



GRUPE RENAULT



M&ader



Chaire Futurs de l'industrie et du travail de Mines – Paris Sciences et Lettres

Séminaire Les attentes des jeunes au travail

COMMENT RENAULT TENTE DE RÉPONDRE AUX ATTENTES DE SES SALARIÉS

par

Sarah BREMOND

Responsable Image Employeur France

Xinwen ZHANG

Chef de projet Image Employeur Monde

Séance du 30 janvier 2023

Compte-rendu rédigé par Élisabeth Bourguinat

En bref

Renault Group s'appuie sur les études menées par Universum, un cabinet international spécialiste de la stratégie de marque employeur et du marketing RH, pour identifier les critères prioritaires dans le choix d'un employeur tels qu'ils sont exprimés par les jeunes et par les profils expérimentés. Ces critères se regroupent en trois grands thèmes : employabilité et évolution de carrière, environnement de travail, sens au travail. Les résultats de ces études ont inspiré des mesures concrètes mises en place depuis deux ans au sein de l'entreprise, comme une politique ambitieuse de mobilité interne afin de conserver les compétences, des efforts renouvelés en matière de formation, un dispositif particulier pour former les futurs leaders de l'entreprise, de nouveaux modes d'évaluation de la performance, la possibilité de télétravailler au moins deux jours par semaine pour tous les salariés éligibles, le réaménagement des espaces de travail en donnant la priorité au travail collaboratif, et enfin la définition d'une raison d'être, l'adoption de l'approche OKR pour le suivi des objectifs et la mise en place d'une communication plus engageante.

Ont participé : Fanny Barbier (Entreprise et personnel), Élisabeth Bourguinat (Chaire FIT²), Florent Buisson (Randstad), Vincent Calais (Alteris management), Suzy Canivenc (Chaire FIT²), Christine Clément (Groupe des industries métallurgiques), Linda Constans Lesné (Orange), Frédéric d'Arrentières (Renault), Laurence Decreau (Festival des vocations), Antoine de Vaugelas (consultant indépendant), Sandra Dubouloz (Université de Savoie), Valérie Duburcq (Orange), Romain Farra (KEA), Claire Fouché (Groupe des industries métallurgiques), Valentine Georget (Université Côte d'Azur), Sandrine Gorhy (Renault), Karine Gounot (Groupe des industries métallurgiques), Alix Langlais (Groupe des industries métallurgiques), Olivier Luansi (ESCP), Bénédicte Ménard (Renault), Bernard Ollivier (Anact), Maroto Ornella (Renault), Joseph Puzo (Axon' Cable), Céline Ribière (Orange), Martin Richer (Management et RSE), Frédéricke Sauvageot (Orange), Jean-Michel Saussois (ESCP), Laetitia Tarillon (Renault), Michel de Virville (Collège des Bernardins), Thierry Weil (Chaire FIT²), Michel Zarka (Aluzia Partners).

EXPOSÉ de Sarah BREMOND et Xinwen ZHANG

Sarah Bremond : Après une formation en communication et en ressources humaines, j'ai été admise en apprentissage chez Renault il y a cinq ans, au sein de la direction informatique. Je souhaitais vivement rester dans cette entreprise et j'ai eu la chance d'obtenir un CDI. Je travaille désormais à la Direction des ressources humaines, avec deux missions, l'une concernant le système d'information, l'autre la communication sur la marque employeur auprès des profils que nous cherchons à attirer dans l'entreprise. C'est dans ce cadre que j'ai été amenée à m'intéresser aux études sur les attentes des jeunes diplômés vis-à-vis des employeurs.

Xinwen Zhang : Au sein de l'équipe Ressources humaines Monde, je m'occupe de la marque employeur pour Renault Group. Je suis également chargée de recueillir et analyser le feedback des salariés au moyen d'enquêtes internes ou des commentaires sur les réseaux sociaux (eg. Glassdoor, Indeed, etc.).

Le contexte : Renaulution

Sarah Bremond : Le plan stratégique Renaulution, lancé en 2021, est destiné à transformer Renault en « groupe automobile de nouvelle génération ». En d'autres termes, il s'agit de positionner le groupe sur les nouvelles chaînes de valeur de l'automobile : véhicule électrique, software, nouvelles mobilités et économie circulaire. Pour cela, nous avons besoin des talents pour les nouveaux métiers du Groupe. Ce plan composé par 3 phases (Résurrection, Rénovation et Révolution), a entraîné une réorganisation globale. En France, pendant la phase Résurrection, un plan de départs volontaires sous la forme d'une rupture conventionnelle collective a été mené entre 2021 et 2022. Cette transformation a été impactée par l'environnement externe, qu'il s'agisse de la crise de la Covid-19, de la pénurie des semi-conducteurs, de la hausse des prix des matières premières, de la crise énergétique, du conflit entre Russie et Ukraine ou encore de l'inflation.

Tout cela nous a conduits à revoir en profondeur notre approche des ressources humaines, afin de créer les meilleures conditions possibles pour répondre aux besoins de notre nouvelle organisation mais aussi à ceux des personnes que nous souhaitons recruter. Ces changements sont intervenus à partir de 2021 et nous sommes en train d'évaluer la façon dont nos salariés y réagissent et de réfléchir à la manière de les accompagner dans cette transformation.

Les études Universum 2017-2022

Universum est un cabinet international d'études et de conseil, spécialiste de la stratégie de marque employeur et du marketing RH. Chaque année, il réalise des enquêtes auprès d'étudiants mais aussi de profils expérimentés pour leur demander, parmi une quarantaine de critères de choix d'un employeur, lesquels sont prioritaires à leurs yeux.

Les critères prioritaires

Les cinq critères privilégiés par les jeunes sont stables depuis 2017, même si leur ordre de classement varie selon les années : *Environnement de travail agréable, Travail ambitieux et challengeant, Diversité des missions, Perspectives de futurs revenus élevés, Bonnes références pour la future carrière.*

Les trois premiers sont également plébiscités par les profils expérimentés. En revanche, ces derniers accordent davantage d'importance que les étudiants à la possibilité de télétravailler. Selon les études Universum, si l'entreprise ne propose pas de télétravail, les trois quarts des jeunes estiment que cela n'aura pas d'effet sur leur décision de rejoindre l'entreprise, contre 54 % pour les expérimentés. Les étudiants expriment en effet des craintes sur le fait que le télétravail provoque de l'isolement, un manque de lien social avec leurs collègues, des difficultés à s'intégrer, et compromette l'équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle.

Depuis 2022, un sixième critère est devenu important aussi bien pour les jeunes que pour les expérimentés, *Salaires de base compétitifs*. L'inflation incite les candidats à se montrer plus exigeants en matière de rémunération et, en 2022, les prétentions salariales sont en progression de 5 %. Au passage, on observe que l'écart des prétentions entre hommes et femmes se réduit, ce qui est une bonne nouvelle.

À côté des critères prioritaires, on peut citer ceux qui ont gagné en importance entre 2020 et 2022 pour les jeunes (*Conditions de travail flexibles, Avantages compétitifs, Une entreprise qui adopte les nouvelles technologies*) et pour les expérimentés (*Travail ambitieux et challengeant, Salaires de base compétitifs, Environnement de travail agréable, Diversité des missions*).

Les objectifs de carrière sur le long terme

En matière d'objectifs de carrière sur le long terme, les jeunes citent en premier lieu le critère *Équilibre entre vie professionnelle et personnelle*. Celui-ci ne passe pas forcément par le télétravail mais, par exemple, par le fait que leur manager ne leur envoie pas des courriers électroniques le soir après 19 heures ou le dimanche.

Toujours pour les jeunes, le deuxième objectif de carrière sur le long terme est *Devenir un leader ou diriger une équipe*.

Entre 2020 et 2022, ces deux éléments ont connu une progression respectivement de 52 % et de 40 %. Il en va de même des objectifs n°6 et n°7, *Avoir la sécurité de l'emploi ou une stabilité professionnelle* (+ 29 %) et *Être autonome et indépendant* (+ 23 %).

Le troisième objectif, *Avoir une carrière à l'international*, n'a pas connu de progression depuis deux ans. Les deux objectifs suivants, *Se consacrer à une cause ou avoir le sentiment de contribuer à rendre les choses meilleures*, et *Être dans un défi intellectuel ou compétitif*, ont

connu une baisse respectivement de 35 % et de 32 % depuis 2022, de même que le huitième objectif, *Être entrepreneur ou avoir l'esprit créatif/novateur* (– 23 %).

Trois thèmes principaux

On peut regrouper les différents critères mis en avant en trois grands thèmes. Le premier, Employabilité et évolution de carrière, recouvre, par exemple, *Être un leader ou diriger une équipe, Avoir une carrière à l'international, Être dans un défi intellectuel ou compétitif, Être entrepreneur ou avoir l'esprit créatif/novateur*, ou encore *Être autonome ou indépendant*.

Le deuxième thème, Environnement de travail, regroupe les critères *Équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, Avoir la sécurité de l'emploi ou une stabilité professionnelle, Environnement de travail agréable, Perspectives de futurs revenus élevés, Salaire de base compétitif*.

Le troisième, Sens au travail, renvoie à deux critères, *Se consacrer à une cause ou avoir le sentiment de contribuer à rendre les choses meilleures, Travail ambitieux et challengeant*.

Xinwen Zhang va maintenant vous expliquer de quelle façon ces attentes ont été prises en compte et se sont traduites par des mesures concrètes chez Renault Group.

L'expérience salariés chez Renault Group

Xinwen Zhang : Comme l'a rappelé Sarah Bremond, la mise en place du plan de transformation interne Renaultion, en 2021, a coïncidé avec différentes crises, dont la pandémie de la Covid-19 ou le conflit russo-ukrainien, ce qui a pu susciter des interrogations et des inquiétudes parmi les salariés. Ceci a conduit la Direction des ressources humaines, en collaboration avec les autres directions au sein du Groupe à imaginer plusieurs dispositifs pour aider l'entreprise à avancer mais également accompagner les salariés en répondant mieux à leurs besoins.

Employabilité et évolution de carrière

Créer un marché de travail interne plus dynamique

Pendant le plan de départs volontaires, mené entre 2021 et 2022, les recrutements externes ont été très limités et, de ce fait, l'entreprise avait du mal à pourvoir certains postes. Or, nul doute que nous disposons de très bonnes compétences parmi nos 100 000 salariés, mais encore faut-il que celles-ci soient orientées vers les bons postes. C'est ce qui a conduit la DRH à faire évoluer la politique de mobilité interne. Celle-ci repose sur trois exigences : la transparence, l'autonomie et la rapidité.

La transparence consiste à publier l'ensemble des postes à pourvoir (sauf certains postes clés spécifiques), pour éviter que seuls les salariés disposant d'un bon réseau soient informés des opportunités. Pour ce faire, nous avons créé un site dédié qui recense l'ensemble des postes dans le monde entier (environ un millier de postes à l'instant t).

L'autonomie est favorisée par le fait que, après deux ans passés au même poste, les salariés peuvent candidater à l'emploi de leur choix et démarrer le processus de recrutement avec leur future équipe sans avoir à obtenir l'accord préalable de leur manager actuel.

Enfin, nous avons voulu assurer une certaine rapidité à ce processus, en limitant le préavis de mobilité interne à trois mois, comme pour une mobilité externe. Auparavant, une personne effectuant une mobilité interne pouvait être amenée à patienter de longs mois si son manager ne lui trouvait pas de remplaçant. Désormais, le manager actuel et le futur manager doivent échanger pendant la période de transition afin de s'assurer que la personne rejoindra bien sa nouvelle équipe au bout des trois mois.

En parallèle, nous avons créé une lettre électronique dans laquelle, chaque mois, nous présentons un nouveau métier aux salariés afin de les informer sur les compétences recherchées et d'élargir leurs perspectives sur les possibilités de mobilité au sein du Groupe. En 2022, nous avons également organisé la première édition de la Semaine de la mobilité en France, avec des conférences mais aussi des ateliers destinés à aider les salariés à rédiger leur CV ou à se préparer à un entretien.

Devenir une entreprise apprenante

Toujours dans le but de renforcer l'employabilité des salariés, Renault Group a l'objectif de devenir une entreprise apprenante. Dans cette perspective, la DRH a développé un programme baptisé *Lifelong Learning Company*.

Cette démarche s'est traduite, par exemple, en décembre 2022, par le lancement d'une campagne d'e-learning sous la forme d'un "calendrier des fêtes", inspiré du calendrier de l'Avent, mis en ligne sur la plateforme de formation. Chaque jour, entre le 1^{er} et le 21 décembre, les salariés pouvaient cliquer sur une nouvelle case et accéder à de petites vidéos de deux ou trois minutes sur différents sujets (le sens du travail, le recours à l'apprentissage pour acquérir une compétence, la présentation des *softskills*, etc.). Au bout des 20 jours, les salariés qui avaient suivi l'intégralité de ce "calendrier des fêtes" avaient reçu, presque sans s'en rendre compte, plus de deux heures de formation. En huit semaines, de décembre à fin janvier, nous avons enregistré 10 000 connexions sur ce module. D'autres formations, proposées en marge de ce dispositif, ont fait l'objet de 6 000 heures de consultation.

Cette initiative a reçu des commentaires très positifs, surtout chez les jeunes. Ils ont estimé que c'était une façon ludique, peu consommatrice de temps et efficace d'apprendre des choses et d'initier des réflexions. Les plus expérimentés, en revanche, ont parfois rencontré des difficultés pour se connecter.

Au-delà de cette opération, tous les salariés, y compris les "cols bleus", bénéficient de 20 heures de formation par an (dont 15 % en ligne). Ils peuvent faire leur choix librement sur notre plateforme, à travers 15 "académies métier".

Par ailleurs, nous avons lancé en 2021 la Reknow University, destinée à former les compétences de la mobilité de demain, que ce soit dans le domaine du véhicule électrique, des data, ou encore de l'économie circulaire. L'objectif est de former 10 000 salariés à ces nouvelles compétences en trois ans.

Nous avons également signé des accords de co-investissement avec le CPF (Compte personnel de formation) pour que, dans le cas où les salariés ne trouveraient pas les offres qui leur conviennent sur la plateforme, ils puissent demander à l'entreprise de co-investir dans d'autres formations, à condition qu'elles soient diplômantes et répondent aux besoins de l'entreprise.

Accélérer la carrière des jeunes

Depuis dix ans déjà, nous avons mis en place un Graduate Program destiné à former les futurs leaders de l'entreprise. Ce programme comprend des formations classiques sur l'industrie, le marketing, l'après-vente ou encore les ressources humaines, et va être complété, à partir de 2023, par six nouvelles formations liées aux domaines dans lesquels le Groupe prévoit de se développer : le métavers dans l'industrie, les services de mobilité autour de la marque Mobilize, la gestion des données, etc.

La campagne de recrutement pour ces nouvelles formations va commencer à partir du mois prochain. Au cours de leur parcours de deux ans, les candidats devront effectuer trois missions différentes, par exemple gérer une équipe, participer à un projet transversal avec des équipes du monde entier, participer à la définition de la stratégie du Groupe, etc. Ils bénéficieront d'un suivi personnalisé assuré par un senior leader, et auront également l'opportunité de développer leur réseau interne.

Gestion de la performance

Depuis 2022, nous avons également introduit quelques modifications dans la gestion de la performance. L'évaluation des salariés, qui porte sur ce qu'ils ont réalisé au cours de l'année écoulée, tient désormais aussi compte du "comment" ils l'ont réalisé, c'est-à-dire de leur comportement.

Autre nouveauté, les salariés et leur manager auront désormais des échanges réguliers au cours de l'année, par exemple pour revoir un objectif annuel si le contexte de l'entreprise ou de l'équipe a changé et si l'objectif n'est plus adapté à la situation, ou encore pour mettre en place un accompagnement particulier ou apporter des ressources supplémentaires en cas de besoin. Nous sommes en train de réaliser les premiers bilans de cette nouvelle approche de la performance.

Environnement de travail

Construire un travail hybride réversible basé sur le volontariat

Le deuxième thème est celui de l'environnement de travail, avec une grande nouveauté depuis 2021 : l'introduction du travail hybride, dont bénéficient 26 000 salariés du Groupe (sur 100 000). Avant de négocier un accord mondial sur ce thème avec les partenaires sociaux, nous avons lancé une enquête auprès de 6 000 salariés répartis dans 7 pays, en leur posant une série de questions sur les attentes à la vie au travail après la crise sanitaire, par exemple : « *Une fois que la crise sanitaire sera terminée, à quel rythme souhaitez-vous revenir sur site ?* » « *Si vous revenez sur site, ce sera pour quelles raisons ?* » Plus de 80 % des salariés ont exprimé le souhait de travailler à distance deux jours ou plus par semaine, et 50 % d'entre eux, trois jours ou plus. Une minorité (10 %) souhaitait ne plus du tout revenir sur site, et 6 % préféraient travailler toute la semaine en présentiel. À la question sur les raisons de revenir sur site, les salariés ont répondu qu'à la suite de la crise sanitaire, pendant laquelle beaucoup ont été contraints de pratiquer le télétravail à temps plein, ils avaient envie de revoir physiquement leurs collègues et de passer des moments conviviaux avec eux et que, par ailleurs, certaines de leurs activités pouvaient difficilement être réalisées entièrement en distanciel.

L'accord mondial prévoit que tous les salariés éligibles ont droit à au moins 2 jours de télétravail par semaine. Inversement, ils doivent être présents au moins 20 % du temps sur site, afin de préserver les liens avec leurs collègues.

Après la signature de l'accord global, chaque pays a dû négocier la déclinaison locale de cet accord avec les partenaires sociaux. En France, le mode hybride est basé sur le volontariat et tous les choix sont réversibles. Les salariés dont le poste le permet peuvent prendre deux ou trois jours de télétravail par semaine, et ils bénéficient aussi d'une réserve de 35 jours de travail à distance dans l'année (ou de 15 jours pour les salariés éligibles au télétravail mais ne souhaitant pas adhérer à la formule standard). Ils peuvent aussi effectuer un mois de télétravail par an depuis l'étranger, principalement depuis des pays d'Europe, car la prise en charge des éventuels accidents par la mutuelle n'est pas toujours évidente dans d'autres pays.

Les réactions à la mise en place du mode hybride sont très positives. En région parisienne, 89 % des salariés adhèrent au télétravail et 81,2 % ont opté pour les formules de 2 ou 3 jours, les autres préférant ne travailler à distance que de façon ponctuelle.

Aménager de nouveaux espaces de travail

Le fait que les choix de télétravail sont réversibles nous conduit à conserver la possibilité que 100 % des salariés puissent retourner sur site. En revanche, la direction de l'immobilier a conçu de nouveaux espaces de travail correspondant mieux à leurs besoins.

Le siège de l'entreprise a ainsi été entièrement réaménagé en quatre sortes d'espaces de travail. Le Work café est un lieu de détente convivial où les salariés peuvent prendre un café et discuter ensemble, au sein d'une équipe ou entre équipes. Lorsqu'ils souhaitent se concentrer sur une mission individuelle, ils peuvent se rendre à la Library, où ils disposent de postes individuels partagés. La Factory regroupe des espaces de travail destinés aux projets collectifs, lorsque ceux-ci ne nécessitent pas de confidentialité. Dans le cas contraire, les salles de réunions fermées sont plus appropriées. Celles-ci sont équipées pour faciliter les visio-conférences avec des collègues en télétravail ou se trouvant sur d'autres sites de l'entreprise.

Après un an d'utilisation de ces nouveaux espaces, les retours sont mitigés. Les salariés apprécient la flexibilité dont ils bénéficient grâce au travail hybride, mais les managers expriment un besoin d'accompagnement pour l'animation de la vie d'équipe, car c'est parfois un casse-tête pour réunir les dix ou vingt membres d'une même équipe. En effet, les salariés ne sont pas très motivés par le fait de revenir sur site. Ils préfèrent travailler à distance mais, ce faisant, ils perdent peu à peu les liens avec leurs collègues et leur sentiment d'appartenance à l'entreprise, ou même à leur équipe.

Une autre difficulté concerne l'accueil des nouveaux salariés. Auparavant, ils se rencontraient au cours d'une journée d'accueil mais, pendant la crise sanitaire, tout s'est fait à distance. Aujourd'hui, nous revenons au présentiel et nous sommes en train de réfléchir à la façon de bien intégrer les nouveaux venus dès le début, ce qui est moins facile en mode hybride qu'en présentiel.

Nous attendons maintenant les réponses à l'enquête salariés annuelle afin d'améliorer encore ces dispositifs.

Le sens au travail

La définition d'une raison d'être

Même si, dans les études Universum, on observe un petit recul de la place du sens au travail parmi les critères mis en avant par les salariés pour le choix de l'employeur, cette notion conserve une grande importance, aussi bien pour les jeunes que pour les expérimentés. Au cours des entretiens d'embauche, les candidats posent régulièrement des questions sur la raison d'être de l'entreprise, ou encore sur ses pratiques en matière de développement durable. Il est clair que si nous ne parvenons pas à répondre à ces interrogations au moment du recrutement ou dans la vie quotidienne, nous n'obtiendrons pas de véritable engagement des salariés et nous aurons du mal à les attirer puis à les retenir dans l'entreprise.

C'est ce qui a amené le Groupe, en 2021, à définir sa raison d'être (« *Nous faisons battre le cœur de l'innovation pour que la mobilité nous rapproche les uns des autres* »), à l'issue d'une enquête menée auprès des collaborateurs pour recueillir leurs contributions. En parallèle a été élaborée une stratégie Développement durable, autour de l'environnement, de la sécurité et de l'inclusion.

L'approche OKR

Toujours dans le but de renforcer le sens au travail, nous avons adopté une nouvelle méthode pour définir les objectifs et suivre leur réalisation, l'approche OKR (*Objective and key results*). Ce concept, issu des entreprises technologiques, permet d'avoir une vision claire des actions clés à mener au cours de la semaine ou du mois pour atteindre les objectifs. L'approche OKR permet aussi à tous les salariés concernés de comprendre de quelle façon leur mission contribue à l'atteinte des objectifs du groupe, ce qui est également créateur de sens. Pour l'instant, l'ensemble des n-1 et n-2 du top management ont adopté cette approche, qui doit être déployée dans l'ensemble du Groupe au cours des années à venir.

Une communication plus engageante

Nous nous efforçons de mettre en place une communication plus "engageante" pour les salariés. Depuis son arrivée en 2020 à la direction générale du Groupe, Luca de Meo organise régulièrement des séances de 45 minutes appelées *Chat with Luca*, au cours desquelles il répond en temps réel aux questions posées par des salariés du monde entier. Cet exercice est très apprécié des collaborateurs.

De même, lorsque le Groupe a annoncé la nouvelle stratégie de l'entreprise en 2022, les directeurs des fonctions globales ont, chacun, animé une séance d'échanges avec les salariés pour répondre aux questions, aux doutes et aux inquiétudes suscitées par les nouvelles orientations.

Enfin, nous avons modifié la façon de recueillir le point de vue des salariés dans l'enquête annuelle. Depuis cette année, les collaborateurs ne se contentent plus d'indiquer s'ils sont satisfaits ou non des nouvelles mesures adoptées au sein du Groupe, que ce soit en matière de stratégie, de culture ou encore d'expérience salarié. Ils peuvent exprimer ce qu'ils en pensent de façon détaillée, avec autant de commentaires qu'ils le souhaitent, et en préservant leur anonymat. L'analyse de ces verbatims est précieuse pour identifier ce qui a fonctionné et doit être prolongé ou, au contraire, ce qui doit être modifié à court ou moyen terme.

DÉBAT

L'accès des cols bleus aux formations

Un intervenant : *Vous avez évoqué la volonté de donner accès aux formations à l'ensemble des cols bleus. J'ai eu l'occasion, il y a longtemps, de travailler pour Renault et, à l'époque, les opérateurs n'avaient pas d'adresse électronique au nom de l'entreprise, contrairement aux cadres ou aux agents de maîtrise. Qu'en est-il aujourd'hui ?*

Xinwen Zhang : Les opérateurs représentent environ la moitié des 100 000 salariés du Groupe. Entre 30 et 40 % d'entre eux n'ont pas d'adresse électronique au nom du Groupe ou, en tout cas, celle-ci n'est pas activée, souvent parce qu'ils n'ont pas d'ordinateur professionnel.

Or, nous avons réellement besoin de les mobiliser pour qu'ils se forment aux compétences requises par les nouveaux secteurs d'activité. La plateforme de formation leur est donc ouverte comme à tous les salariés et, pour compenser le fait que certains n'ont pas d'adresse électronique, nous sommes en train de faire en sorte qu'ils puissent y accéder avec leur identifiant.

Nous avons, par ailleurs, déployé une application mobile sur laquelle ils peuvent lire la lettre électronique et accéder à toutes les informations de l'entreprise.

Le télétravail

Int. : *Quelle est la part des salariés éligibles au télétravail ?*

Xinwen Zhang : Environ 30 à 40 % des 100 000 collaborateurs.

Int. : *Comment Renault gère-t-il la discrimination que peuvent ressentir ceux qui n'ont pas la possibilité de télétravailler ?*

Xinwen Zhang : C'est le cas de la majorité des personnes employées en usine car, par définition, elles doivent être présentes sur la ligne de production. Un point intéressant est que certains managers qui auraient la possibilité de gérer la chaîne de fabrication à distance ne le font pas et préfèrent venir sur site afin d'être aux côtés des équipes de production, de même que certains membres des fonctions support.

Int. : *L'opportunité de télétravailler un mois par an depuis l'étranger paraît très séduisante. Quelle proportion des salariés en profitent ?*

Xinwen Zhang : À ma connaissance, cette possibilité a été assez peu utilisée jusqu'ici. Les salariés qui en ont bénéficié ont souvent choisi les pays européens tel que l'Espagne ou le Portugal.

La disparition des bureaux individuels

Int. : *Quelle est la répartition entre les quatre catégories d'espaces ?*

Xinwen Zhang : À terme, l'objectif est que les espaces collaboratifs (Work café, Factory et salles de réunion) soient majoritaires par rapport aux espaces de concentration (Library). En

principe, les salariés ne viennent pas sur site pour s'asseoir derrière leur ordinateur, car beaucoup pourraient parfaitement le faire chez eux.

Int. : *Qui peut accéder aux différents espaces de travail et selon quelle procédure ?*

Xinwen Zhang : Dès qu'un espace est libre, chacun peut s'y installer, à l'exception des salles de réunions, qui doivent être réservées.

Int. : *Comment les salariés perçoivent-ils la disparition des bureaux individuels au profit des espaces partagés ?*

Xinwen Zhang : Avant la crise sanitaire, au siège, nous avons des bureaux individuels. Ailleurs, par exemple au Technocentre du Plessis-Robinson, les gens travaillaient dans des *open spaces*, mais avec des postes individuels qu'ils pouvaient décorer à leur guise.

Aujourd'hui, plus aucun poste individuel n'est attribué, même pour les managers, qui travaillent dans les mêmes espaces que tout un chacun.

Il existe, en revanche, de minuscules bureaux, appelés des "boquettes", dans lesquels les personnes peuvent s'isoler pour téléphoner, par exemple, en particulier quand les informations communiquées peuvent être confidentielles, comme à la Direction des ressources humaines. Dans les débuts, certains managers ont eu du mal à accepter de ne plus avoir d'espace à eux, et quelques-uns avaient tendance à s'approprier une "boquette" pour une journée entière.

Aujourd'hui, ils semblent s'être habitués à la nouvelle configuration. Incontestablement, les espaces partagés favorisent beaucoup plus les échanges que les bureaux individuels.

Le recrutement

Int. : *Avez-vous repris le recrutement externe, ou comptez-vous uniquement sur la mobilité interne ?*

Xinwen Zhang : Nous recourons au recrutement externe comme interne pour trouver les compétences dont nous avons besoin mais, désormais, nous donnons la priorité à la mobilité interne. Avant, lorsqu'un poste était vacant, le service des ressources humaines discutait avec les managers pour savoir si ce poste devait être pourvu en interne ou en externe. Avec la nouvelle politique, le poste est d'abord publié en interne et si, au bout de deux mois par exemple, il n'a pas trouvé preneur, il est publié en externe. L'objectif est d'éviter de perdre des collaborateurs faute de visibilité sur les opportunités de mobilité.

Int. : *Recourez-vous à l'apprentissage et, si oui, quelle est la proportion de contrats d'apprentissage transformés en contrats à durée déterminée ou indéterminée ?*

Xinwen Zhang : En France, nous recrutons, chaque année, plus de mille apprentis, et à peu près le même volume de stagiaires.

Sarah Bremond : Le taux de conversion en contrat à durée indéterminée des stages, contrats d'apprentissage et VIE (volontariat international en entreprise) est de 3 à 5 % en moyenne.

L'importance du sens au travail, toujours d'actualité ?

Int. : *Vous avez indiqué une baisse relative du critère du sens au travail (Se consacrer à une cause ou avoir le sentiment de contribuer à rendre les choses meilleures, Être dans un défi intellectuel ou compétitif) parmi les priorités des jeunes. Doit-on interpréter ce recul comme un phénomène transitoire, lié à la crise sanitaire, ou comme un retournement de tendance ?*

Xinwen Zhang : Il s'agit d'une baisse relative entre 2021 et 2022 mais, globalement, ce type d'attente s'exprime de plus en plus fortement.

La nouveauté est plutôt du côté du besoin de sécurité d'emploi. Avant la Covid-19, les jeunes privilégiaient les startups et petites entreprises mais depuis 2019, on observe un retour en grâce des grandes entreprises, sans doute parce qu'elles sont plus rassurantes face aux diverses crises que nous traversons.