repos indiv. Si ajustement local, 5 jours capitalisés collectivement. Au-delà, 5 premiers jours capitalisés collectivement. Puis capitalisation indiv. <p>3/ Salariés au forfait jours :</p> <ul style="list-style-type: none"> À temps plein : ajustement annuel du temps de travail avec maintien de salaire : 10 jours ouvrés dont 5 collectivement. Au forfait mission : ajustement sous forme de repos individuel. 	<p>Différentes modalités d'organisation :</p> <ul style="list-style-type: none"> 35 heures 35 heures avec modulation Forfait en heures sur l'année Forfait jours sur l'année Forfait sans référence. 	<ul style="list-style-type: none"> Le dispositif des jours d'ajustement pourrait en théorie ne pas être reconduit chez le reprenneur en cas de transfert, posant la question de l'organisation du travail des salariés dans ce cadre.

En effet, l'accord OTT 2021 en vigueur chez Renault enfonce le clou en visant à permettre aux salariés d'adapter leur temps de travail au niveau d'activité réel

	Renault	CCN Métallurgie	Commentaires Sextant
Aménagements du temps de travail (suite)	<p>Accord OTT 2021 : En cas d'augmentation d'activité : 1/ Séances supplémentaires volontaires. 2/ Hausse de la durée journalière de travail.</p> <ul style="list-style-type: none"> Allongement obligatoire. <ul style="list-style-type: none"> Max 1 heure journalier hors vendredi soir si séance prévue le samedi. Pour le personnel d'équipe : <ul style="list-style-type: none"> Uniquement l'après-midi. Pause 5 min payée et non décomptée. Max 8 séances/mois et 50/an. Planning trimestriel avec délai de prévenance de 15 jours réduit à 2 jours si circonstance exceptionnelle. Allongement volontariat. <ul style="list-style-type: none"> Pause 5 min payée. Heures supplémentaires : <ul style="list-style-type: none"> Possibilité de négocier un repos compensateur de remplacement. <p>En cas de baisse d'activité : 1/ Utilisation des jours d'ajustement collectifs. <ul style="list-style-type: none"> Délai de prévenance de 15 jours réduit à 2 jours si circonstance exceptionnelle. Attribution max de 7 jours pour les salariés ne bénéficiant pas des droits suffisants. 2/ Récupération des jours d'ajustement collectifs supp. <ul style="list-style-type: none"> Par compensation entre jours d'ajustement positifs et négatifs. Par accomplissement de séances supp. <ul style="list-style-type: none"> Max 7 séances si CTC négatif. </p>	<p>Dispositif de temps choisi : possibilité pour le salarié d'effectuer des heures supplémentaires au-delà du contingent, sans déclenchement de repos compensateur (sous réserve accord exprès du salarié + avenant au contrat de travail).</p>	<ul style="list-style-type: none"> Quelles possibilités d'adaptation pour les salariés qui seraient transférés ?

Par ailleurs, les dispositifs de temps partiel appliqués chez Renault sont nettement plus favorables que ceux de la Métallurgie, la perte de rémunération occasionnée étant en partie indemnisée

	Renault	CCN Métallurgie	Commentaires Sextant
Temps partiel	<p>Accord Temps Partiel choisi 1997 :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bénéficiaires : salariés APR, ETM et Cadres. • Délai de prévenance : 3 mois avant la date effective. • Durée hebdo : mini 16 h et maxi 4/5 avec aménagement possible en dehors de ces bornes au niveau local. • Heures complémentaires : maxi 1/5 de la durée contractuelle. • Compensation : indemnité équivalente à 40 % de la perte de rémunération brute de base des 12 derniers mois. • Droit au retour à temps plein dans un délai de 3 mois. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Durée journalière minimale de travail : 3 heures, maximum 1 coupure par jour limitée à 2 heures. ▪ Délai de prévenance en cas de modification de la répartition des horaires : 3 jours. ▪ Heures complémentaires : limite portée à 1/5 de la durée contractuelle sauf accord d'entreprise prévoyant un volume supérieur. ▪ Jour férié chômé dans l'entreprise tombant un jour normalement travaillé : les heures de travail perdues du fait du jour férié doivent être payées et ne peuvent donner lieu à récupération en temps de travail. 	<p>Le dispositif Renault permet une compensation du passage à temps partiel.</p>

Le dispositif Renault en matière d'heures supplémentaires repose sur le socle conventionnel. Le travail en équipe nécessiterait en cas de transfert la signature d'un accord spécifique

	Renault	CCN Métallurgie	Commentaires Sextant
Heures supplémentaires	<ul style="list-style-type: none"> Majoration de 25 % des heures supplémentaires réalisées au-delà de la durée hebdomadaire, programmée ou non au-delà des 1 603 h annuelles (APR, ETAM et ETAM au forfait), majoration à 50 % dès la 8^e heure supplémentaire dans le cadre hebdo. 	<ul style="list-style-type: none"> Contingent annuel : 220 heures, 175 heures en cas de modulation. Majorations : un accord collectif conclu après le 3/03/2006 ne peut prévoir un taux de majoration inférieur à 25 % pour les 8 premières heures et à 50 % pour les heures suivantes, sauf entreprises de 20 salariés ou moins pour lesquelles le taux de majoration des 4 premières heures supplémentaires est, dans les conditions prévues par la loi, de 10 %. Paiement : la majoration des 4 premières heures supplémentaires peut prendre la forme d'un salaire ou d'un repos. Au-delà, possibilité de remplacer le paiement de tout ou partie des heures supplémentaires par un repos compensateur supplémentaire (et des majorations y afférentes) par accord d'entreprise ou, s'il n'existe pas de représentants du personnel, avec l'accord du salarié concerné. Repos compensateur obligatoire : délai de prise du repos fixé à 6 mois maximum à compter de l'ouverture du droit. 	<ul style="list-style-type: none"> Le dispositif Renault est conforme aux dispositions conventionnelles.
Travail en continu et travail en équipes successives	<p>Travail en équipe : ajustement de temps de travail fixé à 10 j pour un horaire à temps plein (7 jours capitalisés collectivement, 3 sous forme de repos individuel).</p> <p>Travail en équipe fin de semaine : durées quotidiennes allongées.</p>	<p>Uniquement par accord d'entreprise ou d'établissement. Horaire hebdomadaire moyen : maximum 33,36 heures.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Le maintien du travail en équipe nécessite un accord d'entreprise.
Primes d'inconfort		<p>Possibilité de remplacer le paiement des primes d'inconfort (travail en équipe, de nuit, le dimanche...) par un repos compensateur.</p>	

Les modalités concernant le travail de nuit ne sont pas appliquées à ce jour aux salariés de Renault concernés par le projet

	Renault	CCN Métallurgie	Commentaires Sextant
Travail de nuit	<ul style="list-style-type: none"> Pas de disposition spécifique 	<p>Définition (21 heures - 6 heures) : salarié travaillant 3 heures de nuit au moins 2 fois par semaine, ou 320 heures de nuit par an.</p> <p>Emplois concernés : emplois pour lesquels il est soit impossible techniquement d'interrompre, chaque jour, le fonctionnement des équipements utilisés, ou indispensable économiquement d'allonger le temps d'utilisation des équipements ; soit impossible pour des raisons de sécurité d'interrompre l'activité des salariés au cours d'une partie ou de la totalité de la plage horaire ou de faire effectuer des travaux à un autre moment que pendant cette plage horaire.</p> <p>Contreparties ne se cumulant pas avec celles déjà existantes dans l'entreprise concernant le travail de nuit :</p> <p>Réduction hebdomadaire de travail effectif de 20 minutes (sur 12 mois, repos forfaitaire équivalent à 2 postes de travail de 8 heures maximum). Date fixée par l'employeur. Possibilité d'affectation sur un CET.</p> <p>Majoration de salaire de 15 % du salaire minimum conventionnel pour les salariés travaillant au moins 6 heures de nuit.</p> <p>Durée du travail Durée quotidienne maximale du poste de nuit : elle peut être portée de 8 heures à 12 heures en cas d'éloignement entre le domicile et le lieu de travail ou entre différents lieux de travail ; garde, surveillance et permanence pour la sécurité ; manutention ou exploitation pour le transport ; nécessité d'assurer la continuité du service ou de la production.</p> <p>Contreparties : temps de repos équivalent au temps de dépassement (ou contrepartie équivalente par accord d'entreprise).</p> <p>Durée hebdomadaire : elle peut être portée de 40 heures à 42 heures sur une période quelconque de 12 semaines consécutives (44 heures pour le personnel de montage sur chantier ainsi que pour le personnel des services de maintenance et d'après-vente) compte tenu des contraintes d'utilisation des équipements.</p>	RAS

Les salariés de Renault disposent de compteurs de temps individuels et collectifs, permettant de prendre des congés, d'alimenter des dispositifs d'épargne et de monétisation. Leur sort serait à clarifier en cas de transfert.

	Renault	CCN Métallurgie	Commentaires Sextant
CET	<p>Accord capital temps 1996 : Capitalisation sur la base du volontariat concerne :</p> <ul style="list-style-type: none"> • 5^e semaine de CP soit 6 jours avec possibilité de porter à 10 jours par accord d'établissement ou de la direction. • Les congés supp. accordés aux salariés rappelés pendant les congés. • Les congés supplémentaires d'ancienneté. • Les jours de congés de fin de carrière et de préparation à la retraite. • Les jours de congés détente. • Les jours de congés ancienneté « avantage régie ». • Les congés payés non pris au 31/12. <p>Repos compensateur : HS convertibles pour les APR et ETAM hors forfait et versées (repos compensateur légal : si le minimum d'heures requis n'est pas atteint au 31/05, repos de remplacement correspondant aux heures non majorées).</p> <p>Accord OTT 2021 : Capital Temps Collectifs (CTC) :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Maxi 10 jours d'ajustement puis excédent en CTI. ▪ En période de faible activité, maxi 7 jours d'ajustement collectif supp. ▪ Compteur collec. négatif remis à zéro au 31/12. <p>Capital Temps Individuel (CTI) :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Maximum 15 jours dont 5 jours de CP + CSA + RC. ▪ Prise de jours capitalisés indiv. soumis à accord avec possibilité de prendre à l'heure. • Monétisation possible (jours du compte transitoire en cas de congé parental d'éducation, rachat de trimestres autorisé, alimentation PERCO, chômage partiel, congé sans solde, achat de véhicule neuf Renault, CPF ; jours du CTI : Idem dont 10 jours/an, sans motif particulier). ▪ Les jours non pris au départ de l'entreprise sont payés. <p>Possibilité de don de jours.</p>	<p>Par accord d'entreprise ou, à défaut, après consultation du CE ou des DP ou, à défaut, après information des salariés.</p> <p>Alimentation</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ À l'initiative du salarié : augmentations ou compléments du salaire de base ; intéressement ; participation + PEE, à l'issue de la période d'indisponibilité ; repos remplaçant le paiement des heures supplémentaires ; jours RTT ; congés annuels légaux et conventionnels excédant 24 jours par an ; heures de repos compensateur obligatoire ; heures effectuées au-delà de la durée contractuelle prévue par un forfait en heures. ▪ À l'initiative de l'employeur : pour les entreprises exerçant une ou des activités caractérisées par des variations pluriannuelles de charge, heures effectuées au-delà de la durée collective du travail ; éventuel abondement de l'employeur. <p>Transfert possible du CET de l'ancien vers un nouvel employeur, par écrit des 3 parties.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ En cas de transfert, il serait nécessaire de définir le sort des compteurs de temps de salariés.

Les accords Renault offrent une souplesse aux salariés concernant la prise de leurs congés payés (1/2)

	Renault	CCN Métallurgie	Commentaires Sextant
Congés payés	<p>Accord congés 2002 : Durée :</p> <ul style="list-style-type: none"> 30 jours/année complète de travail soit 2,5 jours/mois dont congé principal mini 12 jours et maxi 24 jours et 5^e semaine ne pouvant être accolée. Possibilité d'accoler d'autres périodes d'absence avec accord hiérarchique. Délai de route maintenu tel que prévu art. 13 de l'accord du 5 juillet 1991. Prise des CP et CSA par journée ou demi-journée. <p>Organisation :</p> <ul style="list-style-type: none"> Congés d'été : <ul style="list-style-type: none"> 4 semaines du 15 juillet au 15 septembre pouvant être élargies localement du 1^{er} juillet au 15 septembre. Possibilité de prendre toute ou partie des congés en dehors de cette période à titre dérogatoire par accord local ou central. Possibilité de prendre 3 semaines consécutivement et 4 semaines par accord local. Délais de prévenance du régime de fermeture par la direction fixé au 31/12 de l'année N-1 sauf Grand Couronne. Congés décalés : <ul style="list-style-type: none"> Abondement de 1 à 2 jours supplémentaires de congé en cas de demande de pose de congés principaux au-delà du 31 octobre. Régime de la 5^e semaine : <ul style="list-style-type: none"> Peut être pris collectivement en tout ou partie en cas de fermeture d'établissement. Si non positionnés pendant les périodes de fermeture de fin d'année, ils sont capitalisés en CTI. 	<p>Dispositif légal :</p> <ul style="list-style-type: none"> Acquisition de deux jours et demi ouvrables de congés payés par mois de travail dans l'entreprise, utilisables au cours d'une période de référence. Sauf accord de branche ou d'entreprise, l'employeur peut fixer, après avis du CSE sur la période de prise de congés, l'ordre des départs. Sauf accord d'entreprise ou de branche ou circonstances exceptionnelles, l'employeur ne peut pas changer les dates de congés moins d'un mois avant le départ. Droit à congé simultané pour les salariés mariés ou pacsés. Congé principal de 24 jours maximum, dont 12 ouvrables pris obligatoirement en continu pendant la période du 1^{er} mai au 31 octobre (ou pendant une période fixée par accord de branche ou d'entreprise). Sous certaines conditions, des jours supplémentaires peuvent être attribués si le congé principal est fractionné. 	<p>Le socle des congés payés proposé aux salariés de Renault apporte des améliorations nettes par rapport aux dispositions légales.</p>

Les accords Renault offrent une souplesse aux salariés concernant la prise de leurs congés payés (2/2)

	Renault	CCN Métallurgie	Commentaires Sextant
Congés payés (suite)	<p>Accord 1991 :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Élargissement des congés synchronisés pour les conjoints aux salariés de moins de 18 ans dont l'un des parents est salarié. ▪ Franchise de 4 h indemnisées comme temps de travail effectif le jour du départ en congé principal. ▪ Congé supplémentaire de 2 j si rappel du salarié pour des raisons de service et remboursement des frais occasionnés. ▪ Possibilité d'allongement de la période principale pour les salariés étrangers et français d'outre-mer dont la famille réside dans leur lieu d'origine. 		

De même, les dispositifs de congé d'ancienneté et de jours enfant malade sont plus favorables. Un transfert sans reprise du congé d'ancienneté Renault aboutirait à la perte de 3 jours de congé pour la majorité des salariés qui changeraient d'employeur

	Renault	CCN Métallurgie	Commentaires Sextant
Congés d'ancienneté	<p>Cadres :</p> <ul style="list-style-type: none"> 1 an d'ancienneté et plus de 30 ans : 1 jour ouvrable. 2 ans d'ancienneté : 2 jours ouvrables. 2 ans d'ancienneté et plus de 35 ans : 4 jours ouvrables. 3-4 ans d'ancienneté : 4 jours ouvrables. 5 ans et plus : 6 jours ouvrables (dont un samedi). <p>ETAM et APR :</p> <ul style="list-style-type: none"> 2-4 ans d'ancienneté : 1 jour. 5-8 ans d'ancienneté : 2 jours. 9-11 ans d'ancienneté : 3 jours. 12-14 ans d'ancienneté : 5 jours. 15 ans et plus : 6 jours ouvrables (dont un samedi). <p>Congé ancienneté « avantage régie » : 1 jour pour 30 ans, 2 j pour 38 ans (assimilés à du temps de travail effectif, indemnisés en fonction du manque à gagner).</p>	<p>Cadres :</p> <ul style="list-style-type: none"> Cadres âgés de 30 ans et ayant 1 an d'ancienneté : 2 jours supplémentaires. Cadres âgés de 35 ans et ayant 2 ans d'ancienneté : 3 jours supplémentaires. <p>Non-cadres : congé non accolé au congé principal :</p> <ul style="list-style-type: none"> Après 10 ans d'ancienneté : 1 jour. Après 15 ans : 2 jours. Après 20 ans : 3 jours. 	<ul style="list-style-type: none"> À noter : 24 des 27 salariés concernés par le projet ont une ancienneté de 15 ans ou plus.
Jours fériés		<p>CCN Seine-et-Marne</p> <ul style="list-style-type: none"> Travail un jour férié (autre que 1^{er} mai) : majoration de 50 % s'ajoutant aux majorations pour heures supplémentaires ou pour repos compensateur. 	
Jours « enfants malades »	<p>Parent : franchise de 10 h/an pour l'un des 2 parents si les 2 travaillent chez Renault jusqu'aux 12 ans du dernier enfant (21 pour enfant handicapé).</p> <ul style="list-style-type: none"> Enfant malade de moins de 14 ans : 4 jours/an payés à 100 % (peuvent être pris par ½ journée). Enfant gravement malade moins de 14 ans : 12 mois maximum non payés, 3 j payés à 75 %. 	<ul style="list-style-type: none"> Enfant malade de moins de 12 ans : 4 jours/an payés à 50 % après 1 an d'ancienneté. Enfant gravement malade : +8 mois maximum non payés. 	

Le dispositif de congés pour événements familiaux et personnels de Renault est conçu pour répondre à de nombreux événements en tenant compte des évolutions sociales, quand celui de la Métallurgie reste centré sur le mariage et le décès de l'entourage immédiat du salarié

	Renault	CCN Métallurgie	Commentaires Sextant
<p>Congés exceptionnels pour événements personnels et familiaux</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mariage <ul style="list-style-type: none"> • Du salarié : 1 semaine calendaire. • D'un enfant : 3 jours. • D'un petit-enfant : 1 jour. • D'un frère, d'une sœur, d'un beau-frère, d'une belle-sœur : 1 jour (si plus de 6 mois d'ancienneté « 1^{er} contrat »). ▪ Décès : <ul style="list-style-type: none"> • Conjoint, enfant : 1 semaine calendaire. • Père, mère, tuteur ou beau-parent ayant élevé le salarié ou le conjoint : 3 jours. • Frère, sœur : 3 jours. • Gendre, belle-fille, beau-frère, belle-sœur : 2 jours. • Grand-parent du salarié ou du conjoint, petit-enfant, arrière-grand-parent : 1 jour. ▪ Naissance ou adoption : 3 jours, petit-enfant : 1 jour. ▪ Salariés en transition : 2 j d'absence autorisée payée pour les démarches administratives (peuvent être prises par ½ journée). ▪ PMA : autorisation d'absence rémunérée sur justificatif pour la salariée, 3 autorisations d'absence rémunérée pour le salarié conjoint. ▪ Examens médicaux péri- et postnatals : 3 autorisations d'absence rémunérée pour le salarié conjoint. ▪ Congé de soutien familial assimilé à du temps de travail effectif pour l'acquisition de CP et de droits liés à l'ancienneté. ▪ Salariés en situation de handicap ou ayant un proche en situation de handicap : <ul style="list-style-type: none"> • Franchise de 5 minutes 2 fois par jour si le handicap le justifie ou salariés accidentés travail ou trajet, dont l'incapacité permanente est au moins de 10 % (15 minutes x 2 pour les handicapés moteurs graves reconnus). • Décalage des horaires. • Absence autorisée sans perte de salaire : 2 j/an/personne en situation de handicap (salarié handicapé ou ayant à charge enfant ou conjoint handicapé), et 3 j supplémentaires sur examen de l'assistante sociale. 	<p>Mariage :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ 1 semaine pour le salarié + prolongation des CP d'une durée équivalente si le mariage a lieu pendant les congés payés. ▪ 1 jour pour enfant du salarié. ▪ Mariage frère, sœur, beau-frère, belle-sœur : 1 jour (ETAM). <p>Naissance ou adoption : 3 jours (ETAM).</p> <p>Décès : 1 à 3 jours en fonction du degré d'ascendance ou lien de parenté.</p>	<p>Les accords Renault ont intégré au fil des négociations les événements et besoins issus des évolutions sociales et sociétales, et ont permis d'élargir les possibilités offertes aux salariés de participer à la vie de famille, bien au-delà des dispositions conventionnelles.</p>

Enfin, des congés et temps partiels spécifiques aux salariés en fin de carrière existent dans le statut social Renault, mais pas dans les dispositions légales ou conventionnelles

	Renault	CCN Métallurgie	Commentaires Sextant
Congé de fin de carrière	<p>Accord OTT 2021 :</p> <ul style="list-style-type: none"> • 1 jour/mois attribué dans les 3 ans précédant la date de départ prévisionnelle. • Utilisé au fur et à mesure de leur acquisition. • Ne donne pas droit à une indemnité compensatrice. • Non applicable à la société Sovab. 	Dispositions absentes de la CCN	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Les dispositions de fin de carrière ne seraient pas automatiquement reconduites en cas de transfert.
Temps partiel fin de carrière	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Accessible à tous les salariés en CDI pouvant bénéficier d'un départ en retraite à taux plein ou d'une retraite anticipée « carrière longue » ou « handicapé » au plus tard dans les 3 ans suivant le passage à temps partiel. ▪ Réduction de l'activité de 1 à 2 jours par semaine. ▪ Prise en charge des cotisations retraite sur la base d'un temps plein reconstitué. ▪ Majoration de rémunération de 20 % de la perte de salaire et possibilité de monétiser les compteurs temps/congés. ▪ Indemnité de départ volontaire calculée sur la base de la rémunération à temps plein. 		
Temps partiel fin de carrière solidaire	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Engagement à mettre les temps non travaillés à disposition d'associations reconnues d'utilité publique et répondant à un des domaines soutenus par la politique RSE du groupe. ▪ Conditions identiques sauf indemnisation de la perte de rémunération (compensation de 40 %). 		
Temps partiel transmission des savoirs	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Demande du salarié de devenir formateur interne et validation par l'entreprise du besoin de la formation sur les compétences du salarié + engagement du salarié à dispenser une formation dans un organisme externe lors des temps non travaillés. ▪ Conditions identiques sauf indemnisation de la perte de rémunération (compensation de 40 %). 		

Le dispositif de rémunération est très élaboré chez Renault ; or le pouvoir d'achat des salariés doit être maintenu dans le cadre d'un transfert L.1224-1

	Renault	CCN Métallurgie	Commentaires Sextant
Salaire de base	Application de barèmes sur la base des niveaux suivants pour chaque catégorie d'emploi et coefficient : embauche/emploi (ou emploi1/emploi2)/complément de carrière Mesures 2020 : budget global d'augmentation de 2,2%, dont 1% en AGS (talon 21€) et 1,2% en augmentation individuelle dont 0,2% au titre de l'ancienneté	Les salaires annuels minima varient selon le coefficient de rattachement et selon l'organisation du travail : pour un même coefficient peuvent coexister plusieurs référentiels selon que le salarié est - sur la base de 151,66 h/mois - au forfait annuel en heures de 1 607 h à 1 767 h ou de 1 767 h à 1 927 h - au forfait annuel en jours (base 218 jours incluant la journée de solidarité) - au forfait sans référence horaire	En matière de rémunération, un transfert dans le cadre de l'application ne doit pas occasionner de perte de pouvoir d'achat pour les salariés transférés (voir partie collectif de travail)
Part variable	Accord à vivre 1989 : indemnité de fonction (remplacements) Accord reconnaissance 2017 : prime d'encadrement en exploitation industrielle (part fixe 450 € + part variable semestrielle sur objectifs) pour les CUET, ACA et CA		
Prime de vacances	Allocations (vacances, fin d'année) pour les ETAM		
Prime d'ancienneté	Accord à vivre 1989 : Primes d'ancienneté : <ul style="list-style-type: none"> valeur du point d'ancienneté Renault x coeff hiérarchique x nombre d'années d'ancienneté 1^{er} contrat 3 à 15 ans d'ancienneté : multiplicateur = nb d'années révolues, 16-17 ans : 15, 18-19 ans : 16, 20-24 ans : 17, 25 ans et plus : 18 Minimum CCN garanti 	Pour les ouvriers, ETAM : Taux : 3% après 3 ans d'ancienneté +1% /an, avec un maximum de 15% après 15 ans d'ancienneté Base de calcul : rémunération minimale hiérarchique. Prise en compte des majorations pour HS	
Indemnité de panier	Temps de pause casse-croûte : indemnité forfaitaire	Bénéficiaires : mensuels effectuant au moins 6h de travail entre 22h et 6h et salariés prolongeant leur journée de travail de 9h ou plus, d'au moins 1h après 22H	

Si les sommes affectées au PERECO sont maintenues, un transfert vers P2M conduirait à une remise en question du dispositif d'intéressement et de cet outil d'épargne retraite

	Renault	CCN Métallurgie	Commentaires Sextant
Participation/ intéressement	<p>Accord 2013 « pour une nouvelle dynamique » :</p> <ul style="list-style-type: none"> Intéressement pour résultats atteignant des niveaux de performance supérieurs à 3% de MOP <p>Accord intéressement 2020 :</p> <ul style="list-style-type: none"> Intéressement groupe : <ul style="list-style-type: none"> Critère financier (MOP) : partie fixe (250 ou 300€) + % de la rémunération, selon le niveau d'atteinte de l'objectif Critère extra-financier (respect de la norme européenne CAFE de réduction des émissions de CO2) : partie fixe (200€) + % de la rémunération si objectif atteint Selon durée de présence et quotité de travail Etablissements : <ul style="list-style-type: none"> Lardy : performances locales sur la base d'un indicateur cout (BOP challenge), un indicateur délai (ponctualité des démarrages projets), 2 indicateurs RH (présentéisme et taux F1 sécurité) et 3 indicateurs spécifiques (taux sécurité FR1R, animation des fondamentaux de la sécurité et réduction des déchets produits) Guyancourt : performances locales sur la base d'un indicateur cout (BOP challenge), un indicateur délai (ponctualité des démarrages projets), 2 indicateurs RH (présentéisme et taux F1 sécurité) et 2 indicateurs spécifiques (taux sécurité FR1R et animation des fondamentaux de la sécurité) 	Dispositions absentes de la CCN	<ul style="list-style-type: none"> Les dispositions seraient remises en cause en cas de transfert
PERE-CO	<p>Accord 2011 et avenants :</p> <ul style="list-style-type: none"> Adhésion ouverte dès 3 mois d'ancienneté Alimentation par : <ul style="list-style-type: none"> versements volontaires libres (160€ minimum, abondé à hauteur de 100% jusqu'à 100€, puis 50% jusqu'à 500€ à partir de 2020), versements intéressement/participation par l'entreprise, abondement par l'entreprise (30% des droits acquis sur CTI dans la limite du triple des versements et du plafond légal), droit acquis sur CTI (limite 10j) transferts de sommes détenues dans le cadre d'un accord intéressement ou participation Déblocage selon modalités légales 		

Les mesures de rémunération périphériques, liées majoritairement à la situation personnelle et familiale, constituent des avantages importants qu'il conviendrait de sécuriser en cas de transfert

	Renault	CCN Métallurgie	Commentaires Sextant
Autres mesures	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Prêt mariage/PACS sans intérêt jusqu'à 1.500 € ▪ Prime naissance/adoption : 1500 € (transposable en abondement total ou partiel au CPF) ▪ Maintien à 100% de la rémunération nette pendant le congé paternité ▪ Salarié en situation de handicap : <ul style="list-style-type: none"> • prise en charge de l'option boîte de vitesse automatique pour les salariés handicapés ou ayant à charge conjoint ou enfant handicapé + aide de 75% de l'adaptation du véhicule dans la limite de 1000 € • Adaptation du logement : complément de prise en charge dans la limite de 3000 € • Appareillage : complément de prise en charge dans la limite de 1000 € • Pour les enfants handicapés de salarié : bourse d'éducation (50% des surcoûts découlant du handicap, dans la limite de 1500 €/enfant/an) + aide au séjour en centre de vacances spécialisés (mini 7 jours, dans la limite de 1000 €/enfant/an) ▪ Avantage achat de véhicules (remise selon modèle, revente possible selon un nombre de kilomètres et une durée définie – <i>source presse</i>) 	Dispositions absentes de la CCN	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Les dispositions seraient remises en cause en cas de transfert

Les dispositions applicables chez Renault sont plus favorables que le conventionnel pour l'indemnisation maladie/accident du travail des cadres

	Renault	CCN Métallurgie	Commentaires Sextant
Maternité	<p>Franchise d'une heure de travail/jour pendant la grossesse + allocation congé maternité + congé maternité allongé pris en charge à 100%</p> <p>Prime d'adoption</p>	<p>ETAM :</p> <ul style="list-style-type: none"> À partir de 1 an d'ancienneté, maintien du salaire sous déduction des IJ SS et des régimes de prévoyance pendant la durée du congé maternité ou adoption. Maternité au moment du départ en congés payés : si retour avant le 31 octobre, prise du congé ou indemnité compensatrice. <p>Cadres :</p> <ul style="list-style-type: none"> À partir de 1 an d'ancienneté, maintien du salaire sous déduction des IJSS et des régimes de prévoyance pendant : 6 semaines avant l'accouchement (+ 2 semaines en cas de grossesse pathologique) ; 10 semaines après l'accouchement (+ 2 semaines en cas de naissances multiples) ; 10 semaines en cas d'adoption. Les indemnités et prestations sont retenues pour leur montant brut. 	<ul style="list-style-type: none"> RAS
Maladie – Accident du travail	<p>Salariés ayant au moins 3 mois d'ancienneté</p> <p>ETAM et APR : Indemnisation déduction faite des IJSS</p> <ul style="list-style-type: none"> à 100% pendant 45 jours + 15 jours par période entière de 5 ans à 75% pendant 30 jours + 10 jours par période entière de 5 ans <p>Ingénieurs et cadres : indemnisation déduction faite des IJSS</p> <ul style="list-style-type: none"> 3 mois à 5 ans d'ancienneté « 1^{er} contrat » : 3 mois à 100% + 3 mois à 75% 5 à 10 ans : 4 mois à 100% + 4 mois à 75% 10 à 15 ans : 5 mois à 100% + 5 mois à 75% Plus de 15 ans : 6 mois à 100% + 6 mois à 75% 	<ul style="list-style-type: none"> Indemnisation par année civile sans délai de carence Maintien du salaire après déduction des IJSS et des régimes de prévoyance : <p>ETAM :</p> <ul style="list-style-type: none"> À 100 % : 45 jours + 15 jours par période entière de 5 ans À 75 % : 30 jours + 10 jours par période entière de 5 ans <p>Cadres :</p> <ul style="list-style-type: none"> 1 à 5 ans : 3 mois à 100 % + 3 mois à 50 % ; 5 à 10 ans : 4 mois à 100 % + 4 mois à 50 % ; 10 à 15 ans : 5 mois à 100 % + 5 mois à 50 % ; Plus de 15 ans : 6 mois à 100 % + 6 mois à 50 %. 	<ul style="list-style-type: none"> La couverture cadres de Renault est plus favorable que le conventionnel

Les éléments concernant les régimes santé et prévoyance incitent à la prise en compte de la démographie des effectifs qui seraient transférés pour assurer un niveau de garanties cohérent

	Renault	CCN Métallurgie	Commentaires Sextant
Régime santé	<p>Cotisations 2021 :</p> <ul style="list-style-type: none"> Part employeur : 40,98€ Part salarié selon régime et composition familiale : voir chapitre la caractérisation de l'effectif. <p>Ayant droits : conjoint et enfants du salarié et du conjoint jusqu'à leur 25^{ème} anniversaire sous condition, au-delà si adulte handicapé reconnu avant le 25^{ème} anniversaire</p> <p>Garanties : : voir chapitre la caractérisation de l'effectif.</p>		
Prévoyance	<p>Cotisations : non fournies</p> <p>Garanties :</p> <p>Incapacité/invalidité permanente</p> <p>Allocation décès Pierre Lefauchaux : 3640€ + 10% par enfant à charge pour décès salarié ayant au moins de 3 ans d'ancienneté (ou conjoint) et salarié ayant moins de 3 ans d'ancienneté suite à un accident de travail (hors trajet)</p> <p>Décès : (135% de la base de prestation pour célibataire, 205% +50% par personne à charge sinon)</p> <p>Décès consécutif à un accident survenu pendant l'activité professionnelle : 250% de la base de prestation</p> <p>Décès consécutif à un accident (cadres) : 100% de la base de prestations</p> <p>Rente éducation : de 10 à 15% de la base de prestation/an suivant l'âge de l'enfant</p>	<p>ETAM :</p> <ul style="list-style-type: none"> Bénéficiaires : salariés ayant plus de 1 an d'ancienneté Cotisations : pour une année complète de travail, taux de cotisation minimum égal à 0,30 % du montant du taux garanti annuel (TGA) du mensuel classé au coefficient 215 (administratifs et techniciens). Possibilité également de prévoir pour une année complète de travail, une cotisation, à la charge exclusive du salarié, égale au minimum à 0,20 % du montant du taux garanti annuel (TGA) du mensuel classé au coefficient 215 (administratifs et techniciens). Imputation de ces cotisations sur toute cotisation affectée par l'employeur (et toute cotisation prise en charge par le salarié si mise en place par l'employeur) à un régime de prévoyance, quel qu'il soit, y compris un régime couvrant les frais de soins de santé, existant dans l'entreprise. Prestations : mise en place prioritaire d'une garantie décès pouvant inclure le versement d'un capital en cas de décès ou, par anticipation, en cas d'invalidité de 3e catégorie, et/ou le versement d'une rente éducation aux enfants à charge 	

Les accords sur l'activité partielle prévoient une garantie de rémunération pour les salariés de Renault. Cette disposition, qui doit perdurer jusqu'au terme de l'accord, devra être interrogée en cas de maintien des dispositifs chez Renault après transfert éventuel des salariés

	Renault	CCN Métallurgie	Commentaires Sextant
Chômage partiel	<p><u>Accord du chômage partiel 2011</u> Salariés éligible : APR et ETAM</p> <ul style="list-style-type: none"> Allocation complémentaire de 10 % calculée sur la base du Salaire Brut de Base Complément différentiel financé par l'entreprise pour les ETAM au forfait. <p>Financement de l'allocation complémentaire sur Fond de crise, alimenté par la réserve constitué à l'égard des CAD et ETAM au forfait subissant le chômage partiel. A l'épuisement du fond de crise, un mécanisme d'appel à contribution de tous les salariés sera mis en place sur la base d'une cotisation salariale de 0,15% de la rémunération brute mensuelle. L'entreprise abondera un montant équivalent au versement.</p> <p>En cas de recours en cas de travaux exceptionnel de modernisation de l'entreprise complétement financé comme suit :</p> <ul style="list-style-type: none"> Mobilisation au volontariat d'1/10^{ème} de jour issu du CTI Complément via le reliquat du Fonds de crise ou Fonds de chômage. <p><u>Accord APLD 2021 :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Dispositif ouvert du 02/04/20 au 31/12/21 Bénéficiaire : salarié en situation vulnérable telle que défini par le décret n°2020-136 du 10/11/20 Garantie : 100% de la rémunération nette, accessoire compris Contribution : Fonds CSA 2020 	L'accord de branche du 30/07/2020 reprend les dispositions légales en termes d'indemnisation de l'activité partielle	<ul style="list-style-type: none"> Le transfert de cet accord serait à considérer

La gestion des parcours professionnels repose chez Renault sur des dispositifs élaborés depuis plusieurs décennies, avec notamment des mesures d'accompagnement de la carrière des ETAM

	Renault	CCN Métallurgie	Commentaires Sextant
Promotion	Parcours d'accompagnement spécifiques (cf. GEPP) pour les différents niveaux d'ETAM et le passage cadre.	Pour les ETAM : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Période probatoire : durée qui ne peut excéder celle de la période d'essai pour l'emploi que le salarié est appelé à occuper. ▪ Essai non satisfaisant : réintégration dans l'ancien poste ou dans un emploi équivalent ne constituant pas une rétrogradation. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Risque de perte des dispositions d'accompagnement des promotions avec le transfert.
GEPP	<p>Socle : accord à vivre 1989</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Création d'instances paritaires au niveau de l'entreprise et des établissements en charge de l'anticipation des évolutions de métiers et de la détermination des axes prioritaires du plan de formation de l'entreprise et de leur déclinaison par établissement. ▪ Parcours professionnel : mise en place d'un parcours d'intégration pour les jeunes embauchés, d'une politique d'évaluation et d'orientation professionnelles : entretien annuel pour IC et ETAM, sur demande pour les APR, bilan et projet professionnel en cas de changement significatif individuel, bourse d'emploi, mesures de facilitation de la mobilité professionnelle et géographique et d'accompagnement de la mobilité externe, garantie de maintien de rémunération et de certains compléments de salaire en cas de changement de poste ou de déclassement du fait de l'entreprise ou d'une diminution d'aptitude du salarié. ▪ Programme de formation professionnalisante, de VAE et de perfectionnement continu. 	Principe de classification Accord du 8 novembre 2019 : anticipation des évolutions de compétences et des besoins, formation professionnelle et alternance.	

Ces mesures encadrent le parcours professionnel de l'embauche des ETAM débutants à l'accession au coefficient 400, jalon de l'évolution de cette catégorie

	Renault	CCN Métallurgie	Commentaires Sextant
GEPP	<p>Accord parcours ETAM débutants (coef 255 et 270) 2002 : Parcours de formation de 18 mois pour jeunes diplômés (bac+2 et le cas échéant spécialisation 1 an) en vue d'accéder au coef 285 (ETAM au forfait), en 2 temps :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <u>Adaptation</u> (6 mois dont période d'essai) : coef 255 niv IV ech 1 (technicien supérieur débutant adaptation), puis entretien de bilan et de fixation d'objectifs pour la période d'intégration. ▪ <u>Intégration</u> (12 mois) : coef 270 niv IV ech 2 (technicien supérieur débutant intégration), positionnement direct pour les bac+2 avec année de spécialisation, 1^{re} évaluation au bout de 6 mois et plan de progrès si nécessaire, 2^{de} évaluation pour passage au coef 285 à 12 mois. <p>Accord ETAM au forfait (coef 285) 1996: Mise en place de dispositions spécifiques pour les ETAM à partir du coefficient 285 (temps de travail, congés, rémunération).</p> <p>Accord ETAM Coefficient 400 de 2002:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Déplafonnement de la rémunération. ▪ Mise en place de formations spécifiques et accès aux informations destinées aux cadres sur la stratégie et les résultats de l'entreprise. ▪ Parcours professionnel : entrée dans le coefficient pour les techniciens coefficient 365 ayant au moins 2 ans d'ancienneté sur le coefficient, ayant réalisé un parcours avec « des réalisations concrètes et des résultats obtenus conformes aux attentes sur différents postes », sur validation du comité 400 ; passage cadre par voie qualifiante et expérience. <p>Accord 2013 « pour une nouvelle dynamique » :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Formation : réflexion paritaire, mise en place d'un bilan formation tous les 3 ans, ouverture du DIF sur la base CCN. ▪ Emploi et GPEC : recrutement de 760 CDI (compétences critiques) et anticipation de 8 260 départs naturels, prorogation des mesures GPEC de 2011, élargissement de la mesure de suspension d'activité. 	<p>Principe de classification</p> <p>Accord du 8 novembre 2019 : anticipation des évolutions de compétences et des besoins, formation professionnelle et alternance.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Le balisage des parcours professionnels spécifiques à Renault pourrait disparaître dans le cadre d'un transfert.

Ils ont été enrichis en 2017 avec la mise en place de mesures d'accompagnement pour les filières 100 et 611, de l'accès à la promotion cadre et de la reconnaissance des formateurs internes

	Renault	CCN Métallurgie	Commentaires Sextant
GEPP	<p>Accord reconnaissance de 2017 :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Parcours opérateurs de fabrication et logistique (filière 100 : exploitant industriel coef 165 à 215, conducteur d'installation coef 185 à 260, opérateurs seniors et détection des futurs CUET). ▪ Filière de management en exploitation industrielle et logistique (filière 611 : CUET coef 260 à 335; ACA coef 335 et 365; CA coef 365 et 400HC) : dispositif d'identification et de préparation des promotions et de formation associée. ▪ Promotion cadre : sur critères et modalités de validation et d'accompagnement définis selon la modalité (accompagnement/formation) : <ul style="list-style-type: none"> • Identification des ETAM à potentiel cadre. • Promotion supérieure diplômante. • Promotion en cours de carrière. • Promotion par reconnaissance des responsabilités exercées. • Dérogatoire. ▪ Formateurs internes : définition des missions et identification des formateurs internes (salariés exerçant cette mission sur une partie de leur activité), de leurs conditions d'exercice et de la reconnaissance de leur investissement. 	Voir pages précédentes	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Le balisage des parcours professionnels spécifiques à Renault pourrait disparaître dans le cadre d'un transfert.

Les accords de 2020 ont pour objet l'adaptation du collectif au contexte économique, en favorisant le recours à l'APLD, aux départs volontaires et à la formation dans une optique d'évolution des compétences clés

	Renault	CCN Métallurgie	Commentaires Sextant
GEPP	<p><u>Accord de méthode et de transition 2020 et avenant :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Recrutement de 300 CDI en 2020. ▪ Formation : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Poursuite de l'effort en 2020. ▪ Expérimentation du cofinancement (mobilisation du CPF pendant le temps de travail plafonné à 5 j/an pour compétences en lien avec le métier, si compteur suffisant et accord du manager). ▪ Expérimentation visant à améliorer l'accès à la formation (avances de frais). ▪ Projets en cours de carrière : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Période de mobilité volontaire sécurisée (PMVS) pour salariés ayant au moins 24 mois d'ancienneté. ▪ Congé sabbatique (au moins 1 an pour salariés ayant au moins 24 mois d'ancienneté), de création d'entreprise (2 ans) et de solidarité internationale. ▪ Aide à la création/reprise d'entreprise : prise en charge des intérêts d'emprunt à hauteur de 1 500 €, de stage d'initiation à la gestion/comptabilité (limite 330 h) ou inscription administrative de l'activité, aide financière (12 000 € max). ▪ Bilan d'étape professionnelle (dès 45 ans ou 20 ans d'ancienneté). ▪ Bilan de compétences (jusque 24 h sur une période comprise entre 3 semaines et 4 mois). ▪ Entretien professionnel. ▪ Mutation concertée (maintien des droits afférents à l'ancienneté). ▪ Prêt de main d'œuvre interentreprise pouvant donner lieu à un transfert définitif. ▪ Expérimentation de mécénat de compétences. <p><u>Accord transformation des compétences dans les fonctions globales 2020 :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Programme Mobilité + : publication des postes vacants, examen de toutes les candidatures, possibles à partir de 2 ans sur le même poste, délai de 3 mois max entre l'accord et la prise de poste, accompagnement de la prise de poste. ▪ Formation (jusqu'en 2022) : renforcement des budgets de formation pour reconversion ou montée en compétences, identification de parcours de formation dans ce cadre sur la base des ODM (400 salariés formés au minimum en 2021), développement de programmes formatifs et de certifications (via Pro-A, CPF ou en-dehors), maillage avec les écoles métiers et maintien de la transmission en interne (formateurs internes). ▪ Recours à l'APLD, sur la base de négociation, avec incitation à la formation sur le temps non travaillé. ▪ Engagements de recrutement 2021 : 850 alternants et 250 CDI. 	Voir pages précédentes	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Les mesures d'accompagnement pourraient disparaître dans le cadre d'un transfert

L'accord signé en 2019 concernant l'égalité professionnelle chez Renault a contribué à l'élargissement des droits à congés pour événements familiaux et va au-delà des mesures conventionnelles

	Renault	CCN Métallurgie	Commentaires Sextant
Égalité professionnelle	<p>Accord 2019</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Dispositions « Jeunes » : <ul style="list-style-type: none"> • Sensibilisation et partenariats écoles/associations. • Objectif de 30 % de femmes parmi les alternants et stagiaires. ▪ Recrutement : <ul style="list-style-type: none"> • Sensibilisation et partenariats écoles/associations. • Objectif de 30 % de femmes parmi les recrutés (cols bleus/cols blancs). ▪ Évolution professionnelle : <ul style="list-style-type: none"> • Mixité dans les comités de carrière. • Intégration des aspects liés à la parentalité dans l'accès à la formation et le droit à l'information. • Dispositifs de mentorat et tutorat. • Objectif de 25 % de femmes dans les postes clés. ▪ Rémunération : <ul style="list-style-type: none"> • Égalité des salaires à l'embauche et principe d'égalité dans les plans d'augmentation. • Application des mesures collectives et garantie d'évolution individuelle pour les salariés en congé maternité ou adoption. • Objectif de 100 % de bénéficiaires des mesures parmi les concernés. ▪ Conditions de travail : <ul style="list-style-type: none"> • Adaptation de l'environnement de travail. • Règles de bonne conduite. • Retour de congé maternité ou adoption : possibilité pendant 1 mois de temps partiel (70 % mini), avec cotisations retraite maintenues et droit au télétravail accru (plus de 2 j/semaine) + entretien de retour spécifique. ▪ Mesures de conciliation vie privée-vie pro : élargissement des droits pour événements familiaux (voir congés). ▪ Mesures de sensibilisation et de communication autour des mesures. 	<p>Accord de branche 2014 : principes de mixité dans la formation, d'accompagnement des congés familiaux et des parcours professionnels.</p>	<p>Les dispositions sur l'égalité professionnelle propre à Renault ne seraient pas automatiquement reconduites en cas de transfert.</p>

L'accord handicap signé en 2020 montre une ambition plus importante que l'accord de branche de 2013, tant en matière de principes que de moyens engagés

	Renault	CCN Métallurgie	Commentaires Sextant
Handicap	<p>Accord 2020</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Recrutement en emploi direct (25 CDI/CDD et recours à l'alternance/stages) et indirect (intérim, secteur protégé et EA/ESAT). ▪ Actions de sensibilisation. ▪ Mesures d'accompagnement des salariés confrontés au handicap. <ul style="list-style-type: none"> • Évolution professionnelle et employabilité : prévention des situations et aide à la reconnaissance. • Mesures financières et congés : voir parties congés et rémunération. • Aménagement des postes de travail (budget : 1,25 M€/an). • Formation des salariés en situation de handicap : prise en compte des contraintes liées à la situation de handicap ou de parent/conjoint de personne dans cette situation. • Accès étendu au télétravail (plus de 2 j/semaine). • Mesure de maintien dans l'emploi avec reclassement interne ou externe si nécessaire. ▪ Définition des acteurs impliqués et de leurs rôles respectifs. 	<p>L'accord de branche de 2013 vise à :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sensibiliser les entreprises, quelle que soit leur taille, et leurs salariés, à l'emploi des travailleurs en situation de handicap. • Mettre en place des partenariats ciblés avec les organismes chargés de l'orientation de l'insertion, de la formation et du maintien dans l'emploi des personnes en situation de handicap, pour mettre en œuvre des actions adaptées. • Assurer un suivi de la réalisation de ces actions, dans le but, d'une part, de les ajuster en fonction des difficultés rencontrées ou de nouveaux besoins identifiés et, d'autre part, de favoriser l'essaimage de pratiques innovantes menées par la branche ou par les entreprises qui la composent. 	<p>Les dispositions sur le handicap ne seraient pas automatiquement reconduites en cas de transfert.</p>

Les dispositifs QVT et le recours au télétravail sont encadrés et disposent de moyens spécifiques dans le cadre des accords Renault. Il n'existe pas d'accord de branche sur ces thèmes, ce qui nécessiterait donc un accord ou une charte pour le télétravail en cas de transfert

	Renault	CCN Métallurgie	Commentaires Sextant
QVT	<p>Accord à vivre 1989 :</p> <ul style="list-style-type: none"> Organisation du travail : création d'unités de base reposant sur une activité homogène et une polyvalence de leurs membres, aménagement du temps de travail décentralisé, amélioration de la sécurité et des conditions de travail (plans pluriannuels de réduction de la pénibilité). <p>Accord de méthode relatif au stress 2010 :</p> <ul style="list-style-type: none"> Diagnostic de la situation, actions correctrices et préventives et suivi de leur efficacité sur des cycles de 2 à 3 ans. Définition de plans d'action en central et au niveau des établissements, définis avec les CHSCT et suivi paritaire annuel. Formation à la prévention du stress professionnel (managers, IRP, personnel). <p>Accord 2013 « pour une nouvelle dynamique » :</p> <ul style="list-style-type: none"> Réflexion paritaire autour de la QVT, avec les OS et dans les équipes de travail. <p>Accord transformation des compétences dans les fonctions globales 2020 : Mise en place d'un dispositif de mesures et de suivi des RPS.</p>	Dispositions absentes de la CCN	Les dispositions sur la QVT ne seraient pas automatiquement reconduites en cas de transfert.
Télétravail	<p>Accord 2019 :</p> <ul style="list-style-type: none"> Bénéficiaires : salariés en CDI, CDD ou intérim, période d'essai confirmée, en temps plein ou partiel (2 j sur site minimum), ayant des activités et une autonomie compatibles avec le télétravail. Jusqu'à 2 jours par semaine, formule de jours fixes et/ou variables. Plage de joignabilité identique à celle de présence dans les locaux. Mise à disposition du bureau du salarié dans les locaux pendant les périodes télétravaillées. Mise à disposition du pack informatique nécessaire, et prise en charge de matériel ergonomique sur préconisation de la médecine du travail. Durées élargies : voir partie égalité professionnelle et handicap. 	Dispositions absentes de la CCN	Les dispositions sur la QVT ne seraient pas automatiquement reconduites en cas de transfert.

Chapitre 6

Analyse du projet sur la santé et les conditions de travail

6-1 La conduite du Changement

6-2 Les impacts présumés du projet sur l'activité

6-3 Impact sur les Risques Psychosociaux

Le champ de mission

Objectifs de l'expertise : analyser les points suivants

- Analyse des impacts sur les conditions de travail à partir d'entretiens apportant des informations sur le travail réel des salariés des sites impactés par le projet :
 - ▶ Focus sur la charge de travail, le contenu de l'activité actuelle et future, les perspectives de réduction des développements à venir et de l'introduction rapide du digital envisagées, les interactions professionnelles entre le pôle stratégie et technologie et le pôle pilotage de la maintenance opérationnelle potentiellement transféré, le transfert des compétences et des outils, l'organisation du management des équipes.
- Analyse de la conduite du changement (depuis la mise en place du pôle pilotage de la maintenance opérationnelle jusqu'au transfert chez P2M) et des mesures d'accompagnement individuelles et collectives envisagées dans la conduite du changement (communication, entretiens RH, etc.).
- Analyse des risques professionnels notamment psychosociaux identifiés dans le projet.



DE CES OBJECTIFS DÉCOULE LA MÉTHODOLOGIE D'INTERVENTION SUIVANTE :

- 1) Étude documentaire,
- 2) Entretiens avec la direction,
- 3) Entretiens avec des élus,
- 4) Entretiens individuels avec les salariés.

Déroulement des entretiens

- Les entretiens sont semi-directifs
 - ▶ Le but : expression libre des salariés sur leur vécu au travail, les problématiques rencontrées au quotidien, le projet, etc.
 - ▶ Cependant, des thématiques prédéfinies sont préparées par le cabinet d'expertise afin de structurer l'entretien.
- Durée par entretien : 1 h 30 en moyenne.
- Le traitement croisé des données recueillies permet de mettre en lumière les problématiques partagées par les salariés du panel, et de garantir la confidentialité des propos tenus par les individus.

Les conditions d'exécution de la mission

Conditions matérielles de réalisation

- Les entretiens ont tous été réalisés à distance, nous remercions les membres représentants du personnel ainsi que la Direction qui nous ont aidés à les organiser.
 - ▶ 4 entretiens institutionnels :
 - Médecine du travail,
 - Chef de service,
 - Membres des CSE de Lardy et Guyancourt.
 - ▶ **6 entretiens salariés réalisés** sur la population de 55 salariés du périmètre concerné, dont 27 directement concernés par le projet de transfert du pilotage de la maintenance opérationnelle :
 - Lardy : 2 LM et 1 ATM.
 - Aubevoye : 3 LM.
 - Moyenne d'âge des salariés interrogés : 49 ans.
 - Moyenne d'ancienneté des salariés interrogés : 21 ans, avec 4 salariés sur 6 ayant plus de 20 ans d'ancienneté.
- Les documents suivants ont été étudiés afin d'apporter un éclairage sur le projet et sur les risques liés à sa mise en place :
 - ▶ Documents uniques des sites de Lardy et Aubevoye, et Programmes de prévention des Risques Professionnels Renault associés,
 - ▶ Documents projets présentés en CSE le 29 mars 2021,
 - ▶ Fiches de poste actuelles et fiches de poste cibles,
 - ▶ Enquête santé de l'année 2020,
 - ▶ Rapports annuels de la médecine du travail 2019 et 2020 des sites de Lardy et d'Aubevoye,
 - ▶ Les minutes du CSE de Lardy du 29 mars 2021.



REPRÉSENTATIVITÉ DU PANEL

Nous avons demandé à rencontrer un nombre supérieur de salariés afin d'avoir **plus d'informations sur l'activité** (diversité des activités, évaluation de la charge de travail, etc.) et de pouvoir **traiter les sujets plus en profondeur** tout en leur **assurant la confidentialité** sur les propos soutenus en entretien.

De plus, **des entretiens avec des salariés du futur pôle stratégie et technologies** avaient également été demandés, mais notre demande n'a pas été entendue par la Direction.

6-1 La conduite du changement

A L'essentiel à retenir

B Une communication maladroite et manquant de transparence qui dessert la compréhension du projet par les salariés

C Une scission entre les enjeux affichés par la Direction et la compréhension du projet par les salariés

D Un calendrier de mise en place qui reste à préciser

E L'absence de prise en compte des risques et impacts en amont

F Un dispositif d'accompagnement au changement peu précis et dont les objectifs ne sont pas définis

G La mise en œuvre du projet : période de transition et suivi après mise en œuvre du projet

Un manque de précision sur le projet qui mène à des incompréhensions et génère des inquiétudes

Une communication maladroite et manquant de transparence qui dessert la compréhension du projet par les salariés

- Malgré une communication fréquente et diversifiée, la communication n'a pas été perçue positivement par les salariés.
 - ▶ De nombreuses questions restent sans réponse.
 - ▶ Une communication jugée malhonnête.

« Quand on pose des questions on nous répond juste, tout sera pareil vous changerez juste de badge. »

- Le manque de transparence dans la communication n'est pas une bonne stratégie, car l'absence même d'information est sujette à interprétation et génération d'hypothèses par les salariés.

Une scission entre les enjeux affichés par la Direction et la compréhension du projet par les salariés

- L'objectif final serait, selon les salariés, de faire des économies sur la masse salariale sans que l'entreprise ait à ternir son image et verser des indemnités comme c'est le cas lors de la mise en place d'un PSE.

« Ce plan est sûrement mis en place parce que les résultats de la RCC ne sont pas satisfaisants pour la Direction. On passe au niveau supérieur. »



CET ÉCART PEUT MENER À UNE PERTE DE CONFIANCE DES SALARIÉS ENVERS LES PROPOS DE LA DIRECTION

- Tensions du collectif envers la direction.
- Rejet du projet.
- Sentiment de trahison.
- Désinvestissement dans le travail.

RECOMMANDATION SEXTANT

Communiquer sur les modalités de réalisation de l'activité future, sur l'avancée des négociations concernant les conditions de transfert des contrats et présenter le diagnostic ayant mené à ce projet aux membres du CSE et aux salariés.

Un manque d'informations concernant l'identification des risques liés au projet et le dispositif d'accompagnement qui va être déployé

Dans le cadre du projet, la Direction aurait dû à minima :

- Lister au sein du document projet les risques professionnels susceptibles d'apparaître avec la mise en place de ce projet : augmentation de la charge de travail, stress, tensions au sein du collectif, insécurité de la situation de travail, etc.
- Mettre à jour les documents uniques et les Programmes de prévention des Risques Professionnels Renault (PPRPR) pour les Unités de Travail (UT) concernées par le projet en tenant compte de ces risques.



RECOMMANDATIONS SEXTANT

En lien avec le projet :

- Procéder à l'identification et à l'évaluation des risques, mettre à jour les documents uniques, le document d'information-consultation et les Programmes de prévention des Risques Professionnels Renault en conséquence.
- Définir les unités de travail.
- Tenir compte des entretiens individuels effectués avec les salariés et des résultats de cette enquête, afin de travailler sur un plan d'accompagnement et de prévention plus concret et précis.
- Intégrer les élus à l'évaluation ainsi qu'à l'élaboration des pistes d'action.

Le dispositif d'accompagnement se déroule en 4 étapes :

1. Communication sur le projet.
2. Échanges entre les managers et les salariés concernés.
3. Accompagnement de la fonction RH.
4. Présentation du repreneur potentiel.

La majeure partie de ces dispositifs semble passer par la communication aux salariés.

Ce projet a été mis en place dans une démarche directive.

L'accompagnement par les fonctions RH est très peu développé au sein du document projet



RECOMMANDATIONS SEXTANT

Formation

L'employeur doit pouvoir déterminer la capacité des salariés à occuper les mêmes postes chez le repreneur avec des modalités de réalisation qui seront différentes (nouveaux outils, responsabilités différentes).

Un manque d'informations conséquent qui ne permet pas au CSE de rendre un avis éclairé sur le projet et les risques qui y sont associés

Le CSE doit pouvoir exercer ses attributions et agir dans les domaines qui relèvent de son champ de compétences :

- La mission générale du CSE est de contribuer à la protection de la santé mentale et physique, d'assurer la sécurité des travailleurs et de veiller au respect de la réglementation en matière d'hygiène et de sécurité.
- Le CSE participe également à l'analyse des risques professionnels auxquels peuvent être exposés les salariés.

Deux rubriques fondamentales devraient donc figurer dans le document projet

- La transmission d'informations relatives aux impacts éventuels du projet sur la charge de travail, l'équilibre vie privée/vie professionnelle des salariés et sur les mesures d'accompagnement est susceptible d'atténuer le niveau d'incertitude sur l'avenir de leur emploi pour les salariés concernés par le projet.
- Le plan déroulé sur la durée du projet et jusqu'à la cession effective, comportant des mesures de prévention et d'accompagnement, notamment en matière de risques psychosociaux.

Une communication maladroite et manquant de transparence qui dessert la compréhension du projet par les salariés (1/3)

Des modalités de communication diverses mises en place par la Direction

- Une réunion de présentation collective a eu lieu suite à la réunion de présentation du projet aux élus. Cette présentation était basée sur le document d'information-consultation du projet.
 - ▶ Une équipe constituée de membres de la direction.
 - ▶ Temps estimé de ces échanges : 45 minutes.
 - ▶ Les questions étaient à l'origine exclues de ce temps de présentation. Mais quelques questions ont malgré tout pu être posées.
- Des entretiens individuels avec le chef de service afin d'annoncer les personnes ciblées lors du transfert d'activité, mais également permettre aux salariés de remonter leurs interrogations.
- Des réunions collectives en présence de membres de la direction ayant également pour but de laisser l'opportunité aux salariés de poser leurs questions.

Le projet avait déjà été annoncé aux salariés par le biais de « bruits de couloir » ayant eu lieu entre mi-mars et fin mars 2021.

Malgré cette communication fréquente, celle-ci n'a pas été perçue positivement par les salariés.

- En effet, ceux-ci ont fait part lors des entretiens de la **maladresse** de la direction suite à la présentation initiale du projet : **propos maladroits et manque de disponibilité**.
- Ils regrettent également que **des questions posées restent sans réponse** :
 - ▶ Comment va-t-on réaliser la même activité chez P2M ?
 - ▶ Quelles sont les conditions de transfert de nos contrats ?
 - ▶ En quoi externaliser l'activité est une opportunité pour Renault ?
 - ▶ Ces éléments sont pourtant cruciaux pour que les salariés puissent se projeter dans leur future situation de travail.
- De plus, la communication est **jugée malhonnête** par les salariés en raison du décalage qu'ils perçoivent entre les propos tenus par la Direction et les impacts que ce projet aura réellement sur leurs conditions de travail et leur activité : ce qui génère des incompréhensions.
 - ▶ Ce manque de transparence est également présent au sein du document projet p.13 : « Tous les salariés **conservent** le même niveau de responsabilité, de qualification et de rémunération. » Ceci peut laisser sous-entendre que le projet ne va avoir aucun impact pour les salariés.

« Quand on pose des questions on nous répond juste, tout sera pareil vous changerez juste de badge. »

« Quand on pointe les incohérences du projet, on n'a pas de réelle réponse. »

« On a fait remonter des difficultés, il y aurait des choses qui seraient compliquées, on sait où sont les failles des contrats de prestation, on ne voit pas comment ça pourrait être gagnant pour Renault. »

Une communication maladroite et manquant de transparence qui dessert la compréhension du projet par les salariés (2/3)



LE MANQUE DE TRANSPARENCE DANS LA COMMUNICATION N'EST PAS UNE BONNE STRATÉGIE, CAR L'ABSENCE MÊME D'INFORMATION EST SUJETTE À INTERPRÉTATION ET GÉNÉRATION D'HYPOTHÈSES PAR LES SALARIÉS. SOURCE : LES SITUATIONS DIFFICILES AU TRAVAIL, MATHIEU POIREAUT 2014

- En effet : « Personne n'aime être celui qui apporte les mauvaises nouvelles et encore moins être le réceptacle des réactions émotionnelles que cela peut générer. [...] Contrairement à ce que nous pourrions penser, plus nous cherchons à éviter une émotion, et plus nous la renforçons. »
- Or : « Plus nous cherchons à éviter de communiquer une information et plus nous suscitons de l'interprétation. »
- « Cette pratique augmente surtout la juridicisation de la vie d'entreprise, les crises sociales, limite les capacités de rebond des salariés et entraîne une dégradation de l'image de l'entreprise. »

La communication sur le projet de transfert s'est faite exclusivement par voie orale ; ce qui rend son appropriation plus difficile pour certains salariés.

- Les salariés attendent des **retours écrits** pour pouvoir avoir des informations sûres et pouvoir se projeter.



« On n'a plus confiance en ce qu'on nous dit, on attend plus que des présentations orales. »

Certains salariés attendent également de pouvoir échanger avec la société repreneuse de l'activité.

Les salariés ont remonté que la Direction n'aurait pas répondu à certaines de leurs questions en raison de l'expertise en cours.



VOTRE DIRECTION DIT :

« C'est difficile de dire si les salariés sont rassurés par notre communication. Ils ont de plus en plus d'informations, mais on est limités, on ne peut pas leur communiquer toute l'information qu'ils souhaiteraient. »

Une communication maladroite et manquant de transparence qui dessert la compréhension du projet par les salariés (3/3)



DÉLIT D'ENTRAVE AU FONCTIONNEMENT DU CSE ET COMMUNICATION SUR LE PROJET AUPRÈS DES SALARIÉS

Le fait de communiquer auprès des salariés au cours d'un processus d'information-consultation n'est pas, selon Sextant, constitutif d'un délit d'entrave si la direction respecte certaines conditions :

- L'information-consultation sur le projet doit avoir été initiée auprès de l'instance avant d'amorcer la communication auprès des salariés ;
- Le contenu de l'information donnée aux salariés ne doit pas comporter de différences et/ou un niveau de détail plus important ;
- Le caractère de « projet » doit bien être précisé lors de la communication.



CETTE ÉTAPE EST CRUCIALE, CAR ELLE PERMET D'IMPLIQUER OU NON LES SALARIÉS DANS LE PROJET

Or, dans le cas présent, le manque de clarté et de transparence a desservi le projet :

En laissant supposer que ces problématiques n'avaient pas été anticipées par la Direction,

En renforçant le sentiment de manque de prise en compte et le manque de reconnaissance perçu par les personnes éventuellement impactées par le transfert de l'activité.



RECOMMANDATIONS SEXTANT

Communiquer sur les modalités de réalisation de l'activité future et sur l'avancée des négociations concernant les conditions de transfert des contrats aux membres du CSE.

Ce plan devra également être présenté le plus tôt possible aux salariés, afin qu'ils puissent anticiper les conséquences de la cession sur leur trajectoire professionnelle, leur capacité à occuper les différents postes dans la future structure et faire part de leurs besoins individuels en termes d'accompagnement.

Une scission entre les enjeux affichés par la Direction et la compréhension du projet par les salariés

Les enjeux présentés par la Direction dans le document projet :

- Transformation de l'ingénierie pour relever les enjeux futurs,
- La maintenance opérationnelle n'est pas un métier que saura développer l'ingénierie,
- Proposer des perspectives d'évolution de carrière plus attractives que celles que propose Renault.

VOTRE DIRECTION DIT :

« L'activité de pilotage est vue globalement stable sur les prochaines années, il y a eu une forte baisse de charge intégrée ces dernières années. »

Il existe un décalage entre les enjeux présentés par la Direction et ce qui en a été perçu par les salariés :

- Une diminution de l'activité a été évoquée par certains :
 - ▶ Délocalisation des bancs d'essai en Roumanie et diminution du nombre de tests sur les moteurs électriques,
 - ▶ D'autres ne semblent pas affectés par cette baisse de charge de travail.

« Si on doit travailler 5 ans chez P2M, il faut que l'activité tienne la route. Or tous les bancs partent en Roumanie. »

- Le projet de transfert permettrait de diminuer les frais liés à une masse salariale ayant une expérience importante : salaires élevés en fin de carrière et prise en charge de 72 % du salaire brut en cas de Dispense d'Activité (DA).

L'objectif final serait donc selon eux de faire des économies sur la masse salariale sans que l'entreprise ait à ternir son image et verser des indemnités, comme c'est le cas lors de la mise en place d'un Plan de Sauvegarde de l'emploi (PSE).

« Renault souhaite réduire sa masse salariale sans faire le sale boulot. »
« On va nous transférer chez P2M un an ou deux, puis il y aura du licenciement. »

« Ce plan est sûrement mis en place parce que les résultats de la RCC ne sont pas satisfaisants pour la Direction. On passe au niveau supérieur. »



CET ÉCART PEUT MENER À UNE PERTE DE CONFIANCE DES SALARIÉS ENVERS LES PROPOS DE LA DIRECTION

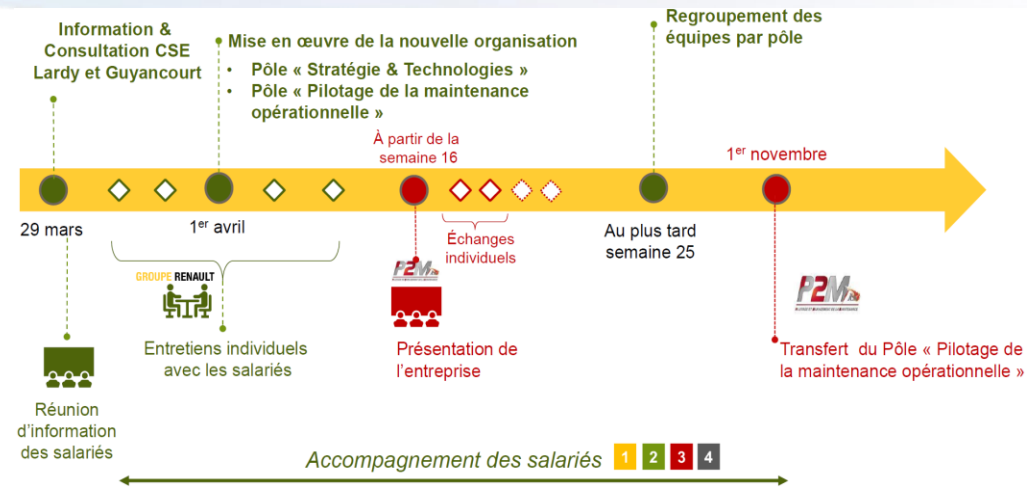
Si les salariés estiment que leurs conditions de travail ont été dégradées par la mise en œuvre de ce projet et que l'aspect financier a été priorisé, cela pourrait générer les risques suivants :

- Tensions du collectif envers la direction.
- Rejet du projet.
- Sentiment de trahison.
- Désinvestissement dans le travail.

Un calendrier de mise en place qui reste à préciser

La présentation du calendrier à jour est essentielle pour la Direction et les élus afin de :

- **Mettre en œuvre le projet dans les temps** : validation des étapes jusqu'à la mise en place réelle dans un temps imparti.
 - ▶ Cela permet d'évaluer la durée de chaque étape et de ne pas en oublier lors de la mise en place du projet.
- Celui-ci permet également **d'anticiper et d'intégrer des éléments qui n'auraient pas été prévus à l'origine afin d'adapter le projet** et de réaliser un accompagnement adapté pour les salariés.
- Enfin c'est un outil central de communication autour d'un projet et il est souvent le sujet de nombreuses discussions.



Or, ces calendriers n'ont pas été mis à jour depuis le 29 mars 2021, malgré que tout le planning de mise en œuvre du projet ait été impacté par le processus de consultation du CSE

- Certaines dates ne sont plus d'actualité : notamment celle du 1er avril.

De plus, ce calendrier reste imprécis et incomplet

- Le travail effectué actuellement sur le projet pour permettre sa mise en place de façon opérationnelle n'apparaît pas.
- Les temps de réalisation des différentes étapes n'apparaissent pas :

LE PROJET RISQUE DE SE DÉCALER DANS LE TEMPS ET/OU LE TEMPS DE RÉALISATION DE CERTAINES ÉTAPES D'ACCOMPAGNEMENT RISQUE D'ÊTRE RACCOURCI AU DÉTRIMENT DES SALARIÉS.



QUESTIONS

- Est-ce que les délais de mise en œuvre du projet vont être allongés par le processus d'information-consultation qui n'avait pas été prévu au départ ?
- Si non, est-ce que le processus d'accompagnement initialement prévu va être raccourci ? Quelle phase serait tronquée ?
- Quand seront communiquées les informations sur la faisabilité de l'activité aux élus, puis aux salariés ?

CONCLUSION SEXTANT

La mise à jour de ce document est nécessaire afin que le CSE puisse rendre un avis éclairé sur le déroulement du projet et notamment sur la temporalité des phases d'accompagnement auprès des salariés.

L'absence de prise en compte des risques et impacts en amont 1/3



LES OBLIGATIONS DE L'EMPLOYEUR EN MATIÈRE DE SANTÉ AU TRAVAIL

- **Art. R. 421-1** : L'employeur transcrit et met à jour dans un document unique **les résultats de l'évaluation des risques** pour la santé et la sécurité des travailleurs [...].
- **Art. L. 4612-16** : Au moins une fois par an, l'employeur présente au Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail : [...] Un programme annuel de prévention des risques professionnels et d'amélioration des conditions de travail. Ce programme fixe la liste détaillée des **mesures devant être prises au cours de l'année à venir** qui comprennent les mesures de prévention des effets de l'exposition aux facteurs de risques professionnels mentionnés à l'article L. 4161-1, ainsi que, pour chaque mesure, ses conditions d'exécution et l'estimation de son coût.
- **Art. R. 4121-2** : La mise à jour du document unique est réalisée [...]
 - Lors de **toute décision d'aménagement important** modifiant les conditions de santé et de sécurité ou les conditions de travail.
 - Lorsqu'une **information supplémentaire intéressant l'évaluation d'un risque dans une unité de travail** est recueillie.

Les documents uniques qui nous ont été transmis ont été mis à jour en mai 2020 (Lardy) et février 2020 (Guyancourt)

- Les notions de risque, gravité et de probabilité d'occurrence ne sont pas définies dans les documents.
 - ▶ Pour rappel, ces documents doivent être accessibles aux salariés de l'entreprise, qui n'ont pas forcément les compétences nécessaires à la lecture et compréhension de ces analyses de risques. C'est pour cette raison que l'explicitation de ces notions reste fondamentale en préambule.
 - ▶ Les risques résiduels ne sont pas évoqués. Il s'agit des risques qui subsistent lorsque les mesures de prévention et de protection ont été prises (INRS : Institut National de Recherche et Sécurité). Comment la Direction évalue l'efficacité des mesures de prévention mises en place d'une année sur l'autre ?
- L'identification des risques est à retravailler.
 - ▶ **L'évaluation des risques doit être réalisée par Unité de Travail (UT).**
 - ▶ Les notions de risques et dangers sont confondues : les risques psychosociaux ne sont pas des dangers.

Les programmes de prévention qui ont été transmis au cabinet d'expertise datent de 2020

- Extrait du document unique : « À chaque risque est associée une proposition de plan d'action. Ce dernier conforte ou complète le programme annuel existant de prévention des risques professionnels. ». Or, pour chacun des risques identifiés en B ou C sur le DUERP, une action de prévention n'est pas présentée au sein du Programme de prévention des Risques Professionnels Renault (PPRPR) : exemple risque électrique.
- Les actions de prévention présentées au sein de ce document sont très peu développées.

L'absence de prise en compte des risques et impacts en amont 2/3



DÉFINITIONS DE L'INSTITUT NATIONAL DE RECHERCHE ET DE SÉCURITÉ (INRS)

- **Le danger** est la propriété intrinsèque d'un produit, d'un équipement, d'une situation susceptible de causer un dommage à l'intégrité mentale ou physique du salarié.
- Le **risque** est « une notion abstraite, inobservable directement, une catégorie de statut intermédiaire entre celle des dangers et celle des dommages ». C'est un évènement à venir, donc incertain. Cette incertitude est fondamentalement irréductible, mais elle est plus ou moins grande selon la qualité des informations disponibles. La définition suivante semble faire l'unanimité : le risque est l'éventualité d'une rencontre entre l'homme et un danger auquel il est exposé. Deux composantes caractérisent le risque :
 - La probabilité de la survenance d'un dommage lié à la fréquence d'exposition et/ou la durée d'exposition au danger et la probabilité d'apparition du phénomène dangereux,
 - La gravité du dommage.
- Le dommage est un évènement non souhaité.
- Une unité de travail est : une situation de travail dans laquelle un ou des salariés, avec une ou des fonctions différentes et en charge d'activités différentes, sont exposés à un même danger.

Dans le cadre du projet, la Direction aurait dû a minima

- **Lister au sein du document projet les risques professionnels** susceptibles d'apparaître avec la mise en place de ce projet : augmentation de la charge de travail, stress, tensions au sein du collectif, insécurité de la situation de travail, etc.
- **Mettre à jour les documents uniques** et les Programmes de prévention des Risques Professionnels Renault pour les unités de travail concernées par le projet en tenant compte de ces risques.



LES NOMS DES PILOTES DES ACTIONS DE PRÉVENTION ET LES DÉLAIS SONT CLAIREMENT IDENTIFIÉS AU SEIN DES PROGRAMMES DE PRÉVENTION DES RISQUES PROFESSIONNELS RENAULT



LES RISQUES N'AYANT PAS ÉTÉ IDENTIFIÉS LORS DU PROCESSUS DE CONCEPTION DU PROJET : LA PRÉVENTION DES RISQUES NE SERA PAS ADAPTÉE.

De plus, ce manque d'anticipation va très probablement rendre plus complexe la mise en place d'un plan d'accompagnement adapté. Ce qui se répercutera potentiellement sur le calendrier du projet.

L'absence de prise en compte des risques et impacts en amont 3/3



QUESTION

- Est-ce que ce travail d'identification des risques est en cours ?



CONCLUSION SEXTANT

Il est important de mettre à jour les Documents Uniques et d'identifier les nouveaux risques liés au projet, mais également les risques actuels qui peuvent être aggravés ou annulés.

Le CSE doit bénéficier d'informations sur ce versant du projet afin de pouvoir rendre un avis motivé et éclairé.



RECOMMANDATIONS SEXTANT

En lien avec le projet :

- Procéder à l'identification et à l'évaluation des risques, mettre à jour les documents uniques, le document d'information-consultation et les Programmes de prévention des Risques Professionnels Renault en conséquence.
- Définir les unités de travail.
- Tenir compte des entretiens individuels effectués avec les salariés et des résultats de cette enquête, afin de travailler sur un plan d'accompagnement et de prévention plus concret et précis.
- Intégrer les élus à l'évaluation ainsi qu'à l'élaboration des pistes d'action.

De façon générale :

- Insérer l'estimation des coûts associés aux moyens de prévention au sein du Programme de prévention des Risques Professionnels Renault comme c'est prévu par la loi L. 4612-16 du Code du travail.
- Définir les unités de travail.
- Insérer les notions de dangers, risques, etc., dans le document unique.
- Faire apparaître les niveaux de risques résiduels au sein des documents uniques afin d'évaluer la pertinence des actions de prévention jusqu'alors mises en place.

Un dispositif d'accompagnement au changement peu précis et dont les objectifs ne sont pas définis (1/2)

Le dispositif d'accompagnement se déroule en 4 étapes :

1. Communication sur le projet.
2. Échanges entre les managers et les salariés concernés.
3. Accompagnement de la fonction RH.
4. Présentation du repreneur potentiel.

La majeure partie de ces dispositifs semble passer par la communication aux salariés.

Ce projet a été mis en place dans une démarche directive. L'intégration des salariés au sein de groupes de travail aurait permis :

- **D'identifier collectivement les points de blocage opérationnels et de s'assurer que le projet pourra être mis en place tout en permettant la continuité de l'activité :** tâches réalisables, outils, évaluation de la diversité des tâches réalisées, besoins en formation, etc.
- **D'améliorer la projection des salariés** dans leur future situation de travail : meilleure transparence, plus de visibilité sur l'avenir, meilleur engagement des salariés pour l'entreprise repreneuse, meilleure vision de Renault, etc.

L'accompagnement par les fonctions RH est très peu développé au sein du document projet :

- ▶ Mise en place de comités de carrière ad hoc si nécessaire,
- ▶ Accompagnement individualisé,
- ▶ Recevoir les salariés en entretien RH.



QUESTIONS

- Les besoins en formation ont-ils été identifiés : nouveaux outils de travail ?
- Des bilans de compétences vont-ils être effectués ?
- Cette étape intervient tardivement dans la mise en œuvre du projet, quelles sont les marges de manœuvre (temps, budget) ?
- Quels sont les interlocuteurs identifiés côté RH pour réaliser ces étapes ? Est-ce que cette charge de travail a été prise en compte ?
- Comment ce service va concrètement accompagner des salariés dans la suite de leur carrière :
 - aide à la réalisation de CV,
 - recherche de CDI à l'extérieur,
 - échanges individuels sur la poursuite d'une carrière au sein de Renault sur un autre poste correspondant à leurs compétences ?

Un dispositif d'accompagnement au changement peu précis et dont les objectifs ne sont pas définis (2/2)



VOTRE DIRECTION DIT :

« Le dispositif mis en place pour la prévention des risques est lié à la médecine du travail. En fonction des besoins individuels, on déclenche ou pas un soutien psychologique. »

« Il n'y a pas eu de bilans de compétences récemment. Ils sont réalisés par le service RH à la demande du collaborateur. Mais les entretiens annuels permettent de définir et orienter les formations de chacun. »



RECOMMANDATIONS SEXTANT

Formation

L'employeur doit pouvoir déterminer la capacité des salariés à occuper les mêmes postes chez le repreneur avec des modalités de réalisation qui seront différentes (nouveaux outils, responsabilités différentes).

- Est-ce que tous les salariés disposent des prérequis afin d'accomplir leurs tâches chez le repreneur ?
- Sinon, est-ce que des moyens ont été inscrits dans le plan de formation afin de leur proposer des formations durant la phase de transition ?

Nous rappelons que l'employeur a l'obligation de former les salariés de l'entreprise, et de leur donner les moyens de maintenir leur employabilité



FONDEMENT DES OBLIGATIONS DE L'EMPLOYEUR EN MATIÈRE D'ADAPTATION ET DE FORMATION DES SALARIÉS : ART. L. 6321-1

« L'employeur assure l'adaptation des salariés à leur poste de travail. Il veille au maintien de leur capacité à occuper un emploi, au regard notamment de l'évolution des emplois, des technologies, des organisations (...). »

Obligation légale de placer le salarié en capacité d'exercer sa fonction, en disposant des compétences requises pour son poste

Une double obligation :

- Vérifier que le salarié dispose des compétences requises par rapport à l'emploi occupé ou à son évolution : **en liaison avec la projection de la cession, l'employeur doit vérifier que les salariés disposent des compétences attendues par le repreneur.**
- Lui donner les moyens d'acquérir les compétences si elles lui font défaut.

Des obligations confirmées et précisées par la Cour de cassation

L'employeur est tenu de faire suivre aux salariés **les formations rendues nécessaires par l'évolution de leur emploi** ou par l'introduction de nouvelles technologies.

- Dans le cas contraire, un licenciement serait jugé sans cause réelle et sérieuse (*Cass. soc. 19 oct. 1994*).

L'employeur doit proposer à ses salariés des formations **tout au long de leur carrière professionnelle.**

- Sinon : préjudice et sanction financière réparatrice, y compris en dehors de toute rupture du contrat de travail (*Cass. soc. 2 mars 2010*).

Une obligation en soi si les salariés ont une **ancienneté importante.**

- Les juges doivent rechercher si *au regard de la durée d'emploi de chacun des salariés l'employeur avait rempli son obligation de veiller au maintien de la capacité de ses salariés à occuper un emploi* » (*Cass. soc. 28 sept. 2011*).

L'obligation pèse sur l'employeur : ce n'est pas au salarié de demander

- Le salarié n'a pas à justifier d'une mise en demeure de la société de lui délivrer une formation ni du refus de cette dernière (*Cass. soc. 5 oct. 2011*).

La mise en œuvre du projet : période de transition et suivi après mise en œuvre du projet

La période de transition n'est pas évoquée au sein du document projet

- Or, c'est cette période qui va **permettre le passage effectif de l'organisation de départ à l'organisation d'arrivée.**
 - ▶ Elle nécessite un accompagnement qui va permettre de faire émerger de nouveaux comportements, de nouvelles pratiques professionnelles. Mais aussi permettre l'acceptation de nouvelles normes, directives et de nouveaux standards. **Elle aura également pour but d'adapter la nouvelle organisation à la réalité du travail.**
 - ▶ Les salariés en entretien ont déclaré n'avoir eu aucune information à ce sujet.
- Cette phase est d'autant plus importante dans ce projet en raison des **modifications très profondes en ce qui concerne la culture d'entreprise** entre Renault et l'entreprise repreneuse.

VOTRE DIRECTION DIT :

« La partie implantation physique dans les locaux a été anticipée. Le travail autour des processus est en cours pour que tout soit clair ».

Un suivi de la mise en œuvre du projet va être effectué.

- Cette information ne figure pas dans le document projet, mais a été annoncée par la Direction.

VOTRE DIRECTION DIT :

« Des réunions mensuelles entre le management opérationnel Renault et P2M seront mises en place, ainsi qu'un comité de gouvernance entre P2M et Renault qui aura lieu tous les 2 mois. La fréquence de ces comités sera renforcée sur le premier trimestre si le projet est mis en place. »
 « Les objectifs : Faire un suivi de l'activité, une revue des indicateurs, et des cotations croisées (CQP). »



QUESTION

- Quelles seront les marges de manœuvre ?



RECOMMANDATIONS SEXTANT

Communiquer sur ces aspects du projet.

Anticiper la période de transition afin de prévoir des marges de manœuvre lors de la mise en place du projet : temps, budget, formations complémentaires, temps de communication, etc.

Les informations à destination du CSE doivent lui permettre de remplir sa mission de contribution à la prévention des risques professionnels

La mise à disposition du CSE d'une documentation juridique et technique adaptée aux risques de l'entreprise en matière de Santé, sécurité et conditions de travail

- Ce dispositif procède de l'application d'une circulaire émise par la Direction Générale du travail (Circ. DRT 93-15, 25 mars 1993).
- L'absence de prise en compte de l'impact du projet en matière de risques au démarrage de la consultation ne laisse que peu de marges de manœuvre au CSE en termes de propositions en matière de préservation de la santé et de la sécurité des salariés concernés par le projet.

Le CSE doit pouvoir exercer ses attributions et agir dans les domaines qui relèvent de son champ de compétences :

- La mission générale du CSE est de contribuer à la protection de la santé mentale et physique, d'assurer la sécurité des travailleurs et de veiller au respect de la réglementation en matière d'hygiène et de sécurité.
- Le CSE participe également à l'analyse des risques professionnels auxquels peuvent être exposés les salariés.

Deux rubriques fondamentales devraient donc figurer dans le document projet

- La transmission d'informations relatives aux impacts éventuels du projet sur la charge de travail, l'équilibre vie privée/vie professionnelle des salariés et sur les mesures d'accompagnement est susceptible d'atténuer le niveau d'incertitude sur l'avenir de leur emploi pour les salariés concernés par le projet.
- Le plan déroulé sur la durée du projet et jusqu'à la cession effective, comportant des mesures de prévention et d'accompagnement, notamment en matière de risques psychosociaux.



CONCLUSION SEXTANT

Le CSE doit se conformer, afin de remettre son avis éclairé, au contenu du document de présentation élaboré en vue de sa consultation sur le projet.

Or, ce document ne détaille pas les impacts éventuels sur les conditions de travail, alors même que le projet indique une transformation, à échéance, de l'organisation de travail (en y associant les salariés).

En outre, ce document ne propose pas le détail des modalités de passage à la nouvelle organisation puis à la cession de l'activité de pilotage de la maintenance opérationnelle.

L'insuffisance des informations à destination du CSE peut présenter un risque pour la validité du projet



LE DÉFAUT D'INFORMATIONS DANS LE CHAMP DES ATTRIBUTIONS DU CSE PEUT ÊTRE CONSTITUTIF D'UN DÉLIT D'ENTRAVE : LE RISQUE EST DE VOIR LE PROJET SUSPENDU

- La Cour de cassation a également reconnu, le 25 septembre 2013, qu'en cas d'informations insuffisantes transmises au CSE, une procédure en référé peut permettre de caractériser l'existence d'un trouble manifestement illicite au fonctionnement de cette instance.
- La conséquence d'une telle décision pour l'employeur a été la suspension contraignante du projet.



L'OBLIGATION D'INFORMATION REPOSE SUR L'EMPLOYEUR

La Cour de cassation a rappelé le 25 septembre 2013 que **l'employeur doit décrire le projet de manière détaillée et indiquer ses conséquences sur les conditions de travail. Il doit également envisager ses impacts négatifs : charge de travail, augmentation des risques, etc.**

Il a également été rappelé par la Cour de cassation, le 9 décembre 2008, que le droit à information du CHSCT est tel que l'employeur ne doit pas attendre qu'on lui demande de transmettre l'information, il doit spontanément en informer le comité.



RECOMMANDATIONS SEXTANT

Présenter au CSE les informations manquantes au document d'information-consultation afin qu'il puisse exercer son rôle en matière de santé, sécurité et conditions de travail.

- Évaluer la charge de travail et les impacts du projet sur celle-ci pour chaque métier à partir des caractéristiques réelles de leur activité.
- Présenter les différentes étapes de la cession des contrats de travail et les impacts sur les conditions concrètes de travail des salariés concernés (futur organigramme, détail des futures missions, outils utilisés, etc.).

Présenter au CSE le plan de prévention des risques professionnels inhérents au projet.

- Prévoir des accompagnements spécifiques pour les salariés lors de la mise en œuvre du projet (formation, prévention des risques, etc.).

Associer le CSE au suivi à l'issue de la mise en œuvre du projet (commission de suivi, informations récurrentes dans le cadre des réunions ordinaires).

6-2 Les impacts présumés du projet sur l'activité

Les informations suivantes ont été recueillies uniquement auprès des Leaders Maintenance faisant partie des salariés concernés par le projet de transfert d'activité. Les salariés des autres métiers impactés par la première phase de mise en place du projet n'ont pas été interrogés.

Le rapport ne peut donc pas faire état des impacts que ce projet aura sur leur activité.

A L'essentiel à retenir

La diversité des activités effectuées par les Leaders

B Maintenance : l'écart entre le travail prescrit et le travail réel a-t-il été perçu ?

C S'il y a passage en prestation, cela va impacter la réalisation de certaines tâches

D Des process à clarifier pour limiter les impacts sur le bon déroulement de l'activité

E La gestion des compétences et les impacts possibles du rejet du transfert pour les salariés

F Un nouvel objectif en prestation qui va à l'encontre de l'objectif actuel des salariés au sein de Renault

Une activité qui est susceptible d'évoluer en raison du changement de responsabilité induit par le passage en prestation

La diversité des activités effectuées par les Leaders Maintenance : l'écart entre le travail prescrit et le travail réel a-t-il été perçu ?

- Les salariés interrogés nous annoncent que la fiche de poste n'est pas totalement représentative du travail effectué.
 - ▶ En effet les tâches sont selon eux très différentes d'un Leader Maintenance (LM) à l'autre.
 - ▶ Les salariés doutent du fait que la réalité du travail et sa diversité aient été perçues par la ligne managériale.

« Renault et P2M n'ont pas saisi que le travail est différent d'un LM à l'autre. »

L'ABSENCE DE PRISE EN COMPTE DU TRAVAIL RÉEL DÈS LES PREMIÈRES PHASES DE CONCEPTION RISQUE DE FAIRE APPARAÎTRE DES PROBLÉMATIQUES LORS DE LA MISE EN PLACE DU PROJET. DES ADAPTATIONS A POSTERIORI SERONT DE CE FAIT NÉCESSAIRES.

RECOMMANDATION SEXTANT

- Associer les salariés à cette démarche afin de limiter les risques pour la réalisation de l'activité.

S'il y a passage en prestation, cela pourrait impacter la réalisation de certaines tâches

- Les salariés de P2M n'auraient plus les mêmes responsabilités du fait du changement d'entreprise. Leur rôle serait amené à évoluer.
 - ▶ Ils n'auraient plus les capacités de prendre des décisions sur bon nombre de sujets traités jusqu'à présent : gestion du budget, responsabilités HSE, etc.
 - ▶ Ils n'auraient plus accès aux mêmes droits sur les logiciels.
 - ▶ Auraient-ils accès aux informations stratégiques qui sont échangées au cours des réunions projets ?

La direction a identifié des tâches qui ne seraient plus réalisables par les Leaders Maintenance chez P2M

VOTRE DIRECTION DIT :

« Ce qui est prévu, c'est que le temps libéré permette aux LM qui passeraient chez P2M de monter en compétences sur la partie méthode et le pilotage de la performance opérationnelle. »

CONCLUSION SEXTANT

Au regard des informations que la direction nous a transmises et des retours des entretiens, il semblerait que la réflexion autour de la réalisation de l'activité après le transfert ne soit pas terminée.

Il est nécessaire de travailler sur les processus futurs et d'identifier les compétences nécessaires au bon déroulement de l'activité

Des process à clarifier pour limiter les impacts sur le bon déroulement de l'activité

- Les salariés transférés n'ayant plus les moyens de réaliser certaines tâches (prises de décisions limitées, moyens insuffisants), celles-ci seront probablement fractionnées et réalisées par plusieurs salariés.
 - Il est important de clarifier qui réalise les actions, dans quel contexte, avec quel interlocuteur, quels sont les outils et les marges de manœuvre.



LES IMPACTS PRÉVISIBLES :

- Perte de temps et d'efficacité décisionnelle,
- Pannes plus fréquentes,
- Insatisfaction de l'exploitation.



RECOMMANDATION SEXTANT

- Présenter les futures procédures aux salariés en amont de la mise en œuvre du projet afin de vérifier que la nouvelle organisation pourra se mettre en place en limitant les imprévus.

La gestion des compétences et les impacts possibles du rejet du transfert pour les salariés

- Ce sont les **compétences techniques des pilotes de maintenance et leurs connaissances des bancs** de leur périmètre qui leur permettent :
 - De collaborer avec les prestataires réalisant la maintenance : pilotage des opérations sur le terrain, apports techniques, spécificités des moyens à entretenir,
 - De faire de petites actions de dépannage sur les bancs,
 - D'évaluer le bénéfice/risque qui peut être réalisé afin de limiter les coûts, tout en conservant des moyens d'essais performant pour l'exploitation.

L'acquisition de ces compétences très spécifiques se déroule sur la durée.



« Les bancs sont très complexes. L'expérience est essentielle à la réalisation de la maintenance de façon correcte. Si demain tout le monde démissionne, P2M n'aura pas les compétences de suite pour pouvoir réaliser ce pilotage. »



RECOMMANDATIONS SEXTANT

- Identifier les compétences nécessaires à la bonne réalisation de la maintenance, mais également à la sécurité sur site : domaine HSE (équipements dangereux/risques chimiques/risques biologiques),
- Commencer à réfléchir à ce transfert de compétences en amont.

La diversité des activités effectuées par les Leaders Maintenance : l'écart entre le travail prescrit et le travail réel a-t-il été perçu ? (1/2)

CHAMPS D'ACTION / PERIMETRE

Est responsable des **OPERATIONS** de maintenance de Systèmes d'essai
Ensemble de systèmes d'essai, ateliers & zones de Stockage.
– Ingénierie site RTF --

MISSIONS PRINCIPALES

- Opérations : Pilote les opérations de maintenance en QCD.
 - Construit et adapte les plannings maintenance avec les campagnes d'essai,
 - Pilote les aléas maintenance (pannes longues TF, etc..)
 - Assure le suivi quotidien des opérations dans la GMAO,
 - Assure le reporting des opérations vers le client en RPP .
 - Pilote et optimise les coûts HSPM + PHF de son périmètre dans le respect du budget.
- Contrat : Veille au suivi de son secteur dans les contrats de maintenance .
 - Participe à la revue de la performance des prestataires de son secteur,
 - Participe à la construction du SPM en lien avec les PCM & RCM.
- Projets : est le correspondant « privilégié » maintenance dans les projets SE
 - Participe à la rédaction du CDC et veille à la qualité des livrables maintenances aux jalons.
 - Met à jour le PMP dans la GMAO et veille au respect de l'AQM
 - Tient à jour la documentation technique des systèmes d'essai
- Sécurité : assure la sécurité de son secteur
 - Applique la démarche HSE & 5S sur son périmètre d'opérations
 - Est chargé de sécuriser les interventions sous énergie y.c. DISG . (Consigne ou fait consigner)
 - Réalise les plans de prévention si besoin

Cette tâche semble faire partie intégrante des missions des LM

La fiche de poste ci-contre présente le travail prescrit demandé aux Leaders Maintenance :

- 4 missions avec des tâches variées.

En réalité, les salariés interrogés nous annoncent que cette fiche de poste n'est pas totalement représentative du travail effectué. En effet les tâches sont selon eux très différentes d'un Leader Maintenance à l'autre en raison :

- Du type de bancs et des différences d'exigences/contraintes des exploitants,
- Du site de travail,
- Des compétences initiales et du parcours professionnel,
- Du type d'équipement dont ils ont la responsabilité en termes de sécurité,

De ce fait

- Certains interviennent parfois sur les bancs ou sur les installations en amont et en aval des bancs d'essai (qui ne sont pas prises en compte dans les contrats de maintenance).
- Certains réalisent une partie de la maintenance opérationnelle : analyse des pannes, petites actions de maintenance curatives.
- Des Leaders Maintenance se rendent sur les moyens quotidiennement pour échanger avec l'exploitation et voir si tout fonctionne.
- Au sein de certaines équipes, les LM se sont parfois réparti les tâches à effectuer. Par exemple un salarié centralise toutes les demandes d'achat.
- **La charge de travail correspondant à chaque tâche varie d'un Leader Maintenance à l'autre.**

La diversité des activités effectuées par les Leaders Maintenance : l'écart entre le travail prescrit et le travail réel a-t-il été perçu ? (2/2)

« Les activités au sein du pilotage sont variées, et les LM font des activités différentes en fonction de leurs périmètres. »
 « Pour certains, il y a besoin de faire des réunions de crise et d'autres non, le travail est différent. »
 « Notre mission à tous est de faire économiser de l'argent à Renault, je fais des choses moi-même sur des petites opérations. »
 « Moi, je mets la goutte d'huile dans les engrenages pour que ça fonctionne bien. »

Les salariés doutent du fait que la réalité du travail et sa diversité aient été perçues par la ligne managériale

« Renault et P2M n'ont pas saisi que le travail est différent d'un LM à l'autre. »
 « On a l'impression que dès le niveau N+2, ils ne comprennent pas la réalité du travail. »

CONCLUSION SEXTANT

La prise en compte du travail est essentielle pour assurer une bonne réalisation du travail.

Or, les salariés sont les personnes les plus à même de remonter des points de vigilance, voire de blocage. Il est donc nécessaire de les associer à ce travail pour évaluer la charge de travail future ainsi que l'organisation globale du travail. Dans l'idéal, ce travail aurait du être réalisé le plus en amont possible du projet, pour limiter voir supprimer les risques opérationnels.

De plus, cela témoignera de la reconnaissance que la Direction leur accorde pour leur travail et leur expertise du terrain.



L'ABSENCE DE PRISE EN COMPTE DU TRAVAIL RÉEL DÈS LES PREMIÈRES PHASES DE CONCEPTION RISQUE DE FAIRE APPARAÎTRE DES PROBLÉMATIQUES LORS DE LA MISE EN PLACE DU PROJET. DES ADAPTATIONS A POSTERIORI SERONT DE CE FAIT NÉCESSAIRES.

- Augmentation des délais de traitement et perte de réactivité lors de la mise en place,
- Pertes financières,
- Risques pour la sécurité des salariés,
- Dégradation de la qualité générale du travail effectué, déséquilibre des charges de travail, impossibilité de réaliser certaines tâches.

VOTRE DIRECTION DIT :

« Le travail de réflexion sur les aspects opérationnels du travail et la manière dont il sera effectué chez P2M est en cours. »



RECOMMANDATION SEXTANT

- Associer les salariés à cette démarche afin de limiter les risques pour la réalisation de l'activité.

S'il y a passage en prestation, cela pourrait impacter la réalisation de certaines tâches (1/2)

Les salariés de P2M n'auraient plus les mêmes responsabilités du fait du changement d'entreprise. Leur rôle serait amené à évoluer.

- ▶ Ils n'auraient plus les capacités de prendre des décisions sur bon nombre de sujets traités jusqu'à présent : gestion du budget, responsabilités HSE, etc.
- ▶ Ils n'auraient plus accès aux mêmes droits sur les logiciels.
- ▶ Auraient-ils accès aux informations stratégiques qui sont échangées au cours des réunions projets ?

Les tâches suivantes ont été identifiées par les salariés comme étant non réalisables si le projet est mis en place :

- **Pilote et optimise les coûts HSPM + PHF de son périmètre dans le respect du budget.**
- Effectuer des demandes d'achat.
- **Participer à la construction du SPM en lien avec les PCM et RCM.**
- **Participer à la rédaction des cahiers des charges et veiller à la qualité des livrables sur les projets.**
- Appliquer la démarche HSE et 5S sur le périmètre d'opérations (faisable uniquement en local).
- **Être chargé de sécuriser les interventions sous énergie y c. DISG.**
- **Réaliser les demandes d'accès sur site via les outils Renault pour les prestataires.**
- **Réaliser les plans de prévention.**

Comme évoqué sur la partie précédente, ces aspects techniques sont en cours de réflexion par les concepteurs projets.

Certaines tâches ont été d'ores et déjà modifiées sur les fiches de poste projetées afin de répondre à ces contraintes :

- Extraits des fiches de postes :
 - ▶ « **Propose** des optimisations des coûts de pièce sur son périmètre,
 - ▶ **Participe** à la sécurisation des interventions sous énergie y c. DISG,
 - ▶ **Participe** aux plans de prévention si besoin. »
- Le changement des termes entre la fiche de poste de départ et celle d'arrivée témoigne d'un appauvrissement des tâches des Leaders Maintenance en raison d'une perte de leur pouvoir décisionnel.

La direction a identifié également d'autres tâches qui ne seraient plus réalisables par les Leaders Maintenance qui seront transférés chez P2M

- ▶ Partie administrative concernant les plans de prévention et passage des demandes d'achat.

VOTRE DIRECTION DIT :

« Les LM font les plans de prévention sur l'outil Renault permettant de tracer la construction de ce plan et sa validation. Demain, si le projet aboutit, c'est une opération qu'ils ne pourront plus faire, car seuls les salariés Renault peuvent rentrer dans cet outil. Le LM construira le dossier et rassemblera les pièces provenant des prestataires, mais ne pourra plus rentrer ces documents sur le logiciel et valider ces plans. Cela reste une responsabilité Renault. »

« Les demandes d'achat ne seront plus faisables non plus. Pour la gestion des pièces de rechange, ils feront le travail de construction et idem, l'entreprise ne laissera pas les prestataires rentrer dans cet outil qui génère la commande et la validation du paiement des pièces. »

S'il y a passage en prestation, cela pourrait impacter la réalisation de certaines tâches (2/2)

VOTRE DIRECTION DIT :

« Les achats et les plans de prévention représentent 5 à 10 % de l'activité. Cela dépend des personnes et du périmètre. »

« Ce qui est prévu c'est que le temps libéré permette aux LM qui passeraient chez P2M de monter en compétences sur la partie méthode et le pilotage de la performance opérationnelle. »

« Ce sont les responsables contrats maintenance qui récupéreront les tâches administratives qui seraient plus faisables. »



QUESTIONS

- Qu'en est-il des autres tâches que les salariés ont identifiées comme infaisables par la prestation ?
- Les réalisations des tâches différant d'un Leader Maintenance à l'autre, comment les charges de travail ont été mesurées ?
- Qu'en est-il des métiers également impactés par le projet qui n'ont pas été audités dans le cadre de cette étude ?

CONCLUSION SEXTANT

Au regard des informations que la direction nous a transmises et des retours des entretiens, il semblerait que la réflexion autour de la réalisation de l'activité après le transfert ne soit pas terminée.

Tout un périmètre de salariés risque d'être impacté par ce projet en plus des Leaders Maintenance ou des salariés qui seraient transférés.



DES PROBLÉMATIQUES VONT APPARAÎTRE LORS DE LA MISE EN PLACE DU PROJET (SI CELUI-CI ABOUTIT) ALORS QU'ELLES N'AURONT PAS ÉTÉ ANTICIPÉES. CELA VA IMPACTER LE BON DÉROULEMENT DE LA MAINTENANCE DES SYSTÈMES.

- Retards dans la commande de pièces, demandes d'accès sur le terrain non réalisées.
- Risques Psychosociaux (RPS) pour les salariés : perte d'intérêt dans leur travail, diminution du niveau de responsabilité, charge de travail insuffisante, manque de moyen pour réaliser leur activité, etc.



RECOMMANDATIONS SEXTANT

- Poursuivre cette réflexion sur un périmètre plus large afin d'évaluer les impacts sur les autres activités.
- Réaliser un recensement des besoins sur la base de l'analyse de l'activité réelle et l'organisation actuelle.
- Impliquer les salariés dans ce processus.
- Se baser sur le travail réel et pas uniquement sur le travail prescrit.

Des process à clarifier pour limiter les impacts sur le bon déroulement de l'activité

Si le projet se met en place, les salariés transférés n'ayant plus les moyens de réaliser certaines tâches (prises de décisions limitées, moyens insuffisants), celles-ci seront probablement fractionnées et réalisées par plusieurs salariés.

- Par exemple, concernant le flux des achats :
 - ▶ Actuellement le Leader Maintenance connaît l'enveloppe budgétaire qui conditionne les ordres d'achat qu'il peut faire directement.
 - ▶ Demain, le pilote de la maintenance travaillant au sein de P2M devra informer un interlocuteur de Renault de son besoin sans connaître l'enveloppe budgétaire allouée.
 - ▶ Cette demande sera ensuite traitée par le salarié Renault à condition que ces deux salariés communiquent sans intermédiaire.
 - ▶ Il est important de clarifier qui réalise les actions, dans quel contexte, avec quel interlocuteur, quels sont les outils et les marges de manœuvre.

LES IMPACTS PRÉVISIBLES :

- Perte de temps et d'efficacité décisionnelle,
- Pannes plus fréquentes,
- Résolutions plus lentes,
- Bancs arrêtés plus longtemps et pression en provenance de l'exploitation,
- Insatisfaction de l'exploitation,
- Retours négatifs sur les prestations de la société P2M.

CONCLUSION SEXTANT

Les processus doivent être clairs sur les rôles de chacun et sur les étapes de réalisation de l'activité afin de limiter les insatisfactions et les risques de dégradation des bancs sur le long terme.

RECOMMANDATION SEXTANT

- Présenter les futures procédures aux salariés en amont de la mise en œuvre du projet afin de vérifier que la nouvelle organisation pourra se mettre en place en limitant les imprévus.

La gestion des compétences et les impacts possibles du rejet du transfert pour les salariés

Ce sont les compétences techniques des pilotes de maintenance et leurs connaissances des bancs de leur périmètre qui leur permettent :

- De collaborer avec les prestataires réalisant la maintenance : pilotage des opérations sur le terrain, apports techniques, spécificités des moyens à entretenir,
- De faire de petites actions de dépannage sur les bancs,
- D'évaluer le bénéfice/risque qui peut être réalisé afin de limiter les coûts, tout en conservant des moyens d'essais performants pour l'exploitation.

L'acquisition de ces compétences très spécifiques se déroule sur la durée.

- Les pilotes gèrent parfois des dizaines de bancs avec des spécificités techniques différentes.



« Les bancs sont très complexes. L'expérience est essentielle à la réalisation de la maintenance de façon correcte. Si demain tout le monde démissionne, P2M n'aura pas les compétences de suite pour pouvoir réaliser ce pilotage. »



VOTRE DIRECTION DIT :

« Concrètement, si 50 % du pilotage de la maintenance décide de profiter de la RCC, P2M devra apporter les effectifs complémentaires pour faire l'activité. C'est une hypothèse crédible. On peut s'attendre à des départs du fait que certains n'adhèrent pas au projet. »
 « Il existe un risque pour l'activité si P2M n'apporte pas les bonnes compétences pour assurer le pilotage de la maintenance. Mais il reste faible, car le cœur de métier P2M c'est les bancs de PSA (identiques à ceux de Renault), donc ils savent définir les compétences. Peut-être des gens de PSA seront intéressés pour venir sur des sites Renault, c'est aussi pour ça que P2M est identifié comme repreneur de Renault. »



PERTE DE COMPÉTENCES EN INTERNE, MAIS ÉGALEMENT CHEZ LE REPRENEUR DE L'ACTIVITÉ SI LES SALARIÉS DÉCIDENT DE NE PAS PARTIR CHEZ P2M

- Manque de compétences pour la gestion du pilotage de la maintenance des bancs,
 - Erreurs,
 - Mauvaise gestion de la maintenance prévisionnelle (augmentations des échéances trop importantes afin de réduire les coûts).
- Ceci peut être aggravé par la diminution des effectifs et donc générer une surcharge de travail pour les salariés restants.



RECOMMANDATIONS SEXTANT

- Identifier les compétences nécessaires à la bonne réalisation de la maintenance, mais également à la sécurité sur site : domaine HSE (équipements dangereux/risques chimiques/risques biologiques),
- Commencer à réfléchir à ce transfert de compétences en amont.

Un nouvel objectif en prestation qui va à l'encontre de l'objectif actuel des salariés au sein de Renault

À l'heure actuelle, les salariés ont pour objectif d'optimiser les coûts liés à la maintenance tout en conservant des moyens qui fonctionnent correctement afin d'assurer les essais.



DÉGRADATION DE LA QUALITÉ DU TRAVAIL ET COÛTS INDIRECTS

« On doit avoir la meilleure prestation pour le moins cher. »

« On fait réparer des pièces, on compare les prix des fournisseurs pour prendre le moins cher. »

« Aujourd'hui on a une responsabilité dans la gestion des coûts ».

Demain, si le projet aboutit, leurs objectifs seront impactés par le passage en prestation.

« Demain notre objectif ce sera de faire gagner de l'argent à P2M pour assurer la pérennité de notre travail. »

« Au lieu de faire réparer à moindres coûts, on fera commander des pièces neuves. »

« On interviendra plus sur des petites actions de maintenance corrective afin de faire économiser de l'argent à Renault, on fera facturer des heures de maintenance et voilà ».

6-3 L'impact sur les Risques Psychosociaux

« Le changement est une période qui déséquilibre le ratio facteurs de risque/facteurs de protection. C'est dans cette équation que se joue l'impact sur la santé ». (Les situations difficiles au travail, Matthieu POIROT, 2014)

A L'essentiel à retenir

B La rupture du contrat moral de la Direction envers les salariés : un choc brutal vécu comme une trahison

C L'insécurité des situations de travail présente aujourd'hui au sein de la population auditée est générée par plusieurs facteurs

D La fracture d'un collectif soudé à anticiper

E Un risque d'isolement relationnel et de repli sur soi pour les salariés de Lardy, Aubevoye et Le Mans

L'apparition de multiples risques psychosociaux

La rupture du contrat moral de la Direction envers les salariés : un choc brutal vécu comme une trahison

- Les salariés ont pour certains effectué l'ensemble de leur carrière dans l'entreprise. Leur identité personnelle a été en partie façonnée par l'appartenance à celle-ci. Leur famille et leurs amis travaillent parfois également au sein de l'entreprise.
- Ce qui explique que ces salariés soient émotionnellement très attachés à Renault.

La communication autour du projet est jugée insatisfaisante par les salariés

« C'est une trahison de Renault. C'est l'entreprise pour laquelle on a tout donné depuis des années avec fierté, et on finit par être viré comme un malpropre. »

L'insécurité des situations de travail présente aujourd'hui au sein de la population auditée est générée par plusieurs facteurs

- Les salariés sont soumis à diverses contraintes sur lesquelles ils ont peu de marges de manœuvre identifiées : diminution de la charge de travail, perte de salaire et d'avantages, etc.
- Plusieurs salariés voudraient profiter du reclassement en interne, mais cette voie est selon eux bloquée.
- Étant donné la moyenne d'âge des salariés concernés, leur niveau d'employabilité et leur capacité de reconversion sont limités.

« On a une pression au niveau personnel : famille, enfants, crédits immobiliers. Il faut nous donner une visibilité de l'avenir pour qu'on puisse s'adapter, se projeter et anticiper pour notre vie personnelle. »

RECOMMANDATIONS SEXTANT

- Ouvrir des opportunités d'emploi en interne pour les salariés qui souhaitent conserver un poste chez Renault (sur des postes ayant des catégories équivalentes).
- Communiquer sur les aides mises en place par le service RH : comité de carrière, identification des interlocuteurs clés, etc.
- Amener des éléments de réponse concernant le déroulement de l'activité chez P2M : tâches conservées, tâches non réalisables, étude de la charge de travail, diversité des tâches, outils utilisés, etc.



L'INSÉCURITÉ DE LA SITUATION DE TRAVAIL PEUT GÉNÉRER DES RISQUES POUR LA SANTÉ DES SALARIÉS

- Mal-être, stress, angoisse, troubles du sommeil,
- Dégradation générale de la santé,
- Dégradation de l'équilibre privé.

L'apparition de multiples risques psychosociaux

La fracture d'un collectif soudé à anticiper

- Ce collectif a été décrit comme ressource importante par l'ensemble des salariés interrogés.
- Ce qui explique que ces salariés soient émotionnellement très attachés à Renault.

Le collectif va être scindé lors de la mise en place du projet :

- Séparation physique des salariés dans les bureaux,
- Entreprises différentes avec introduction d'une relation prestataire/commanditaire entre d'anciens collègues ayant précédemment le même niveau hiérarchique,
- Évolution des avantages,
- Divergence des objectifs.

La direction a conscience de ces éléments, cependant, aucune mesure ne semble avoir été prise à ce niveau.

Un risque d'isolement relationnel et de repli sur soi pour les salariés de Lardy, Aubevoye et Le Mans

- Si le projet est mis en place, les salariés P2M du Mans, Aubevoye et Guyancourt seront sous-représentés sur des sites occupés par des salariés Renault (ex-collègues) et d'autres prestataires.



LA DISPERSION DU COLLECTIF SUR PLUSIEURS SITES SANS PRÉSENCE MANAGÉRIALE PEUT ÊTRE À L'ORIGINE DE L'APPARITION DE RISQUES PSYCHOSOCIAUX.

- Détachement des autres individus,
- Stress,
- **Risques accrus pour les salariés P2M de perte d'identité professionnelle.**



RECOMMANDATIONS SEXTANT

- Renforcer la présence managériale P2M sur les sites Renault.
- Organiser des temps d'échanges hebdomadaires, voire journaliers, en équipe afin de limiter le sentiment d'isolement.
- Inciter les salariés à demander de l'aide s'ils en ressentent le besoin.

La rupture du contrat moral de la Direction envers les salariés : un choc brutal vécu comme une trahison (1/3)

Un fort attachement à l'entreprise

- Les salariés dont les contrats sont transférés suite à ce projet ont 48 ans en moyenne : 16 ont entre 50 et 57 ans.
- L'ancienneté moyenne de leurs contrats est de 23 ans : dont 17 ayant entre 20 et 42 ans d'ancienneté dans l'entreprise.
- Ces salariés ont pour certains effectué l'ensemble de leur carrière dans l'entreprise. Leur identité personnelle a été en partie façonnée par l'appartenance à celle-ci. Leur famille et leurs amis travaillent parfois également au sein de l'entreprise.
- Ce qui explique que ces salariés soient émotionnellement très attachés à Renault.
- Ce fort attachement induit de la part des salariés :
 - ▶ une forte confiance envers l'organisation,
 - ▶ de la reconnaissance pour : la sécurité de l'emploi, le niveau de rémunération, les formations et compétences acquises,
 - ▶ de la fierté : image de l'entreprise, sens du travail, etc.

« On avait un losange tatoué dans le cœur. »

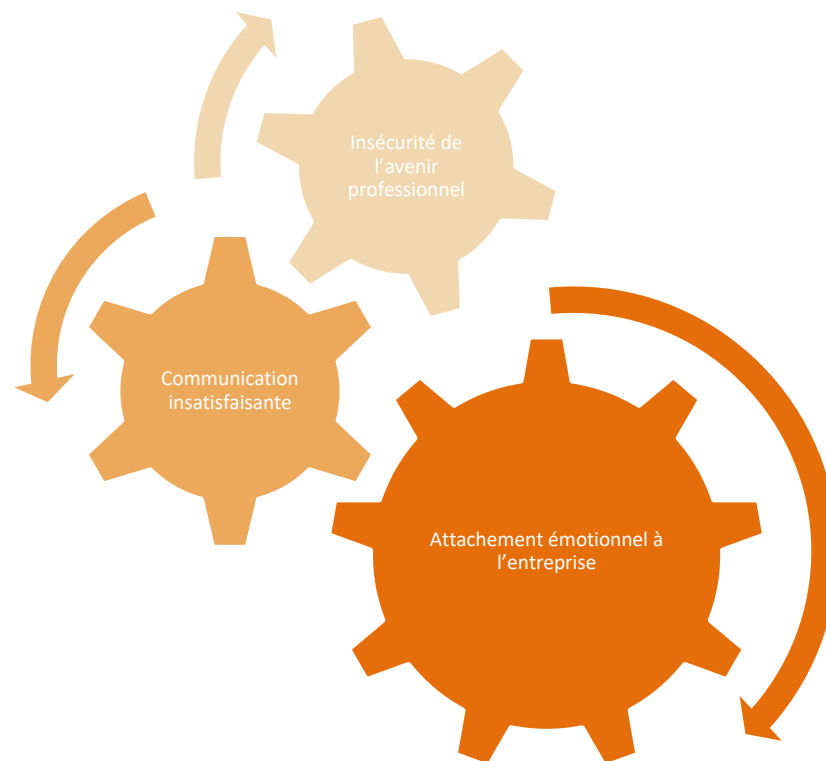
« On nous apprenait le respect et l'amour de Renault. »

La communication autour du projet est jugée insatisfaisante par les salariés

- Maladresse, manque de transparence,
- Incompréhensions persistantes sur le projet, ses enjeux et sa mise en place opérationnelle.

De plus, ce projet se produit en même temps que la crise sanitaire, qui crée de l'instabilité dans le monde du travail

- La période de mise en place du projet est d'autant plus inquiétante pour les salariés, ce qui impacte leur niveau de stress et augmente leur ressentiment envers l'entreprise.



La rupture du contrat moral de la Direction envers les salariés : un choc brutal vécu comme une trahison (2/3)

De ce fait, ce projet est un choc très brutal pour les salariés, qui évoquent une trahison.

« Je dois beaucoup de choses à Renault, c'est grâce à l'entreprise que j'ai ma maison, ça me fait d'autant plus mal aujourd'hui. »

« Ce plan est sûrement mis en place parce que les résultats de la RCC ne sont pas satisfaisants pour la Direction. On passe au niveau supérieur. »

« C'est une trahison de Renault. C'est l'entreprise pour laquelle on a tout donné depuis des années avec fierté. Et on finit par être viré comme un malpropre. »

« On nous vend comme de la marchandise, comme des esclaves. »

Ce sentiment ne semble pas être uniquement partagé par les salariés dont les contrats risquent d'être transférés, mais également par leurs collègues directs et d'autres salariés de Renault.

« À l'exploitation ils ont peur, ils savent ce qui va se passer. S'il y a autant de mobilisation pour nous (27), c'est parce qu'ils savent qu'ils vont tous y passer. »

« Personne ne se sent à l'abri. »



LES RISQUES QUI DÉCOULENT DE CE SENTIMENT DE TRAHISON PEUVENT IMPACTER LA SANTÉ MENTALE DES SALARIÉS, MAIS ÉGALEMENT LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE

- Pour les salariés transférés : démotivation, perte de confiance en soi, rancœurs.
- Pour l'ensemble de la population : souffrance générale, perte de confiance envers l'entreprise, angoisse de l'avenir, troubles du sommeil, perte d'investissement, etc.
- Pour Renault : impact négatif sur la performance dû à la désillusion et la démotivation des salariés restant chez Renault, mais également sur le travail effectué par les salariés Renault transférés chez P2M.
- Pour P2M : accueil de salariés qui seront plus réfractaires à l'adaptation, qui seront fatigués, démotivés, etc. L'intégration sera de ce fait plus compliquée (intégration au nouveau collectif, apprentissage de l'utilisation de nouveaux outils, remotivation, etc.).



QUESTIONS

- La performance sera-t-elle à la hauteur des attendus Renault ?

La rupture du contrat moral de la Direction envers les salariés : un choc brutal vécu comme une trahison (3/3)



CONCLUSION SEXTANT

Les salariés sont actuellement déçus par l'entreprise concernant la mise en place de ce projet, qui est un évènement sans précédent chez Renault.

Il est crucial que ce choc soit pris en compte par la Direction.

La communication doit être adaptée à ce contexte : cela nécessite de la bienveillance, de l'attention, ainsi qu'une information claire qui permettra d'ouvrir de nouvelles opportunités (projection dans le futur) et de réduire les inquiétudes.



RECOMMANDATIONS SEXTANT

- Ouvrir des opportunités d'emploi en interne pour les salariés qui souhaitent conserver un poste chez Renault (sur des postes ayant des catégories équivalentes).
 - Dispenser les formations nécessaires à l'exercice de ces activités.
- Communiquer sur les aides mises en place par le service RH : comité de carrière, identification des interlocuteurs clés, etc.
- Renforcer la communication sur le dispositif CAR21 et les opportunités que ce dispositif ouvre pour les salariés.
- Apporter une aide aux salariés qui comptent trouver un CDI à l'extérieur de l'entreprise ou fonder une entreprise.
- Amener des éléments de réponse concernant le déroulement de l'activité chez P2M : tâches conservées, tâches non réalisables, étude de la charge de travail, diversité des tâches, outils utilisés, etc.
- Communiquer sur l'avancement des négociations en cours concernant le transfert des contrats : niveau de rémunération, avantages, sécurité de l'emploi, etc.

L'insécurité des situations de travail présente aujourd'hui au sein de la population auditée est générée par plusieurs facteurs (1/3)



DÉFINITION

L'insécurité de la situation de travail comprend à la fois l'insécurité socio-économique (peur de perdre son emploi, non-maintien du niveau de salaire, contrat de travail précaire) et le risque de changement non maîtrisé de la tâche et des conditions de travail (restructurations, incertitude sur l'avenir de son métier...). (INRS, Dossier Risques psychosociaux, 2019)

Les salariés sont soumis à diverses contraintes sur lesquelles ils ont peu de marges de manœuvre identifiées :

- La diminution de la charge de travail liée à la perte de certaines tâches effectuées jusqu'à aujourd'hui au sein de Renault.
 - ▶ Quel avenir auraient-ils chez P2M ?
- Inquiétude de perdre en salaire mensuel en raison de la réduction des avantages lors du passage chez P2M.
- Inquiétude quant au passage dans une entreprise avec une taille et un rayonnement moins important.
- Inquiétudes liées aux impacts que la crise sanitaire a eu sur le monde du travail, et à leur départ de Renault de façon simultanée.
- Inquiétude quant aux pertes indirectes d'avantages et de confort que le travail Renault leur permettait d'avoir dans leur vie personnelle.



« Quand on va à la banque demander un crédit, ça joue dans la balance. Demain quand on nous demandera chez qui on travaille et qu'on répondra P2M, ça n'aura plus le même impact. »

« On a une pression au niveau personnel : famille, enfants, crédits immobiliers. Il faut nous donner une visibilité de l'avenir pour qu'on puisse s'adapter, se projeter et anticiper pour notre vie personnelle. »

« Comment P2M va nous assurer un avenir si l'activité n'en a pas ? »

« Sur les 20 salariés que PSA avait initialement identifiés pour être transférés chez P2M, seuls 10 ont suivi et au bout de 5 ans il n'en reste plus que 5. C'est pas rassurant. »

Plusieurs salariés voudraient profiter du reclassement en interne, mais cette voie est selon eux bloquée :

- Il y a d'après eux peu, voire pas de postes en interne ouverts à leur catégorie socioprofessionnelle.
- Il y a également quelques offres présentées sur Job opportunities pour lesquelles ils postulent, passent des entretiens et reçoivent un refus a posteriori, car leur catégorie ne correspond pas.

D'autres salariés disent ne pas savoir s'ils peuvent ou non profiter de la Rupture Conventionnelle Collective (RCC) ou si les mesures de Dispense d'Activité (DA) vont être assouplies afin de leur assurer un départ anticipé en conservant des garanties de revenu.



VOTRE DIRECTION DIT :

« Il faudra toujours des LM pour piloter l'activité même avec une réduction du nombre de bancs d'essai. »

« Il y a certains secteurs où les ETAMS pourraient postuler : l'exploitation des moyens d'essais par exemple. »

L'insécurité des situations de travail présente aujourd'hui au sein de la population auditée est générée par plusieurs facteurs (2/3)

Étant donné la moyenne d'âge des salariés concernés, leur niveau d'employabilité et leur capacité de reconversion sont limités.

« On nous dit de partir dans le numérique, mais on n'a pas de proposition et on n'a pas eu de formations depuis des années, pourtant ils l'ont vu arriver. »

Les salariés Renault ont une mauvaise image de la société Industrelec (prestataire de maintenance opérationnelle pour Renault).

D'après eux, les salariés Industrelec :

- Arrivent parfois sans leurs outils de travail indispensables à la réalisation de la maintenance.
- Arrivent en retard pour réaliser leur travail.
- N'ont pas les compétences nécessaires pour mener à bien le travail. Les salariés Renault doivent réaliser le travail après leur intervention.
- Font de mauvais retours concernant leurs conditions de travail.



L'INSÉCURITÉ DE LA SITUATION DE TRAVAIL PEUT GÉNÉRER DES RISQUES POUR LA SANTÉ DES SALARIÉS

- Mal-être, stress, angoisse, troubles du sommeil,
- Dégradation générale de la santé,
- Dégradation de l'équilibre privé.

Cette insécurité professionnelle avait été mise en lumière au travers de l'enquête santé de 2020.

- Elle concernait la DEA-T dans son ensemble et montrait une différence significative défavorable en comparaison avec les données du panel.

L'insécurité des situations de travail présente aujourd'hui au sein de la population auditée est générée par plusieurs facteurs (3/3)



CONCLUSION SEXTANT

L'ensemble de ces éléments est générateur d'insécurité. Les salariés se sentent bloqués et ont peu de marges de manœuvre. Ce qui impacte fortement leur santé selon eux. Plusieurs ont rapporté avoir des troubles du sommeil depuis l'annonce de ce projet. D'autres salariés ont également déclaré être sous traitement depuis cet évènement.

Deux accidents du travail ont également eu lieu sur le site de Lardy depuis l'annonce du projet. Cependant, ces éléments ne peuvent pas être directement liés de manière directe à la situation de travail des salariés, même si cela reste un bon indicateur.



RECOMMANDATIONS SEXTANT

- Dispenser des formations afin de maintenir le niveau d'employabilité de tous les salariés : identifier les besoins en amont.
- Présenter les salariés de P2M et leur permettre d'échanger sur leur situation avec les salariés qui vont possiblement être transférés. Cela facilitera leur prise de décision.
- Faire un suivi individuel des salariés : les aider dans la recherche de postes en interne.
- Adoucir les conditions de la Dispense d'Activité (DA) pour les salariés étant proches de pouvoir en bénéficier.
- Assouplir les modalités de mobilité interne : notamment la condition qui exige d'avoir fait 2 ans sur le poste actuel pour pouvoir prétendre à un autre poste.

La fracture d'un collectif soudé à anticiper (1/2)



LE COLLECTIF DE TRAVAIL : RAPPORT GOLLAC, 2011

Les relations avec les collègues et l'inclusion dans un collectif (parfois plusieurs) affectent le bien-être au travail et la santé de deux façons.

- Premièrement, l'entraide et la coopération facilitent l'accomplissement des tâches.
- Deuxièmement, les collègues et le collectif de travail peuvent contribuer à l'intégration sociale en apportant une reconnaissance pratique lors de la coopération ou une reconnaissance symbolique. »

Ce collectif a été décrit comme ressource importante par l'ensemble des salariés interrogés.

- Ce qui n'est pas étonnant au regard de l'historique de l'entreprise (culture familiale, forte ancienneté, etc.).



« L'entraide est nécessaire pour faire le travail. »
 « À l'heure actuelle, il n'y a pas de tensions dans le collectif. »
 « Comme on a tous des spécificités différentes, on est souvent amenés à s'entraider. »

- Cependant, cette ressource a évolué après l'annonce du projet. Les salariés se soutiennent désormais face à la situation vécue.



« Aujourd'hui le lien n'est plus sur le travail, c'est devenu secondaire. On se soutient pour trouver une porte de sortie. »

Le collectif va être scindé lors de la mise en place du projet :

- Séparation physique des salariés dans les bureaux,
- Entreprises différentes avec introduction d'une relation prestataire/commanditaire, entre d'anciens collègues ayant jusqu'à présent le même niveau hiérarchique,
- Évolution des avantages,
- Divergence des objectifs.



« Demain ma mission va changer, mon intérêt sera de faire facturer le plus pour la pérennité de P2M. »
 « Comme on aura plus les mêmes avantages ; des frustrations et de la jalousie vont peut-être apparaître vis-à-vis de nos anciens collègues. »

La direction a conscience de ces éléments, cependant, aucune mesure ne semble avoir été prise à ce niveau.



VOTRE DIRECTION DIT :

« Oui il y a des risques de tension, même si aujourd'hui on ressent de la solidarité et de l'unicité. Quand le projet sera validé, il peut se créer un rôle de client fournisseur. »

La fracture d'un collectif soudé à anticiper (2/2)



LA DÉGRADATION DE CE COLLECTIF EST UN FACTEUR DE RISQUE PSYCHOSOCIAL.

- Mal-être.
- Perte d'efficacité dans le travail.
- Tensions/jalousies dues aux changements dans les modes de fonctionnement, mais également à la perte des avantages.
- Dégradation générale de la santé.



RECOMMANDATIONS SEXTANT

- Régler les différends qui vont potentiellement apparaître au sein des équipes.
- Communiquer clairement sur le rôle de chacun, les contraintes rencontrées, etc.
- Promouvoir des valeurs telles que le respect et l'écoute.
- Renforcer la reconnaissance au sein des deux entreprises.
- Favoriser les échanges entre salariés des deux entreprises.
- Recadrer les équipes.



CONCLUSION SEXTANT

Le cabinet d'expertise tient à alerter particulièrement sur ce point qui risque d'être impacté lors de la mise en place du projet.

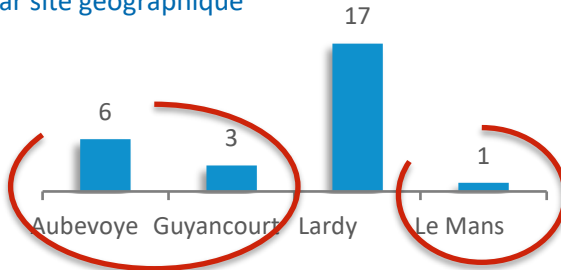
Même si cela reste une hypothèse, c'est actuellement l'un des facteurs de protection les plus fort identifiés par les salariés. Cela pourrait se répercuter très négativement sur l'équilibre existant entre les facteurs de risques et les facteurs de protection et donc sur la santé au travail.

Un risque d'isolement relationnel et de repli sur soi pour les salariés de Lardy, Aubevoye et Le Mans

DÉFINITION DE L'ISOLEMENT SELON L'INSTITUT NATIONAL DE RECHERCHE ET SÉCURITÉ

Toutes situations où les salariés éprouvent des difficultés, pour quelque motif que ce soit, à obtenir une assistance en cas de nécessité.

- ▶ Répartition des effectifs impactés par le projet d'externalisation par site géographique



Si le projet est mis en place, les salariés P2M du Mans, Aubevoye et Guyancourt seront sous-représentés sur des sites occupés par des salariés Renault (ex-collègues) et d'autres prestataires.

- ▶ Le salarié du Mans est plus susceptible d'être particulièrement touché par ce risque d'isolement, car il sera le seul représentant de P2M sur site.
- Ce risque va être accentué si les salariés pressentis pour être transférés chez P2M profitent de la Rupture Conventionnelle Collective pour quitter l'entreprise ou demandent des mobilités internes.
 - ▶ En effet, les salariés restants seront moins nombreux et le vécu de la situation sera dégradé par l'absence de soutien de collègues ayant traversé le même évènement qu'eux.



LE RISQUE PHYSIQUE D'ISOLEMENT NE S'APPLIQUE PAS. CEPENDANT, LA DISPERSION DU COLLECTIF SUR PLUSIEURS SITES SANS PRÉSENCE MANAGÉRIALE PEUT ÊTRE À L'ORIGINE DE L'APPARITION DE RISQUES PSYCHOSOCIAUX.

- Détachement des autres individus,
- Fuite des relations avec autrui,
- Difficulté à résoudre les problèmes rencontrés au quotidien,
- Stress,
- **Risques accrus pour les salariés P2M de perte d'identité professionnelle.**



RECOMMANDATIONS SEXTANT

- Renforcer la présence managériale P2M sur les sites Renault.
- Organiser des temps d'échanges hebdomadaires, voire journaliers, en équipe afin de limiter le sentiment d'isolement.
- Inciter les salariés à demander de l'aide s'ils en ressentent le besoin.

Annexes

Lexique

DUERP : Document Unique d'Évaluation des Risques Professionnels

DA : Dispense d'Activité

INRS: Institut National de Recherche et Sécurité

LM : Leader Maintenance

PPRPR : Programme de prévention des Risques Professionnels Renault

PSE : Plan de sauvegarde de l'emploi

RCC : Rupture Conventionnelle Collective

RPS : Risques Psychosociaux

UT : Unité de travail

Bibliographie

Brun J.-P., Biron C., Saint-Hilaire F., *Guide pour une démarche stratégique de prévention des problèmes de santé psychologique au travail*, université de Laval, IRSST, 2009.

FALZON Pierre, *Ergonomie constructive*, 2013

Gollac, M., & Bodier. M. (2011). *Mesurer les facteurs psychosociaux et le risque au travail pour les maîtriser*. Rapport du Collège d'expertise sur le suivi des risques psychosociaux au travail faisant suite à la demande du ministre du Travail, de l'Emploi et de la Santé.

INRS (2014) *Dossier évaluation des risques professionnels*

INRS (2002) *Stratégie générale de gestion des risques professionnels*

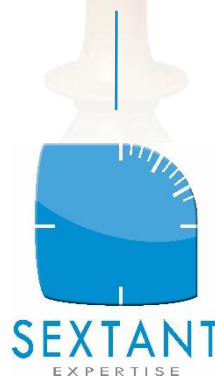
INRS (2014) *Rapport subjectif à l'isolement au travail : régulation, résistance, dégageant.*

Linhart Danièle, *La comédie humaine du travail. De la déshumanisation taylorienne à la sur-humanisation managériale*, Érès, 2015

Anticiper
les risques



Négocier
à armes égales



Saisir
les opportunités

Vous souhaitez nous contacter, recevoir nos publications ou participer à nos évènements,
rendez-vous sur notre site : www.sextant-expertise.fr