

Editorial :

« Canada dry : ça a le goût et la saveur de l'alcool mais ce n'est pas de l'alcool ». Cette vieille publicité pourrait servir de pastiche à ce que peuvent être, parfois, les relations sociales chez Michelin.

Sur la forme, ça a toute l'apparence du dialogue social mais dans le fond, il n'y a rien ou presque à négocier. Nous l'avons encore expérimenté lors des dernières « négos » sur la participation et les salaires. La direction a une proposition fermée, donne l'illusion d'un débat, présente comme un gros effort un écart à la marge et présente son texte, à prendre ou à laisser.

Au final les OS sont appelées à parapher « l'accord », sans pouvoir réellement influencer sur son contenu.

Ce mode opératoire, pour lassant et frustrant qu'il soit, ne nous détournera pas de nos engagements. La route est longue et par moments sinueuse mais la défense des intérêts des salariés est notre mandat, notre mission, notre vocation. Nous n'attendons certes pas le champagne, actuellement réservé aux actionnaires, mais nous attendons autre chose que le Canada dry, voire la soupe à la grimace servie avec condescendance qui laisse un goût amer.

En cette période de vœux, nous espérons simplement une année 2017 riche en un vrai dialogue social, adulte, constructif et sans gueule de bois ou bouche pâteuse pour qui que ce soit.

Jean Christophe Laourde
Délégué syndical central CFE-CGC

Une belle année dans votre vie professionnelle

Nous souhaitons à chacun de vous de trouver dans sa vie professionnelle les ingrédients d'un plein épanouissement :

- ✓ Pouvoir dire « je ne sais pas » ou « je ne comprends pas » et demander des précisions sans passer pour incompetent. Pouvoir faire des erreurs sans sanction immédiate.
- ✓ Demander et obtenir de l'aide et avoir le temps d'en donner, mais aussi pouvoir dire « non » lorsqu'on est trop occupé.
- ✓ Ne pas voir sa journée rythmée par les réunions, les appels et les mails. Pouvoir prendre le temps d'aller voir directement les gens.
- ✓ Pouvoir se concentrer et prendre le temps d'approfondir.
- ✓ Être écouté lorsqu'on perçoit des dysfonctionnements. Etre associé à leur correction et voir les progrès se réaliser rapidement.
- ✓ Pouvoir donner son avis sans le biais de devoir exprimer celui attendu par son interlocuteur.
- ✓ Avoir l'initiative de penser création de valeur plutôt que réduction des coûts.
- ✓ Rentrer à la maison et avoir le plaisir de raconter en famille la journée agréable qu'on a passée et les rires qui l'ont émaillée.

Autant dire que nous souhaitons par là-même à l'entreprise d'amorcer une petite révolution culturelle...

Au sommaire de la lettre d'information de Janvier

Page

Nous développons spécifiquement 3 volets de l'actualité récente dans l'entreprise. C'est également pour nous l'occasion de vous rappeler combien les enjeux du dialogue social sont importants, lorsque réel dialogue il y a.

Accord d'intéressement : pourquoi nous n'avons pas signé 2-6

NAO salaires : vous avez dit négociation ? 6-7

Plans de compétitivité dans les sites industriels : la CFE-CGC en fer de lance du gagnant-gagnant 8-11

Accord d'intéressement : pourquoi nous n'avons pas signé

D. Bourgois, P. Gaasch, D. Paccard, T. Palou, E. Woiemberghe

Un peu d'histoire :

La participation est un dispositif important pour la cohésion sociale dans l'entreprise. Il organise la redistribution aux salariés d'une part des bénéfices de la société dans laquelle ils s'investissent pour créer de la valeur. Dans un monde d'avant la financiarisation à outrance des grandes entreprises, le général de Gaulle avait ainsi voulu que les bénéfices n'aillent pas aux seuls actionnaires, mais qu'une partie soit redistribuée aux salariés sous forme de participation.

Cette ambition est longtemps restée lettre morte chez Michelin, du fait du cadre de la loi. Celle-ci s'applique aux sociétés françaises uniquement. Or, le groupe Michelin est consolidé en Suisse et la part française n'est constituée que de la Manufacture Française des Sociétés Michelin et de quelques sociétés de taille plus réduite : CSM (l'usine d'élastomères à Bassens), MTP (les activités ...), IMECA (conception de procédés), ainsi que de Pneu Laurent et Euromaster qui ont toujours été gérés comme des activités indépendantes. Et depuis plus de 20 ans, la stratégie du groupe a privilégié l'international au détriment de la France, dans laquelle son empreinte industrielle s'est fortement réduite. De ce fait, la France n'est pas bénéficiaire et les plus anciens se souviennent qu'il n'y avait pas de participation (ou très peu et très rarement) avant 2011. Et ce d'autant plus que les fermetures d'usines successives généraient des coûts de restructuration importants.

En 2011, après plusieurs années de demande, la CFE-CGC a obtenu l'ouverture d'une négociation pour mettre en place un dispositif de participation dérogatoire. L'accord qui en a résulté était novateur dans le sens où le calcul de la part distribuée aux salariés était basée sur le résultat d'exploitation, ce qui éliminait l'impact des restructurations. Mais il n'éliminait pas l'impact de la stratégie du groupe : les bénéfices en France n'ont pas suivi la trajectoire des bénéfices du groupe, loin s'en faut.

L'accord de participation dérogatoire de 2011 : progrès et limites

L'accord de participation dérogatoire prévoit la distribution de 15% du résultat d'exploitation des sociétés MFPM, CSM, MTP, IMECA et Michelin Air Services dans la limite de 5% de leur masse salariale. **Il a permis de distribuer 132M€ en 5 ans** (2012 à 2016) soit **65% du maxi négocié** aux salariés de ces sociétés. Il a ainsi apporté un réel changement avec un apport nouveau d'environ **6000€ en moyenne par salarié sur la période**.

Cependant, il a rapidement été rattrapé par la stratégie du groupe. Les nouvelles baisses d'activité intervenues en France à partir de 2013 ont eu un impact négatif sur le chiffre d'affaires et donc le résultat d'exploitation.

Les montants distribués n'ont cessé de baisser après 2013 :



Relation sociale

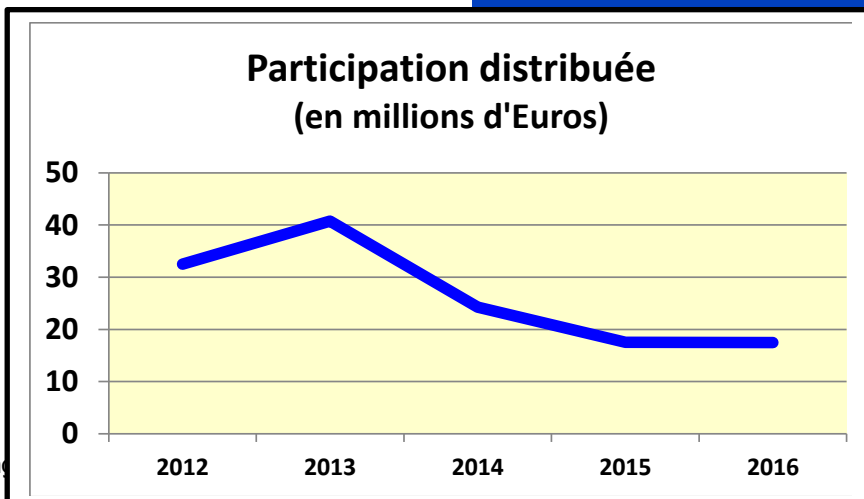
La présentation d'un projet groupe de refonte des missions et de l'organisation du service du personnel a été faite aux élus à l'occasion d'un comité central d'entreprise extraordinaire planifié à la dernière minute le 15/11/2016.

Une occasion pour l'entreprise de bien marquer son territoire : il est des domaines où le dialogue social trouve rapidement ses limites : les représentants du personnel sont informés a posteriori des décisions de l'entreprise. Cela a également été le cas des managers et nous ne pouvons que le regretter.

Malgré la forte pression mise pour signer un blanc-seing, les élus CFE-CGC ont refusé de rendre un avis sur les sujets pour lesquels ils estimaient que le niveau d'information était insuffisant. Ils ont demandé l'assistance de l'expert du CCE. Nous aurons ainsi davantage d'informations à vous transmettre ultérieurement sur certaines modalités clés.

En particulier les modalités d'attribution et de gestion des budgets d'augmentation, point encore très nébuleux et pourtant fondamental.

Pa



Accord d'intéressement : pourquoi nous n'avons pas signé

D. Bourgois, P. Gaasch, D. Paccard, T. Palou, E. Woiemberghe

Cette tendance est en totale incohérence avec l'évolution de la performance économique du groupe. Nous le mesurons de 2 manières :

Par rapport à la marge : le résultat opérationnel (RO) : nous estimons que la participation distribuée aux salariés devrait être corrélée à l'évolution de la performance du groupe que traduit le résultat opérationnel. C'est l'inverse.

Par rapport aux montants distribués aux actionnaires : nous estimons que la participation distribuée aux salariés devrait être cohérente à l'évolution des dividendes. Elle l'est, d'un certain point de vue : celui des actionnaires. La baisse de la participation a servi au financement des dividendes. C'est totalement injuste et traduit une stratégie totalement financiarisée de l'entreprise : tout pour les actionnaires.

La renégociation de l'accord :

L'accord de 2011 avait une durée de 3 ans. Il a été prorogé une première fois en 2014. Sa renégociation s'est ouverte en octobre.

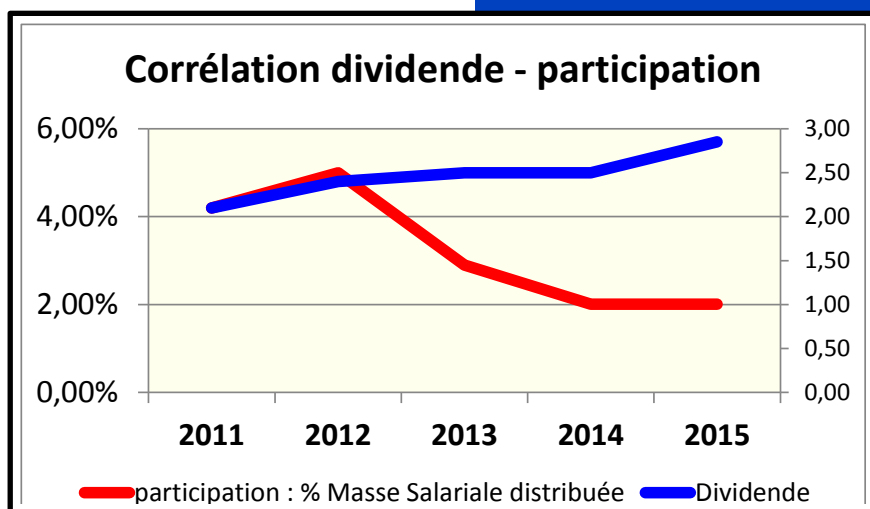
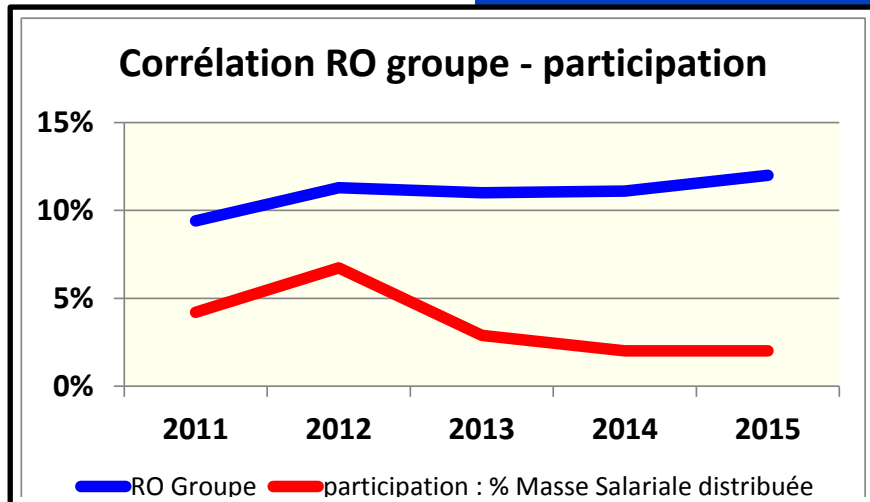
Notre proposition : l'ambition stratégique de l'entreprise est très forte et très exigeante pour les salariés. A l'horizon 2020, l'entreprise vise un résultat opérationnel (RO) de 15%, ambition annoncée lors de l'international BIB Forum en 2016. Cela représente une cible de progression de 23% par rapport au dernier résultat connu à cette date, très ambitieuse sur un marché mature.

Dans ce contexte, nous avons demandé à l'entreprise d'appliquer un principe :

Lorsque la performance du groupe est en ligne avec l'ambition stratégique (une progression de 12,2% à 15% en 5 ans), la distribution aux salariés sous forme de participation doit être proche de 5%

Nous avons également demandé de maintenir un dispositif qui respecte le principe fondateur de la participation : une part des bénéfices pour les salariés.

Sur cette base, nous nous sommes déclarés ouverts aux propositions de l'entreprise pour engager le dialogue et trouver ensemble un accord cohérent avec les 2 principes ci-dessus. Nous pensions vraiment qu'ils devaient l'un et l'autre faire sens commun et donc constituer un support de négociation plutôt qu'une pierre d'achoppement ... la suite nous prouva que NON.



Légalité

Nous avons tenté, et l'entreprise aussi d'ailleurs, de trouver une formulation permettant d'adosser le calcul de la participation au résultat du groupe et non pas des sociétés françaises du groupe, comme actuellement.

Cela s'avère impossible, en l'état actuel de la législation.

On peut trouver cela inadapté à des grands groupes internationaux comme Michelin, mais c'est la loi française et nous sommes républicains.

Accord d'intéressement : pourquoi nous n'avons pas signé

D. Bourgois, P. Gaasch, D. Paccard, T. Palou, E. Woienberghe

La proposition de l'entreprise :

A notre surprise, l'entreprise a fermé la porte à la reconduction de l'accord actuel. Avec une argumentation qui ne nous a pas vraiment convaincus. Les vraies motivations ont-elles été mises sur la table ?

D'une part, elle a proposé d'intégrer le dispositif de participation dérogatoire dans un accord d'intéressement global qui aurait 2 volets :

- ✓ Un volet de type participation à hauteur de 5% maxi (idem accord actuel).
- ✓ Un volet d'intéressement classique qui reste à négocier à hauteur de 5% maxi, comme actuellement.

D'autre part, elle a proposé de substituer au résultat d'exploitation un OVNI : le résultat opérationnel sur activités courantes (ROAC), c'est-à-dire l'équivalent du résultat d'exploitation en normes IFRS ... que la MFPM n'applique pas puisqu'elle est gérée en normes françaises.

Voici une synthèse des écarts entre résultat d'exploitation (RE) et ROAC à destination des initiés. Les non-initiés peuvent retenir que les 2 calculs sont fortement corrélés, ce que les négociateurs ont dans un premier temps nié, mais qui est une évidence : ce sont 2 thermomètres pour mesurer la même grandeur : ce qu'il reste du chiffre d'affaires après qu'on ait enlevé les coûts d'exploitation. L'attitude des négociateurs a introduit un doute dans notre esprit : pourquoi ce mensonge ?

A chiffre d'affaires identique, le ROAC est donc supérieur au RE, tout en étant fortement corrélé. Voici les chiffres réels des 3 dernières années.

La négociation :

La négociation a porté sur le seuil de déclenchement, le montant versé et les modalités de répartition. Elle a été conduite dans un cadre très fermé imposé par les négociateurs de l'entreprise, qui ont cherché, en début de négociation, à fixer des conditions moins favorables que l'accord précédent. Les données fournies étaient tronquées. L'ambiance de négociation a ainsi été tendue. Nous avons cependant rassemblé les données historiques et prospectives qui ont permis de faire bouger les lignes.

La dernière proposition de l'entreprise était la suivante :

- RO groupe <10% : pas de participation
 - RO groupe compris entre 10% et 13% : versement d'une participation égale à 13,5% du ROAC des sociétés françaises du groupe (MFPM, CSM, MTP, IMECA, MAS)
 - RO groupe compris entre 13% et 13,5% : majoration de 25% ██████████
 - RO groupe supérieur à 13,5% : majoration de 50% ██████████
- ██████████ valeurs majorées de 0,5 point par an



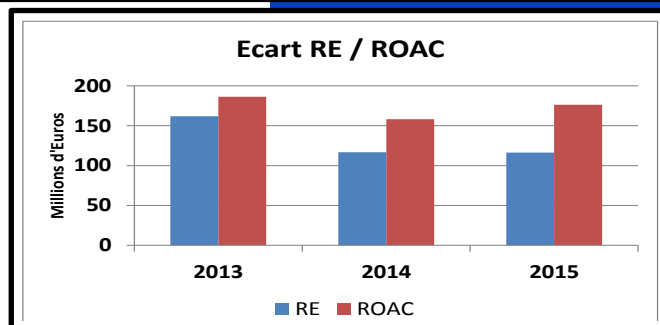
Crédits et taxes

L'écart entre RE et ROAC porte essentiellement sur des crédits, taxes et charges sociales. Voici quelques explications sur leur nature :

CIR : crédit qui vient en déduction de l'impôt sur les sociétés. Le CIR est proportionnel aux frais de R&D : 31M€ ont été reversés par l'Etat à la MFPM en 2015 au titre du CIR.

	Résultat d'exploitation (RE)	Résultat opérationnel sur activités courantes (ROAC)
CIR Crédit Impôt Recherche	Non pris en compte	Pris en compte
CVAE Cotisation sur Valeur ajoutée des Entreprises	Déduit du RE	Non déduit du RE
Benefits engagements retraite	Charges (toutes)	Charges de l'année en cours uniquement
Participation	déduite	Non déduite
Autres éléments		Certaines charges supplémentaires

La surbrillance indique quel mode de calcul produit le résultat le plus élevé.



CVAE : taxe reversée aux collectivités locales qui a remplacé la taxe professionnelle. Son calcul porte sur la valeur ajoutée c'est-à-dire la différence entre le chiffre d'affaires et le coût des matières premières nécessaires à son obtention. La MFPM a versé 27M€ de CVAE en 2015.

Accord d'intéressement : pourquoi nous n'avons pas signé

D. Bourgois, P. Gaasch, D. Paccard, T. Palou, E. Woienberghe

Le recours à la direction France :

Nous avons refusé cette proposition car elle fait prendre un risque aux salariés (le seuil de déclenchement à 10%) sans répondre au principe que nous avons donné : elle ne conduit pas à distribuer un montant proche de 5% de la masse salariale lorsque la performance du groupe est en ligne avec l'ambition stratégique :

% masse salariale distribué avec 13,5% de ROAC	2013	2014	2015	Moyenne sur 3 ans	Moyenne + bonus 25%	Moyenne + bonus 50%
	3,00%	2,46%	2,74%	2,73%	3,41%	4,10%

Fort de ce constat, l'ensemble des organisations syndicales (sauf la CGT) a demandé à être reçu par la direction France. Nous avons pour cela rédigé une déclaration commune pour demander de porter la part du ROAC distribuée aux salariés de 13,5% à 15% (voir notre site internet). Nous estimions que cette demande était réaliste : elle conduisait à distribuer 2,6M€ supplémentaires par an, à comparer aux 1628M€ distribués aux actionnaires en 2 ans (voir notre lettre d'information de décembre sur le site internet).

L'entreprise a trouvé le moyen d'obtenir la signature de l'accord en répondant positivement à la demande des autres organisations syndicales : obtenir une distribution égalitaire (le même montant pour tous). Elle a porté le taux de distribution du ROAC à 13,75% (+0,25% !) et a accepté une part égalitaire de 33%. Cela ne lui coûte rien.

Nous regrettons vivement que les 2 organisations syndicales signataires aient préféré obtenir une part égalitaire plus importante plutôt que de faire pression ensemble pour obtenir plus pour tous. Une partie des montants distribués à certains collaborateurs et aux cadres sera réorientée vers les agents.

La CFE-CGC est un syndicat de conviction. Nous n'avons pas accepté de signer un accord qui acte que la distribution puisse ne pas être proche de 5% lorsque la performance du groupe est optimale. L'entreprise nous affirme que cette condition devrait être réalisée dans les années à venir. Nous la prenons au mot : nous signerons l'accord lorsque nous le constaterons.

Nous exprimons notre indignation de constater qu'une entreprise qui verse de telles sommes à ses actionnaires puisse choisir d'augmenter les revenus des agents, ce qui est légitime, non pas en rééquilibrant la distribution entre salariés et actionnaires, mais en prenant à certains salariés ce qu'elle verse en plus à d'autres. Quel symbole du tout pour les actionnaires.



Bonus ?

Les bonus + 25% et + 50% sont-ils réellement accessibles ? Si le bonus +25% paraît accessible, l'atteinte du bonus +50% supposerait que l'entreprise soit en avance dans sa progression vers l'objectif 2020. Or l'objectif est très ambitieux. Son atteinte nous paraît très hypothétique.



Croissance ROAC

Quels sont les espoirs de croissance du ROAC ? Le chiffre d'affaires du groupe de sociétés françaises est constitué

- ✓ à 40% de cession au groupe de produits de la R&D et de procédés : les contraintes fiscales inter-Etats font qu'il y a peu de progression à espérer. Ces activités demeureront rémunératrices à des niveaux très inférieurs à ceux visés par le groupe : plutôt 6% que 15% !
- à 60% de la production de pneus et de semi-finis liés aux pneus. Le niveau de ces activités est dépendant des marchés et aussi, dans une forte proportion, de la répartition entre zones et pays décidée par le groupe. Les démarches de compétitivité engagées ou en cours dans les usines France devraient permettre d'arrêter l'hémorragie. Permettront-elles de réamorcer une croissance des productions en France et dans quelle mesure ? Nous demandons à voir.

Effet mise en place du talon égalitaire de 33%	
Calcul avec une distribution de 5% de la masse salariale	
Lettre NRI ou niveau de salaire	Transfert opéré
Salaire médian agent : 26k€	+172 €
Collaborateur P (médiane 31550€)	+65 €
Collaborateur O (médiane 34900€)	neutre
Collaborateur/cadre N (médiane 39100€)	-82 €
Cadre M (médiane 44700€)	-178 €
Cadre L (médiane 51750€)	-313 €
Cadre K (médiane 61250€)	-495 €
Cadre J (médiane 72300€)	-708 €
Salaires supérieurs ou égaux à 77232€	-888 €



Interrogation

Pourquoi cet acharnement de l'entreprise à faire disparaître la participation dérogatoire ? Nous n'avons pas obtenu pendant la négociation une réponse claire à cette question. Nous suivons attentivement les comptes de la MFPM pour voir quelles finalités fiscales ont pu guider ce choix.

Accord d'intéressement : pourquoi nous n'avons pas signé

D. Bourgois, P. Gaasch, D. Paccard, T. Palou, E. Woiemberghe

En synthèse :

L'accord signé devrait conduire à verser cette année une participation un peu supérieure à celle versée ces 3 dernières années, mais inférieure à celle versée en 2011 et 2012.

Le présent accord introduit une **épée de Damoclès**, inexistante jusqu'à maintenant, sur la tête des salariés, avec le **seuil de déclenchement de la participation à 10% du RO groupe**. La direction assure qu'il est « très peu probable » (sic) que ce seuil soit atteint pendant l'accord. Tout comme il était « très peu probable » il y a quelques mois que l'Angleterre se prononce pour le Brexit ou que Donald Trump soit élu président des Etats-Unis...

Petite question à nos dirigeants : ils suppriment également les dividendes si le RO du groupe passe en dessous de 10% ? Eh oui, 2 poids, 2 mesures ...

Le présent accord maintient une **distorsion de fait entre profits distribués aux actionnaires et participation possible pour les salariés**. Les négociateurs nous ont affirmé que nous nous trompions, mais ont refusé de présenter des prévisions. Nous les prenons au mot : nous signerons demain l'accord si nous constatons que la participation approche 5% lorsque la performance du groupe est conforme à l'ambition stratégique.

Nous prenons à témoin **les collaborateurs et les cadres : ils vont financer en grande partie la hausse de la participation pour les agents**, besoin en tout point légitime. Est-ce là une politique socialement responsable de la part d'une entreprise qui dispose de moyens financiers aussi importants. Nous ne le pensons pas, mais nous sommes seuls à le penser.

NAO salaires : vous avez dit négociation ?

P. Guillemain, J.C. Laourde, T. Palou, E. Woiemberghe

Nous mettons volontairement le mot

« négociation » entre guillemets, car s'agissant du salaire comme des autres sujets financiers, elle consiste à écouter, au mieux poliment, vos élus, et in fine leur proposer en décembre les augmentations correspondant à des budgets validés en septembre !

La seule pseudo marge de négociation est en règle générale une variation de 0,1 % sur la proposition initiale et la distribution de quelques goodies pourvu qu'ils se comptent en milliers d'Euros et non en millions. Ceux-ci sont réservés aux actionnaires (voir les avancées 2017 page suivante).

Pour venir sur le fonds du sujet, Michelin appliquera les augmentations moyennes suivantes :

	Agents	Collaborateurs	Cadres
Augmentation totale	2,8%	3%	3,4%
AG	1%	0%	0%
AI	1,2%	2,2%	3%
Prime Ancienneté	0,4%	0,5%	/
En cours d'année	0,2%	0,3%	0,4%



2 discours

La présentation de la situation économique faite aux représentants des salariés nous amuse tellement elle est décalée de la communication financière auprès des investisseurs que nous lisons par ailleurs.

En interne, l'avenir est porteur de dangers qui justifient la modération salariale ; en externe il est porteur d'opportunités de croissance des dividendes.

Nous n'exagérons même pas.

NAO salaires : vous avez dit négociation ?

P. Guillemain, J.C. Laourde, T. Palou, E. Woiemberghe

De rares avancées ont été concédées :

- une prime **exceptionnelle** de 350 € pour les employés dont le salaire annuel est inférieur à 23 000 €. Heureusement ils sont rares, et l'effort généreux coûtera moins de **50 000 €**.
- Une simple recommandation aux managers de ne pas donner d'augmentation inférieure à 0,5% (0 % possible si performance faible)
- L'abondement au PEE augmente de **68€**. Oui, vous avez bien lu, **68€**. Il faudra pour l'obtenir investir 950€. Les négociateurs ont présenté cette évolution comme un **gros effort**.

Dans l'absolu, la proposition de Michelin est dans le haut des propositions des entreprises françaises mais il ne faut pas oublier qu'elle s'applique à une population dont les salaires sont inférieurs de 6% en moyenne par rapport à la moyenne du marché en France. Elle inclut donc la part liée à la mécanique de la méthode Hay pour environ 0,5% (voir bilan enquête salaire 2016 publiée en septembre). La proposition ne permettra pas d'amorcer le rattrapage de l'écart.

Vous aurez noté que la proposition est identique à celle de l'an passé, bien que le contexte d'inflation soit différent : 0,6 % en 2016 contre 0% en 2015.

Quel sens cela a-t-il de signer ou non un accord qui n'a pas donné lieu à réelle négociation. Aucun sous l'angle portance du contenu qui est le fruit d'une décision unilatérale de l'entreprise. Le seul intérêt que nous voyons à signer est d'obliger l'entreprise à appliquer au moins ce qu'elle a unilatéralement décidé. C'est pourquoi nous signerons ce qui n'aura d'accord que le nom.

Pas d'ouverture sur les benefits :

L'a passé, nous avons demandé à ouvrir une négociation sur les benefits (les éléments de rémunération autres que le salaire, comme les abondements au PEE, PERCO, Article 83, aux CESU, ...)

Les négociateurs avaient laissé entendre qu'ils pourraient ouvrir la porte à la discussion cette année. Eh bien non. Nous avons encore essuyé un refus ferme. Le groupe ne serait pas prêt. Nous connaissons le sens de cette réponse : l'art de botter en touche.

Nous avons demandé de faire un benchmark par rapport aux entreprises comparables à Michelin : refus.

Nous avons également demandé l'étude de la possibilité de choisir de transférer le montant des abondements d'un support vers un autre en fonction du besoin de chacun (par exemple du PERCO vers les CESU et réciproquement). Chacun a des besoins spécifiques selon ses revenus, son âge et sa situation familiale : on peut privilégier l'aide à l'épargne (PERCO, PEE, Article 83) ou à la consommation (CESU). Cela nous paraît avoir du sens. L'absence de cette possibilité explique en partie pourquoi les fonds réservés aux abondements ne sont pas tous utilisés et de loin. Ce sont donc des avantages « potentiels » et non réels pour l'immense majorité d'entre nous. L'entreprise souhaite-elle réellement et sincèrement nous faire profiter de ce qu'elle nous fait miroiter au travers de ces avantages sociaux ? A priori non ! En tout cas elle ne fait aucun effort pour y parvenir.



« Négociation »

Nous tenions à vous faire connaître les arcanes du dialogue social s'agissant des sujets financiers : le simple respect des élus ne commence-t-il par planifier la négociation avant le bouclage des budgets.

Nous ne sommes pas aigris. Nous constatons simplement les limites actuelles du dialogue social : il est réel sur les sujets sans implications financières directes : diversité, qualité de vie au travail, charge de travail, télétravail,... tant que nous ne demandons pas de budget dédié comme preuve concrète de la volonté de progrès

Il est factice sur les sujets directement financiers : salaires, rémunération variable, participation, benefits. Dans ces domaines, nous ne parvenons à faire bouger les lignes que par le rapport de force.

2 exemples récents :

- ✓ l'indignation interne : la participation amputée en 2015 des effets de la provision URSSAF que l'indignation a permis de compenser sous forme d'un intéressement exceptionnel
- ✓ l'atteinte à l'image : l'appel suivi à sanctionner la politique sociale dans l'enquête « Avancer Ensemble » en 2015. Bizarrement, la courbe d'évolution des augmentations salariales s'est inversée l'année suivante.

Nous le regrettons vivement, mais nous prenons acte. Nous espérons vivement que l'entreprise fera rapidement sa révolution culturelle.

Plans de compétitivité dans les sites industriels : la CFE-CGC en fer de lance du gagnant-gagnant

T. Bouchardon, P. Guillemain, F. Herbreteau, M. Le Theix, E. Pierrat

Roanne, La Roche sur Yon,
La Combaude, Cholet, Bourges, Vannes.

Dans tous ces sites, l'entreprise a ouvert un champ de dialogue sur les moyens de renforcer la compétitivité. La liste n'est sans doute pas close. Les équipes de la CFE-CGC présentes dans chacun de ces sites sont pleinement engagées dans la démarche car elles y ont vu plusieurs opportunités :

- ✓ Pouvoir trouver ensemble le chemin du nouveau industriel après des années de décroissance en France et mettre ainsi un terme à la spirale du déclin : moins de performance = moins de production et d'investissements = encore moins de performance = fermeture.
- ✓ Pouvoir partager avec l'entreprise les leviers de performance et réfléchir ensemble aux moyens de les actionner en veillant à trouver ensemble des équilibres satisfaisants en termes de performance économique mais aussi sur le plan social pour tous. C'est pour nous un point fondamental : pas de performance durable envisageable sans qu'elle soit assise sur une organisation socialement responsable.

Cet article fait le point sur les actions réalisées, en cours, et les premiers résultats atteints.

Usine de Roanne (UFR) :

Roanne a été le site précurseur de la démarche. Il est vrai qu'il y avait urgence : d'autres sites européens positionnés sur le même créneau produit avaient reçu des investissements importants et avaient vu leur production s'accroître alors même qu'elle était en baisse à Roanne. Nous avons alerté la direction de l'entreprise en indiquant que nous n'accepterions pas la fermeture en France d'un site positionné sur un marché en forte croissance : le tourisme haut de gamme. Cela n'aurait eu qu'un but purement financier.

Pendant 1 an, un travail de concertation approfondi entre la direction du site, les organisations syndicales et les salariés au travers de groupes de travail a permis de partager les enjeux du marché et de définir en concertation la manière de mieux y répondre.

Ce travail a débouché sur un projet de site qui a complètement transformé Roanne : un arrêt d'une partie des moyens de production devenus obsolètes, un repositionnement sur le marché à forte valeur ajoutée du très haut de gamme tourisme et l'implantation de moyens de production adaptés à ce type de produit.

Ce volet du projet s'est accompagné d'un changement d'organisation du travail avec le passage en 5x8, organisation permettant de saturer les équipements de production tout en assurant une meilleure adaptabilité aux fluctuations des ventes. Cette organisation a été bien acceptée par l'ensemble du personnel.

C'était il y a 18 mois. Où en sommes-nous aujourd'hui ? Après une phase de test qui a validé la faisabilité, les nouveaux moyens de production se déploient rapidement depuis juillet 2016 et la capacité cible sera atteinte fin 2017. Les équipes sont satisfaites de la nouvelle organisation du travail, même si les nombreux changements intervenus pour mettre en place ce qui est une nouvelle usine ont apporté beaucoup de fatigue. Mais l'usine a un avenir.



Démarche FCI

L'entreprise parle de démarche FCI : France Compétitivité Industrie.

Une manière de ne pas parler d'accord de compétitivité, mais c'est bien ce dont il s'agit. Il est vrai que le mot fait peur, surtout lorsqu'il est, à l'instar d'autres grandes entreprises, agité comme un moyen de dumping social avec chantage à la fermeture.

C'est là toute la limite que nous mettons à notre engagement : oui à rechercher d'accords gagnants pour tous, non au dumping social. Pour Michelin, à ce jour, c'est oui.



Enjeux Roanne

Les enjeux produits et marché auxquels le projet visait à répondre étaient de natures diverses :

- ✓ Une taille d'usine insuffisante pour concurrencer les grands sites européens concurrents (Espagne, Allemagne) et une usine mono-produit sans production complémentaire de semi-finis pour amortir les coûts fixes. Il en résultait une exigence de spécialisation pour ne pas être en concurrence directe des grands sites européens.
- ✓ Un procédé de fabrication peu productif en comparaison des moyens de production récents par ancienneté de conception et par manque d'investissement de modernisation.
- ✓ Un temps d'ouverture réduit (3x8 en 5,33) par volonté directe de la ligne produit qui avait ainsi clairement enclenché le processus de fermeture de l'usine.

Le projet devait ainsi associer spécialisation produit, adaptation du procédé et de l'organisation du travail au fonctionnement du nouveau marché qui s'ouvrait.

Plans de compétitivité dans les sites industriels : la CFE-CGC en fer de lance du gagnant-gagnant

T. Bouchardon, P. Guillemain, F. Herbreteau, M. Le Theix, E. Pierrat

Usine de La Roche sur Yon (RYO) :

Le projet est né fin 2014 dans un contexte beaucoup moins consensuel qu'à Roanne. Juste après l'annonce que les 100 millions d'Euros d'investissements promis par M. Senard en contrepartie de la fermeture de l'usine de Tours ne seraient réalisés qu'à hauteur de 60%. En dépit du sentiment d'avoir été floués, nous avons cependant décidé de nous investir dans le projet, car il y avait malgré tout la perspective d'une centaine d'embauches.

Comme à Roanne, un travail de concertation de longue haleine (14 mois) a été réalisé avec l'ensemble du personnel, mais avec une différence importante : certaines organisations syndicales ont choisi de s'opposer à la démarche, par refus de toute adaptation de l'organisation du travail aux fluctuations du marché. Cela a créé de fortes tensions entre salariés.

Le projet final prévoit le passage en 4x8 sur 18 équipes avec rotation sur 2 ou 3 jours selon le choix majoritaire exprimé dans chaque atelier (travail du lundi au vendredi, ainsi que le samedi matin et dimanche de nuit). Il prévoit également un dispositif de modulation du temps d'ouverture. Celui-ci comprend un planning annuel modulant le temps d'ouverture entre 15 et 21 équipes par semaine selon la saisonnalité des ventes, avec une possibilité d'adaptation entre ces 2 bornes avec un délai de prévenance de 3 semaines (réactivité). Des compensations en temps et en salaire sont prévues lorsque la production est ouverte le dimanche. Le projet final confirme l'embauche en CDI de 100 personnes et l'investissement de 60M€.

Compte tenu du contexte syndical tendu, les organisations syndicales (CFE-CGC et SUD), qui se sont engagées dans la démarche de négociation, ont voulu mesurer l'assentiment des salariés autour du projet négocié. Un referendum a été organisé sur le site. La participation a été importante (86%) et les résultats sont sans ambiguïté : 72% des salariés ont voté pour.

La nouvelle organisation du travail s'est mise en place récemment, en octobre 2016. La CFE-CGC demande cependant, comme le prévoit l'accord, de pouvoir faire rapidement un 1^{er} bilan pour définir les améliorations qui devraient être apportées. En particulier, nous estimons qu'il est nécessaire de s'interroger sur le rythme de rotation des équipes.

Usine de Cholet (CHO) : le projet concerne spécifiquement l'atelier de production de mélanges (Z).

Les enjeux ont été présentés aux groupes de salariés et il leur a été laissé la possibilité d'opter entre 3 types d'organisation pour augmenter le temps d'ouverture : 3x8 avec équipes de fin de semaine (comme à Bourges), 4x8 (comme à La Roche sur Yon) et 5x8 (comme à Vannes). Ils ont majoritairement opté pour un horaire 4x8 avec rotation des équipes sur 4 jours.

Cela conduit à travailler 6 jours sur 7 avec l'adjonction d'un nombre variable de dimanches pour travailler, selon les besoins marché, entre 21 et 30 jours par mois. Le temps d'ouverture de référence est 320 jours par an.

La négociation sociale a porté sur les conditions financières et les contreparties à la flexibilité.



Enjeux RYO

Le projet initial avait 2 niveaux d'enjeu. Le premier était de faire de RYO un gros site européen concurrentiel en taille avec les 2 gros sites européens : cet objectif ne sera pas atteint du fait de la forte réduction du montant d'investissements.

Le 2^e niveau vise à mettre à niveau le procédé pour permettre la production des nouvelles gammes produit avec sommet fretté. Il vise également à adapter l'organisation de la production pour pouvoir s'adapter à la saisonnalité des ventes, et la variation (réactivité).



Enjeux CHO

La production actuellement réalisée à Ballymena (qui ferme fin 2017) doit être réorientée vers les autres sites européens. Cholet était un candidat possible pourvu qu'il soit possible d'augmenter la capacité de production par augmentation du temps d'ouverture.

Cela permettait en outre d'envisager de produire sur place les bandes de roulement destinées à la production de pneus tourisme du site.

A cela s'ajoutait un enjeu de réactivité, pour faire face aux fluctuations des ventes de pneumatiques.

Plans de compétitivité dans les sites industriels : la CFE-CGC en fer de lance du gagnant-gagnant

T. Bouchardon, P. Guillemain, F. Herbreteau, M. Le Theix, E. Pierrat

Lorsqu'ils travailleront le dimanche, les salariés pourront opter entre 2 modes de traitement :

- 1 dimanche = 1 jour payé 110% et 1 jour récupéré
- 1 dimanche = 2 jours récupérés

Un compteur de réactivité est mis en place pour équilibrer le temps de travail sur l'année (1 jour en plus sur une période haute = 1 jour à récupérer sur une période basse ; les dimanches travaillés en période haute sont abondés 25%).

Les organisations syndicales qui ont participé à la négociation (CFE-CGC, SUD, CFDT) ont pris leurs responsabilités : elles ont signé l'accord qui est entré en vigueur en janvier 2017.

Le mode de fonctionnement de l'organisation 4x8 va être observé pendant une durée de 6 mois et pourra faire l'objet d'adaptations si cela s'avère propice à un meilleur équilibre pour les salariés.

Usine de Bourges (URG) :

La démarche vise à permettre une augmentation rapide de la capacité de production avec les moyens de production actuels : c'est donc sur le temps d'ouverture qu'a porté la négociation, avec une cible d'ouverture 7 jour sur 7 (actuellement 5 jours par semaine + équipe du samedi matin : horaire dit 5,33).

Parmi les différentes organisations du travail proposées, les salariés ont opté pour une organisation en 3x8 (du lundi au vendredi) avec 2 équipes de fin de semaine travaillant 12h par jour. Cet horaire a été sélectionné car il permet selon le cas d'avoir un week-end libre complet ou d'avoir une semaine libre.

Sur cette base, la négociation a porté sur les salaires horaires pour les 2 modes de travail et les temps de pause pour les équipes de fin de semaine. Elle a également porté sur l'amélioration des locaux sociaux et autres points de vie commune à l'intérieur du site. L'engagement en EFS porte sur 2 ans et les ponts pour passage d'un mode de fonctionnement à l'autre ont été inscrits dans le projet d'accord.

Face à l'opposition frontale d'une organisation syndicale, celles qui se sont engagées dans la négociation (CFE-CGC, CFIC, SUD) ont consulté les salariés avant d'envisager la signature d'un accord. Les salariés se sont très majoritairement (75%) exprimés pour. L'accord a été signé en septembre, et après épuisement des recours des opposants, entrera en vigueur en avril 2017.

Nous sommes fiers d'avoir négocié et de signer un accord gagnant-gagnant qui permet aux salariés d'opter librement pour 2 modes de vie au travail très différents tout en répondant aux besoins de croissance de la production avion. Dans une usine qui a vécu 6 fermetures d'activité en 30 ans, c'est une belle perspective d'avenir.

Usine de Vannes (VAN) :

La démarche ne vise pas à obtenir un accord de compétitivité, inatteignable compte tenu de la représentation syndicale actuelle : les opposants par principe



Enjeux URG

L'enjeu principal était de répondre à la croissance du marché avion commercial. Les ventes ont doublé en 15 ans et continuent de progresser au rythme de 6% par an, ce qui donne la perspective d'un nouveau doublement à l'horizon 2030.

Il fallait pouvoir le faire rapidement et également dans une perspective de mutation technologique en cours d'étude. De ce fait, il n'était pas envisagé d'augmenter à court terme le parc de machines actuelles.



Enjeux VAN ...

Nous étions très inquiets pour l'avenir du site. Dans un contexte général européen où les pertes de part de marché en poids lourd se traduisaient inévitablement par une baisse des commandes de câbles métalliques, il y avait une forte surproduction. Et l'usine de Vannes avait certes un atout (une capacité unique à produire des câbles indispensables aux nouvelles gammes poids lourd), mais aussi de lourds handicaps : une quasi-absence d'investissements sur une majorité du parc de machines qui les rendaient obsolètes et dépassées en termes de productivité.

Plans de compétitivité dans les sites industriels : la CFE-CGC en fer de lance du gagnant-gagnant

T. Bouchardon, P. Guillemain, F. Herbreteau, M. Le Theix, E. Pierrat

sont majoritaires.

L'ancienne direction, plus active dans le combat antisynical que dans la lutte pour la modernisation de l'usine a laissé un double cadeau à la direction actuelle : un dialogue social à réanimer et une usine menacée par manque d'investissements. La démarche initiée à Vannes a ainsi pris la forme d'un pacte d'avenir entre la direction et les salariés.

Pour répondre à l'enjeu de réactivité, une démarche de concertation est en cours sous la forme d'un groupe réactivité associant les organisations syndicales volontaires et des salariés volontaires de toutes catégories.

3 options d'adaptation de l'organisation du travail ont été construites puis proposées à l'ensemble des salariés. Ceux-ci ont majoritairement (57%) choisi un horaire 3X8 (5,33 jours) plus équipes de fin de semaine (EFS). Celles-ci adoptent un horaire 2x10 heures plus un retour de 8 heures dans la semaine. En complément, des jours de réactivité sont prévus, avec un abondement (volet en cours de négociation). Cette organisation constituera la colonne vertébrale du pacte d'avenir. Des discussions sont encore en cours sur d'autres aspects sociaux du projet.

Comme à Roanne, le projet s'accompagnera d'une montée en gamme de la production (fils et câbles métalliques), avec des investissements conséquents (une vingtaine de millions d'Euros en l'état de réflexion actuel).

Nous sommes confiants dans le fait que ce pacte est de nature à redonner un avenir à une usine qui était menacée. Cela justifie pleinement à nos yeux notre engagement pour un avenir gagnant – gagnant.

En synthèse :

Nous avons apprécié que **la démarche suivie donne du sens par le lien entre besoin des clients et adaptation responsable des organisations du travail.** Ainsi, des besoins différents selon les sites ont conduit à des adaptations spécifiques. Sur les 5 sites, 2 ont choisi un horaire 4x8, 2 autres un horaire 3x8 avec EFS, et une un horaire 5x8.

Nous notons également que **toutes les adaptations d'organisation du travail réalisées ou envisagées s'inscrivent dans le cadre de l'accord 35h.**

La CFE-CGC estime que la démarche engagée par l'entreprise conduit à une dynamique positive : le dialogue social a permis à ceux qui le voulaient de mieux **comprendre le lien entre leur activité au quotidien et les attentes du marché.** Et aussi de mieux comprendre les contraintes qui s'appliquent sur un système de production pour le rendre viable dans la durée : une manière de **renforcer les liens internes entre les équipes.**

Les organisations du travail qui ont découlé de ces travaux ne sont pas le baigne que se plaisent à décrire certains. Et **les usines qui ont mené à bien ces travaux ont un devenir.**

Nous allons être très vigilants sur un point : **il faut que les plannings des usines soient chargés à hauteur des capacités installées,** et pas avec les productions dont cherchent à se débarrasser les usines les plus compétitives.



... Enjeux VAN

La faible réactivité de l'organisation actuelle ne permettait que d'agir à la baisse, mais pas de répondre rapidement aux besoins à la hausse. Et c'étaient d'autres usines européennes qui bénéficiaient des variations à la hausse.

Le groupe a finalement décidé de fermer l'usine de Fossano en Italie pour faire face à la surcapacité de production européenne. Nous le regrettons pour nos collègues italiens : les errements stratégiques en poids-lourd avec de colossales pertes de parts de marché en Europe continuent à faire des victimes.

Mais le couperet est sans doute passé près de Vannes. Et nul doute que notre volonté affichée de s'engager dans une démarche de compétitivité socialement responsable a pesé dans la balance.



La Combaude

5 réussites, mais aussi un échec retentissant. Faute d'un accord qui aurait pu inverser le sens de l'histoire, le site de rechapage à Clermont Ferrand est en cours de liquidation. 300 emplois sont perdus, même si le traitement social fait que les salariés actuels sont le plus souvent satisfaits de leur sort. Mais ils n'auront pas de successeurs.

Il y a eu conjonction de 3 facteurs :

- ✓ Une forte baisse des ventes qui justifiait la fermeture de plusieurs sites en Europe (3 à ce jour)
- ✓ Une aberration industrielle : de gros investissements de capacité non suivis d'une mise en production
- ✓ Un refus majoritaire des salariés poussés par l'organisation syndicale majoritaire de s'adapter, même à la marge, aux réalités d'un marché saisonnier et réactif.

Qualité de vie au travail : SP s'engage sur ce qu'il ne peut tenir

Michelin propose la signature d'un accord sur la qualité de vie au travail. Les négociateurs de l'accord sont sceptiques. L'accord ne semble être qu'une déclaration d'intention sans aucun moyen financier. Or les situations des sites Michelin en France, sont très contrastée entre :

- le siège social, le centre de recherche flambant neuf de Clermont-Ferrand, avec une crèche à proximité, des installations sportives, une conciergerie proposant des services aux salariés les sites industriels où des plans de renforcement de la compétitivité sont déployés comme Roanne, qui dispose, elle aussi d'une crèche, d'un drive dédié face à l'usine, ou Vannes dont le nouvel accord de compétitivité va amener
- des usines non dotées, sans plan majeur d'investissement qui n'ont selon leur propre direction pas les moyens de faire non pas de la qualité de vie, mais simplement de l'hygiène.

En effet dans ces usines, il n'y a pas de budgets sanctuarisés pour ces investissements dont la rentabilité est peu mesurable. Or l'urgence est sur ces sites. La CFE-CGC a le sentiment d'une distorsion entre la volonté affichée de la direction générale et la réalité de l'entreprise où des freins internes financiers s'opposent à la mise en œuvre de réels progrès. La CFE-CGC a demandé sans résultat à l'entreprise de mieux répartir ses efforts et que la qualité de vie au travail ne soit pas optionnelle pour les sites industriels.

A ce plan s'ajoute, un projet de convention nationale avec l'AGEFIPH dans laquelle l'entreprise s'engage à des actions que la CFE-CGC soutient :

- former le personnel dont les managers pour un changement de regard sur le handicap et une amélioration de l'accueil des travailleurs handicapés
- diminuer de 20 % les licenciements pour inaptitude en comparaison avec l'année 2015.
- faire progresser le chiffre d'affaires de sous-traitance avec le secteur adapté et protégé (ESAT).
- engager des moyens humains : Une Responsable de Mission Handicap sous l'autorité du Directeur des Ressources Humaines, à plein temps, 9 Correspondants Handicap, une présence sur chaque site,
- passer de 1% à 4 % de recrutement de travailleur reconnus porteur de handicap à l'issue de la convention.

Néanmoins nous regrettons :

- L'absence d'engagement sur un budget pour rendre les sites accessibles,
- L'absence d'engagement sur un intranet accessible ce qui est en totale incohérence avec les orientations du groupe sur les outils numériques.

La CFE-CGC note et salue l'effort de l'entreprise mais souligne la nécessité de la cohérence des actions mises place pour que son engagement auprès des salariés paraisse s'inscrire dans le long terme.



Contexte

La loi française pour combattre la discrimination oblige les entreprises à employer 6% de salariés reconnu handicapés sous la menace d'une amende. Plus une entreprise est éloignée du seuil exigée par la loi plus elle cotise à l'AGEFIPH, dont le rôle est d'aider à l'intégration des handicapés dans le monde du travail. Jusqu'à présent, le taux de handicapés chez Michelin était supérieur au seuil légal. Les accidents de travail, de la vie, la politique sociale « paternaliste » ou simplement humaine de l'entreprise – pas dans tous les sites, hélas – permettait d'atteindre ce seuil. Cependant la réalité de l'entreprise change, l'activité tertiaire moins usant physiquement, moins dangereux prend une part de plus en plus importante, l'ergonomie a été améliorée, les départs en retraite de salariés usés font que très bientôt sans plan d'action Michelin paiera une amende. Voilà pourquoi nous sommes sûrs que l'entreprise est sincère dans son action : elle est intéressante à plus d'un titre, financier, image sociale, managériale. Faire travailler les salariés sur l'accueil des salariés handicapés, c'est aussi travailler sur des différences plus simples dans une entreprise très formatées. C'est une opportunité à saisir et nous voulons aider l'entreprise à le faire.

En revanche, l'entreprise communique sans arrêt sur SA révolution numérique, application internet, l'axe de progrès « Numérique » ... et dans l'accord malgré les demandes de plusieurs organisations syndicales, celle-ci refuse de se mettre comme objectif d'avoir un internet accessible ???

Peut-être que vu la complexité du site intranet, l'objectif est trop difficile à atteindre.

Directeur de Publication : Denis Paccard
Rédacteur en chef : Chris Boyer

dsc@cfecgcmichelin.org
mag@cfecgcmichelin.org

Rendez-vous sur notre site www.cfecgcmichelin.org