



## Sommaire :

Dérive des frais généraux , ne pas se tromper de cible  
.... Pages 2 et 3

En toute translucidité  
.... page 3

Transformation de la fonction P et outil in Touch  
.... page 4

Externalisation à Bucarest : l'envers du décor  
.... page 5

Etude INED des différences de salaires hommes/femmes  
.... page 6

Négociation à La Roche : accord majoritaire  
.... page 7

Loi Macron : les syndicats réagissent aux propositions de MICHELIN  
.... page 7

## EDITO: Leçon de management par Zidane

Suite à son 3e succès consécutif en Coupe d'Europe à la tête du Real Madrid, les Echos ont consacré un article intéressant sur le management de Zinedine Zidane. Quel contraste entre le joueur, certes génial, mais impulsif et sanguin (14 expulsions dans sa carrière) et l'entraîneur, tout en maîtrise, qui a su parfaitement tirer profit d'un vestiaire réputé incontrôlable et explosif !

Quatre qualités managériales expliquent cet impressionnant virage à 180°C et sa réussite :

- Sens du timing : agir au bon moment, ni trop tôt, ni trop tard,
- Motivation : écouter, protéger et souder son équipe pour la motiver,
- Humilité : être proche du terrain, faire confiance, prendre le temps d'apprendre. « Bottom-up » plutôt que « top-down » écrit le journaliste.
- Vision : Partager la vision d'où on veut aller de façon claire.

On peut légitimement se demander si ces qualités managériales sont bien appliquées chez Michelin. Pour la vision par exemple, la réorganisation peine à prendre place et montrer sa valeur ajoutée. Beaucoup de salariés expriment en aparté leurs doutes. D'autres pointent le manque de clarté quant à la direction à suivre. Il est difficile d'entraîner des équipes lorsque les ordres et les contre-ordres se succèdent, parfois dans une certaine cacophonie ou lorsque la responsabilisation reste un élément de langage.

Autre (contre-)exemple : l'entreprise, de sa propre initiative, avance les départs en retraite, s'aperçoit que ça coince et est contrainte d'accélérer les embauches : une précipitation qui dénote à la fois un mauvais sens du timing et un manque de vision, malgré les mises en garde des organisations syndicales. Où est l'humilité lorsqu'on assiste à certaines interventions en CE ou CCE où des responsables affichent leurs certitudes de manière presque théâtrale et/ou prennent de haut vos représentants, en balayant d'un revers de main les remontées terrain ? Le « top-down » reste la règle chez Michelin.

Toutes les équipes n'ont pas la chance d'avoir un Zidane dans leur rang. Mais toutes les équipes peuvent avoir à leur tête des managers qui s'inspirent de sa démarche...

D. Bourgois – DS CFE-CGC



# Frais généraux : ne pas se tromper

## Douloureuse Rentabilité

Nombreux sont les salariés en souffrance ou dans l'obligation de s'arrêter. La médecine du travail ne désemplit pas et l'Assurance Maladie demande des comptes à Michelin face à la multiplication des arrêts.

En cause la « **share-holder centricity** » de l'entreprise... En clair : l'obsession d'une rentabilité toujours plus élevée pour les actionnaires. Toutes les décisions découlent de cet objectif : coupe franche dans les effectifs, externalisation et transfert d'activités, gel des projets et de la recherche, restrictions de déplacement, fuite en avant du pricing, qualité reléguée au second rang, etc.

Cette litanie démotivante se traduit pour les salariés par une pression maximale et une perte de sens. Les équipes sont priées de suivre, coûte que coûte et les mécontents d'aller voir ailleurs. Malheur à celui qui s'écarte du discours officiel.

Nous avons alerté à maintes reprises la direction de cette dérive purement financière et du déphasage entre la communication externe humaniste des dirigeants et la réalité vécue par les salariés. Nous continuerons à le faire en toute indépendance et à défendre les salariés. Ils sont notre priorité et peuvent compter sur notre engagement. Nous sommes parmi vous et avec vous.

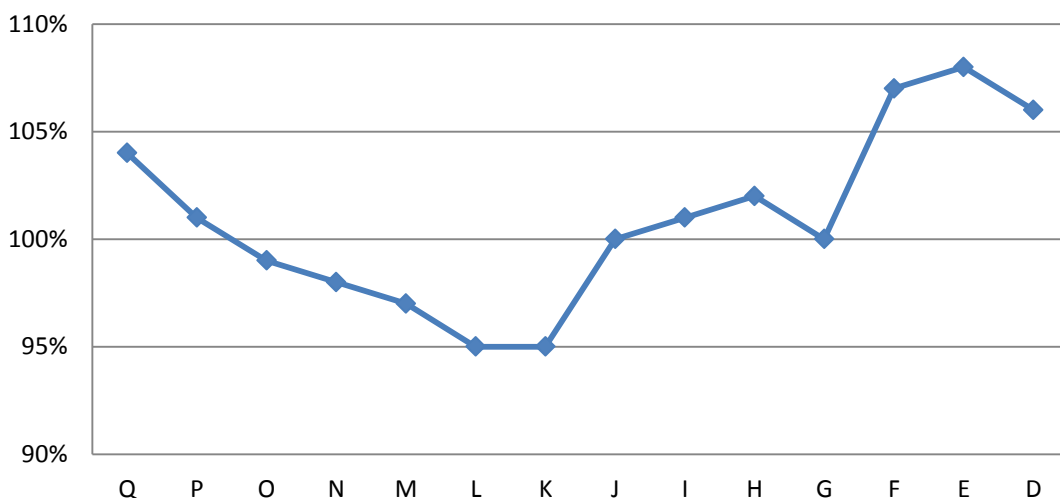
Nos dirigeants reviennent sans cesse sur le niveau des frais généraux – les fameux SG&A - jugés trop élevés par rapport à la concurrence. Une note récente adressée aux membres du GOS a enjoint les responsables à activer tous les leviers possibles pour stopper la dérive de ces frais généraux, dérive liée à la mise en place de la nouvelle organisation.

**Derrière les frais généraux se cache bien souvent la masse salariale**, qui se compose d'un nombre d'ETP (Equivalent Temps Plein) X coût salarial (= salaire +charges).

Pour ce qui est du nombre d'ETP, **Clermont-Ferrand perd 12% de ses effectifs d'ici fin 2020. C'est une rupture sans précédent, presque une saignée. Au fait, la charge de travail diminue-t-elle d'autant ? Bien sur que non.**

Concernant les niveaux de salaire, les lettres « en toute transparence » que chacun peut consulter sous l'Intranet sont instructives :

## Position par rapport à la médiane marché



- Environ 60% des collaborateurs ont une rémunération inférieure à celle de la médiane marché,
- Plus de 2/3 des cadres France (jusqu'à H) ont une rémunération inférieure à celle de la médiane marché,
- Plus le NRP augmente, plus ce déphasage avec la médiane marché disparaît. Les cadres groupes (à partir de G) sont d'ailleurs au-dessus de la médiane marché.

Nous considérons que la position médiane des cadres groupes et dirigeants est normale : elle est cohérente avec la performance économique de Michelin, largement au-dessus de la moyenne des entreprises françaises. Ce qui est anormal, c'est que l'entreprise fasse le choix de payer ses collaborateurs et cadres France (jusqu'à H) largement en dessous de la moyenne marché. Il est encore moins acceptable d'entendre certains cadres groupes ou dirigeants pointer ostensiblement la dérive de la masse salariale devant leurs équipes pour réclamer des « efforts » et « une modération » que l'entreprise ne leur applique pas. **Ce n'est pas notre conception de l'exemplarité.**

Avec cette **transparence à laquelle nous avons grandement contribué** par la publication de nos enquêtes salaires, la direction apporte ainsi elle-même la preuve que **les salariés Michelin ne sont pas « trop payés »**.

Pour maintenir la pression et pousser l'entreprise au progrès, **continuez à répondre massivement à notre enquête sur les salaires** : <http://www.cfecgcmichelin.org/>. **Plus nombreux vous serez à le faire, plus nous serons en capacité de produire, à votre service, une analyse pertinente et détaillée.**

En synthèse, la MFPM contribue largement à la maîtrise de la masse salariale par la réduction des effectifs et par des niveaux de salaire inférieurs au marché. Il serait temps que nos dirigeants mettent en accord leurs paroles d'humanisme (cf. Florent Menegaux l'usine Nouvelle- Jean-Dominique Senard Les Echos Executive) et leurs actes, plutôt que de considérer la masse salariale comme LA variable d'ajustement par excellence.

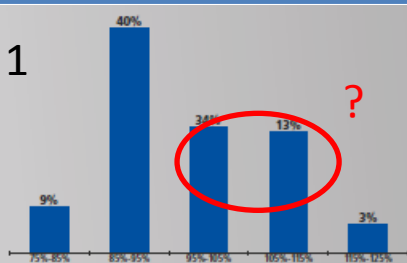
Si les frais généraux dérapent, il y a peut-être d'autres pistes à étudier :

- la réorganisation en cours permet-elle vraiment de faire plus/mieux avec moins ?
- Le coût de la réorganisation a-t-il été bien cadré ?
- Les projets, type RLF2 ou externalisation, apportent-ils la valeur ajoutée prévue au coût prévu ?

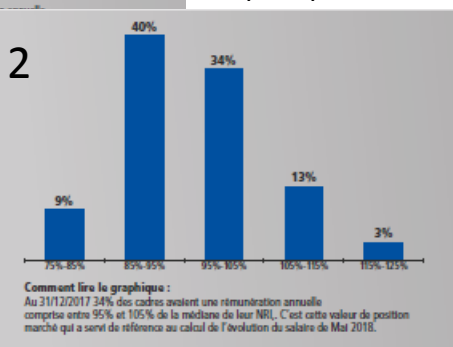
Les salariés contribuent déjà par leur niveau de salaire à la maîtrise des frais généraux. Ils ne doivent pas, en plus, par leur charge de travail et leur santé, servir de variable d'ajustement à une réorganisation dont le sens peine à être incarné.

## En toute transparence

D. Paccard, C. Boyer



En toute transparence, que l'entreprise ait des difficultés à l'être réellement ou qu'elle utilise les services d'agence de communication en froid avec les chiffres, nous vous recommandons d'être très vigilant avec les communications de l'entreprise, quel qu'en soit le titre.



Ainsi vous devez tous avoir reçu la lettre « en toute transparence » lors de votre remise de situation. Les personnes attentives parmi les cadres auront remarqué que sur l'exemplaire

qui leur a été remis une erreur « grossière » d'échelle a été commise sur le graphique du paragraphe 2.3, reproduit ici (1). Le graphique corrigé (2) suite à notre interpellation en CCE, ne donne pas vraiment la même impression sur le niveau moyen de rémunération. C'est cette version que vous pouvez télécharger sur l'intranet Michelin ou sur notre site.

De même, les chiffres des médianes marchés et des médianes Michelin n'ont pas la même date. L'une est avant les augmentations, l'autre après, de sorte que l'écart entre les deux médianes soit réduit de la moyenne des augmentations. La CFE-CGC, reconnue par les salariés pour la qualité de ses informations, suggère à l'entreprise d'être plus attentive sur la qualité des siennes.



Gardez les moyens de votre liberté d'information en remplissant l'enquête salaire CFE-CGC sur [cfecgcmichelin.org](http://cfecgcmichelin.org)

Cliquer sur le lien sur la page accueil :  
« Remplissez notre Enquête Salaires 2018 »

# Transformation fonction P & outil « In-Touch »

T. Palou, C. Boyer

## En pratique

Un nouveau rôle de "Manager de compétences Local" (MCL) se met en place. Il sera le correspondant privilégié des Partenaires de Proximité (ex gestionnaires) et des managers.

Pour la France/Benelux, il y en aura environ 24, un par métier. En plus de la relation avec les PDP et les managers, il sera en charge de la Gestion Prévisionnelle des Compétences (GPC) et garant de la cohérence du catalogue des formations. Pour l'industrie, le MCL est rattaché à la responsable de formation.

Concernant les moyens mis à disposition des employés pour trouver eux-mêmes un nouveau poste, l'outil **inTouch** sera le fer de lance avec certaines restrictions, telles que l'impossibilité de postuler pour un poste supérieur au NR+1, la non visibilité des postes dit « critiques » (faisant l'objet d'un plan de succession nominatif). Au-delà des informations personnelles (adresse, situation familiale, liste des diplômes et des études), la vraie valeur ajoutée pour l'employé se trouve dans l'onglet « **Emplois souhaités** » qui permet de cibler des emplois et de comparer les compétences requises. Pour chacun des emplois sélectionnés, la fonction « **Find Jobs** » permet de rechercher l'ensemble des **postes ouverts** et de découvrir chacun en le situant dans l'organisation de l'entreprise avec les noms des futurs collègues et hiérarchiques possibles.

Nous avons aussi compris que les employés pourront, dès la mise à disposition de inTouch le 16 juillet, faire une auto-évaluation de leurs compétences en regard du poste sur lequel ils sont affectés. Cette auto-évaluation permettra dès les prochains Feedbacks Fréquents d'orienter la discussion vers le futur. Les managers doivent être formés sur ces sujets par les partenaires de proximité entre le 7 juin et le 16 juillet.

**Notre avis CFE-CGC :** Considérant que la responsabilisation des équipes est très partiellement en place dans le tertiaire sur Clermont-Ferrand, nous nous interrogeons sur la disponibilité réelle des managers à développer les compétences de leurs équipes, être le garant de l'application des politiques Personnel du Groupe et être responsable du recrutement interne de leurs équipes. Nous restons optimistes cependant car l'outil inTouch semble un véritable levier, à condition de bien comprendre la nouvelle logique d'évaluation par les compétences qui reste à préciser.

Le changement des personnes de la « fonction P » n'a pas changé certaines pratiques. Nous avons notamment le cas d'un salarié « en disgrâce » affecté sur un poste pour lequel il n'a pas les compétences de base, avec des objectifs qu'il juge inatteignables. Le salarié s'est vu refuser des postes où il est compétent et où l'entreprise a des besoins.

Ces faits ressemblent aux pires situations déjà rencontrées dans l'entreprise. Le partenaire de développement a beau être souriant, facile d'accès, il est clair qu'il n'est pas « partenaire » du salarié. Prévenu par nous sur le caractère inquiétant de la situation, le PDP a déclaré que le salarié se « victimise », ce dont nous doutons fortement. Malgré notre soutien, suite à des entretiens, le salarié a dû être arrêté. Ce n'est pas le seul cas qu'on nous remonte.

Si l'outil « in touch » amène de la transparence sur les postes disponibles, les PDP n'auront pas le pouvoir de s'opposer à un manager de haut niveau en cas d'iniquité ou de discrimination. Sauront-ils « développer » une culture Michelin ouverte aux salariés « divers » plutôt que de les pousser dehors avec des méthodes pour le moins non conventionnelles ?

Nous souhaitons sincèrement que les membres du service du personnel deviennent des vrais « Partenaires de développement ». Nous jugerons à la lumière des remontées de l'enquête de satisfaction « avancer ensemble ».

**Adhérer** vous permet d'accéder aux services syndicaux CFE-CGC, d'être mieux informés, vous donne les moyens d'agir et soutient les lettres d'informations ainsi que la formation des représentants qui vous défendent.

Sur [CFECGCMICHELIN.org](http://CFECGCMICHELIN.org)

# Externalisation à Bucarest : l'envers du décor

D. Bourgois, JC Laourde

Côté pile, les bureaux, quoique excentrés de Bucarest, sont modernes, climatisés et savamment agencés entre open space, salles de réunions ou bureaux individuels. Il existe aussi une vraie salle de repos, des espaces de restauration, des attentions pour le personnel (ex : distribution de fruits). Bref, **les conditions de travail sont bonnes**. Les équipes sont majoritairement **jeunes et volontaires**. Elles couvrent beaucoup de fonctions : centre d'appel, finance, administration des ventes... Plusieurs centaines de personnes travaillent ainsi au Centre de Service. Tiens, au fait, ces postes n'étaient-ils pas localisés en France il y a peu ?

Côté face, **les salaires sont bas**, voire très bas puisque selon nos informations, ils démarrent autour de 350 € / mois. Les salariés locaux ne bénéficient pas d'intéressement. Cette faible masse salariale nous a été confirmée lors de la présentation au CE du projet d'externalisation du secteur « Material Flow et intragroup Services ». **Malgré 20% d'ETP en plus par rapport à La Combaude, pour compenser le turnover, le gain de masse salariale est estimé à 54% ! Edifiant !**

## **LES ECONOMIES MARCHE COURANTE GENERÉES PAR LE TRANSFERT**

### COMBAUDE

Effectifs: 105 personnes

Salaire base: 100

### BUCAREST

Effectifs: 126 personnes (20% turnover)

Salaire rapporté à la base 100: 38

**Gain: 54% de la masse salariale  
(inclus le turnover de Bucarest)**

Contrairement au discours officiel, l'externalisation des services à Bucarest est donc bel et bien motivée essentiellement par des raisons de coût. Les faibles salaires n'attirent évidemment pas et il en résulte un **turn-over élevé**, autour de 20% pour les métiers de la finance. Plusieurs dizaines de postes cherchent preneur. Cela engendre des tensions et un manque d'appropriation des processus Michelin. Au-delà de ces carences, c'est surtout la « **taylorisation** » des tâches qui inquiète. Il y a en effet une extrême segmentation des tâches qui peut être efficace pour la marche courante mais qui montre rapidement ses limites dès que l'on sort du « standard » ou que l'on veut remettre en perspective l'ensemble d'un processus. Or, la nouvelle organisation ne va pas vers la simplification. Et cela a des **conséquences très concrètes**. Ex : non paiement des primes des clients, enregistrement d'opérations comptables non sensées, problème d'achat de matériel spécifique remis en cause comme le remonte l'usine de Montceau, etc...

En conclusion, le coût prévaut sur la qualité de service. Et la course au moins-disant salarial continue : « **share-holder centrality** » avant tout.

## Choix de modèle

Responsabilisation, libéralisation des équipes d'un côté en France, taylorisme déresponsabilisant du début du siècle dernier pour les équipes roumaines de l'autre...

Où et comment se fait la jonction de ces deux modes de management ? Ces différences de traitement laissent perplexes. D'autant que ce n'est pas la différence d'infrastructure ou de formation entre les deux pays qui peut le justifier : le modèle de la responsabilisation existe et fonctionne dans certaines entreprises avec succès comme chez Favi depuis presque 40 ans, avec un niveau d'infrastructure et d'outil vis à vis desquels la Roumanie d'aujourd'hui n'a certainement rien à envier.

La direction doit choisir son modèle, si elle croit à la puissance de la motivation, elle doit l'appliquer partout où c'est possible.

## Conséquences

Tout le monde a pu noter la détérioration de la qualité de la paie, erreurs multiples, non gestion des cas aussi « particuliers » que maladie, grossesse, versement de primes au CET... D'employeur de référence en la matière, Michelin est devenu un employeur médiocre. Il y a des salariés compétents en Tchéquie mais là-bas comme partout pour les garder, il faudrait les reconnaître.

# Etude INED des différences de salaires hommes / femmes

C. Boyer, L. Trincal, F. Vast

Dans le cadre de l'accord Mixité de 2016, Michelin a commandité une étude des différences Homme Femme à un organisme extérieur, l'INED, organisme public spécialisé dans ces sujets. La base d'étude commence en 2013, excluant toute vision historique antérieure. Le but est d'identifier les sources d'écart.

La base concerne 18 000 salariés environ en CDI, segmentés en quatre sous-populations : agents, collaborateurs (et employés administratifs de même niveau), cadres N-L (niveau de NRI), cadres K-D.

## Evolution des différences de salaires entre Hommes et Femmes :

	Agents	Collaborateurs	Cadres N-L	Cadres K-D
2013	7,9%	3,9%	4,2%	15,9%
2017	6,8%	0,2%	3,1%	12,9%

Seules les collaboratrices étaient en 2013 mieux payées que les collaborateurs. Sur tous les groupes, l'écart tend à se réduire.

Comme l'année précédente, l'INED a corrigé les données brutes et pour les catégories agents, collaborateurs et cadres N-L, l'âge et l'ancienneté expliquent l'ensemble des écarts de salaire, les hommes étant plus âgés et plus expérimentés que les femmes.

Pour les cadres de K à D, l'âge et l'ancienneté expliquent environ une moitié des écarts, l'autre moitié étant expliquée par les NRI : il y a proportionnellement beaucoup moins de femmes de NRI H que de femmes de NRI K.

## Promotion :

% de promus /an	Agents	Collaborateurs	Cadres N-L	Cadres K-H
Hommes	13,8%	13,8%	15,8%	9%
Femmes	14,8%	14,2%	18,7%	10,5%

Les différences (quasi nulle pour les collaborateurs) sont toutes liées à l'âge sauf pour les NRI les plus élevés (cadres K-H), les femmes étant en moyenne plus jeunes.

Pour affiner l'analyse, l'INED va maintenant chercher pourquoi malgré une politique non discriminante depuis 2013, les femmes sont moins nombreuses dans les NRI H et supérieurs. Ne pouvant remonter avant 2013 par indisponibilité de base de données digitales, l'Ined va étudier les effets des structures de métiers. Par exemple, la RDI représente un fort pourcentage des cadres H et plus et les femmes y sont peu représentées. Quel en est l'impact ?

La CFE-CGC regrette que les données d'avant 2013 ne soient pas exploitables. Enlever la part de l'histoire, aurait permis d'être plus serein vis-à-vis de la réalité de l'entreprise aujourd'hui. Toutefois, il faut noter que depuis 2013, l'Ined ne perçoit pas de différence de gestion entre les genres, ce qui n'est pas le cas de toutes les entreprises françaises.

Sur CFCEGC.org : retrouvez la position de la confédération CFE-CGC sur les mesures relatives à la lutte contre les violences sexistes au travail et à l'égalité professionnelle.



## Objectifs réels ?

Alors que M. Senard a fixé comme objectif un taux de 30% de femmes managers lors de l'Assemblée Générale des actionnaires, le recrutement de femmes ne cesse de reculer depuis 3 ans sur Clermont-Ferrand. Il est passé d'environ 35% à 27%, ce qui constitue une baisse significative.

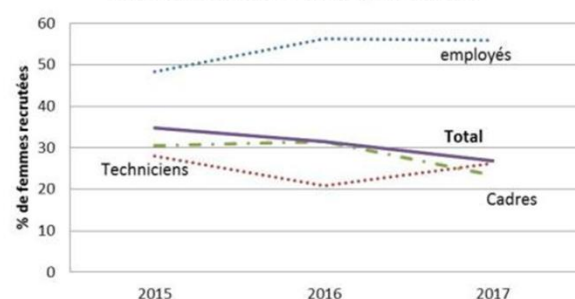
Interrogée sur le sujet en CE, l'entreprise a « botté en touche » en se repliant dans une perspective historique sur 13 ans. Elle n'a apporté aux élus aucune réponse sur le phénomène actuel.

La CFE-CGC demande à l'entreprise de se pencher sérieusement sur le problème, d'en analyser les causes et d'y apporter le traitement nécessaire.

Que l'entreprise se fixe des objectifs ambitieux qu'elle risque de ne pas atteindre pour se mobiliser, pourquoi pas ?

Que la réalité vienne, 2 années consécutives, contredire les ambitions affichées n'est pas digne de Michelin et de ses valeurs selon la CFE-CGC. Nous appelons la Direction à corriger la trajectoire.

## Embauches Homme/femmes



# Négociation à La Roche sur Yon : accord majoritaire

F. Herbreteau

La CFE-CGC, SUD et FO sont signataires de l'accord proposé à La Roche. Cet accord prendra effet le 1 Juillet 2018. C'est **un grand soulagement** pour l'ensemble du personnel et cela doit permettre à l'usine d'avancer sereinement vers l'objectif demandé et vers sa pérennité.

**Contexte** : une première négociation jouant clairement l'avenir du site n'a pas débouché sur un accord valide car non signée par FO/SUD/CGT.

Une nouvelle négociation a été lancée suite à la dénonciation unilatérale par l'entreprise de l'accord initial de 2016.

Elle a duré 2 jours avec une vraie volonté d'aboutir de la part de l'Entreprise qui a finalement accepté :

- **le rachat des forfaits sur 18 mois à 100%**
- **Le paiement d'une prime de 225 euros pour les gens restant en 4\*8.**

L'accord est désormais majoritaire et est applicable le 1er juillet.

La **CFE-CGC se félicite de la conclusion de cette négociation**. Elle reste persuadée que sa position de signer le premier accord était la bonne : elle représentait la position très majoritaire de ses électeurs et la CFE-CGC est convaincue qu'un front du refus syndical aurait découragé les négociateurs de l'entreprise sur la possibilité d'une sortie de crise par la négociation.



Par une bizarrerie étrange les personnels 2x4 et les forfaits jours de Bassens doivent travailler 215 jours par an contre 212 jours à la MFPM. La CFE-CGC locale a obtenu que ce point soit à l'ordre du jour d'une négociation en septembre.

## Loi Macron : les syndicats réagissent aux propositions de MICHELIN

Les ordonnances Macron sur le code du travail changent considérablement le **fonctionnement des instances représentatives du personnel (CE, CHSCT, DP)**. Les entreprises et les organisations syndicales peuvent **négoier des améliorations et aménagements de loi** par un accord d'entreprise. Michelin et vos élus négocient depuis 6 mois cette évolution.

Alors qu'en début de négociation l'entreprise annonçait vouloir « faciliter le dialogue social », sa conclusion de la dernière réunion de juin était « nous reconnaissons que pour vous ce sera plus compliqué ». L'ensemble des organisations syndicales a réagi par une déclaration intersyndicale soulignant que :

- les propositions de l'entreprise visent à **accorder aux représentants des salariés des moyens proches du minimum** prévu par la loi et **très inférieurs aux moyens actuels**.
- les modes de fonctionnement et les moyens que l'entreprise envisage de leur mettre à disposition ne créent **pas la perspective d'un dialogue social de qualité**. Elles sont plutôt de nature à le rendre inopérant.

Les organisations syndicales demandent à l'entreprise d'**abandonner une stratégie de négociation a minima** pour s'orienter vers une stratégie de négociation recherchant un optimum capable de produire un dialogue social de qualité. Les **organisations syndicales** se sont elles-mêmes positionnées dans cette optique en faisant des **propositions constructives** et en **révisant à la baisse des points d'équilibre actuels**.

Cf. **texte complet de l'intersyndicale téléchargeable signé : CGT, CFE-CGC, CFTD, SUD, CFTC, FO, UNSA**

**PARFOIS  
ÇA FAIT  
DU BIEN  
DE SE  
SENTIR  
SOUTENU**



[WWW.CFECGC.ORG](http://WWW.CFECGC.ORG)

