



## Sommaire :

Ratés fâcheux sur les sites industriels  
.... page 2

Intéressement : notre analyse  
.... page 3

SG&A : discours et réalité  
.... page 4

Réorganisation : le thermomètre interne confirme la fièvre  
.... page 5

Phishing : sanctions ou goodies  
.... page 5

Fonction P : où en sommes-nous?  
.... page 6

Les 5 jours au CE  
.... page 7

Rédacteur en Chef : C. Boyer / L.Trincal  
Directeur de publication : JC. Laourde

## Collaborateurs, un engagement nécessaire

Premier représentant des cadres sur l'ensemble des sites de la MFPM, la CFE-CGC est également la première organisation représentant les collaborateurs, tant sur les sites industriels que sur Clermont-Ferrand (37% en 2016). Les élections en cours sur les sites industriels, qui renouvellent les instances représentatives du personnel (CSE ex-CE) nous confortent dans ce rôle (à fin mars, 9 titulaires CFE-CGC, 3 SUD, 2 CFDT au collège B).

L'engagement des collaborateurs dans les fonctions sociales est primordiale pour la bonne santé d'un site, qu'il soit industriel ou tertiaire. Trait d'union entre les différents niveaux de l'entreprise, les élus collaborateurs ont une connaissance concrète des problèmes, ils analysent les situations dans le respect des faits. Ils portent des argumentations efficaces et des revendications réalistes, seul moyen raisonnable d'être écoutés.

Ainsi, les élus engagés auprès de la CFE-CGC ont le double rôle de défendre les salariés, quel que soit leur statut et d'apaiser les tensions inutiles qu'entretiennent les positions idéologiques qu'elles soient portées par la direction ou par d'autres intervenants.

L'implication des collaborateurs de la CFE-CGC a permis sur certains sites la signature d'accords d'intéressement bien construits comme à Vannes avec des systèmes de compensation d'un critère à l'autre. La bonne compréhension des intérêts réciproques par la direction du site de GRV et la CFE-CGC a permis de débloquer 500 K€ contre des logiques comptables, pour la rénovation des locaux sociaux et bureaux.

Pour avancer sur ces sujets, les analyses basées sur des faits, les enquêtes (salaires, QVT) effectuées par la CFE-CGC, le sérieux, la qualité de la communication, preuves de l'engagement des élus, sont un atout majeur.

Par ailleurs, le réseau qu'entretient la CFE-CGC, représentée sur tous les sites (sauf Le Puy) permet de prendre du recul sur des phénomènes locaux. Par exemple, il est troublant de constater que des jours de fermeture sont déjà prévus à Montceau, Tours, Roanne, Troyes, les Gravanches et Golbey.

L'ensemble de nos remontées, leur analyse dans le contexte local et global permettent de comprendre la logique sous-jacente de l'entreprise, l'interroger et lui proposer des alternatives, des aménagements pour adoucir les effets sociaux négatifs et tenter d'amener une vraie relation gagnant-gagnant.

Floriand Filari, membre CHSCT CTX,  
Tony Bluteau, Délégué Syndical GRV,  
[collaborateurs.](#)

# Ratés fâcheux sur les sites industriels

C. Bitsch, P. Pattin, E. Martin, P. Gaasch, T. Bluteau

## Naissance d'une section

La CFE-CGC se réjouit de compter une nouvelle section avec la création de celle de Golbey (Usine de câbles près d'Epinal). Notre candidat a été élu avec 87% contre le candidat SUD avec une participation de 86%.

SUD remporte l'élection sur le collège agent avec 77% des voix face à la CFDT.

## Renégocier l'intéressement à la Roche sur YON

La CFE-CGC demande à la direction du site d'ouvrir la négociation d'un avenant à l'accord d'intéressement pour l'année 2019. L'accord initial ne prévoyait pas la fermeture du site 15 jours au mois d'août. Celle-ci aura un impact négatif sur l'atteinte de certains critères et donc une conséquence néfaste sur la rémunération des salariés.

## Bassens, la ténacité paie

Demande historique de la section CFE-CGC de Bassens, le forfait jours devrait être aligné sur celui de la MFPM. Il reste encore des efforts à faire mais c'est un réel progrès. **La suite des négociations a lieu le 9 avril. + d'information sur les pages actualité site Bassens [www.cfecgcmichelin.org](http://www.cfecgcmichelin.org)**

**Golbey** : La CFE-CGC déplore la décision de fermeture du site du 16 au 18 Mars pour cause de « bobines manquantes ». L'équipe de direction elle-même semble manquer de visibilité pour expliquer ce brusque changement. Rappelons que les salariés ont été sollicités pour travailler sur des journées supplémentaires début mars.

L'activité d'une usine complète se retrouve arrêtée par manque de bobines.

**Approvisionner le site relève de la responsabilité de la Supply Chain centrale**, qui explique cette pénurie par l'augmentation des livraisons intercontinentales qui rallongent le transport et immobilisent ainsi les bobines B80. Le métier de la supply nous semble justement être de tenir compte des délais (aller ET retour) pour approvisionner nos clients... mais aussi nos usines.

Les conséquences sont humaines : plus de 500 personnes ont dû poser une partie de leur cinquième semaine et nous appelons l'entreprise à la responsabilité vis-à-vis de ses salariés. Cette pénurie de bobines impacte l'ensemble des sites MAT/RM.

La CFE-CGC va demander des explications détaillées sur cet accident d'approvisionnement et une prévision sur l'année évitant le recours aux congés qui pénalisent les salariés.

Pour préserver l'emploi en France, il conviendrait de faire circuler des produits finis depuis la France plutôt que des semis finis. La Roche sur Yon, qui ferme 15 jours en Août faute de commande, est prête à fournir le marché américain comme elle le fait depuis des années.

**Troyes** : l'usine ferme la 16<sup>e</sup> semaine en raison d'une baisse d'activité prévue de plus de 3%. Cette baisse n'est pas due à une fluctuation du marché, mais à la dégradation de nos relations commerciales avec un très important client en première monte : **il n'a pas apprécié nos hausses de prix dans un contexte de dégradation du taux de service des livraisons** : une réalité incohérente avec le message de « customer centricity » dont la communication de l'entreprise nous abreuve.

**Montceau, Cholet et Troyes** vont certainement être touchés par des **investissements importants sur les usines d'Olstyn et Vitoria** et le lancement de plusieurs groupes de fabrication de gomme. La CFE-CGC est inquiète pour l'emploi sur ces sites pour les années à venir.

**Roanne et les Gravanches** : les deux sites fermeront quelques jours à la suite d'un surstock. Là non plus le marché n'est pas en retrait mais ce sont les prévisions Michelin qui n'ont pas été correctes. La CFE-CGC se réjouit que l'installation des machines à Roanne soit un succès, néanmoins nous demandons une meilleure anticipation afin que les congés des salariés ne soient pas imposés essentiellement pour maintenir le CRI. Par ailleurs, nous demandons une amélioration de la communication afin que les salariés soient rassurés sur les motifs des jours de fermeture.

**La CFE-CGC demande à l'entreprise de donner aux élus du CCE de la visibilité sur l'emploi industriel en France et, dans le contexte des bons résultats de l'entreprise, de démontrer les propos de M. Sénard : « Il est possible de produire en France ».**

# Intéressement: notre analyse



C.Boyer, D.Bourgois, D.Paccard

L'enveloppe globale de l'intéressement pour 2019 au titre de 2018 est de 79 M€ versus 67 M€ l'an dernier, soit une progression de 17%. C'est naturellement une bonne nouvelle et nous nous en réjouissons.

Voici les résultats par site :

	Maxi possible	Bourges	Cholet	CFE	Golbey	La Roche/Yon	Le Puy	Montceau	Boulogne	Roanne	Tours	Troyes	Vannes
Critères France	5%	3,83%	3,83%	3,83%	3,83%	3,83%	3,83%	3,83%	3,83%	3,83%	3,83%	3,83%	3,83%
Critères MFPM	1,50%	1,50%	1,50%	1,50%	1,50%	1,50%	1,50%	1,50%	1,50%	1,50%	1,50%	1,50%	1,50%
Critères locaux	3,50%	1,65%	2,45%	3,00%	2,05%	2,80%	2,35%	3,20%	2,25%	3,50%	1,75%	3,00%	3,50%
<b>TOTAL</b>	<b>10%</b>	<b>6,98%</b>	<b>7,78%</b>	<b>8,33%</b>	<b>7,38%</b>	<b>8,13%</b>	<b>7,68%</b>	<b>8,53%</b>	<b>7,58%</b>	<b>8,83%</b>	<b>7,08%</b>	<b>8,33%</b>	<b>8,83%</b>

La CFE-CGC a contribué à ce résultat :

- En signant l'accord d'intéressement MFPM et de nombreux accords locaux,
- En négociant des seuils atteignables pour un certain nombre de critères : Idées Progrès, On Time Delivery, critères locaux. Certains critères ont été ainsi atteints de justesse grâce aux seuils négociés.

## Mais les meilleurs contributeurs, c'est vous !

Les critères France sont en progrès, avec des ventes et des productions d'un haut niveau (3,83% vs 3,64% l'an passé). Les critères MFPM sont également atteints en totalité. **En fait, ce sont les critères établissement qui progressent fortement dans de nombreux sites. A Clermont-Ferrand, en particulier, l'intéressement site progresse de 54% et atteint un niveau record.** C'est en grande partie ce qui explique les 17% de hausse par rapport à l'an passé. C'est une **haute performance collective** dont nous, salariés, pouvons être fiers.

Cependant la **CFE-CGC déplore que l'entreprise ait refusé notre demande de déclenchement d'un bonus.** Cette année, les effets de change – sur lesquels les salariés n'ont aucune prise - ont fortement pénalisé les résultats. Sans ces effets de change, le ROS aurait été de 3 046 M€ selon les chiffres de l'entreprise et par conséquent **le seuil de déclenchement du bonus aurait été atteint.** Dans l'esprit de l'intéressement et en considération des efforts réalisés par les salariés, la direction aurait donc pu déclencher le bonus. Ce geste représentait un montant supplémentaire de 8,7 M€. Elle a opposé une fin de non-recevoir à notre demande, avec l'argumentation suivante : l'intéressement est « suffisant » (sic). Chacun appréciera la portée de l'argument.

La CFE-CGC regrette également que l'accord négocié en 2017 ait été obtenu au prix d'un tour de « passe passe » sur la répartition. Ce fut une douche froide l'an dernier pour de nombreuses personnes.

**La CFE-CGC privilégie des approches où toutes les catégories sont gagnantes dans la durée.**

## Et pour 2019 ?

2019 est la dernière année du présent accord.

Les niveaux d'objectifs, qui suivent une logique de progression, ont été relevés.

Il en est de même concernant les seuils de déclenchement des bonus. Selon la formule consacrée: « les performances du passé ne présagent pas des performances du futur ». En clair, ce n'est pas parce que le montant distribué est élevé cette année qu'il le sera l'an prochain. La mobilisation de chacun reste donc essentielle.

Nous avons négocié dans l'étroite marge de manœuvre dont nous disposons les niveaux des critères locaux.

Pour les salariés clermontois, nous attirons votre attention sur le fait que le taux de gravité « négocié » sur certains établissements (Brezet, Carmes, Ladoux) est tellement bas que le résultat final ne pourra qu'être aléatoire : quelle portée peuvent avoir les actions de prévention lorsque le niveau de référence est aussi faible ?





## Quelle est l'évolution des frais généraux (= SG&A) chez Michelin ?

	2011	2018	Evolution
Ventes	20 719	22 028	6,3%
Total SG&A	3 919	4 336	10,6%
dont frais commerciaux	1 942	1 862	-4,1%
dont frais de recherche et développement	592	648	9,5%
dont frais administratifs	1 385	1 826	31,8%
% SG&A / Ventes nettes	18,9%	19,7%	

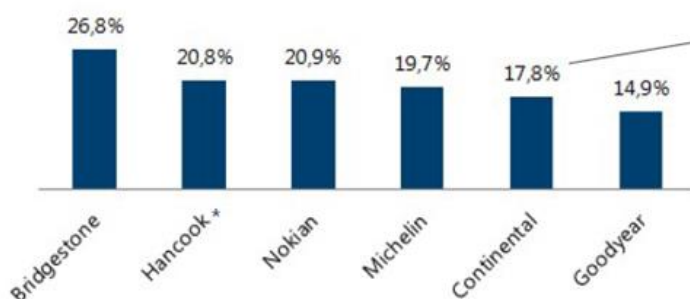
Entre 2011 et 2018, les frais généraux (frais commerciaux + frais de recherche + frais administratifs) ont progressé davantage que les ventes. Le ratio SG&A/ventes nettes est passé de 18,9% à 19,7%.

Mais dans le détail, les frais commerciaux ont reculé de 4% alors que les ventes ont progressé de 6%. Les frais de recherche et développement ont progressé en valeur mais sont restés stables en rapport des ventes (environ 2,9%). La seule réelle dérive intervient sur les frais administratifs.

## Qu'en est-il par rapport à la concurrence ?

Le cabinet d'expertise SECAFI a comparé les frais généraux des différents manufacturiers en rapport de leurs ventes. Malgré les réserves exprimées par la direction sur les chiffres, il en ressort que **Michelin n'est pas déconnecté par rapport aux autres manufacturiers.**

Ratio SG&A+R&D / Ventes nettes



### Point de vigilance

Attention Continental a une activité bien différente des autres acteurs, l'activité Pneus étant largement minoritaire

*Nota: Pour Bridgestone, il convient de retirer les frais de transport des biens, ce qui ramène leur ratio à 21,7%, soit 2 points de plus que Michelin.*

En outre, il est important de comparer des manufacturiers opérant sur les mêmes marchés, raison pour laquelle le cabinet SECAFI nous a incités à être prudent dans la comparaison avec Continental.

Lors de la présentation du rapport SECAFI au dernier CCE, les représentants de la direction ont émis des réserves sur les chiffres. **La CFE-CGC a demandé à l'entreprise de se rapprocher du cabinet SECAFI pour produire des chiffres validés par les 2 parties.** L'entreprise s'y est engagée.

Alors que notre Groupe a annoncé sa volonté de baisser ses frais généraux de 600 M€ en 5 ans à des fins de « compétitivité », la CFE-CGC sera vigilante dans la mise en œuvre de cet objectif. S'il est normal qu'une entreprise régule en permanence ses frais généraux, les mesures d'adaptation doivent donner à Michelin un avantage compétitif : pour mieux servir le client aujourd'hui, pour innover et investir afin de mieux le servir demain, **tout en assurant un environnement de travail propice à l'épanouissement personnel de ses salariés. Tout l'inverse d'une chasse aux coûts pour distribuer davantage de dividendes aux actionnaires.**

Nous reviendrons sur ce sujet d'importance lorsque nous aurons la synthèse de la confrontation des chiffres de l'entreprise et de ceux du cabinet SECAFI.

# Réorganisation : le thermomètre interne confirme la fièvre



D. Croso, J.C. Laourde

Lors de la dernière coordination des CHSCT, le cabinet AlterHégo, chargé par l'entreprise de mesurer la perception de la nouvelle organisation, a présenté la synthèse de la 4<sup>e</sup> vague de son enquête.

Rappelons tout d'abord la méthodologie suivie : un panel de 90 salariés de tous niveaux et tous horizons a été sollicité par l'entreprise pour répondre à une enquête de perception de la nouvelle organisation. La 1<sup>ère</sup> vague d'enquête a eu lieu en mai 2017 (la nouvelle organisation n'était qu'une rumeur). La 2<sup>e</sup> vague en octobre 2017 (les premiers éléments de la nouvelle organisation venaient d'être présentés). La 3<sup>e</sup> en mars 2018 (3 mois après déploiement) et la 4<sup>e</sup> a eu lieu en février 2019 (14 mois après déploiement). 59 salariés ont été interrogés les 4 fois.

La démarche a ainsi mesuré l'évolution de perception des salariés entre une phase d'attente, puis une phase de déploiement, enfin ce qui aurait dû être une phase de conclusion.

Vous ne serez pas surpris d'apprendre que la perception n'a cessé de se dégrader au fil du temps. **Préoccupant. Les résultats vont tellement à l'encontre du message officiel « tout va bien » que la direction a refusé de nous donner copie de la présentation.**

Retrouvez notre synthèse sur [cfecgcmichelin.org](http://cfecgcmichelin.org)

## Expertise au CE

Le cabinet SECAFI, choisi par vos élus CE pour conduire l'expertise qu'ils ont votée, rend ses conclusions le 5 avril. Nous vous ferons un retour sur notre site.

Nous pouvons d'ores et déjà dire que la synthèse intermédiaire confirme en tous points la tendance de l'enquête AlterHégo : complication des interfaces, flou croissant des lignes décisionnelles, difficulté accrue à arbitrer, perte de confiance dans la ligne stratégique de nos dirigeants...

# Phishing : sanctions ou goodies ?

Tous les salariés ont reçu le 15 mars un mail les informant que le service de cybersécurité Michelin allait envoyer de faux messages de phishing (hameçonnage) pour tester la vigilance des salariés.

Sur le fond, nous partageons la préoccupation du besoin de protéger l'entreprise contre des attaques malveillantes. Les exemples ne manquent pas, à de grandes échelles et avec de graves conséquences pour les cibles. Chacun doit avoir conscience, y compris à titre personnel, qu'il peut être contaminé et vecteur de contamination par mégarde.

Par contre, la méthode pose question, pour au moins 2 raisons :

- La première tient à la culture : il n'est pas dans notre culture d'organiser la mise à la faute pour piéger les contrevenants.
- La 2<sup>e</sup> tient aux moyens : il est clairement indiqué qu'à la 3<sup>e</sup> fois, le salarié piégé serait convoqué à un entretien avec son partenaire de proximité (PDP). Une manière détournée de dire « sanctionné ». La terminologie n'est pas anodine : en droit, une convocation à un entretien avec le service du personnel peut conduire à un licenciement.

Quelle a été notre surprise de constater qu'aux Etats Unis, où pousser à la faute est une pratique légalisée, Michelin a choisi une démarche ludique : les salariés qui signalent un contenu malveillant en cliquant sur l'icône sont **remerciés par des goodies**. La CFE-CGC demande qu'on en revienne à une logique pédagogique calquée sur nos collègues américains qui exclut la démarche de mise à la faute avec sanction des récidivistes.

L. Trincal



## Clin d'œil

Pour traiter par l'humour un sujet fort sérieux, on pourrait conseiller des démarches similaires dans d'autres domaines.

Par exemple, on pourrait proposer au service du personnel de faire courir de faux bruits pour sanctionner ceux qui les propagent. Imaginez : la direction lancerait la rumeur d'un nouveau plan de départ volontaire en retraite. Combien de salariés faudrait-il sanctionner dès la semaine suivante ?



# Fonction Personnel

## où en sommes nous ?

Thierry Palou



### Mesures pour les salariés en recherche de poste

La pression continuelle sur les SG&A incite les managers à accélérer la suppression de postes.

Cette situation met des salariés dans un état psychologique insupportable. Nous l'avons remonté plusieurs fois à la direction qui semble nous avoir entendus.

**Le siège a décidé de prendre en charge le salaire et l'ETP des personnes dont les postes sont supprimés, le temps nécessaire pour chacun de trouver une nouvelle affectation.**

La CFE-CGC estime que cette gestion est un ballon d'oxygène utile aux managers et aux salariés concernés.

Cette décision est un début. D'autres accompagnements seront nécessaires.

### Rechercher les postes par NR dans InTouch

Pour vous permettre de trouver rapidement les offres de poste correspondant à votre NRI, allez dans l'écran «Rechercher des emplois» puis tapez dans la barre de recherche :

« **NRP:M** »

si vous cherchez un poste M, sans oublier les guillemets.

### A notre demande, l'entreprise a présenté, lors du dernier CCE, l'avancement de la transformation de la Fonction P.

Pour rappel, la première étape, démarrée en 2017, a mis en place les feedbacks fréquents, la revue des personnes et la gestion du salaire de base (augmentation pilotée par les managers). Nous sommes d'accord pour constater qu'elle n'est que partiellement achevée car il existe des pratiques inégales.

**En ces temps de réorganisation à tout va, nos managers manquent encore de disponibilité** pour traiter avec toute la bienveillance et le temps nécessaire le développement de leur personnel. La responsabilisation des équipes, là où elle est effective, permet au manager de libérer du temps pour tenir son nouveau rôle. L'entreprise doit donc accélérer sa mise en place.

La seconde étape, « consistant à mettre l'employé au centre de son propre développement », a démarré courant 2018 avec le déploiement de l'outil **InTouch**. L'entreprise reconnaît que celui-ci a particulièrement occupé les *Partenaires De Proximité* au détriment de leur mission de coaching des personnes et de support aux managers.

S'agissant **du job posting** tant attendu, l'entreprise confirme que seules 50% des offres sont publiées et que son objectif est d'arriver à 70% fin 2019.

Nous avons insisté sur les **maladresses/erreurs constatées dans la publication des annonces et l'accompagnement des employés en recherche de poste**. L'entreprise répond que cette année devrait être celle du renforcement de cet accompagnement... Nous espérons qu'il y aura une offre suffisante pour couvrir tous les besoins de mouvements.

**Le nouveau système de gestion des compétences démarre lentement.** Certes le référentiel est accessible dans **InTouch**, pour autant seuls 5% des descriptifs de poste en tiennent compte. **Un gros travail reste à faire.** L'entreprise vise 50% d'achèvement à fin 2019 et 90% fin 2020. La CFE-CGC a demandé des retours d'expérience fréquents sur les premières pratiques d'autoévaluation et d'évaluation de compétences qui vont en découler.

**La dernière étape centrée sur la performance de l'équipe et la nouvelle offre e-learning est repoussée à 2020** pour permettre l'appropriation des précédentes. Comme le demandait Edouard Michelin, " Il faut mettre la cale derrière la roue du progrès si on ne veut pas la voir redescendre ".

En conclusion, la CFE-CGC a apprécié la relative transparence et la qualité du débat avec l'entreprise. C'est **un des sujets difficiles** qui risque d'être exacerbé par les nombreux changements de poste provoqués, encore en 2019, par la réorganisation/simplification.

N'hésitez pas à nous remonter les incohérences que vous constatez. Vos retours contribuent à améliorer les échanges et les négociations avec l'entreprise, gage que le dialogue social contribue à la performance globale.

# Les 5 jours au CE

F.Vast, A.Valdant, M.Desormière



**Le 30 mars, nous avons eu le plaisir d'inaugurer les locaux rénovés du CE.**

Après 8 mois de travaux intenses (en respectant le budget!), vous allez pouvoir découvrir les nouveaux espaces de votre CE.

Nous avons mis l'adhérent au cœur de cette nouvelle configuration. C'est un espace qui se veut agréable et bienveillant. **A la fois singulier**, avec des espaces modulaires qui permettent de découvrir, de partager de nouvelles pratiques culturelles comme des concerts, conférences, expositions, projection de films, soirées à thème, ateliers créatifs... **A la fois pluriel**, car cette modularité concrétise la force de notre engagement auprès de Vous.

Valérie Thomas, députée présente lors de l'inauguration, met l'accent sur notre positionnement culturel et nos actions qui sortent du cadre d'un CE simplement redistributeur. Une fierté que nous partageons avec Vous.



Ainsi, nous vous invitons à continuer de nous proposer les activités que vous souhaiteriez. A l'occasion de ces 5 jours d'animation autour de l'inauguration, quelques idées ont émergé, telles **des « afterworks » entre collègues**. Tout est envisageable, c'est votre CE!

**Venez découvrir et imaginez avec nous votre nouveau CE...**

## Chouette le ciné goûter

Durant cette inauguration, pas moins d'une soixantaine de petits bouts sont venus découvrir le nouvel espace de projection au CE. En partenariat avec le cinéma Le Rio, les enfants se sont laissés bercer par de superbes dessins animés ; la Chouette du cinéma leur a conté d'étonnantes histoires entre rêve et réalité.

Un goûter partagé entre parents et enfants est venu clôturer cette belle après-midi...

A refaire!

## Tournoi de foot

160 joueurs (24 équipes) se sont affrontés lors de notre deuxième challenge inter sites de soccer. Tous les sites de Clermont étaient représentés, certains arborant fièrement le maillot fourni par leur site.

La compétition et le plaisir d'être ensemble étaient au rendez vous. Félicitations à l'équipe de Cataroux vainqueur du challenge et qui le remettra en jeu l'an prochain. Bravo à tous les participants ainsi qu'à l'équipe organisatrice sans qui tout ceci ne serait pas possible.



L'équipe gagnante!

## Escape Game

Durant cette folle semaine, un escape game conçu rien que pour votre CE, par une association de salariés Michelin qui construit des projets avec son CE.

Un moment qui a comblé parents et jeunes totalement absorbés par la résolution de l'énigme principale... Et des parties de jeux de société interminables. Merci à « Des pneus et des Jeux »!

# NOYÉ DANS LE MONDE DU TRAVAIL ?

ON N'A PAS PAMÉLA  
MAIS ON PEUT T'AIDER



[WWW.CFEGCMICHELIN.ORG](http://WWW.CFEGCMICHELIN.ORG)  
[WWW.CFEGC.ORG](http://WWW.CFEGC.ORG)

