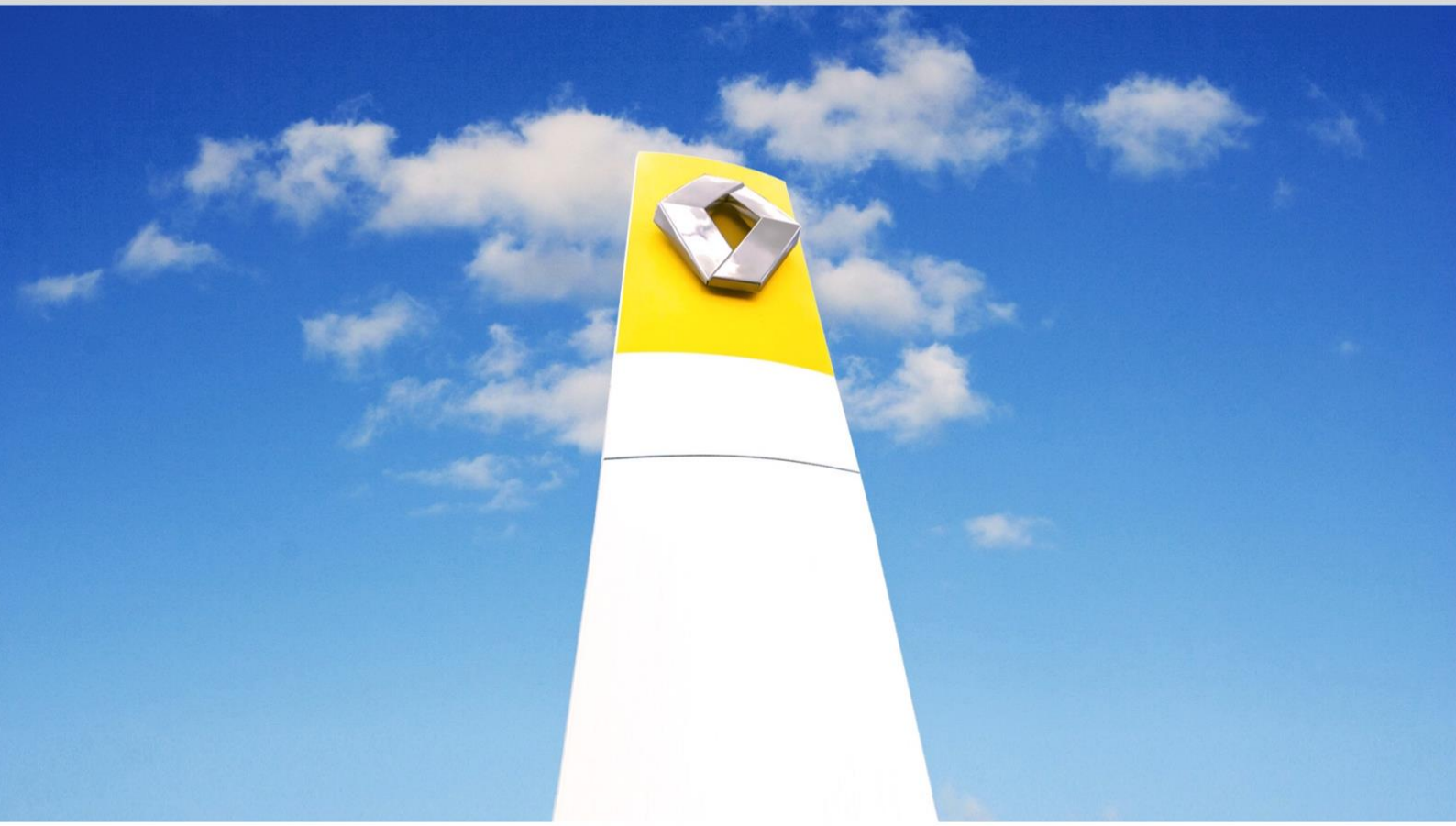
Jacques de La Roche Saint-André
Excelia Group | BB3 – Communication

Renault - Douai (Mai – juillet 2019)
Maître de stage : Cécile Duhot

MEMOIRE PROFESSIONNEL

- Diagnostic interne & externe du Groupe Renault
- Comment favoriser l'épanouissement et le suivi des Personnes à Aptitudes Réduites ?



La Rochelle BUSINESS SCHOOL excelia GROUP

GROUPE RENAULT

SOMMAIRE

Remerciements & Introduction p.4

1.0 Diagnostic interne et externe.....p.7

1.1 Diagnostic interne.....p.7
1.1.1 Segmentation de l'offre de l'entreprise.....p.7
1.1.2 Organisation du Groupe Renault.....p.7
1.1.3 Analyse de la chaîne de valeur.....p.8
1.1.4 Les Ressources Stratégiques de l'entreprise.....p.10
1.1.5 Les Facteurs Clés de Succès.....p.11
1.1.6 La politique marketing de l'entreprise.....p.12
1.1.7 Perspectives de développement interne.....p.13

1.2 Diagnostic externe.....p.13
1.2.1 Le marché et la demande.....p.14
1.2.2 Analyse concurrentielle.....p.15
1.2.3 Perspectives de développement.....p.16

1.3 SWOT.....p.17

2.0 Problématique et préconisations.....p.19

2.1 Problématique.....p.21

2.2 Constat.....p.22

2.2.1 Les actions menées par Renault.....p.23
2.2.2 Sensibilisation des collaborateurs.....p.23
2.2.3 Devenir un « PAR ».....p.23
2.2.4 Organisation au travail.....p.24
2.2.5 Un vivre-ensemble qui peut poser problème.....p.25
2.2.6 Suivi et accompagnement.....p.25

2.3 Préconisations.....p.26

2.3.1 Formation.....p.26
2.3.2 Coaching des managers.....p.27
2.3.3 Gestion du projet d'évolution.....p.29

Conclusion.....p.29

Bibliographie.....p.31

Index des annexes.....p.33

Remerciements & Introduction

Je souhaite remercier dans un premier temps toute l'équipe pédagogique d'Excelia group pour m'avoir apporté les connaissances nécessaires à la réalisation de ce mémoire.

Je tiens à remercier mon maître de stage Cécile Duhot, responsable du service des Ressources Humaines[1]. J'ai pu pleinement m'épanouir grâce à sa confiance et son suivi.

Je remercie tout particulièrement les personnes qui m'ont accordé du temps en participant à des entretiens : les travailleurs handicapés ainsi que leurs chefs d'UET [2].

Enfin, je tiens à remercier ceux qui ont contribué de prés et de loin à la réussite de mon travail de recherche.

Je travaille chez Renault-Douai depuis le 13 Mai 2019 en tant qu'Assistant Chef de Projet Ressources Humaines & Communication. Avant ce stage, j'avais effectué des missions du même type mais de moins grandes envergures dans diverses associations. J'ai choisi de postuler ce poste afin d'acquérir une expérience significative dans une grande entreprise en Ressources Humaines et en Communication dans l'optique de compléter les compétences que j'avais déjà dans l'évènementiel ; mon objectif étant de travailler simultanément dans ces deux secteurs.

Dans le cadre de mes missions lors de ce stage, je travaille notamment sur le suivi des Personnes à Aptitudes Réduites. C'est la raison pour laquelle ma problématique portera sur ce sujet.

Je vais vous présenter dans un premier temps mon diagnostic interne et externe de l'entreprise. Dans un deuxième temps, j'aborderai la problématique choisie et mes préconisations.

Je vous souhaite une bonne lecture.

[1] RRH Fonctions Supports et Hébergés

[2] Unité Elémentaire de Travail

Historique de Renault : [3]

Fondée en 1898 par les frères Renault, Renault développe des solutions automobiles dans l'optique de faciliter la mobilité et de la rendre accessible au plus grand nombre. Cela passe par la conception, la fabrication et la distribution de produits. Le Groupe Renault est désormais un groupe international multimarque qui regroupe les marques Renault, Dacia, RSM (Renault Samsung Motors), Alpine et Lada. Il est lié à Nissan depuis 1999 et à Mitsubishi depuis 2017 formant l'alliance Renault-Nissan-Mitsubishi ; le premier groupe automobile mondial. Le groupe est présent dans 134 pays avec plus de 12 000 points de vente.

Les grandes dates de Renault : [4]

1898	Fondation de la société par Louis Renault et ses frères
1945	Nationalisation de Renault
1996	Privatisation de Renault
1999	Naissance de l'Alliance Renault - Nissan
2004	Lancement de la Logan
2011	Lancement d'une gamme de véhicules électriques : Twizy, Zoé & le Kangoo Z.E
2012	Lancement de la Clio IV
2013	Lancement du mini crossover Captur
2014	Lancement de Nouvelle Twingo, du Nouvel Espace et du Nouveau Trafic
2015	Lancement du SUV Kadjar
2021	Lancement de la nouvelle génération de véhicules électriques fabriqués à l'usine de Douai

[3] GROUPE RENAULT, (2018)

[4] GROUPE RENAULT, (2019)

Liste des abréviations :

APW :	Alliance Production
BPU :	Base Personnel Unique
CA :	Chef d'Atelier
CDU :	Comité de Direction Usine
CUET :	Chef d'Unité Élémentaire de Travail
DLI :	Direction Logistique Industrielle
EPI :	Équipement de Protection Individuel
FOS :	Feuilles d'Opérations Standards
MOD :	Main d'Œuvre Directe
MOS :	Main d'Œuvre de Structure
PAR :	Personnes à Aptitudes Réduites
RH :	Ressources Humaines
SUV :	Sport Utility Vehicle
SWOT :	Strengths – Weaknesses – Opportunities – Threats [5]
TDD :	Technique et Développement Durable
TGP :	Technicien Gestion de Production
UET :	Unité Élémentaire de Travail
UGB :	Usine George Besse
ZE :	Zéro Émission

[5] Forces – Faiblesses – Opportunités – Menaces

1.0 Diagnostic interne et externe

Le diagnostic portera sur le Groupe Renault.

1.1 Diagnostic interne

Afin d'identifier les forces et les faiblesses de l'entreprise, et définir ses avantages concurrentiels, deux outils vont être utilisés : l'analyse de la chaîne de valeur (Porter) et l'analyse des ressources et compétences.

1.1.1 Segmentation de l'offre de l'entreprise

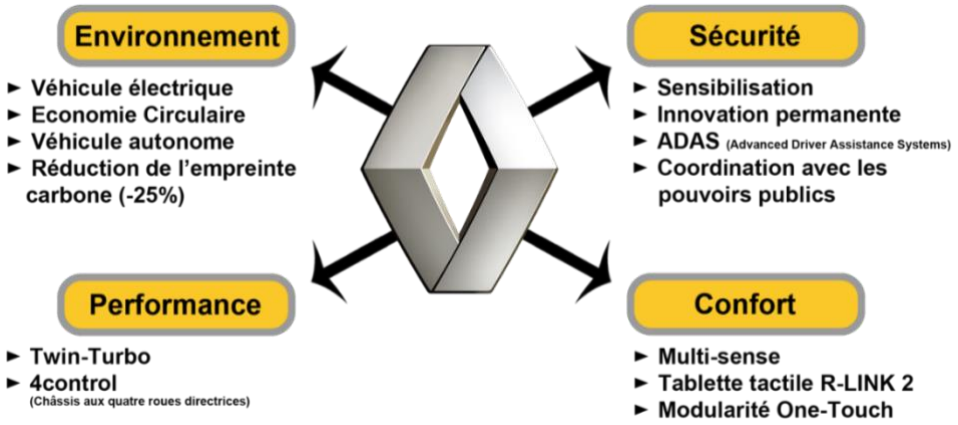
Pour faire face à la concurrence, Renault renouvelle et élargit fréquemment son offre en proposant de nouveaux modèles et en améliorant ceux-déjà existants.
Afin de satisfaire une demande de plus en plus diversifiée, Renault cherche à proposer de nouvelles versions de ses véhicules orientées vers la multifonctionnalité.
En parallèle, le Groupe privilégie deux domaines d'action : l'inclusion et la mobilité durable.

1.1.2 Organisation du Groupe Renault

MISSION

Renault se donne pour mission de concevoir, produire, commercialiser des transformations de véhicules avec les services associés, en s'adaptant à l'évolution des besoins des particuliers et des professionnels dans le respect de ses standards qualité. [6]
En ce sens, Renault cherche à concevoir des véhicules accessibles au plus grand nombre, qui soient à la fois confortable, à la pointe de la technologie, avec le meilleur design possible, tout en cherchant à être une référence en matière d'environnement et de sécurité.

Les quatre axes principaux de recherches : [7]



[8]

[6] GROUPE RENAULT, (2019), Nos activités, Renault Tech
[7] Liste d'exemple non-exhaustive
[8] DE LA ROCHE ST-A, J. (2019)

POLITIQUE GENERALE

Pour atteindre ses objectifs, Renault cherche à développer l'engagement du personnel à l'aide d'un système de reconnaissance lisible qui récompense les performances individuelles et collectives, en plus des démarches d'innovations participatives. [9]

L'employabilité étant facteur de performance, le service RH cherche à accompagner chaque salarié vers les opportunités qui correspondraient le mieux à chacun, en assurant les formations si nécessaires, et en veillant à favoriser la diversité et l'égalité des chances.

La santé et la satisfaction de l'ensemble des collaborateurs est au cœur de la stratégie sociale de Renault.

VISION

Ren Renault vise à s'impliquer dans la vie sociale et sociétale de l'ensemble des 134 pays où le Groupe est implanté. Cela passe par des projets éducatifs et culturels comme la mise en service au Maroc d'un « Bibliobus » ; une bibliothèque mobile qui se déplace pour faciliter l'accès des jeunes à des activités parascolaires et rendre celles-ci plus attractives. [10]

STRATEGIE PRINCIPALE

La stratégie principale de Renault est donc d'établir une relation de confiance avec le client ainsi qu'avec l'intégralité des parties prenantes en les plaçant au cœur de ses décisions.

L'objectif est aussi d'améliorer la rigueur d'exécution en mobilisant l'ensemble des différents métiers de l'entreprise, de concevoir des véhicules attractifs qui tiennent dans la durée et de constamment s'adapter aux évolutions d'un monde de plus en plus connecté.

1.1.3 Analyse de la chaîne de valeur

La chaîne de valeur représente l'ensemble des processus participant à la création de valeur ajoutée d'une entreprise.

Cela permet ainsi d'analyser l'ensemble des activités de Renault et leurs interactions, d'identifier d'où proviennent les avantages concurrentiels, et d'évaluer la configuration et l'organisation du processus de création de valeur.

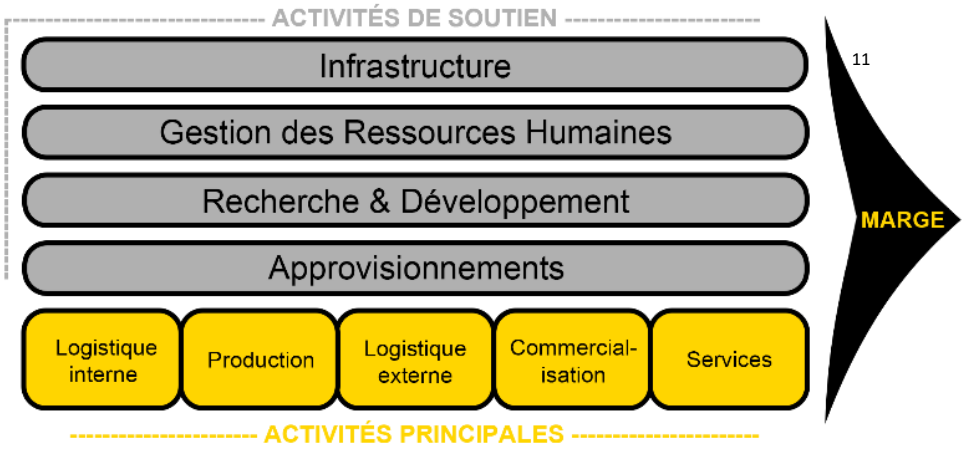
La chaîne de valeur est composée de deux type d'activité : Les activités principales (« *Qui impliquent la création matérielle et la vente du produit, son transport jusqu'au client ainsi que le service après-vente* »), et les activités de soutien qui permettent de rendre possible les activités principales.

Sans l'intégralité de ces acteurs, il ne pourrait pas y avoir de produit fini accessible aux consommateurs.

« *La marge représente la différence entre la valeur donnée au produit ou au service, et les coûts liés à sa création jusqu'à sa mise sur le marché* ».

[9] FRANCOIS, A. (2012), LinkedIn, Stratégie d'entreprise : Renault

[10] LAILI, K. – HUFFPOST (2019) - La Fondation Renault lance un projet de bibliothèque



[11]

Cette analyse permet de déterminer les facteurs clés de succès du Groupe en Technologie / Design, en Qualité, en Coût et concernant son réseau de distribution.
Elle permet de mesurer la contribution à la valeur de chacune de ces activités, pour ainsi permettre d'orienter efficacement l'allocation des moyens pour développer des avantages concurrentiels et mieux s'imposer sur le marché.

[12]

Activités de soutien :	Note/10	Pond./5	Note pondérée	Contribution à la valeur en %
Infrastructure	8	2	16	6
Gestion Ressources Humaines	7	3	21	8
Recherche & Développement	8	5	40	16
Approvisionnements	8	5	40	16
Total activités de soutien	-	-	**117**	**47**

Activités principales :	Note/10	Pond./5	Note pondérée	Contribution à la valeur en %
Logistique interne	6	4	24	10
Production	4	5	20	8
Logistique externe	5	4	20	8
Commercialisation	7	4	28	11
Services	8	5	40	16
Total activités principales	-	-	**132**	**53**

Total final	-	-	**249**	**100**

Les activités les plus créatrices de valeur pour Renault sont la Recherche & Développement, l'approvisionnement, et la commercialisation.

[11] DE LA ROCHE ST-A, J. (2019), d'après PORTER, M.
[12] DE LA ROCHE ST-A, J. (2019), d'après scoring réalisé par GROUPE RENAULT (2018)

1.1.4 Les Ressources Stratégiques de l'entreprise

Les ressources stratégiques de Renault sont au cœur de ses avantages concurrentiels.

Ressources financières

Renault est une société à forte capitalisation boursière, qui malgré un Chiffre d'Affaire en repli de 2,3% en 2018 (57 419 millions d'euros), a vu ses ventes en hausse de 3,2% (3,9 millions d'unités).
Cette année encore, Renault a maintenu son leadership sur le marché français, et demeure le premier groupe mondial avec l'Alliance Renault-Nissan-Mitsubishi. [13]

Ressources immatérielles

Au-delà des nombreux brevets déposés lors de la conception de ses différents produits, le Groupe possède une image de marque très forte renforcée par l'Alliance Renault-Nissan-Mitsubishi ainsi que par ses marques complémentaires (Dacia, Alpine, Samsung Motors, et Lada). [14]

Ressources humaines

Grâce à sa politique de mobilité interne, les 183 000 collaborateurs du Groupe Renault sont créatifs, formés à la mobilité et à l'adaptabilité, et disposent d'un savoir-faire reconnu. [15]

Ressources physiques

La performance de Renault serait inexistante sans ses 39 usines, ses 3 laboratoires d'innovations, ses 6 centres d'ingénieries, et ses représentations commerciales établies à travers 134 pays. [16]

[17]

Ressources stratégiques	Valeur pour le marché	Exclusivité pour Renault
Financières	* *	* *
Immatérielles	* * * *	* * * *
Humaines	* *	* * *
Physiques	* * * *	* * *

Ce tableau permet de mesurer la valeur de chacune des ressources stratégiques de Renault, et leurs exclusivités.
A titre d'exemple, les ressources immatérielles participent tout particulièrement à la création de valeur, étant donné leurs apports, et du fait qu'elles soient rares, ancrées dans la durée, et rarement imitables. C'est pourquoi, elles sont exclusives à l'entreprise.
Quant aux ressources humaines, leurs valeurs sont moindres car le savoir-faire et les compétences d'un salarié peuvent être acquis par un autre. L'humain étant mobile, cette ressource n'est donc pas entièrement exclusive à l'entreprise.

[13] Chiffres issus du site RENAULT – ANNEXE 1
[14] L'alliance | GROUPE RENAULT - ANNEXE 2
[15] Effectifs et répartition - Groupe Renault (2018) ANNEXE 3
[16] Implantation industrielles – Groupe Renault ANNEXE 4
[17] DE LA ROCHE ST-A, J. (2019), d'après scoring réalisé par GROUPE RENAULT (2018)

1.1.5 Facteurs clés de succès

Technologie / Design

Dans le cadre de l'Alliance Renault-Nissan-Mitsubishi, près d'un milliard de dollars va être investi sur cinq ans afin de développer l'Open Innovation. Ce fonds permettra de développer les nouvelles mobilités tel que la voiture électrique, les systèmes de conduite autonome, les services connectés ainsi que l'intelligence artificielle.
Au-delà de l'Alliance, Renault cherche à construire de nombreux partenariats externes pour co-innover avec des start-up, souvent précurseurs sur les nouveaux outils de travail et l'innovation.
Renault dispose aussi de plusieurs laboratoires d'innovation (« Open Innovation Lab ») répartis à travers le monde comme son antenne au cœur de la Silicon Valley ; un haut-lieu de l'innovation mondiale.
En interne, Renault dispose d'un laboratoire coopératif d'Innovation qui permet de regrouper cinquante collaborateurs venus des trois fonctions : le produit, l'ingénierie et le design. [18]

Qualité

Afin de satisfaire au mieux sa clientèle, Renault cherche à concevoir ses véhicules le plus rigoureusement possible. Dans un souci de durabilité, vingt millions de kilomètre sont parcourus chaque année pour tester les véhicules. Dès la sortie de la chaîne de production, les voitures sont testées, et les pièces sont observées au millimètre près. Grâce à ses 15 000 vendeurs et à ses 9 500 techniciens après-vente, le Groupe Renault est aujourd'hui dans le top 3 en matière de satisfaction client dans un pays sur 2. [19]
Néanmoins, sur 1 000 acheteurs, près de 60 éprouvent un mécontentement quant à la qualité du produit. [20]

Coûts

Dans l'optique d'atteindre des coûts unitaires proportionnés, et si possible inférieurs à la concurrence, le développement des nouveaux modèles de véhicule est basé sur une évolution de la rentabilité anticipée calculée sur les recettes ainsi que sur les coûts prévisionnels. Concrètement, le Groupe Renault optimise la distribution d'un même véhicule sur plusieurs marchés afin de le désensibiliser aux éventuelles fluctuations de l'un ou l'autre d'entre eux.
Dans le cadre de l'Alliance Renault-Nissan-Mitsubishi, Renault développe des plates-formes techniques à composition standardisée pour maximiser les effets d'échelle sur les volumes et sur les coûts des composants. [21]
Néanmoins, outre Dacia, la filiale low-cost de Renault, les prix unitaires de Renault tendent à être supérieurs à ceux de la concurrence ; Notamment avec l'émergence de nombreuses marques low-cost dans les pays asiatiques.

[18] GROUPE RENAULT (2014). Innovation@renault (Vidéo)
[19] GROUPE RENAULT (2019), Séduire et satisfaire nos clients
[20] DELAUNAY, R. (19/06/2019) - Rendez-vous encadrement UGB Douai
[21] GROUPE RENAULT (2018) – Rapport de référence

Réseau de distribution

Avec ces nombreux concessionnaires implantés à travers 134 pays, Renault dispose d'une implantation globalement réussie malgré un échec aux États-Unis et de grandes difficultés à percer en Chine.
De plus, Renault accompagne ses ventes avec la digitalisation via l'application CSB (Car and Service Builder) qui permet de personnaliser les options d'un véhicule et de les afficher en 3D chez les concessionnaires. [22]

Scoring des facteurs clés de succès pour le Groupe Renault :

[23]

Facteurs Clés de Succès	1	2	3	4	5
Technologie et design innovants				X	
Qualité			X		
Couts unitaires inférieurs à la concurrence		X			
Réseau de distribution bien implanté			X		

1.1.6 La politique marketing de l'entreprise

Renault souhaite refléter une marque forte, moderne et innovante auprès des consommateurs. Pour ce faire, Renault s'est créé un nouvel univers design exprimant plus de caractère, de sensualité et d'audace.

Ce qui est particulièrement important pour Renault, c'est de se démarquer de ses marques partenaires ; de peur d'être associé à l'image low-cost de Dacia par exemple.

Avec sa nouvelle stratégie « Drive the Future », Renault ambitionne de rendre la mobilité durable possible pour tous, tout en s'appropriant de plus en plus les codes du luxe avec les notions de désirs et de passions pour créer du rêve dans ses nouvelles publicités. [24]

« Réduire les coûts et respecter l'environnement »

[22] IP-LABEL (2019) – Garantir la performance digitale
[23] DE LA ROCHE ST-A, J. (2019), d'après scoring réalisé par GROUPE RENAULT (2018)
[24] DESJARDINS, P. (2019 – CARADISIAC) Renault Clio V : La nouvelle star – ANNEXE 5

1.1.7 Perspectives de développement interne

Digitalisation Interne

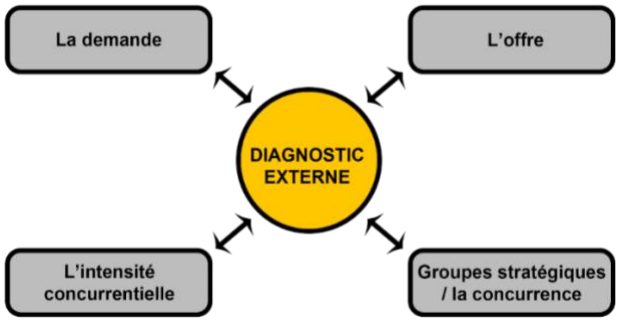
De nouveaux outils digitaux plus accessibles et plus performants vont être mis à disposition des salariés.
A compter du 1er juillet 2019, une application (MaVie@Renault) pour smartphone / tablette permettra de simplifier les tâches courantes des collaborateurs du Groupe Renault qui n'auront plus à passer par leurs managers pour de nombreuses tâches. Il sera ainsi possible de poser ses congés, de télécharger une attestation, de demander un acompte, ou encore de se connecter à sa Mutuelle, à Personeo, ou à son Compte Personnel de Formation.
Cela permettra aussi de simplifier la prise de contact avec le service de Relation Clients. Cette application est vouée à se substituer aux logiciels d'administration du personnel, devenus archaïques. [25]
Cette digitalisation des usines implique aussi une couverture Wi-Fi plus étendue (500 hectares d'ici à fin 2019), de nombreux salariés équipés de montres connectés (3000), de tablettes (5000), ou encore de lunettes connectés (400). [26]

L'humain et la robotisation

Au-delà des avancées technologiques, le succès repose avant tout sur les femmes et les hommes qui en sont les chefs d'orchestre. De nombreuses tâches vont être désormais effectués par des robots ; non pas pour remplacer l'humain, mais pour lui permettre de se concentrer sur des tâches à plus fortes valeurs ajoutés, et faire disparaître les travaux « pénibles ». On retrouvera donc de plus en plus communément, des Robots collaboratifs, des chariots filoguidés, des chariots élévateurs sans conducteurs, ou encore des équipements destinés aux salariés tels que des exosquelettes. Ainsi, d'ici à 2020, il y aura plus de 10 000 machines connectées. [27]

1.2 Diagnostic externe

[28]



[25] D'après le rendez-vous encadrement UGB Douai 19/06/2019 (CHASSAGNON, T.)
[26] D'après l'infographie de CROYAL, J. (2019) - GROUPE RENAULT – ANNEXE 6
[27] D'après l'infographie de CROYAL, J. (2019) - GROUPE RENAULT – ANNEXE 6
[28] DE LA ROCHE ST-A, J. (2019), d'après les quatre rubriques du diagnostic externe

1.2.1 Le marché et la demande

Les principales composantes des facteurs environnementaux vont être analysées avec la méthode PESTEL :

- P comme Politique : Les régimes, stabilité, pouvoir...
- E comme Economique : cycle, taux d'intérêt, chômage, revenu disponible, tous les indicateurs...
- S comme Sociologique : Organisation de la société, mode de vie, religion, activité dominante...
- T comme Technologique : les réseaux informatiques, la recherche-développement, téléphonie...
- E comme Ecologique : géographie, infrastructure, frontière, climat...
- L comme Législatif : Lois, normes, labels, droit du travail, les contrats...

[29]

Catégories	**Opportunités**	**Menaces**
Politique	- Prêts gouvernementaux pour les marques françaises - Politique de libre-échange - Pacte automobile	- Disparition du bonus attribué aux modèles hybrides - Menace de protectionnisme économique dans certains pays - De + en + de parkings payants
Economique	- Développement pays émergents - Europe : un marché mûr - Alliance Renault-Nissan-Mitsubishi	- Concurrence accrus - Pression sur les coûts et les prix
Sociologique	- Tendance orientée vers l'écologie et la sécurité	- Attente auto plus économe - Baisse du pouvoir d'achat
Technologique	- Nouvelles alternatives moteurs (Electrique / hybride) - Nouvelles fonctions dans les véhicules - Nouveaux outils de communication digitale	- Adaptation des collaborateurs à de nouveaux outils
Ecologique	- Déduction de 30% d'impôt pour l'achat d'une borne de recharge électrique	- De nombreuses normes entrent en vigueur - Raréfaction pétrole - Recherche de la technologie «propre»
Législatif	- Partenariat avec la sécurité routière	- Contraintes légales en matière de sécurité et de pollution - Marge de manoeuvre réduitent par les réglementations européennes et nationales

Au regard de l'analyse PESTEL, Renault doit ainsi essentiellement être en mesure de proposer une offre toujours plus respectueuse de l'environnement, qui soit compatible avec les marchés émergents.

[29] DE LA ROCHE ST-A, J. (2019)

1.2.2 Analyse concurrentielle

Afin d'analyser la position concurrentielle de Renault, il est nécessaire d'en examiner les forces concurrentielles.

Le pouvoir de négociation des fournisseurs

Renault dépend aujourd'hui en grande partie de ses fournisseurs qui représentent près de 85% du coût total de production d'un véhicule. Néanmoins, notamment grâce à la mutualisation des achats dû à l'« Alliance Purchasing Organization (APO) » [30] Renault représente pour beaucoup de ses fournisseurs la quasi-totalité de leurs chiffres d'affaires. Le pouvoir de négociation des fournisseurs en devient donc très restreint. De plus, malgré les coûts plus importants, Renault entre dans une logique de partenariat ponctuel avec de plus en plus de start up qui s'adaptent plus facilement à l'évolution constante des besoins du Groupe. Cela implique une concurrence d'autant plus problématique pour les fournisseurs.

Le pouvoir de négociation des clients

Du Low-Cost au Haut de Gamme, Renault propose une vaste gamme de choix à sa clientèle. Le pouvoir de négociation des clients est relativement faible s'agissant des véhicules Haut de Gamme car cette gamme étant plus aisément personnalisable, la clientèle y est bien plus fidèle.
Dans la catégorie Low-Cost, le pouvoir de négociation des clients est ainsi bien plus important car il y a une plus large gamme de choix concurrentiels.
Pour autant, depuis le lancement de ses premiers véhicules électriques avec la Gamme Z.E., Renault accentue largement ses avantages concurrentiels en proposant des véhicules précurseurs (Lancés 10 ans avant ses concurrents) sur de nombreux domaines, qui répondent à l'attente du moment sur la fiabilité des véhicules, la multifonctionnalité, le Low-Cost (via la location), et surtout le développement durable.

La menace des produits de substitution

Tout particulièrement sur le marché européen, les substituts aux véhicules automobiles (le bus, le train, l'avion ou encore le vélo) sont de plus en plus encouragés et favorisés par les pouvoirs publics, appuyés par de multiples associations. Ces substituts sont privilégiés en fonction d'un rapport temps/argent et éthique (Développement durable). Renault y fait face essentiellement dans les villes les plus touristiques et/ou « historique », ainsi que dans les grandes métropoles de plus en polluées et saturées par les voitures. Grâce à l'électrique, ces substituts sont encore loin de supplanter la voiture.

La menace des nouveaux entrants

Précurseur sur le marché des pays émergents, Renault fait désormais face à la montée en puissance des constructeurs locaux, qui parviennent de plus en plus aisément à s'aligner sur Renault, allant jusqu'à s'implanter sur le marché européen tel que le groupe chinois Zhejiang Geely Holding Group via le rachat d'entreprise comme Volvo.

[30] GROUPE RENAULT (2019) - Notre management

L'intensité de la concurrence

Le marché de l'automobile comporte des offres très variées, avec des constructeurs qui proposent des véhicules de tout type, engendrant ainsi une concurrence rude à tous les niveaux. De nombreux acteurs de ce marché connaissent une croissance fulgurante ; notamment les constructeurs Chinois et Japonais qui font désormais partie intégrante de l'équation.
En position de leader dans le domaine du low cost, Renault reste néanmoins en position d'infériorité sur le haut de gamme, malgré son positionnement tourné de plus en plus vers le luxe.

1.2.3 Perspectives de développement

En 2019, Renault vise une certaine croissance de ses ventes grâce au lancement de nouveaux modèles à l'international, et avec la nouvelle Clio, désormais égérie du Groupe en Europe. [31]

Mobilité partagée

Dans le cadre du plan stratégique « Drive The Future », le Groupe Renault ambitionne de proposer une famille complète et complémentaire de Robots-Véhicules. Elle est composée du Renault EZ-GO, Renault EZ-PRO, et de Renault EZ-ULTIMO. Ces trois véhicules électriques, connectés et autonomes visent à proposer, d'ici à fin 2019, une offre comportant du transport à la demande et de l'autopartage. [32]

Design

Le groupe Renault veux proposer le meilleur du haut de gamme pour ses futurs véhicules électriques ; le design futuriste sera inspiré de références architecturales tels que les appartements haussmanniens ou encore la boutique Prada de Tokyo. L'habitacle du véhicule EZ-ULTIMO sera paré de matériaux luxueux (bois, marbre ou cuir). Ce véhicule se veut représenter un salon de première classe moderne et accessible à tous. [33]

Exportation

Dans l'optique de réduire son empreinte carbone, Renault a conclu un partenariat d'une durée de trois ans avec Neoline, une start-up Nantaise qui projette de lancer une ligne-pilote transatlantique qui sera effective à l'horizon 2020. Elle sera composée de deux cargos propulsés à la voile. [34]
Cela permettrait à Renault de non-seulement réduire son empreinte écologique, mais aussi de réduire les délais de transport d'une semaine par rapport aux solutions actuelles avec l'entreprise Halifax.

[31] NEOLINE, Le Neoliner, un navire-pilote innovant – ANNEXE 7
[32] AUDEBERT, T. – GROUPE RENAULT (2018) - EZ-GO, EZ-PRO, EZ-ULTIMO, la trilogie de la mobilité partagée
[33] PEDEN, J-P. - AUTO PLUS (2018) - Renault présente sa limousine électrique autonome
[34] GROUPE RENAULT, Rapport 2018, Temps forts – ANNEXE 8

1.3 SWOT [35]

Forces

Groupe peu endetté, très présent à l'international, Renault est précurseur sur la conception de véhicule électrique.
Avec l'Alliance Renault-Nissan-Mitsubishi, Renault procède à des économies d'échelles qui sont parmi les plus profitables et efficientes au monde. C'est de par cette Alliance que les projets de voitures électriques peuvent aujourd'hui voir le jour.
Au-delà de cette Alliance, Renault entretient de très bonnes relations avec l'ensemble de ses fournisseurs et réalise de nombreuses autres coopérations comme celle avec Daimler un constructeur allemand. Renault puise aussi ses forces dans ses marques complémentaires (Dacia / Alpine / Samsung Motors & Lada) qui permettent une diversification et un accroissement de ses activités ; en plus de rendre possible une implantation express et efficace sur de nouveaux marchés.
Longtemps qualifiés de non-fiabilité et perçus comme étant de qualité insuffisante, les nouveaux véhicules sont désormais bien notés par les consommateurs, cela grâce aux méthodes Nissan qui ont fait évoluer la qualité au sein des usines Renault. [36]

Faiblesses

Renault étant plus qualitatif, ses volumes stagnent, et ce, depuis les années 1990. Aujourd'hui, le Groupe engrange seulement une moyenne de 2 à 3 millions de vente ; à peine plus que vingt ans auparavant.
L'Alliance est présente presque partout dans le monde mais si l'on ne prend que Renault en considération, on remarque que le Groupe ne dispose pas d'usine de production sur de nombreux marché comme en Australie ou en Asie du sud-est. Ce qui l'oblige à importer ses véhicules, engendrant des coûts importants, et ne favorisant pas la proximité qu'il serait souhaitable d'avoir pour Renault vis-à-vis de sa clientèle.
Renault souffre encore de son manque de séduction auprès des consommateurs malgré sa nouvelle stratégie tournée vers le haut de gamme et malgré des design innovants, Renault peine encore à se faire une place sur cette part du marché.

Opportunités

Depuis quelques années, les crédits de consommation sont à la hausse et les « Seniors » se retrouvent de plus en plus nombreux à se tourner vers l'acquisition d'un nouveau véhicule.
La tendance est aujourd'hui tournée vers l'hybride et l'électrique ; des domaines dans lesquels Renault est amené à exceller.
Malgré une concurrence qui rattrape Renault sur les marché émergents, la demande y connaît, elle aussi, une hausse constante.

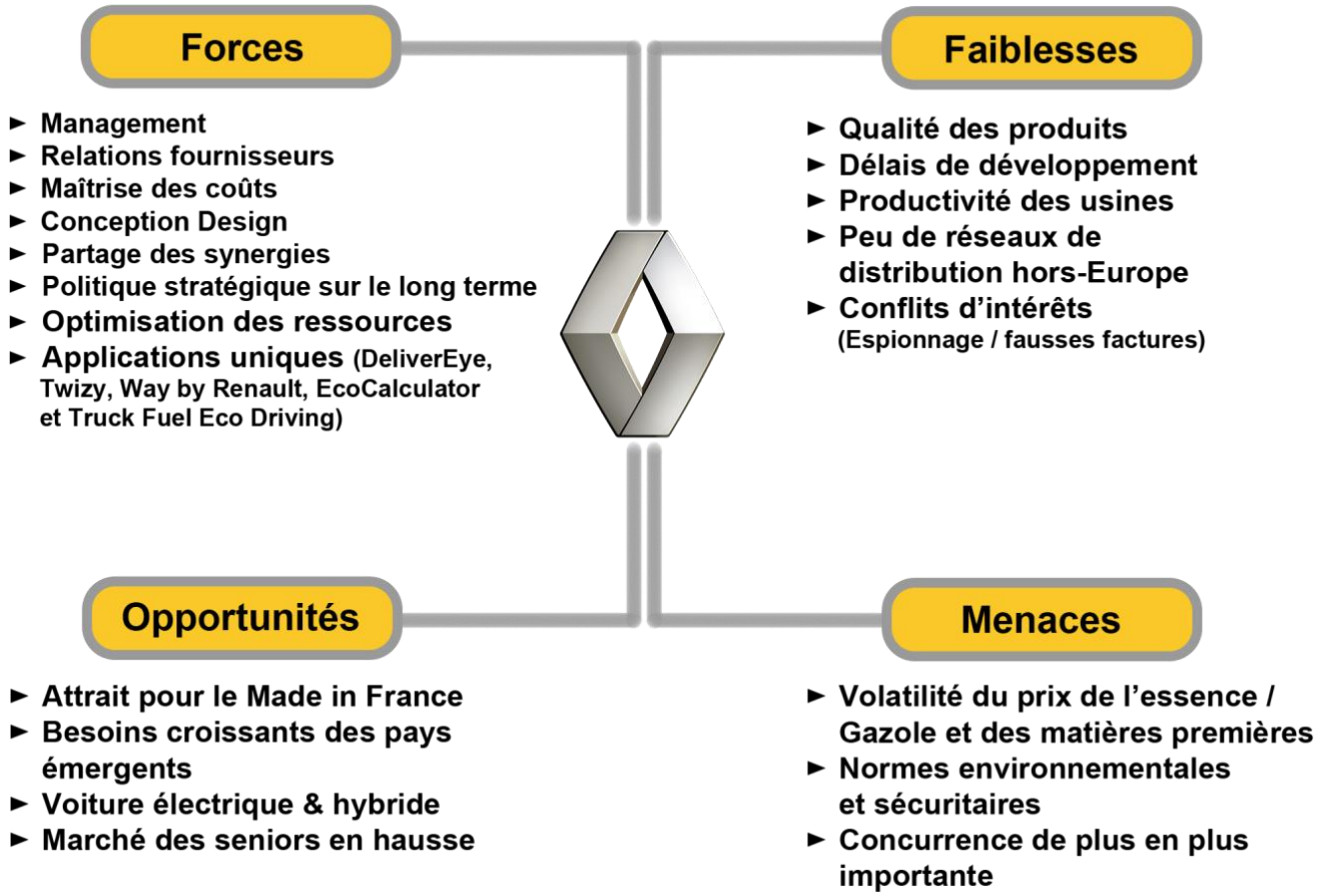
[35] Strengths – Weaknesses – Opportunities – Threats
[36] Inspiré de LA TRIBUNE (26/01/2011). Les forces et les faiblesses du groupe automobile français

Menaces

La volatilité du prix et de la disponibilité des matières premières constitue une menace constante pour Renault.
De plus, malgré son positionnement aujourd'hui très porté sur l'écologie, les lois et les normes environnementales se durcissent et leurs évolutions pourraient gravement affecter les centres de production.

Synthèse du SWOT :

[37]



Dans une logique à la fois écologique et commerciale, Renault devrait donc continuer à prioriser sa politique environnementale et sécuritaire en étant plus ferme sur ses objectifs « zéro déchet » et « zéro défaut ».
Le groupe Renault doit aussi poursuivre son internationalisation et développer des centres de production à proximité des points de vente.

Au regard de l'analyse interne et externe du Groupe Renault, l'entreprise apparaît tel un groupe solide et innovant qui ira toujours de l'avant, surpassant les difficultés rencontrées. Néanmoins, derrière la façade prospère, les conditions de travail en France demeurent problématiques à certains niveaux. C'est notamment le cas pour les Personnes à Aptitudes Réduites.

[37] DE LA ROCHE ST-A, J. (2019)

2.0 Problématique et préconisations

L'usine de Douai compte près de 3 600 salariés et intérimaires auxquels s'ajoutent environ 200 prestataires présents sur le site, 80 contrats d'insertion et 150 stagiaires ; soit une ville de près de 4 000 personnes avec 15% de femmes. Parmi eux, on compte un peu plus de 300 PAR qui se répartissent en deux catégories. D'une part, les PAR qui veulent travailler et qui cherchent à compenser leurs éventuelles difficultés en mettant de l'ardeur à bien faire ce qu'ils font et d'autres part, les PAR qui cherchent à profiter d'un dispositif pour travailler le moins possible.

Les PAR volontaires :

Ils représentent la grande majorité des PAR, soit environ 230 personnes. La moitié d'entre eux a des inaptitudes plus ou moins importantes mais qui sont le plus souvent compensées par une volonté de travailler très ancrée. Souvent les collègues ne savent pas qu'untel ou untel a des inaptitudes. Ce n'est pas toujours visible d'autant que les PAR compensent par une ardeur dans le travail.

Ceux qui ont les inaptitudes les plus fortes prennent des postes de travail en doublette, c'est-à-dire qu'ils sont deux pour tenir un poste. D'autres qui ont des inaptitudes plus légères bénéficient d'assistance sur les postes de travail afin de leur permettre de tenir les postes. Cependant, cela nécessite un travail de préparation des postes en associant le chef d'UET, l'ergonome, le PAR et la médecine du travail afin de construire un poste adapté sur mesure.

Cette contrainte est très importante dans une industrie comme l'automobile ou les volumes de véhicules fabriqués fluctuent en fonction des ventes. Cela implique des changements de cadence régulier. Environ 2 fois par an en moyenne, une usine change de cadence. Il s'agit de produire plus ou moins. Il s'agit surtout de s'adapter à la demande commerciale. C'est le travail du fabricant. L'idéal pour la performance de l'outil industriel est de travailler toute l'année en 2 équipes de production, chacune à 60 véhicules par heure. C'est-à-dire un véhicule toutes les minutes, soit 850 voitures par jour en 2 équipes ou près de 200 000 véhicules par an.

Quelques fois, la demande est supérieure et il faut ajouter une équipe de nuit, ou inférieure et il faut s'adapter. Ces changements de cadence réguliers incitent fortement le fabriquant à construire des postes de travail PAR hors flux. Le hors flux représente les activités qui ne sont pas sur la ligne de production mais plutôt en amont. Il s'agit principalement des kittings pickings. Les kittings pickings sont des postes aménagés le long des palletiers sur lesquels sont stockées les pièces en provenance de nos fournisseurs.

L'usine de Douai a 500 fournisseurs de rang 1 qui approvisionnent 6 500 références de pièces pour fabriquer les véhicules Espace, Talisman et Scénic. Dans ces Pickings, les opérateurs alimentent des chariots ; ils préparent les kits de pièces de chaque voiture. Cela permet aux opérateurs sur la chaine de n'avoir à monter sur le véhicule que les pièces utiles. Il n'y a donc pas de risque d'erreur puisque seules les pièces à monter sont dans le chariot. Ces postes de pickings sont donc priorisés pour les PAR car ils sont moins sensibles aux changements de cadence que les postes de la chaîne.

Les PAR non volontaires :

Ils sont environ une centaine et sont assez disséminés dans les différents métiers de l'usine. Ils ont des âges différents. Il n'y a donc pas un profil type. La médecine du travail a-t-elle été laxiste à un certain moment avec eux ? Quelle spirale les a entrainés dans une logique d'apparent refus de travailler ? La question est complexe. Toutefois, c'est de la responsabilité du management de la traiter. Il n'est pas possible de laisser une population de côté et de montrer ainsi un traitement différent pour telle catégorie de personnes.

De ce point de vue, l'usine de Douai a déployé en 2019 une formation à tous les managers du site intitulé « Les Basiques du Management ». Plusieurs objectifs ont été définis pour cette formation.

Tout d'abord, obtenir un management clair et homogène sur l'ensemble de l'usine, c'est-à-dire, adopter des attitudes managériales transparentes, homogènes et constantes. Ensuite, rappeler les missions et responsabilités de chacun. Enfin, centrer les managers sur leur cœur de métier.

Dans ce cadre, 10 basiques ont été travaillés lors de la formation : [38]

1/ Communiquer, transmettre l'info et échanger au quotidien
Je porte rigoureusement l'info ascendante et descendante dans mon secteur.
Ma communication journalière doit permettre de bien connaître mes collaborateurs et de répondre facilement à leurs attentes.

2/ Adapter mon management à mes collaborateurs
Mon management doit être adapté aux compétences et au comportement de chacun de mes collaborateurs, au profit de l'intérêt collectif de l'équipe. Je proscris le management mou et uniforme.

3/ Animer par l'exemplarité et me positionner comme leader de mon équipe.
Je suis irréprochable, je m'oblige à faire ce que je demande à mes collaborateurs et j'affirme mon autorité en tant que représentant de la Direction auprès de l'équipe. Je garantis le respect de toutes les règles. Je suis aussi le représentant de mon équipe auprès de la Direction.

4/ Organiser et gérer mes priorités
Je gère les priorités dans mon équipe et je gère mon temps personnel de façon équilibrée entre terrain, réunions et travail personnel. C'est moi qui pilote mon agenda et non le contraire.

5/ Valoriser mes collaborateurs
Je reconnais et valorise les actions remarquables de mes collaborateurs.

6/ Adopter des attitudes managériales transparentes et constantes
Ma communication doit être simple et transparente avec un souci permanent de clarté et de stabilité.

[38] UGB Douai (2019) – Projet usine – ANNEXE 9

7/ Gérer les situations conflictuelles
Je traite les problèmes de relations humaines ou sociales dès qu'ils apparaissent, avec le souci du respect des personnes.

8/ Développer les compétences, et déléguer
Je développe les compétences de mes collaborateurs en les responsabilisant. Pour faire face aux besoins du futur, j'anticipe et accompagne la montée en compétences de mes collaborateurs, notamment en valorisant la mobilité.

9/ Appliquer et expliquer les décisions
J'applique et je fais appliquer les décisions en communiquant les informations qui permettent à mes collaborateurs de bien comprendre les enjeux.

10/ Impliquer les membres de l'équipe dans les actions de progrès
Je mets en place des démarches participatives décidées par l'usine (tableau de dysfonctionnement…). Je sollicite la participation de mes collaborateurs aux actions de progrès.

Tous les managers ont donc un langage commun auquel ils peuvent se référer au quotidien. C'est un moyen clé pour permettre à tous les salariés de vivre la performance managériale de l'usine. Les PAR non volontaires sont donc dans une situation qui est temporaire. Le management est là pour rétablir la confiance et travailler pour mettre en œuvre les meilleures solutions. Rarement, mais cela reste possible, une personne pourra faire l'objet d'une sanction, voire d'un licenciement en cas de manquement au règlement de l'entreprise.

2.1 Problématique

Ces dernières années ont vu croître un réel changement de mentalité à l'égard des Personnes à Aptitudes Réduites et de nombreuses normes en faveur de l'insertion de ces personnes sont entrées en vigueur. Auparavant, il s'agissait d'une assistance à la personne « handicapée et fragile » alors qu'ils sont désormais reconnus en tant que citoyen comme les autres.

Cependant, même si leurs insertions dans le milieu professionnel connaissent de grandes marges de progression, il y a incontestablement de nombreux axes d'amélioration.

Depuis 1995, le Groupe Renault a signé de nombreux accords dans l'optique d'une meilleure intégration professionnelle et sociale des personnes en situation de handicap. Ainsi sur les 6% réglementaires, Renault accueille en moyenne 7% de salariés en situation de handicap chaque année. Renault a d'ailleurs plusieurs fois été récompensé pour les dispositifs mis en place à destination de ces personnes. A titre d'exemple, en mai 2018, le « Disabled Employment Semposium » a décerné à Renault-Turquie le prix d'« Entreprise employant des personnes handicapés dans le cadre d'une politique Santé & Sécurité ». [39]

[39] GROUPE RENAULT (2019) – Favoriser l'inclusion des personnes en situation de handicap grâce à l'emploi

La politique d'insertion des PAR représente à la fois un enjeu financier, juridique, commercial et social, mais c'est surtout un enjeu en termes de Ressources Humaines, de par la recherche d'information, l'adaptation du poste et le coût d'opportunité des démarches requises.

Chez Renault Douai, le problème ne résulte pas vraiment en des discriminations à l'embauche ou encore par un manque de formation des parties prenantes mais plutôt dans l'efficacité du suivi effectué auprès de ces personnes.

En partenariat avec la Fédération Française Handisport et l'association Jaccede, Renault propose ainsi des aménagements et des outils adaptés à chacun. Cela passe par des formations personnalisées, des offres de véhicules ou de logements personnels adaptés, ainsi que par l'aménagement des postes de travail.

En théorie, tout va donc pour le mieux. Néanmoins, en pratique, malgré les nombreuses lois et des outils d'accompagnement en leurs faveurs, le suivi et l'épanouissement de ces personnes demeure problématique.

Comment favoriser l'épanouissement et le suivi des Personnes à Aptitudes Réduites au sein de l'usine Renault Georges Besse de Douai ?

A l'aide d'éléments théoriques et d'une enquête réalisée auprès de chefs d'UET et de Personnes à Aptitudes Réduites évoluant au sein de l'Usine Renault George Besse de Douai, je me donne pour objectif d'établir un état des lieux de la situation des PAR chez Renault et de préconiser plusieurs axes d'amélioration.

2.2 Constat

Les Personnes à Aptitudes Réduites font face à de nombreuses contraintes pour s'adapter à leurs environnements professionnels. Ces contraintes relèvent des difficultés d'accès physique à certains espaces, des difficultés de communication et de compréhension de la part de leurs collègues, des difficultés à accomplir les missions qui leurs sont demandées, et donc de la difficulté à conserver un emploi stable.

Selon la nature de l'inaptitude, les démarches à effectuer peuvent être très variés d'autant que ces inaptitudes peuvent parfois être difficilement identifiables (dans 80% des cas [40]). Ces personnes nécessitent donc un suivi personnalisé et réalisé de manière coordonnée de la part des différents intervenants comme le personnel médical, le service RH, ainsi que les Chefs d'Ateliers et d'UET.

[40] GROUPE RENAULT (2019) – Favoriser l'inclusion des personnes en situation de handicap grâce à l'emploi

2.2.1 Les actions menées par Renault

Aujourd'hui, Renault mène de nombreuses actions en faveur des PAR, par exemple les chariots AGV [41] et les assistances ergonomiques qui permettent d'éviter aux salariés de porter certaines charges lourdes. Renault a aussi équipé nombre de salariés d'exosquelettes ; un appareil motorisé portatif qui permet d'augmenter les capacités du corps humain et d'ainsi limiter la pénibilité des tâches. [42]
De plus, Renault met à disposition des outils collaboratifs divers et variés, le sous-titrage des vidéos, des affichages écrans implantés sur chaque lieu de travail, la langue des signes sur les conventions de travail, ou encore la possibilité d'effectuer du télétravail pour certains types de poste. Ces actions menées par Renault aux profits des différents collaborateurs et tout spécifiquement à l'intention des managers rencontrent un haut degré de satisfaction (88% pour le mois de mai 2019 à l'Usine George Besse [43]).

2.2.2 Sensibilisation des collaborateurs

Afin de sensibiliser au mieux l'ensemble des collaborateurs travaillant dans n'importe quel site de Renault, le Groupe a développé un réseau collaboratif (handi@renault) qui comporte 1 400 membres qu'ils soient PAR ou non. Cette plateforme permet d'échanger sur l'actualité du handicap et de partager les bonnes pratiques.
Des conférences sont aussi régulièrement organisées pour sensibiliser aux différents types de handicap et les salariés sont encouragés à participer à des sessions d'initiation au braille.
Renault met à disposition de ses collaborateurs des salles de sport sur chacun des sites ; au-delà de leurs fonctions initiales, avec la participation de la Fédération Française de Handisport (FFH), elles servent aussi de lieux de formation et de sensibilisation au handicap.

Renault a aussi maintes fois prouvé que le handicap pouvait devenir une force pour l'entreprise ; à titre d'exemple, un salarié sourd de naissance, aujourd'hui ingénieur, a détaillé, lors d'une convention RSE, l'évolution comportementale de son équipe, qui par la prise en compte de son handicap, a développé une écoute mutuelle assidue qui leur permet désormais de mieux se comprendre et d'être ainsi plus productif et plus heureux au travail.

2.2.3 Devenir un « PAR »

Si de nombreux salariés (7%) sont embauchés en tant que travailleurs handicapés (souvent de naissance), de (trop) nombreux autres le deviennent durant leurs activités professionnelles chez Renault.

Bien qu'aujourd'hui, les conditions de travail aient énormément évolué dans l'industrie automobile, il n'en reste pas moins que le rythme des gestes cadencés et le défilement continu

[41] Automatic Guided Vehicles
[42] L'USINE NOUVELLE (2017) - Les exosquelettes débarquent chez Renault – ANNEXE 10
[43] GROUPE RENAULT, SRH UGB (24/06/2019) – Enquête de satisfaction auprès des CUET et des CA – ANNEXE 11

des carrosseries puissent affectés autant le physique que le mental de l'ensemble des salariés, certains plus que d'autres. [44]
Certains développent ainsi avec le temps des inaptitudes nécessitants des restrictions de travail.

L'affaiblissement de ces personnes est aussi dû en grande partie à des mauvaises hygiènes de vie, d'habitudes alimentaire et de sommeil.
Par conséquent, après seulement quelques années de travail, mêmes des jeunes le deviennent.
Les troubles musculo squelettiques représentent ainsi 80% des PAR.

2.2.4 Organisation au travail

Une usine de carrosserie montage comme celle de Renault à Douai compte en réalité 4 activités de fabrication bien distinctes. On pourrait dire qu'il s'agit de 4 usines.

L'emboutissage :

La première, c'est l'emboutissage. Les sidérurgistes approvisionnent l'usine en bobines d'acier ou d'aluminium. Ces bobines sont découpées en flancs. Les flancs sont ensuite transformés en pièces de carrosserie sous l'effet des puissantes presses d'emboutissage. Les presses fabriquent par rafales de 1000 à 3000 pièces.

Pour cette activité, différents métiers sont nécessaires : des conducteurs d'installation, des pontiers pour déplacer les outils notamment, des outilleurs, du personnel de maintenance ou encore des contrôleurs-rangeurs.

L'employabilité des PAR est possible dans de nombreux métiers de l'emboutissage. Il s'agit d'une activité hors flux qui permet de ne pas dépendre de l'activité de tous comme sur la chaîne de montage.

La tôlerie :

La deuxième activité du processus de fabrication, c'est la tôlerie. Il s'agit de souder ensemble près de 600 pièces embouties pour en faire une caisse. Ces 600 pièces nécessitent près de 4 000 points de soudure qui vont garantir la solidité de la caisse. L'autre enjeu de la tôlerie consiste en la conformité géométrique de la caisse. Il s'agit de maîtriser la dispersion des jeux et des affleurements des portes de la caisse.

La plupart des soudures sont réalisées par des robots. Les métiers de tôlerie sont donc des conducteurs d'installation, du personnel de maintenance, des techniciens qui pilotent les trajectoires des robots…

Là aussi, l'employabilité des PAR est possible. Il faut bien noter que sans être des PAR, de nombreux opérateurs plus âgés sont employés en Emboutissage et en Tôlerie compte tenu des avantages liés à des postes hors flux.

[44] BLEHAUT, H. & PAGES, R. - BASTAMAG (2017) - Malika, 25 ans dans l'industrie

La peinture :

Troisième activité, la peinture. Il s'agit de mettre la teinte attendue par le client sur la carrosserie du véhicule. 15 teintes différentes sont proposées aux clients. Les carrosseries sont traitées pour l'anticorrosion, puis peintes de deux couches différentes et enfin un vernis est appliqué.

Les métiers sont le plus souvent postés et donc très liés au flux de fabrication contrairement aux deux activités précédentes. Les opérateurs sont donc plus jeunes.

Le montage :

Quatrième séquence : la chaîne de montage. Il s'agit d'une activité dans le flux. Toutes les 2 minutes, un véhicule sort de la chaîne de fabrication. Un jockey monte à bord du véhicule et le teste sur une piste dédiée. Toutes les prestations clients sont vérifiées. Si le véhicule est bon il est pris en charge par une société d'affrètement qui le livre dans le réseau commercial.

L'activité de la chaîne est principalement manuelle. Il y a peu d'installations robotisées. Les opérateurs sont jeunes et l'employabilité des PAR nécessitent un travail plus approfondi. Ce travail peut être remis en question à chaque changement d'organisation de la production.

2.2.5 Un vivre-ensemble qui peut poser problème

Aujourd'hui, si les PAR peuvent par certains aspects être aussi considérés comme un frein à la bonne marche de l'entreprise, c'est surtout en raison du fait qu'une grande partie d'entre eux n'aient en réalité pas réellement d'aptitudes réduites ; Ce qui peut parfois créer des tensions au sein des équipes, et cela décrédibilise ceux qui connaissent de réelle souffrance de par leurs inaptitudes. Cette situation est dû à un trop grand relâchement de la part des médecins du travail qui cèdent parfois trop facilement face à un salarié demandeur. Il y a donc une certaine « banalisation de l'inaptitude ». [45]

2.2.6 Suivi et accompagnement

Malgré les nombreuses actions menées par Renault pour simplifier le quotidien des PAR et de leurs équipes, avec les différents entretiens menés auprès de salariés Renault reconnus comme étant des Personnes à Aptitudes Réduites, plusieurs points fondamentaux ressortent concernant notamment l'absence d'information et la méconnaissance du rôle des différents acteurs professionnels concernés par leurs situations. La « faute » est bien entendu toujours partagée, l'information n'étant pas non-plus très recherchée. Néanmoins, ces salariés sont unanimes : l'accès à leurs droits reste un problème conséquent et ils ne se sentent pas suffisamment entendus. En effet, ils jugent les délais de réponse souvent trop longs, accentuant une perception d'injustices ; ce qui implique une motivation en berne.

[45] D'après les propos recueillis lors du comité d'écoute des CUET (20/06/2019)

La crainte de ces salariés est surtout d'être licenciés à l'issu d'un contrat à temps partiel thérapeutique et d'affronter une reconversion lente et difficile en raison de leurs aptitudes réduites. Il leur est souvent nécessaire d'étoffer leurs compétences en passant par des formations (en interne ou en externe), souvent mal-répertoriées qui entraînent des délais de recherche conséquents pour s'y retrouver. [46]

L'accompagnement médical fait aussi l'objet de retours négatifs. Autant il est reproché aux médecins du travail de délivrer des certificats d'inaptitudes trop facilement, autant il leurs est aussi reprochés d'être trop souvent expéditifs dans les contrôles des patients. Du fait des taux d'inaptitudes fixés, l'impact peut être conséquent sur l'avenir de la personne en question.
Encore une fois, la coordination des différents acteurs du handicap en entreprise, en l'occurrence les médecins du travail et les médecins traitants, est remise en cause.

2.3 Préconisations

2.3.2 Formation

Un opérateur PAR peut-il se reconvertir dans un métier tertiaire ?

A son retour de congé maladie de longue durée, Christophe Zawodny, n'était plus apte à reprendre son poste d'opérateur au Montage. Avec l'appui de ses responsables, et de la fonction RH, il a réalisé une reconversion professionnelle pour devenir Technicien de Gestion de Production en Logistique.

Christophe débute sa carrière à Douai comme opérateur au Montage en 2005. En 2010, il accepte un détachement dans une autre usine (Batilly) qui durera six années. A Batilly, il occupe différents postes d'opérateur. Il envisage même une mobilité. Mais il est brusquement atteint d'une maladie qui l'éloigne du monde du travail pendant près de deux ans.

Christophe reprend finalement à Douai en février 2018. Mais son inaptitude médicale l'empêche de retrouver un poste au Montage. « J'ai été vraiment déçu, explique Christophe, car je n'avais qu'une envie, c'était de reprendre mon job ».

Son chef d'atelier et les responsables RH du Montage et du DLI, lui proposent alors de lui construire un parcours à l'issue duquel il pourra devenir Technicien de Gestion de Production en Logistique. « Cela supposait que je passe mes tests, pour atteindre les EAI maths/français 285, et que j'améliore mon niveau d'anglais » précise Christophe. Mais j'étais très motivé pour réussir ce challenge ».

Parallèlement à sa préparation, Christophe rejoint la cellule anti-dégradations comme contrôleur, qui lui permet d'acquérir une nouvelle expérience.

[46] ROGERET, C. - HANDICAP.FR (2018) - Travailleur handicapé : faire valoir ses droits

Aux congés d'été 2018, Christophe intègre enfin l'Atelier Approvisionnements comme TGP [47]. « J'ai été formé par un de mes collègues. Jérôme a été un super coach, qui m'a appris toutes les bases du métier ».

Aujourd'hui, Christophe Zawodny gère un portefeuille de fournisseurs dont les deux tiers se situent en Europe de l'Est. « Je suis très heureux de cette reconversion, conclut Christophe. Le métier de TGP est très vivant. Chaque jour je découvre quelque chose de nouveau, et chaque soir, je quitte l'usine, satisfait d'avoir garanti les approvisionnements pour le lendemain ou mis en place les contre-mesures nécessaires. » [48]

L'idée serait de mettre en place des écoles de formation spécifique aux PAR en partenariat avec les instances gouvernementales tel que la sécurité sociale ; pour les orienter vers des postes de bureau.
Ces écoles de formation seraient étroitement liées aux différents sites Renault, et dispenseraient des formations qualifiantes dans un environnement médico-social adapté.
Au-delà des formations théoriques et pratiques qui y seraient dispensées, un suivi permanent serait assuré par différents professionnels de la santé comme des infirmiers, des psychologues et des kinésithérapeutes.

Ces formations seraient accessibles aux salariés Renault reconnus comme étant à aptitudes réduites, sous réserve d'entretiens de motivation.

Elles comporteraient des périodes alternés en usine afin de garder un lien direct avec le monde du travail et leurs garantir une rémunération.

2.3.3 Coaching des managers

Début juin 2019, un nouveau directeur a pris ses fonctions sur l'usine de de Douai. A cette occasion, il a rencontré tous les managers du site et leur a passé quelques messages clefs sur ses attentes et sa vision. Voici quelques extraits des propos qu'il a tenu au cours de trois amphis successifs avec l'ensemble des managers de l'usine, soit 280 personnes :
« Ce qui est important pour moi c'est l'humain et la formation. Le ressort de l'homme, c'est d'intéresser les gens au progrès. L'homme doit s'épanouir dans son travail. La rupture, nous pouvons l'obtenir par la qualité de la formation : il faut former les gens avec la vidéo. C'est le meilleur outil : c'est ce que vous faites chez vous en allant regarder des tutoriels sur Youtube. L'objectif c'est de réussir la transformation de l'usine vers la fabrication de véhicules électriques. Les talents individuels doivent être une force collective pour l'usine. » (…)
« Le 5S [49] est un état d'esprit qui est associé à 3 mots clefs : discipline, rigueur et efficacité. Il faut créer un effet waouh. » (…)

---

[47] Technicien Gestion de Production

[48] D'après un projet d'article interne sur les PAR

[49] Méthode japonaise en 5 points pour rationaliser et assainir un atelier ou un secteur tertiaire :
- SEIRI : DEBARRAS : Séparer ce qui est nécessaire de ce qui ne l'est pas, jeter ce qui est inutile,
- SEITON : RANGEMENT : Ranger ce qui est nécessaire dans un endroit facilement accessible,
  SEISO : NETTOYAGE : Nettoyer ce qui est sale,
- SEIKETSU : ORDRE : Maintenir le SEIRI, le SEITON et le SEISO,
- SHITSUKE : RIGUEUR : S'habituer à appliquer le 5S et respecter les règles établies avec la plus grande rigueur.

« Il faut toujours avoir les lunettes du client. Nous sommes des ingénieurs latins : nous faisons trop compliqué. Posons-nous toujours deux questions :

- Est-ce que ce que nous faisons permet de créer de la valeur ?
- En tant qu'actionnaire, est-ce que nous ferions cela pour notre usine ? »

« L'orientation de l'usine c'est création de valeur et la profitabilité. Il ne s'agit pas d'être n°1. Il faut prendre en compte les changements de paradigme ou se laisser mourir comme Nokia… Le mindset des équipes doit être l'envie de gagner, et cela passe par une forte orientation terrain. » (…)
« Tout le monde a le droit à l'erreur, mais pas 2 fois la même erreur. Il faut prendre des initiatives. On apprend de ses erreurs. » [50]

En fonction des évolutions technologiques, des objectifs du Groupe, le travail change régulièrement. Cela implique une certaine difficulté d'adaptation pour les PAR qui se retrouvent face à de nouvelles contraintes et à de nouvelles exigences.

C'est cependant le manager qui se trouve en première ligne face à ces changements qui surviennent de plus en plus régulièrement.
Au-delà de leurs compétences techniques, les softskill [51] leurs sont désormais incontournables. Ces softskills représentent aussi bien le sens de l'empathie que celui de l'innovation.
Ils peuvent se résumer aux notions de résolutions de problèmes, à la sérénité et la confiance en son équipe, l'intelligence émotionnelle, l'empathie qui consiste à comprendre autrui, l'aisance communicative, l'organisation en sachant notamment identifier les éléments qui peuvent être source de temps perdus, la gestion du stress, la créativité, l'entreprenariat, l'audace, la motivation, la vision d'ensemble sur le court et long terme, la présence physique et mentale en toute circonstance, la curiosité vis-à-vis de ses collaborateurs et de son apprentissage et le sens du collectif « *Tout seul on va plus vite, ensemble on va plus loin !* » [52]. [53]

L'objectif serait de renforcer le coaching des managers pour les aider à aménager des postes PAR.

Les manageurs devraient travailler sur leurs compétences humaines et émotionnelles afin de devenir des leaders vertueux.
L'essence même du leadership, c'est la magnanimité et l'humilité ; c'est-à-dire être ambitieux tout en en agissant de façon désintéressée et savoir se mettre au service d'autrui.

Ces formations spécifiques aux Chef d'UET ainsi qu'aux Chefs d'Atelier placeraient ce concept de leadership au cœur de leurs cursus.

[50] DELAUNAY, R. (19/06/2019) - Rendez-vous encadrement UGB Douai
[51] Peut se traduire par « Compétences comportementales, transversales et humaines »
[52] Proverbe africain
[53] CHABAL, A. (2017) – FORBES - Les 15 Soft Skills à maîtriser en entreprise

2.3.4 Gestion du projet d'évolution

L'instauration de l'une ou l'autre de ces préconisations au sein de l'usine George Besse doit s'inscrire dans la durée, impliquant fondamentalement l'équipe dirigeante.

Pour une mise en place effective de ces préconisations, il sera nécessaire d'établir une charte comportant une procédure à suivre.

Conclusion

Groupe international, le constructeur automobile continu de s'exporter sur les nouveaux marchés. Entreprise multimarques, le Groupe Renault base sa stratégie sur l'innovation, notamment avec l'électrique, et cherche à développer des véhicules attrayants, confortables à des prix raisonnables.

Ce diagnostic stratégique a pour objectif d'établir un état des lieux des ressources et des compétences du Groupe Renault avec le diagnostic interne ; et d'autre part de démontrer l'intérêt des combinaisons d'outils du diagnostic externe afin d'acquérir une meilleure compréhension de l'environnement du Groupe et d'ainsi affiner ses positions vis-à-vis de ses concurrents.

Ce diagnostic a permis de mettre en avant des faiblesses internes aboutissants à la problématique des Personnes à Aptitudes Réduites.

Afin d'assurer un suivi efficace, et favoriser l'épanouissement des Personnes à Aptitudes Réduites, c'est la deuxième préconisation qu'il faudrait prioriser car le coaching des manageurs contribue au perfectionnement des compétences individuelles. L'apprentissage se transmet ensuite de haut en bas ce qui impacte donc l'ensemble des salariés.
Des formations de ce type centrées sur les managers concernent donc une tranche restreinte de salariés, ce qui les rend plus simples et moins coûteuses à mettre en place.

Il serait ainsi souhaitable de continuer à sensibiliser et à fédérer les collaborateurs du Groupe Renault, d'assurer un encadrement continu des PAR et d'améliorer la qualité de leurs suivis.
Il convient aussi de poursuivre la mise en place d'aménagements des locaux et des équipements dans la limite du raisonnable, prenant en compte les besoins des PAR, ainsi que les possibilités envisageables.

Les différentes problématiques évoquées ne sont évidemment pas inhérentes à l'ensemble des Personnes à Aptitudes Réduites ; en effet, pour certains, tout va pour le mieux. Mais quoi qu'il en soit, une problématique, qui n'a que partiellement été résolue, subsiste : Comment améliorer les perspectives d'évolutions des Personnes à Aptitudes Réduites, et comment encourager leurs évolutions de carrières ?

Le diagnostic interne et externe du Groupe Renault fut réalisé grâce aux connaissances et aux méthodologies de recherche acquises principalement en cours de marketing stratégiques et de stratégie d'entreprise. Concernant la résolution de la problématique, ce sont surtout les cours de Ressources Humaines et de Responsabilité Sociale de l'Entreprise qui furent mis à profit.

La rédaction de ce mémoire m'a apporté un triple bénéfice : tout d'abord, prendre du recul sur les missions confiées au sein de Renault, ensuite, réfléchir au contenu de mes études et enfin mieux me connaître moi-même pour orienter mon avenir professionnel. « *Apprendre sans réfléchir est vain. Réfléchir sans apprendre est dangereux.* » Cette ancienne maxime révèle avec beaucoup de simplicité l'exacte acquisition de ma troisième année d'étude combinée avec mon stage chez Renault Douai.

Bibliographies :

LA TRIBUNE (26/01/2011). Les forces et les faiblesses du groupe automobile français (https://www.latribune.fr/journal/edition-du-2701/l-evenement/1110120/les-forces-et-les-faiblesses-du-groupe-automobile-francais.html)

GROUPE RENAULT (2019). Apporter votre contribution (https://group.renault.com/talents/evoluez-groupe-renault/apportez-votre-contribution/)

GROUPE RENAULT (2019). Drive the future (https://drivethefuture.groupe.renault.com)

GROUPE RENAULT (2019). Easy Electric Life (https://easyelectriclife.groupe.renault.com/fr/)

GROUPE RENAULT (2014). Innovation@renault (Vidéo) (https://www.youtube.com/watch?v=PSxCooJLL1g)

GROUPE RENAULT (2019). Séduire et satisfaire nos clients (https://group.renault.com/groupe/qualite/seduire-et-satisfaire-nos-clients/)

GROUPE RENAULT (2018). Rapport de référence (https://group.renault.com/wp-content/uploads/2019/04/groupe-renault-document-de-reference-2018-1.pdf)

IP-LABEL (2019) – Garantir la performance digitale (https://www.ip-label.fr/media/renault-garantir-la-performance-digitale-du-reseau-de-distribution/)

DESJARDINS, P. (2019 – CARADISIAC) Renault Clio V : La nouvelle star (https://www.caradisiac.com/renault-clio-v-la-nouvelle-star-video-en-direct-du-salon-de-geneve-2019-174685.htm)

GROUPE RENAULT (2019) – Favoriser l'inclusion des personnes en situation de handicap grâce à l'emploi (https://group.renault.com/actualites/blog-renault/favoriser-linclusion-des-personnes-en-situation-de-handicap-grace-a-lemploi/)

L'USINE NOUVELLE (2017) - Les exosquelettes débarquent chez Renault (Https://www.usinenouvelle.com/article/les-exosquelettes-debarquent-chez-renault.N619023)

BLÉHAUT, H. & PAGÈS, R. - BASTAMAG (2017) - Malika, 25 ans dans l'industrie automobile (https://www.bastamag.net/Malika-25-ans-dans-l-industrie-automobile-Bosser-la-nuit-on-fait-ca-pour-le)

ROGERET, C. - HANDICAP.FR (2018) - Travailleur handicapé : faire valoir ses droits (https://emploi.handicap.fr/a-travailleurs-handicapes-droits-11266.php)

LAILI , K. – HUFFPOST (2019) - La Fondation Renault lance un projet de bibliothèque mobile (https://www.huffpostmaghreb.com/entry/la-fondation-renault-lance-un-projet-de-bibliotheque-mobile-destine-aux-ecoles-publiques-de-casablanca_mg_5c9b85fce4b072a7f602be27)

AUDEBERT, T. – GROUPE RENAULT (2018) - EZ-GO, EZ-PRO, EZ-ULTIMO, la trilogie de la mobilité partagée (https://group.renault.com/actualites/blog-renault/ez-go-ez-pro-ez-ultimo-la-trilogie-de-la-mobilite-partagee-selon-groupe-renault/)

PEDEN, J-P. - AUTO PLUS (2018) - Renault présente sa limousine électrique autonome (https://www.autoplus.fr/renault/ez/actualite/Renault-EZ-Ultimo-Electrique-Salon-Paris-2018-Auto-1531680.html)

FAGERH (2019) - Se former à un nouveau métier (https://www.fagerh.fr/travailleurs-handicapes/se-former)

CHABAL, A. (2017) – FORBES - Les 15 Soft Skills À Maîtriser En Entreprise (https://www.forbes.fr/management/les-15-soft-skills-a-maitriser-en-entreprise/?cn-reloaded=1)

Index des annexes :

Annexe 1 : Information financière – Groupe Renault p.34

Annexe 2 : L'alliance – Groupe Renault p.35

Annexe 3 : Effectifs et répartition - Groupe Renault (2018) p.36
`

Annexe 4 : Implantation industrielles – Groupe Renault (2019) p.37

Annexe 5 : DESJARDINS, P. (2019) – CARADISIAC - Renault Clio V : La nouvelle star p.39

Annexe 6 : Infographie de CROYAL, J. (2019) - GROUPE RENAULT p.40

Annexe 7 : NEOLINE, Le Neoliner, un navire-pilote innovant p.41

Annexe 8 : GROUPE RENAULT, Rapport 2018 – Temps forts p.42

Annexe 9 : UGB Douai (2019) – Projet usine p.43

Annexe 10 : L'USINE NOUVELLE - Les exosquelettes débarquent chez Renault p.45

Annexe 11 : GROUPE RENAULT, SRH UGB (24/06/2019) – Enquête de satisfaction auprès des CUET et des CA p.46

Annexe 12 : Certificat de non-plagiat p.47

Annexe 1 : Information financière – Groupe Renault

INFORMATIONS FINANCIÈRES

En millions d'euros **Chiffre d'affaires**	2018	2017
Automobile	54 211	56 257
Financement des ventes	3 208	2 513
Total Groupe Renault	**57 419**	**58 770**
Marge opérationnelle		
Automobile	2 204	2 804
Financement des ventes	1 204	1 050
Total Groupe Renault	**3 612**	**3 854**
En % du chiffre d'affaires	6,3%	6,6%
Résultat net		
Résultat net	3 451	5 308
Résultat net – Part du Groupe(2)	3 302	5 212
Free cash flow et position nette de liquidité de l'automobile		
Free cash flow opérationnel(1)	607	945
Position nette de liquidité de l'automobile (y compris AVTOVAZ)	3 702	3 209
Capitaux propres	36 145	33 442
Contribution entreprises associées		
dont Nissan	1 509	2 799
dont AVTOVAZ	31	–
Total	**1 540**	**2 799**
Investissements corporels et incorporels nets des cessions		
Automobile	4 249	3 441
Financement des ventes	19	7
Total	**4 268**	**3 448**

(1) Application des normes IFRS 9 « Instruments financiers » et IFRS 15 « Produits des activités ordinaires tirés de contrats avec des clients » au 1er janvier 2018.

(2) Les données de l'année 2017 tiennent compte des ajustements au titre du changement de traitement comptable des titres participatifs en 2018.

Annexe 2 : L'alliance – Groupe Renault

RENAULT-NISSAN-MITSUBISHI

SYNERGIES

2017, première année complète de synergies pour Mitsubishi Motors en tant que membre de l'Alliance. L'Alliance a généré 5,7 milliards d'euros de synergies en 2017 et est en bonne voie pour générer plus de 10 milliards d'euros de synergies en 2022.

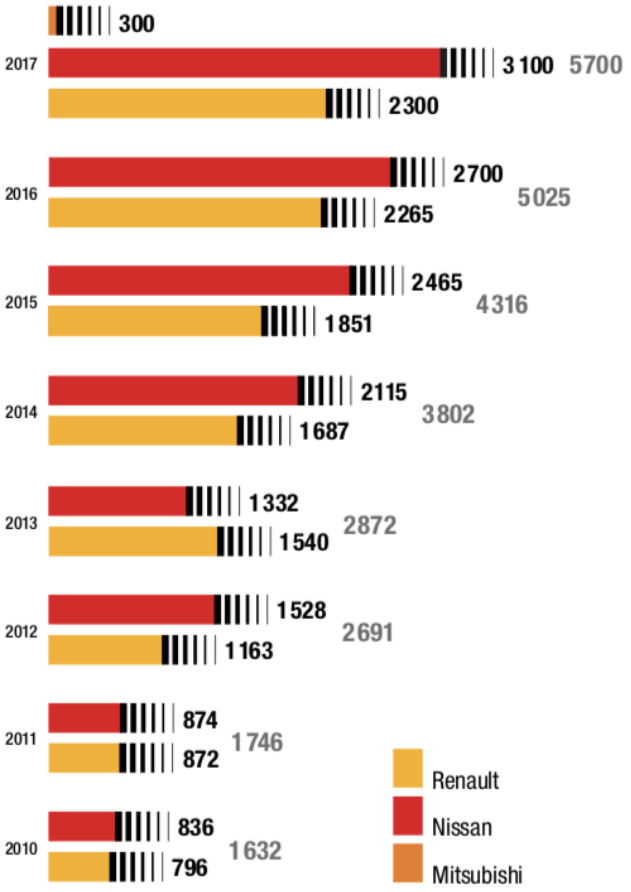
Évolution des synergies 2010-2018

En millions d'euros

— Le montant des synergies est vérifié par le contrôle de gestion de chaque entreprise.

— Seules les synergies nouvelles sont prises en compte.

— Les synergies proviennent de réductions de coûts, de dépenses évitées et d'augmentation de chiffre d'affaires.



OBJECTIF 2022

10

MILLIARDS D'EUROS

VENTES

Renault-Nissan-Mitsubishi a vendu 10 756 875 véhicules à travers le monde en 2018.

L'Alliance a maintenu son leadership sur le segment des véhicules zéro émission, avec des ventes cumulées de 724 905 véhicules électriques depuis 2010.

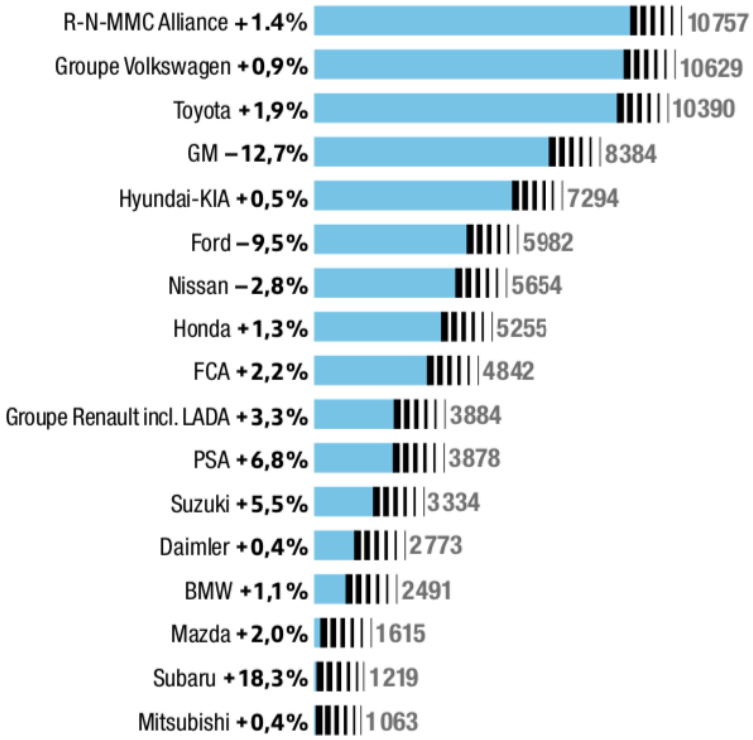
Les dix premiers marchés de l'Alliance en 2018

En volume et en % du MTM VP + VU

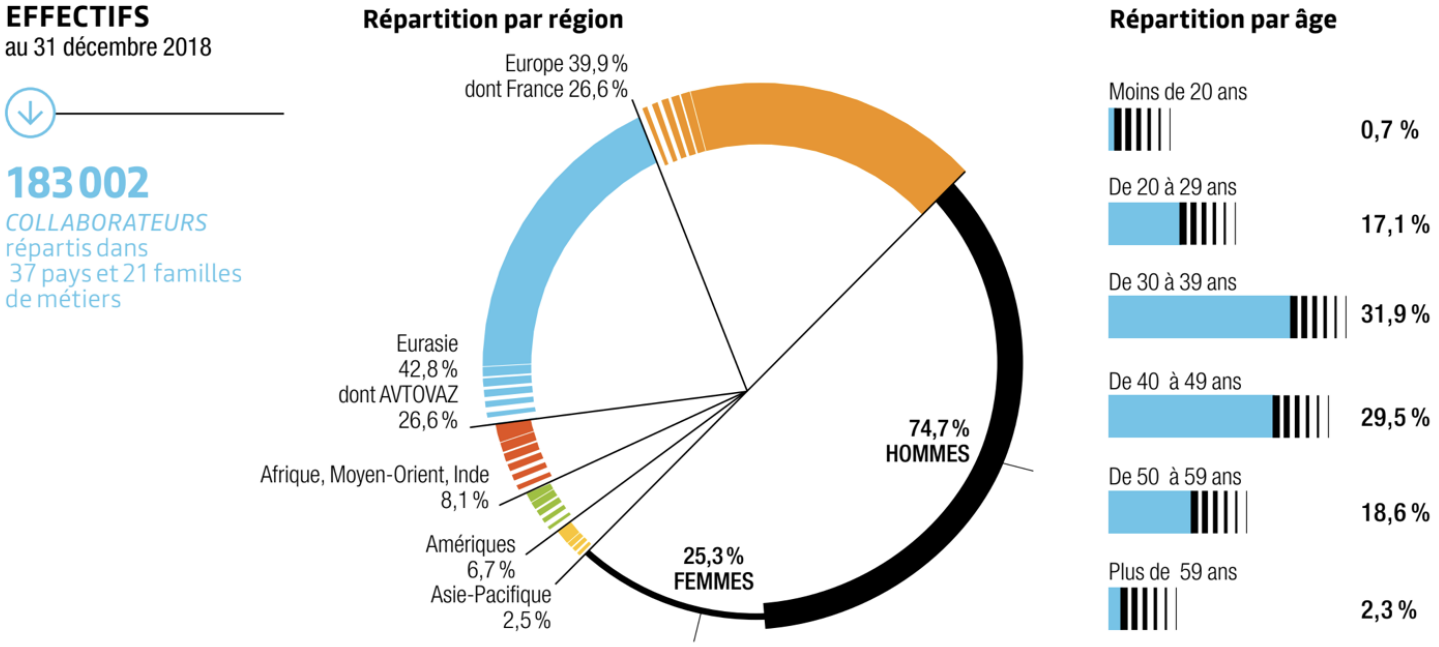
#	Pays	Total des ventes	Part de marché (%)
1	Chine	1 920 541	6,2
2	États-Unis	1 611 952	9,8
3	France	763 984	29,8
4	Japon	727 823	13,2
5	Russie	648 795	36,1
6	Mexique	355 968	27,0
7	Allemagne	343 656	9,4
8	Royaume-Uni	334 469	10,6
9	Italie	277 941	13,6
10	Brésil	275 884	12,3

Classement des ventes par groupe en 2018

En volume VP + VUL (en milliers)



Annexe 3 : Effectifs et répartition - Groupe Renault (2018)



Annexe 4 : Implantation industrielles – Groupe Renault

IMPLANTATIONS INDUSTRIELLES

ET VOLUME DE VENTES 2018 DES DIX PREMIERS MARCHÉS

USINES GROUPE RENAULT

- Véhicules particuliers
- Véhicules utilitaires
- Châssis, moteurs, boîtes de vitesses
- Fonderie

USINES PARTENAIRES

- Véhicules particuliers
- Véhicules utilitaires
- Châssis, moteurs, boîtes de vitesses
- Fonderie

SITES DE LOGISTIQUE

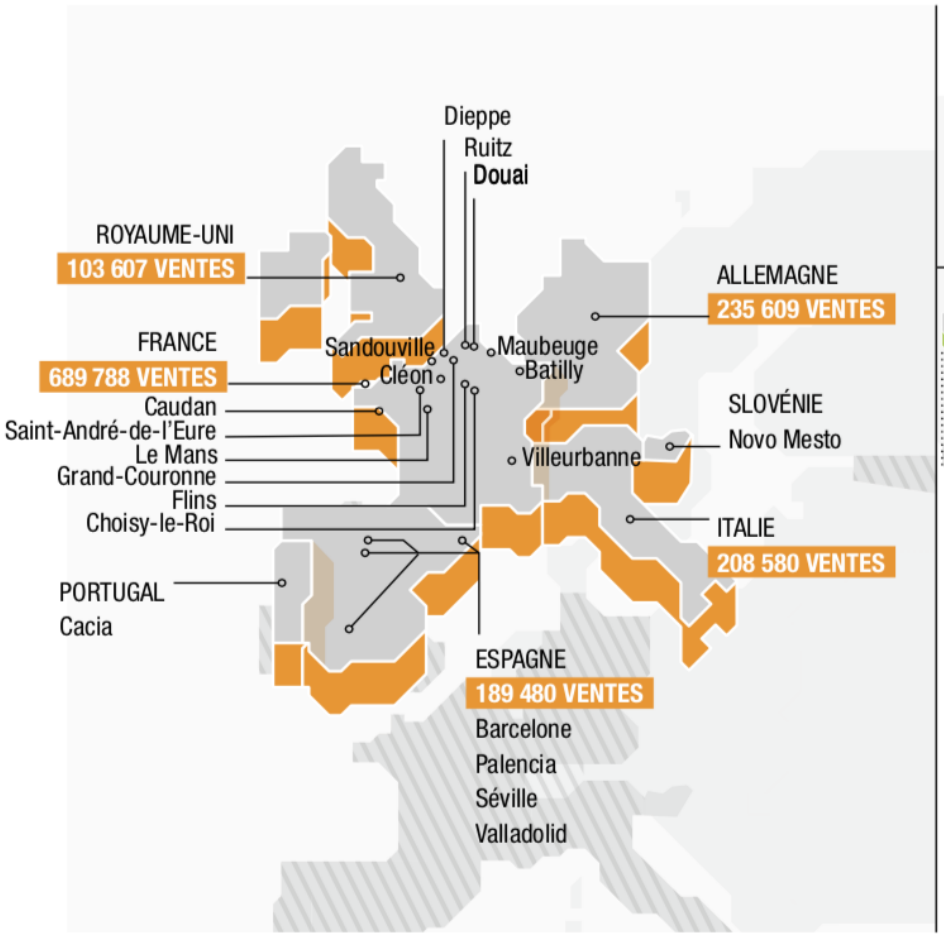
- Plateforme logistique

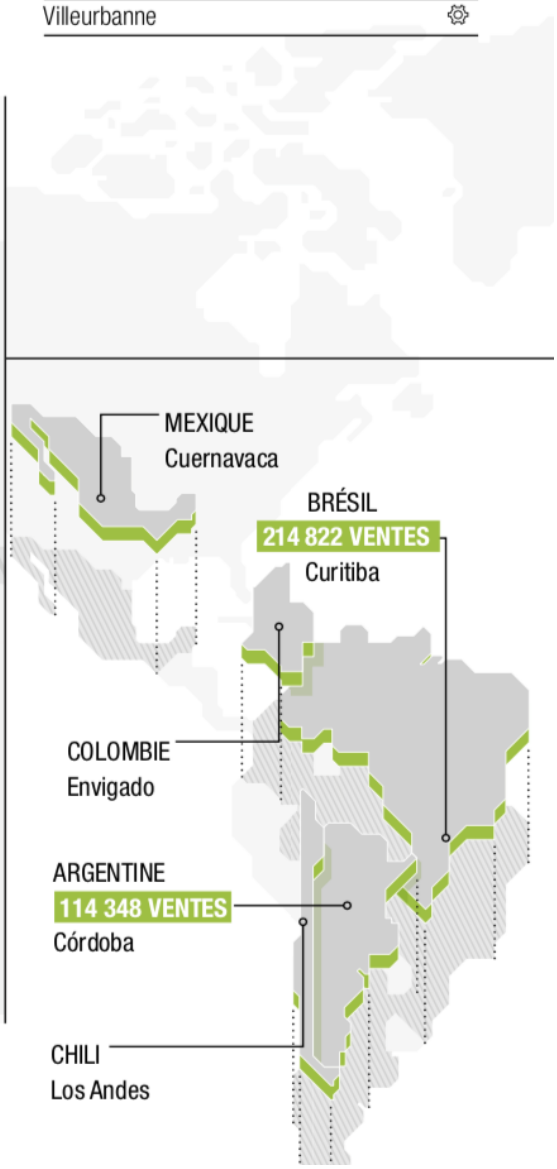
SITES DE L'ALLIANCE

- Usine de l'Alliance Renault-Nissan

SITES FRANCE

- Batilly (Sovab)
- Caudan (Fonderie de Bretagne)
- Choisy-le-Roi
- Cléon
- Dieppe (Alpine)
- Douai
- Flins
- Grand-Couronne
- Le Mans
- Maubeuge (MCA)
- Ruitz (STA)
- Saint-André-de-l'Eure (SFKI)
- Sandouville
- Villeurbanne





La Rochelle BUSINESS SCHOOL excelia GROUP

GROUPE RENAULT

SITES EUROPE

- Barcelone
- Cacia
- Novo Mesto
- Palencia
- Séville
- Valladolid

SITES EURASIE

- Bursa (Oyak-Renault)
- Izhevsk (AVTOVAZ)
- Mioveni (Dacia)
- Moscou
- Togliatti (AVTOVAZ)

SITES AFRIQUE, MOYEN-ORIENT, INDE

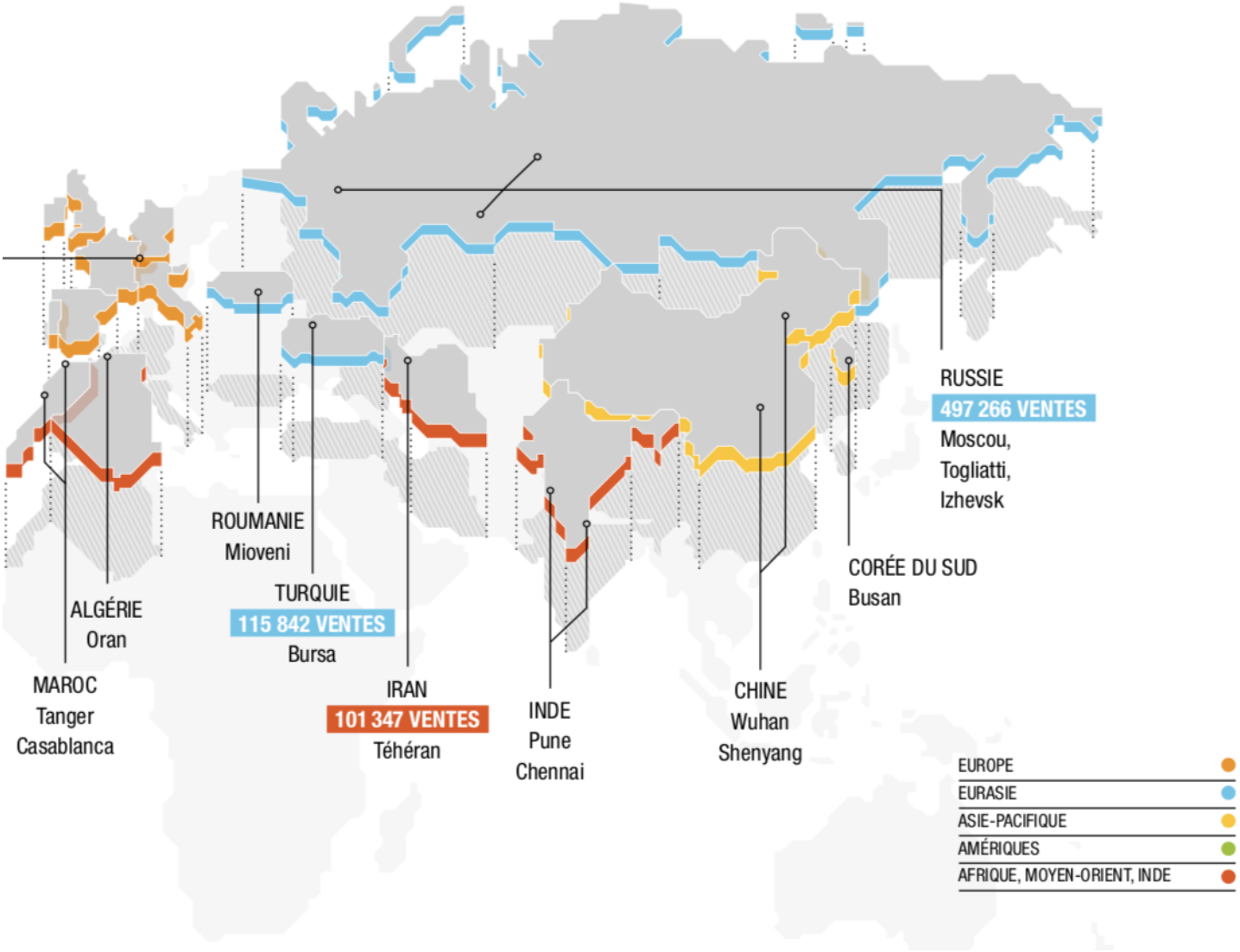
- Casablanca (Somaca)
- Chennai (Renault-Nissan)
- Oran
- Pune
- Tanger (Renault-Nissan)
- Téhéran (Pars Khodro/Iran Khodro) (Aci-Pars)

SITES ASIE-PACIFIQUE

- Busan (RSM)
- Shenyang (RBJAC)
- Wuhan (DRAC)

SITES AMÉRIQUES

- Córdoba
- Cuernavaca (Nissan)
- Curitiba
- Envigado (Sofasa)
- Los Andes (Cormecanica)



Annexe 5 : DESJARDINS, P. (2019 – CARADISIAC) Renault Clio V : La nouvelle star

En étant la voiture la plus vendue en France de 1991 à 2000 puis de 2002 à 2003, ensuite en 2006 et enfin de 2011 à 2018, aucune autre voiture de ces trois dernières décennies ne mérite mieux le qualificatif de « best-seller » que la Clio. Un succès européen et même mondial qui s'est traduit par plus de 15 millions d'exemplaires écoulés. Autant dire que, devant un tel succès, on n'a pas vraiment droit à l'erreur du côté de chez Renault pour renouveler la recette pour la cinquième fois et qu'on a mis les petits plats dans les grands pour sa première rencontre avec la presse et le public à ce Salon de Genève 2019, avec de très nombreux modèles présents sur le stand dans une grande palette de couleurs.

Annexe 6 : Infographie de CROYAL, J. (2019) - GROUPE RENAULT

Annexe 7 : NEOLINE, Le Neoliner, un navire-pilote innovant

FICHE NEOLINER

NEOLINE

Le NEOLINER, un navire-pilote innovant

Fruit d'un travail collaboratif mené par NEOLINE et ses partenaires techniques, le NEOLINER est le navire-pilote qui démontrera la rentabilité et l'attractivité de la solution NEOLINE pour les chargeurs : le choix d'un transport maritime décarboné et à prix stable, car décorrélé des prix du pétrole.

PRINCIPALES CARACTERISTIQUES du NEOLINER

Longueur :	136m
Largeur :	24.2m
Tirant d'eau :	5.5m (port) / 14m (large)
Tirant d'air :	67m / 41m (mâts rabattus)
Déplacement :	11000t
Port en lourd :	5000t
Surface de voilure tot. :	4200m²
Puissance (diesel/élec.) :	4000kW
Vitesse commerciale :	11 nds
Vitesse max. moteur :	14 nds
Membres d'équipage :	14
Passagers :	12

(Fiche mise à jour novembre 2018)

www.neoline.eu

Annexe 8 : GROUPE RENAULT, Rapport 2018 – Temps forts

EN 2018, LE GROUPE RENAULT A ANNONCÉ UN INVESTISSEMENT DE 1,4 MILLIARD D'EUROS EN FRANCE AINSI QUE 5000 EMBAUCHES SUR TROIS ANS. CES INVESTISSEMENTS VONT NOTAMMENT SOUTENIR LA PRODUCTION DE VÉHICULES UTILITAIRES ET DE VÉHICULES ÉLECTRIQUES, NOS DEUX PILIERS DE CROISSANCE EN FRANCE.

85 %

DES COLLABORATEURS SONT FIERS DE TRAVAILLER POUR LE GROUPE RENAULT

CLIO

1ER

VÉHICULE VENDU EN FRANCE

2E

EN EUROPE

15 MILLIONS

DE CLIO VENDUES DANS LE MONDE DEPUIS LE LANCEMENT, EN 1990

LEADER DU VÉHICULE ÉLECTRIQUE EN EUROPE

PRÈS DE 1 VÉHICULE ÉLECTRIQUE SUR 4 VENDUS EN EUROPE EST UN RENAULT

Annexe 9 : UGB Douai (2019) – Projet usine

PROJET USINE

Notre usine est engagée dans une transformation majeure.

Ensemble nous devons appliquer les basiques du management pour :

- Poursuivre la dynamique de progrès engagée pour positionner l'usine au meilleur niveau,
- Accroître notre compétitivité,
- Fédérer l'ensemble des collaborateurs autour du projet de l'usine.

« J'ai confiance en vous et en vos équipes pour que notre usine tienne ses engagements futurs. » Jérôme Moinard

« Ensemble construisons l'a nir »

ENSEMBLE CONSTRUISONS L'AVENIR

2 fondamentaux indissociables : une performance au meilleur niveau et un cadre de travail motivant

Un code de conduite pour tous : RENAULT WAY

Un management performant s'appuie sur :

- Les 10 basiques du Management
- Les 3 rôles du manager : Leader, Coach et Eclaireur

LES 10 BASIQUES DU MANAGEMENT

OBJECTIFS

- Obtenir un management clair et homogène sur l'ensemble de l'usine.
- Adopter des attitudes managériales transparentes, homogènes et constantes.
- Donner des clés d'un management participatif.
- Rappeler les missions et responsabilités des managers.
- Centrer les managers sur leur cœur de métier.

1. **COMMUNIQUER, TRANSMETTRE L'INFO ET ECHANGER AU QUOTIDIEN**

Je porte rigoureusement l'info ascendante et descendante dans mon secteur.

Ma communication journalière doit permettre de bien connaître mes collaborateurs et de répondre facilement à leurs attentes.

2. **ADAPTER MON MANAGEMENT A MES COLLABORATEURS**

Mon management doit être adapté aux compétences et au comportement de chacun de mes collaborateurs, au profit de l'intérêt collectif de l'équipe. Je proscris le management mou et uniforme.

3. **ANIMER PAR L'EXEMPLARITE ET ME POSITIONNER COMME LEADER DE MON EQUIPE.**

Je suis irréprochable, je m'oblige à faire ce que je demande à mes collaborateurs et j'affirme mon autorité en tant que représentant de la Direction auprès de l'équipe. Je garantis le respect de toutes les règles. Je suis aussi le représentant de mon équipe auprès de la Direction.

4. **ORGANISER ET GERER MES PRIORITES**

Je gère les priorités dans mon équipe et je gère mon temps personnel de façon équilibrée entre terrain, réunions et travail personnel. C'est moi qui pilote mon agenda et non le contraire.

5. **VALORISER MES COLLABORATEURS**

Je reconnais et valorise les actions remarquables de mes collaborateurs.

6. **ADOPTER DES ATTITUDES MANAGERIABLES TRANSPARENTES ET CONSTANTES**

Ma communication doit être simple et transparente avec un souci permanent de clarté et de stabilité.

7. **GERER LES SITUATIONS CONFLICTUELLES**

Je traite les problèmes de relations humaines ou sociales dès qu'ils apparaissent, avec le souci du respect des personnes.

8. **DEVELOPPER LES COMPETENCES, ET DELEGUER**

Je développe les compétences de mes collaborateurs en les responsabilisant. Pour faire face aux besoins du futur, j'anticipe et accompagne la montée en compétences de mes collaborateurs, notamment en valorisant la mobilité.

9. **APPLIQUER ET EXPLIQUER LES DECISIONS**

GROUPE RENAULT

Confidential C

J'applique et je fais appliquer les décisions en communiquant les informations qui permettent à mes collaborateurs de bien comprendre les enjeux.

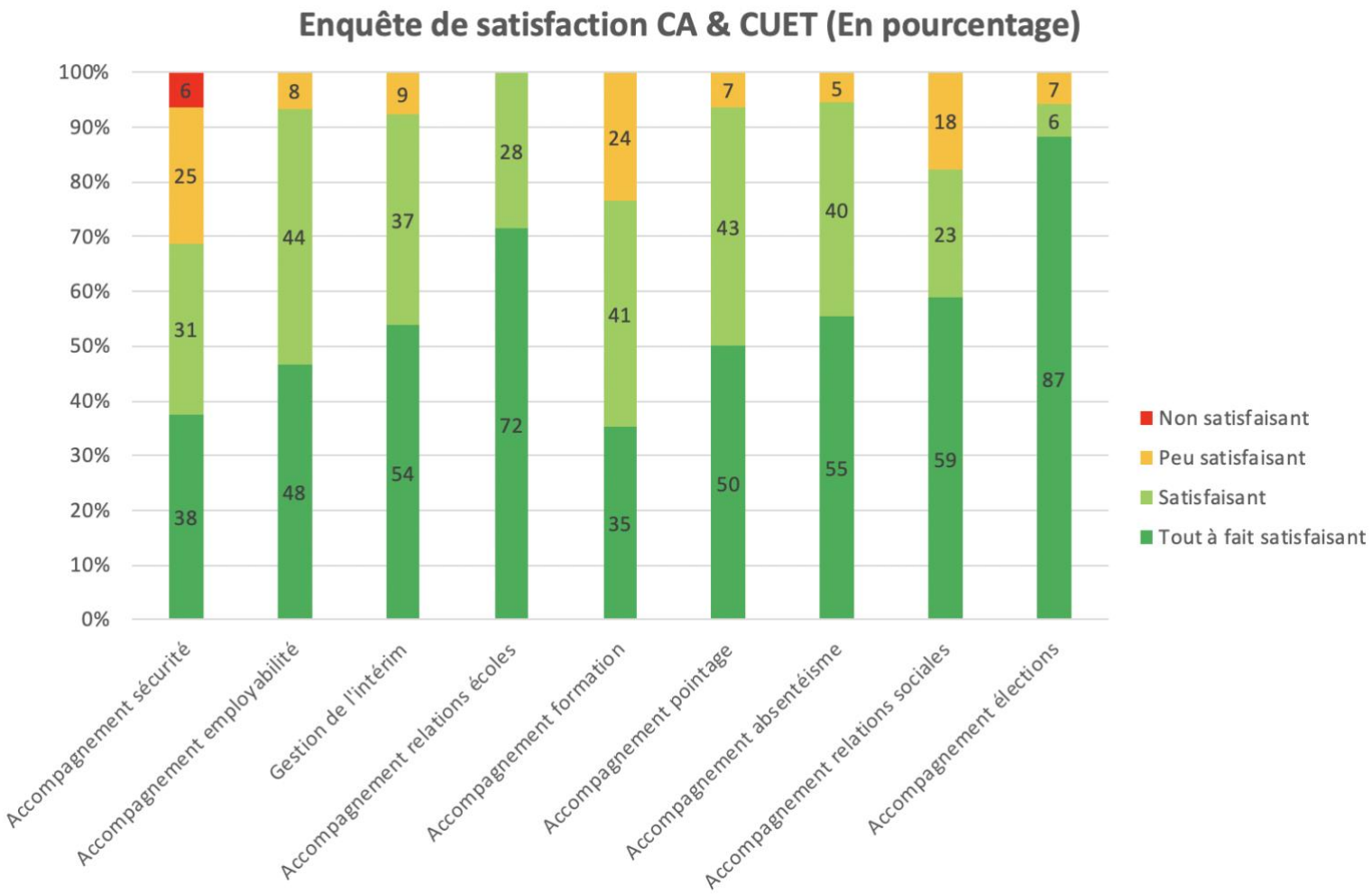
10. IMPLIQUER LES MEMBRES DE L'EQUIPE DANS LES ACTIONS DE PROGRES

Je mets en place des démarches participatives décidées par l'usine (tableau de dysfonctionnement…). Je sollicite la participation de mes collaborateurs aux actions de progrès.

Annexe 10 : L'USINE NOUVELLE - Les exosquelettes débarquent chez Renault

Renault-Cléon recourt aux exosquelettes pour seconder les opérateurs sur les tâches pénibles.

Annexe 11 : GROUPE RENAULT, SRH UGB (24/06/2019) – Enquête de satisfaction auprès des CUET et des CA



Annexe 12 : Certificat de non-plagiat

Je soussigné Jacques de La Roche Saint-André, apprenant en Bachelor Business troisième année au sein du Groupe Excelia, atteste que ce mémoire professionnel est le fruit de mon travail personnel et que je n'essaye pas de faire passer pour mien le travail d'autrui.

Je suis conscient que le fait de ne pas citer une source, complétement ou partiellement, constitue un plagiat sanctionné par le règlement intérieur de l'établissement.

Fait à Douai

Le 26/06/2019

Signature :