

# 2005/2015

## 10 ANS DE STRATÉGIE FINANCIÈRE DE C. GHOSN

# POUR L'AVENIR DE RENAULT, CHANGÉONS DE STRATÉGIE

## ÉDITO

En mai 2005, Carlos Ghosn devient PDG de Renault après être entré dans l'entreprise en 1996. Il a poursuivi et développé la stratégie financière dite d'internationalisation de Renault.

Dans le contexte de mondialisation, cette stratégie a été vendue comme nécessaire au renforcement de l'entreprise. **La rentabilité de Renault est devenue l'objectif central** mesurée annuellement par un niveau de marge opérationnelle qui doit rejoindre celui des entreprises mondiales les plus rentables.

Ces critères de rentabilité servent à déterminer le niveau de salaires et rémunérations diverses (Stock-options, actions gratuites...) des principaux dirigeants de Renault dont Carlos Ghosn.

Dans ce cadre, Renault a consacré beaucoup d'argent, d'investissements et d'énergie des équipes pour réaliser l'alliance avec Nissan et pour racheter Dacia, Samsung et, plus récemment, Atovaz (Lada) en Russie.

Avec le concours de fonds publics des différents états (dont la France), la direction de Renault a développé et créé des capacités de production et d'ingénierie dans le monde (Roumanie, Inde, Maroc...), qui sont mises en concurrence les unes avec les autres.

Le Travail (de production et d'ingénierie) est considéré comme « un coût à réduire » (salaires, emplois). A cet effet, des « accords dit de compétitivité » sont mis en œuvre dans différents pays (Espagne, France, Slovaquie...).

**Dans le cadre de l'internationalisation, Renault devient un groupe multimarques (Renault-Dacia-Samsung), mais pour quels résultats ?**

Pour Carlos Ghosn, les résultats financiers de l'entreprise lui permettent d'assurer sa fortune. Depuis 2005, il a perçu 22,18 millions d'€ de salaire, acquis 255 200 actions et touché 2,377 millions d'€ de dividendes. Et la valeur boursière de ses actions atteint la somme de 21,6 millions d'€, sans compter les salaires de Nissan.

Dans une moindre mesure, les autres dirigeants de l'entreprise ont vu leur salaire largement augmenté. Ils bénéficient d'actions gratuites avec, bien entendu, le versement de dividendes.

Les actionnaires, pour lesquels Carlos Ghosn travaille, ont aussi toutes les raisons d'être satisfaits. Depuis 2005, ils ont empoché 4,67 milliards de dividendes et la valeur boursière de leurs actions a explosé.

En 2014, près de 57% des dividendes sont versés à des fonds de pension, dont plus de 43% sont étrangers et notamment américains.

**Pour l'entreprise, au sens commun du terme, le bilan est catastrophique.**

Les effectifs de Renault SAS, toutes catégories confondues, ont baissé de 37% en 10 ans seulement. La précarité a explosé. Le pouvoir d'achat n'a pas cessé de reculer. Les conditions de travail sont devenues dans bien des cas insupportables.

La baisse des effectifs, l'externalisation ou le turn-over récurrent fragilisent l'entreprise. C'est au détriment de leur santé que de nombreux salariés s'investissent de plus en plus dans le travail pour tenter de répondre à leurs critères de qualité et répondre aux délais. Couplée à la concentration des moyens consentis à l'international, la gamme Renault cumule les retards de renouvellement. Les investissements capacitaires, trop faibles, empêchent de répondre à la demande des clients et laissent le temps aux concurrents pour se positionner sur les mêmes créneaux.

En 10 ans, la gamme Renault a perdu plus de 700 000 ventes en France et en Europe et plus de 150 000 ventes à l'international. La gamme Dacia est passée de 145 000 ventes en 2005 à 1 142 000 en 2014.

Indiscutablement, « l'internationalisation » de Renault s'est faite au **détriment des ventes de la gamme Renault, de ses volumes de production et de ses emplois pour les usines françaises, espagnoles ou slovènes.**

L'enrichissement de quelques-uns appauvrit tous les autres et fragilise l'entreprise au plus haut point. Carlos Ghosn pourrait quitter Renault riche en 2018 et si rien n'est fait, Renault sera dans la misère.

**Il faut donc changer de stratégie visant l'investissement au long court et prenant en compte l'intérêt du plus grand nombre.**

La pérennité de Renault, de ses savoir-faire, de ses emplois et de sa capacité d'innovation exige un changement de cap porté par l'ensemble de ses salariés, comme le propose la CGT en fin de ce journal.

## SOMMAIRE

Dirigeants et actionnaires passent à la caisse... / p2

- Carlos Ghosn construit sa fortune
- Les autres dirigeants ne sont pas en reste
- Les fonds de pensions se froissent les mains

... et pendant ce temps là, les salariés trinquent ! / p3

- Plus de 23 546 suppressions d'emplois en 10 ans
- Déterioration des conditions de travail
- Investissement R&D en baisse
- Parmi les aides publiques
- L'efficacité de l'entreprise en perte de vitesse
- Baisse des salaires et du pouvoir d'achat
- Les ventes de Renault s'effondrent

Une autre stratégie pour sortir de l'impasse, pérenniser Renault, ses emplois et l'économie nationale : les propositions de la CGT / p4

- Un contexte favorable à la relance des ventes
- Relancer l'innovation
- Valoriser le travail des salariés
- Développer l'emploi et améliorer les conditions de travail
- Equilibrer la fabrication à l'échelle de la planète



# DIRIGEANTS ET ACTIONNAIRES PASSENT À LA CAISSE...

En 2005, Carlos Ghosn déclare

«avoir pour ambition de positionner durablement Renault comme le constructeur automobile généraliste européen le plus rentable... en pilotant l'entreprise par le profit...».

Si pour l'entreprise (salariés et ventes de Renault), l'addition est salée, Carlos Ghosn construit sa fortune en devenant un des PDG les mieux payés en France... et dans le monde !

Le bon sens et la modération salariale de tous les côtés, c'est la base de l'accord de compétitivité et je souhaite que ça continue

Carlos Ghosn - France Info le 12 février 2015

Carlos Ghosn construit sa fortune

Une rémunération basée sur les résultats financiers et pas sur la production

En 2014, la rémunération de Carlos Ghosn, en tant que Pdg de Renault, s'élevait à 3 099 485€, soit 8 489€/jour, soit 5,87 SMIC.

Si la part fixe de son salaire n'a pas augmenté entre 2013 et 2014, sa part variable peut atteindre 150% de la part fixe de sa rémunération (1,23 million d'€). Celle-ci est évaluée en fonction de critères exclusivement financiers.

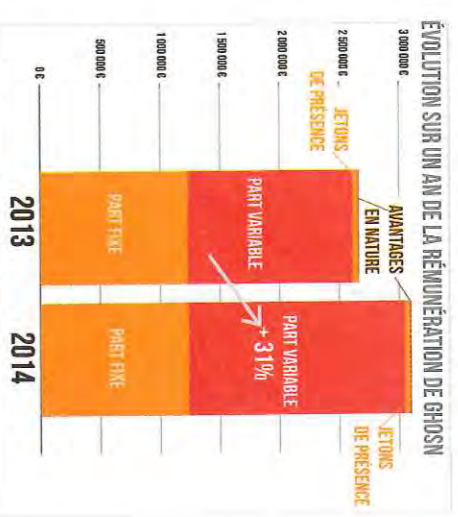
Ainsi, 90% de sa part variable lui sont assurés si les objectifs des critères liés au taux de retour sur capitaux propres (pour 10%), à la Marge opérationnelle (pour 40%) et au free cash-flow (pour 40%) sont atteints. Il y a 6 autres critères (valant 10% chacun) pour calculer la part variable liée aux « affectations des projets véhicules et mécaniques (Renault et partenaires) appréciation des volumes de production affectés à l'horizon 2016 ».

Ainsi, quels que soient les volumes de production des usines françaises, la part variable du salaire de Ghosn ne sera affectée que de 123000€ au maximum (= 4% de ses revenus).

Pour développer «la valeur boursière» du groupe et ses rémunérations, C. Ghosn a donc un intérêt personnel à réduire la masse salariale (emplois et salaires) et augmenter le prix de ventes de nos véhicules aux clients pour augmenter les marges par véhicule vendu.

Depuis 2005 et en dehors de 2008 et 2009, C. Ghosn a en moyenne atteint 120% de ses objectifs.

L'accord compétitivité du 13/03/2013 est une aubaine pour poursuivre dans cette voie, comme le montre l'augmentation de sa rémunération, les attributions d'actions et la valeur boursière de ses actions. Ainsi, en 2014, la part variable de Carlos Ghosn a augmenté de 31%.



EN 2014, LA RÉMUNÉRATION DE GHOSN EST ÉGAL À :



En 2014, les dividendes de Carlos Ghosn s'élevaient à 484 880 €, soit 17,9 fois le salaire annuel moyen brut d'un P1 CS.

Enfin, l'accord de non-concurrence lui rapportera au moins 6,2 millions d'€ au moment de son départ.

En 2014, Carlos Ghosn et tous les membres du Comité exécutif ont conclu un accord de non-concurrence avec l'entreprise visant selon eux, « à limiter les risques liés au départ des membres du top management. » Si le Conseil d'administration décide de le mettre en œuvre, M. Ghosn percevra une contrepartie financière brute correspondant à deux ans de rémunération brute totale (fixe et variable). En 2014, Carlos Ghosn a touché 7,7 Millions d'€, auxquels il faut ajouter les 7,2 millions d'€ de salaire Nissan.



Les autres dirigeants de Renault ne sont pas en reste

Les salaires et attributions d'actions des 11 membres du Comité Exécutif du Groupe et des 18 membres du Comité de Direction de Renault augmentent dans les mêmes proportions. En moyenne, chaque membre dépasse le million d'€ de rémunérations en intégrant l'attribution d'actions d'achats ou de performance.

Les rémunérations des 12 dirigeants de Renault coûtent à minima 26,5 Millions d'€ en 2014 à l'entreprise, contre 24,3 millions d'€ en 2013 (+ 9,5%)

En 2014, le « prix des rémunérations et plans d'actions » des 12 dirigeants de Renault (CEG avec le PDG) équivalait les rémunérations de 786 P1CS de Renault SAS !

Au-delà de leurs rémunérations, l'entreprise finance les cotisations salariales patronales, les retraites complémentaires et les plans de stocks options (ou actions gratuites) qui pourront leur être attribués. Ces diverses cotisations représentent, par exemple, 46% de la rémunération de Ghosn contre 24,47% pour l'ensemble de la masse salariale de Renault France.

Ainsi, le coût de la rémunération de Carlos Ghosn pour l'entreprise a augmenté de 113% entre 2012 et 2013. Pour les 11 autres dirigeants du Comité Exécutif, le coût de leur rémunération et plan de stocks options a augmenté de 23 % entre 2012 et 2013.

Pour le groupe Renault monde, le coût des stocks options et droits d'attribution d'actions gratuites pour moins de 1 000 cadres s'élève à 32 millions d'€ en 2014, 33 millions d'€ en 2013 et 14 millions d'€ en 2012.

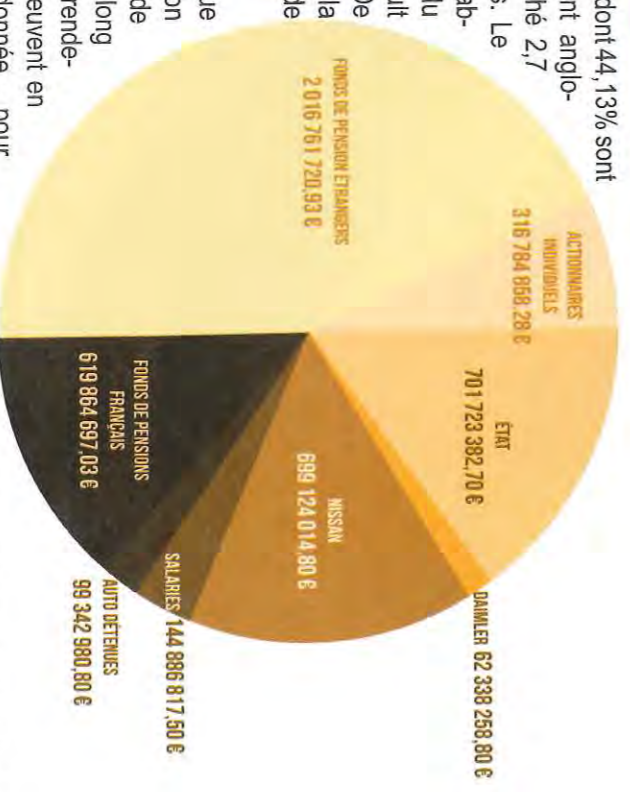
Ces dépenses sont comptabilisées dans la masse salariale du groupe (salaires du personnel)!

Les fonds de pensions se trottent les mains

Les fonds de pensions (dont 44,13% sont étrangers et notamment anglo-saxons) ont ainsi touché 2,7 milliards d'€ en 10 ans. Le total des dividendes absorbés près du quart du résultat net de Renault sur la même période. De quoi être satisfaits de la stratégie financière de Carlos Ghosn.

Mais qui peut croire que les fonds de pension puissent se soucier de l'avenir de Renault à long terme, si ce n'est le rendement maximal qu'ils peuvent en tirer sur une période donnée... pour ensuite aller chercher ailleurs plus juteux.

Enfin, depuis la privatisation de Renault, les actionnaires n'ont pas mis un kopeck dans les investissements de Renault. Ils se sont contentés de prélever des dividendes en s'assurant que la valeur des actions qu'ils détiennent augmente... pour mieux les vendre et réaliser de fataméuses plus-values avant de piller d'autres entreprises !



Quand les dirigeants exigent la rigueur pour les autres et s'octroient des fortunes pour eux-mêmes, pas étonnant que 55%\* des salariés du groupe Renault France (filiales comprises) n'ont pas confiance dans le Comité Exécutif du groupe Renault.



ÉVOLUTION DU COÛT DE LA RÉMUNÉRATION DES 12 DIRIGEANTS DE RENAULT

# ...ET PENDANT CE TEMPS LÀ, LES SALARIÉS TRINQUENT !

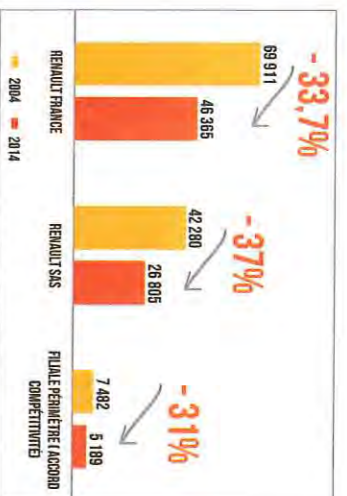
Plus de 23 546 suppressions d'emplois en 10 ans

En 10 ans, toutes les entreprises du groupe ont perdu plus d'un tiers de leurs effectifs. Sur le périmètre de l'accord compétitivité du 13 mars 2013 (Renault SAS, MCA, SOVAB, FDB, STA, Sofraslook et ACI Villeurbanne), près de 7 000 salariés ont disparu des effectifs.

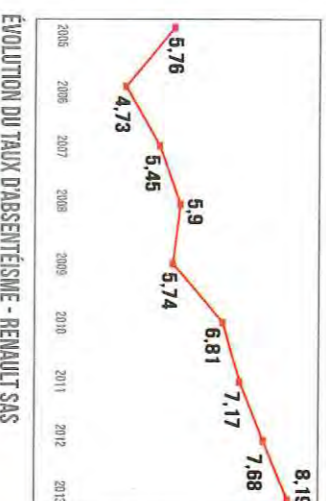
Dans le même temps, le recours aux intérimaires explose avec actuellement 4 800 précaires dans les usines du périmètre de l'accord. En moyenne mensuelle, Renault SAS a employé 2 879 intérimaires en 2014, avec des contrats de 220 jours. C'est du jamais vu !

Un 2<sup>ème</sup> accord de compétitivité est dans les tiroirs pour après 2016. Au regard de la pyramide des âges de Renault SAS (39,1% des ouvriers, 45,9% des ETAM et 31,2% des cadres ont plus de 50 ans), que restera-t-il des emplois CDI en France ?

Déjà, force est de constater que les embauches en CDI sont à minima. L'ambition pa-



tronale est de parvenir à obtenir des « contrats à temps zéro » comme en Angleterre ou dans nos usines espagnoles. Ils sont ultra-flexibles et précaires et coûtent encore moins chers que les intérimaires. « Ces personnes ne savent pas combien de travail elles auront d'une semaine à l'autre ou d'un jour à l'autre, elles ne savent pas combien elles gagneront... » (Les Echos du 20/4/2015).



## L'efficacité de l'entreprise en perte de vitesse

Les organisations du travail et des moyens adéquates font totalement abstraction des réalités. Avec la baisse des effectifs et l'absence de transmission des savoirs, les compétences se perdent et manquent cruellement à nos usines et à notre ingénierie.

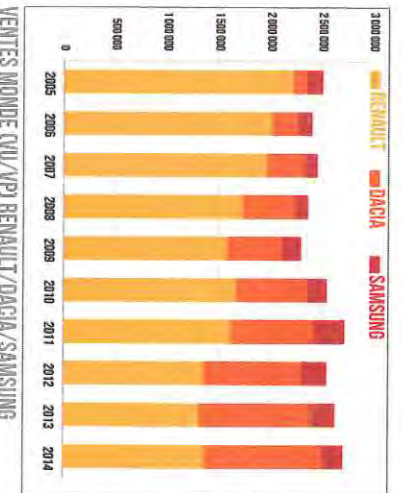
Ainsi, les démontages n'ont jamais été aussi carnageux, les retards pour sortir le plan gamme aussi longs et notre capacité d'innovation autant mise à mal. Pas étonnant que 67%\* des salariés du groupe Renault (filiales comprises) considèrent que « L'organisation du travail ne permet pas de faire un travail de qualité... ».

82%\* d'entre eux déclarent « aller au-delà de ce qui leur est demandé » pour malgré tout faire au mieux leur travail et fournir aux clients

## Les ventes Renault s'effondrent

Renault devait se renforcer en s'internationalisant. 10 ans plus tard, les ventes de la gamme Renault en Europe et dans le monde sont revenues au niveau de la fin des années 1960. Hors Europe, Renault (VP/VU) vendait 423 987 véhicules de la gamme Renault en 2004 contre 274 282 en 2014.

En Europe, Renault vendait 1 884 938 véhicules de la gamme Renault en 2004 contre 1 090 205 en 2014. Le volume des ventes de la gamme Renault a donc chuté de 944 438 unités en 10 ans, au profit de la gamme Dacia. D'autant que, hors Europe de l'Ouest, la gamme Dacia est vendue sous la marque Renault, ce qui masque la réalité de l'évolution des ventes de la gamme Renault.



L'internationalisation de Renault s'est faite au détriment de la gamme Renault fabriquée essentiellement en France, Espagne, Slovaquie et Turquie. Pour les usines françaises, la baisse a été encore plus importante suite à la délocalisation en 2007 de la Twingo en Slovaquie, et de la concentration des fabrications de la Mégane berline en Espagne (Douai n'avait pas les capacités de production pour répondre à la demande avec les ventes du Scénic) et de la Clio en Turquie (à 75%). Or, si les délocalisations ont été décidées au nom de la baisse « du coût du travail », les prix de ventes clients des Twingo, Clio et Mégane berline n'ont pas cessé d'augmenter depuis (Twingo +26,7% entre 2009 et 2015 et les ventes ont toujours été inférieures à ce qu'elles étaient lorsqu'elle était fabriquée à l'usine de Flins). Comme en son temps pour l'Espace, la sortie de la Twingo et du Scénic, les dirigeants ont toujours limité les investissements au détriment de la demande clients. C'est encore le cas avec la sortie de Captur. Aussi, les salariés sont toujours mis à contribution avec des conditions de travail déplorables (heures supp, travail de nuit, le week-end...). De plus, à défaut d'être livrés, les clients se tourmentent

## Détérioration des conditions de travail

Intensification du travail, explosion des collets de travail, individualisation, mises en concurrence, turn-over permanent, mise en incertitude économique... Les dirigeants ont édifié un système managérial dramatique sur le plan humain et contre-productif sur le plan économique au long court. Le bilan humain est dramatique avec des suicides dans les usines (filiales comprises) et au Technocentre, mais aussi l'explosion des maladies professionnelles (TMS...). Il faut revenir à 1979 pour trouver un taux d'absentéisme aussi important que 2013.

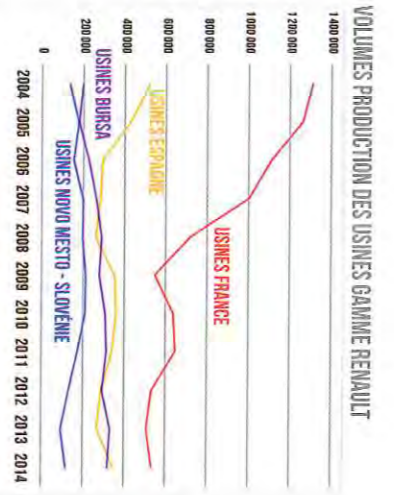
## Baisse des salaires et du pouvoir d'achat pour toutes les catégories professionnelles...

Entre 2005 et 2015, les bases mini des grilles de salaires de Renault SAS, ont augmenté moins vite que le Smic (voir exemples du tableau ci-contre).

Selon l'Insee (dont les références sont minimalistes), le pouvoir d'achat des salariés de Renault SAS a baissé fortement en 10 ans (voir graph. ci-contre).

La stratégie du groupe creuse donc les inégalités et oppose les catégories professionnelles les unes contre les autres.

L'individualisation des salaires renforcée par l'absence d'AGS comme en 2014, ne profite pas à l'écrasante majorité de salariés toutes catégories confondues. On comprend pourquoi 58%\* des salariés du Groupe Renault France déclarent ne pas comprendre comment leur performance est évaluée.



vers la concurrence, qui a le temps de sortir à son tour un véhicule sur le même créneau.

Enfin, les dirigeants de Renault nous promettent l'avenir des sites Français par la vente de composants ou montage de véhicules à des partenaires ou concurrents directs, avec lesquels nous ferions des marges importantes. Nous serions donc « compétitifs » pour fabriquer pour d'autres, mais pas pour vendre et faire des marges sur nos propres produits vendus. De plus, que restera-t-il en France de la gamme Renault et notamment des véhicules particuliers, en dehors du haut de gamme fabriqué à Douai et pour lequel les volumes seront faibles ?

## Investissement R&D en baisse

L'investissement en R&D est en baisse malgré un crédit Impôt Recherche de 568 millions d'€ sur 4 ans. Pour la 4<sup>ème</sup> année consécutive, l'investissement diminue de 15% malgré des fonds publics quasi constant dans ce domaine.

	2011	2012	2013	2014
Crédit Impôt recherche	138	150	130	150
R&D nettes au compte de résultat	2,027	1,915	1,812	1,721
Effectifs R&D	17 218	17 037	16 426	16 308

## Par ici les aides publiques

En intégrant la réforme Fillon (alègement des cotisations sociales patronales), la réforme de la taxe professionnelle et celle des allocations familiales, le groupe Renault France aura bénéficié d'au moins 262 millions d'€ (autant qu'en 2013 et 2012), sans compter les aides publiques des autres pays où Renault est implanté.

	APR P1	ETAM mini	SMIC
Basse Grille salaire brute	CS 195 pts	285	
Fév-2005	1541,16€	2001,58€	1385,28€
Mars-2015	1588,60€	2038,93€	1457,52€
évolution	3,08%	1,87%	5,21%



Enfin, l'intéressement (performances et financiers) est un leurre qui masque la baisse des rémunérations et du paiement des qualifications.

## L'Espagne, un exemple ?

Pour le moment, ce que le Medef appelle « les coûts du travail », ceux-ci ont été baissés de manière beaucoup plus importante en Espagne qu'en France.

Selon Louis Gallois, Président du conseil de surveillance de PSA dans un article du monde du 30 mars 2015, «... l'Espagne l'a fait avec un coût social considérable, mais avec un certain succès. L'Espagne est en train de devenir l'atelier de l'Europe. Je ne propose pas cette voie en France, parce que je ne peux pas m'accommoder d'un jeune sur deux au chômage et de 22 % de la population globale au chômage, avec des départs, des diplômés qui quittent le pays, un effort de recherche qui s'effondre... »

Il aurait aussi pu préciser que les Espagnols exportent de plus en plus les véhicules qu'ils produisent à défaut de pouvoir les acheter et qu'à un moment donné, il n'y aura plus grand monde en Europe à pouvoir les acquérir !

# UNE AUTRE STRATÉGIE POUR SORTIR DE L'IMPASSE, PÉRENNISER RENAULT, SES EMPLOIS ET L'ÉCONOMIE NATIONALE :

## LES PROPOSITIONS DE LA CGT

### Un contexte favorable à la relance des ventes

Toutes les conditions sont réunies pour relancer les ventes de Renault :

► Les parcs automobiles français et européen pourraient ou devraient être renouvelés beaucoup plus rapidement qu'ils ne le sont pour des raisons environnementales et de sécurité routière.

► En France, l'âge moyen du parc automobile (38 millions de véhicules) est de 8,3 ans contre 7,7 ans en 2002

► En Europe (212 millions de véhicules), il s'est infléchi de la même manière sur la même période.



### Valoriser le travail des salariés

Pertes d'emplois et du pouvoir d'achat se conjuguent avec baisse colossale des ventes de la gamme Renault en Europe et dans le monde.

Plus personne ne peut contester le manque de pouvoir d'achat des ménages en Europe leur permettant de s'équiper ou de renouveler leur véhicule.

Renault doit donner le « la » dans l'industrie en augmentant substantiellement les salaires et c'est possible. Les capacités financières de Renault le permettent. D'autant que le poids des salaires dans le prix de vente d'un véhicule est une portion congrue !



### Équilibrer la fabrication à l'échelle de la planète

Renault a besoin d'équilibrer les volumes de fabrication avec l'ensemble des usines françaises et étrangères.

Les rythmes de travail et les temps de respiration doivent être respectés. Chaque usine du Groupe Renault doit pouvoir recevoir des volumes de production lissés, lui permettant de travailler normalement, évitant le chômage pour les uns et le surtravail pour les autres.

► Les conditions sociales (salaires, conditions de travail...) doivent être tirées vers le haut,

« La stratégie de l'entreprise doit s'asseoir dans une vision à long terme en conciliant efficacité économique et progrès sociaux tout en prenant en compte l'économie locale. »

### Relancer l'innovation

Renault a toujours relancé ses ventes avec ses innovations (Espace, Twingo, Scénic et récemment le Captur). Il faut donc se donner les moyens de se réapproprier nos compétences et savoir-faire, et laisser nos techniciens et ingénieurs faire preuve d'imagination et tester leurs idées. Ils doivent être sollicités pour l'élaboration des organisations du travail, être entendus et pouvoir agir sur les décisions qui les concernent.

Nous avons besoin de coopération entre les salariés, les services, les ateliers et les établissements (usines, ingénieries) à travers le monde.

Nous devons recréer des collectifs de travail avec lesquels les objectifs sont débattus, confrontés et en phase avec l'intérêt commun de l'entreprise (qualité, délais...). Pour se faire, des temps impartis doivent être organisés, hors hiérarchie, sur le temps de travail.

### Développer l'emploi et améliorer les conditions de travail

L'emploi et l'amélioration des conditions de travail sont intimement liés. Deux exigences qui ne sont pas « une charge ». Elles sont la richesse de l'entreprise pour son savoir-faire, sa capacité d'innovation et la qualité des produits vendus.

Il n'y a pas de « qualité de vie au travail, sans possible travail bien fait ». L'efficacité économique de l'entreprise est à ce prix.

Nous avons besoin d'emplois stables et d'organisations du travail pérennes :

► Les intérimaires doivent être embauchés, ► Un certain nombre d'activités doivent être réintégrées afin de se réapproprier et maîtriser nos savoir-faire,

► C'est à partir de la réalité du travail que doit se décider le niveau d'embauches et de qualification nécessaire.



### Sources

Bilans sociaux et documents de références annuels Renault de 2005 à 2014

\* Enquête 2014 sur le degré d'engagement (Je veux réaliser des choses, envie de me mobiliser) et d'engagement (Je peux m'engager) des salariés Renault par le cabinet HayGroup.

