

## La Roche sur Yon : La parole de l'entreprise discréditée

Notre histoire commence en 2013 : le groupe Michelin annonce la fermeture du site de Joué les Tours et « en contrepartie », l'investissement de 110 Millions d'euros et l'embauche de 170 personnes à la Roche sur Yon. En janvier 2015, notre site démarre une FCI (France Compétitivité Industrie) à travers le projet Skipper. Dès septembre 2015, le projet est redimensionné à la baisse (50 Millions d'euros et 100 embauches seulement). En 2016, les salariés consentent un nouvel effort avec un passage en 4X8 des équipes. En février 2018, c'est la douche froide : arrêt des investissements, retour en 3X8. Le coût façon serait trop élevé, le site doit trouver des solutions...

L'usine réduit alors ses frais d'exploitation, diminue sa structure d'encadrement et améliore sa performance financière. Septembre 2019, passage en 3X8 pour le dernier atelier et présentation d'un diagnostic du site, issu du Groupe de Travail entre des organisations syndicales et la direction du groupe Michelin, à l'ensemble des salariés. Il en ressort que malgré les efforts consentis par ceux-ci pour rendre pérenne le site, nous sommes sur capacitaire. Le 10 octobre, coup de tonnerre : il est annoncé que La Roche ferme avec un impact fort à Cholet, Montceau...

Nous avons rappelé à l'entreprise ses engagements passés. A la fermeture de Joué-les-Tours, le site de La Roche était promis à une activité durable. Nous avons souligné les efforts faits par les salariés et les résultats obtenus : une amélioration de tous les indicateurs (productivité, sécurité, coûts...). Chaque salarié a fait preuve d'engagement pour contribuer à cette amélioration. Nous rappelons aussi que l'entreprise affiche une santé financière resplendissante et historique.

619 salariés subissent une stratégie marché poids lourd inadaptée, tandis que des dirigeants qui ont décidé ces politiques ont été promus et récompensés par des stock-options.

Nous serons intransigeants sur le devenir des salariés et exigerons un engagement sans précédent afin d'éviter tout départ contraint. Les salariés ne sont nullement responsables de la situation actuelle. Chacun doit avoir un avenir professionnel garanti.

**Fabrice Herbreteau,**  
Délégué Syndical La Roche/Yon

### sommaire

#### PAGE 2

Mensonges et Trahison

#### PAGE 3

Avallon, Cholet, Cataroux C2 : les raisons d'y croire

#### PAGE 3

Des expériences réussies

#### PAGE 4

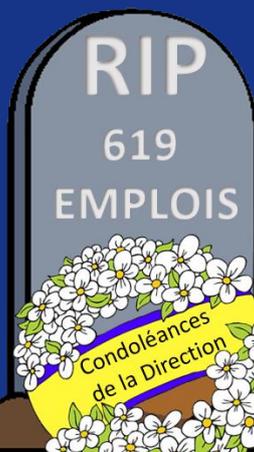
Quelle action syndicale dans ce contexte ?

#### RÉDACTEUR EN CHEF

C. Boyer  
L.Trincal

#### DIRECTEUR DE PUBLICATION

JC. Laourde



# Mensonges et Trahison

## Les délégués syndicaux de la CFE-CGC

### Comment sortir du marché

En maintenant au catalogue des produits et des tarifs inadaptés à une partie toujours plus grande du marché européen, Michelin a continué à sortir du marché PL. De fait Michelin a perdu autant de parts de marché entre 2007 et 2013 (fermeture de Tours), qu'entre 2013 et 2019. Le niveau des pertes est en dizaines de %.

Les fermetures égrènent cette stratégie délétère : † Poitiers 2007, † Joué les Tours 2013, † Ballymena (Irlande du Nord) 2016, † La Combaude (rechapage) à Clermont Fd 2017, et maintenant † La Roche sur Yon 2019.

Comme à la guerre, la stratégie défailante des généraux se mesure aussi par le nombre de fosses communes des emplois.

### Comment plomber le coût de revient

Michelin met en avant aujourd'hui le manque de compétitivité de l'usine. La mauvaise foi n'a aucune limite : investir, c'est inscrire dans la durée les coûts d'amortissements des nouveaux matériels sur 20 ans. Si de nouvelles productions ne suivent pas ces investissements, cela conduit à dégrader les coûts de production de l'usine.

En 2013, lors de l'annonce de la fermeture de l'usine de Tours (déjà -900 emplois), M. Senard, prenait des engagements solennels : « Michelin installera 200 emplois dans la gestion de flotte PL (Poids-Lourd) à Tours. Il promouvra le développement de nouvelles activités industrielles et commerciales dans l'espace « libéré » par l'usine. Et surtout, il investira 110 M€ à la Roche sur Yon, dernière usine PL en France. La production y sera doublée pour en faire un fleuron de Michelin en Europe ». Ces engagements étaient pris à grand renfort de communication auprès des pouvoirs publics et des organisations syndicales. Devant le scepticisme de ces dernières qui demandaient un engagement écrit, M. Senard se déplaçait en personne devant le comité central d'entreprise pour, la main sur le cœur, dire que la parole d'un grand patron valait plus que tous les écrits. Que reste-t-il de ces promesses ?

Tout d'abord, les bâtiments de l'usine de Tours ont bien été démolis, mais à leur place, c'est une friche industrielle. Quant aux 200 emplois Michelin promis, ils n'ont jamais vu les bords de la Loire ... Mais il y a pire dans le domaine du mensonge : la production prévue à La Roche sur Yon n'est jamais venue.

Certes, un plan initial d'investissement a été lancé et une première tranche de 50M€ réalisée. Les équipes locales ont répondu à un challenge que tous les industriels ne manqueront pas de trouver irréaliste : comment augmenter la production alors même qu'il faut simultanément gérer des travaux colossaux et démarrer des machines inconnues, avec un apport limité de ressources externes.

Et de fait, la production nouvelle n'est pas venue, et le projet a été stoppé en 2015, car dans le même temps, les mêmes causes qui avaient conduit à décider la fermeture de l'activité PL de Tours, continuaient à produire leurs effets délétères : la stratégie mortifère de primauté de la marge sur le volume dans un marché en paupérisation où les clients donnent la priorité au prix sur la performance.

Dans ce contexte, l'entreprise aurait pu choisir de placer le respect de ses engagements au-dessus de son intérêt financier à court terme :

- Michelin aurait pu déplacer des productions d'autres usines vers La Roche sur Yon. Il ne l'a pas fait. Au contraire, Michelin y a investi et déjà installé des machines initialement prévues pour La Roche. Certaines machines déployées à La Roche dans le cadre du plan d'investissement initial y ont même été transférées : ces usines sont prêtes à accueillir les productions de La Roche dès sa cessation d'activité.

- Michelin aurait pu choisir de respecter ses engagements en maintenant la production en Europe pour exporter dans les zones géographiques déficitaires (Amérique du Nord, Asie, moyen orient et Afrique). Il ne l'a pas fait. Au contraire, il a choisi de perdre des ventes sur ces marchés. L'export européen va encore s'amenuiser dans un avenir proche.

M. Senard a trahi chacun des engagements pris en 2013 pour faire accepter la fermeture de l'activité poids lourds. Pire, l'usine de La Roche a été placée sur une trajectoire qui ne pouvait que la conduire à la fermeture, en dépit des efforts importants consentis par les salariés du site.

M Senard a trompé les pouvoirs publics, les élus locaux, les organisations syndicales partenaires de l'accord de compétitivité, les journalistes qui ont relayé leurs engagements auprès du grand public. M Senard a même poussé l'indécence en laissant le soin à son successeur de mettre en œuvre, 5 mois après son départ, la décision qui met un point d'orgue à sa trahison.

# Avallon, Cholet : les raisons d'y croire

## Les délégués syndicaux de la CFE-CGC

La CFE-CGC a participé à un groupe de travail avec la direction qui a établi un diagnostic des sites français. A notre demande, ce diagnostic a été redescendu au niveau local pour qu'un travail sur des pistes d'amélioration soit mené. Intéressons-nous aux sites « menacés » selon « Le Monde ».

Concernant Avallon, le marché du rechapage est attaqué par les imports de pneus neufs chinois à bas prix. Mais cette usine a de l'avenir dans les bandes de roulement qui représentent déjà l'essentiel de son activité. Il y a un potentiel de croissance à exploiter. Après la fermeture de La Combaude, la capacité de rechapage PL en Europe est réduite alors que les préoccupations environnementales augmentent, cette fermeture ne semble pas à l'ordre du jour.

Pour Cholet, des faiblesses ont été mises en évidence lors du Groupe de Travail: coûts élevés, difficultés à tenir ses engagements de production, manque de flexibilité face aux variations de la demande, résultats sécurité décevants... L'usine souffre également d'une capacité maximale activable (CMA) inférieure à la taille critique de ce type d'usine (au moins 100 000 tonnes). Cholet a néanmoins plusieurs atouts: le site opère sur les marchés camionnette et 4X4 qui tirent fort: + 5%/an pour la camionnette et + 8%/an pour le 4X4 et le SUV. C'est aussi une usine intégrée qui a son propre atelier de mélangeage, même si celui-ci est directement impacté par la fermeture du site de La Roche-sur-Yon. Enfin, sa pyramide des âges est équilibrée, ce qui peut créer une dynamique positive.

La situation est critique mais il n'y a pas de fatalité. Comme cela s'est fait avec succès dans d'autres sites français, la mobilisation de toutes les énergies peut dessiner un avenir meilleur.

## Cataroux C2, la compétition

A Cataroux C2, les équipes travaillent sur des opérations à forte valeur ajoutée et ont des compétences de haut niveau. La compétition reste une vitrine pour le Groupe et il est inconcevable que Michelin cesse la compétition. Le savoir-faire de C2 est reconnu et la flexibilité reste essentielle pour ce type d'activité.

Malgré une productivité perfectible et un outil industriel « vintage », cette activité en elle-même n'apparaît pas menacée à court terme.

## Des expériences réussies

La fermeture de La Roche sur Yon nous rappelle une évidence : une activité industrielle naît, vit et meurt. Mais cela ne doit pas nous amener au pessimisme et au renoncement mais au réalisme et à l'action. Certes la liste des sites fermant en Europe de l'ouest s'allonge mais la liste des sites qui sont passés très près de la fermeture et aujourd'hui « pérennes » s'allonge également : Roanne, Vannes, Montceau.

En 2015, le nouveau directeur de Roanne avait pour mission de fermer l'usine à la production peu rentable. Il a choisi de mobiliser les énergies pour sauver l'activité, notamment les organisations syndicales CFE-CGC et Sud. Un fort investissement dans de nouvelles machines et des salariés dans de la flexibilité et la qualité, via un accord d'entreprise (FCI), ont permis de repositionner l'usine sur le marché haut de gamme plus porteur.

En 2015, Vannes avait des résultats catastrophiques, accidents de travail, absentéisme, matériel obsolète, perte de confiance des salariés, climat social dégradé. En 2016, la CFE-CGC a pris ses responsabilités envers les salariés et l'ancienne direction en refusant l'inacceptable, la fermeture du site. Une négociation avec l'entreprise, une participation active dans des groupes de travail ont permis de trouver un accord et de relancer la dynamique du site qui n'est plus menacé à court terme.

Il convient donc d'être pragmatique : ne pas se fier à la parole d'une direction générale, où se succèdent des dirigeants guidés par la finance, comme M. Rollier ou le si « social » M. Senard, qui a eu surtout le courage de laisser le soin de fermer la Roche à son successeur. Mais il convient de se fier à des engagements écrits qui engagent légalement. Se fier au collectif des sites constitué d'hommes et de femmes de valeurs, de dignité et de travail, partageant les mêmes destins, qu'ils soient salariés ou managers. Se fier aussi à sa propre valeur, en la développant et en la cultivant, car il faudra, ne l'oublions pas, désormais considérer d'autres employeurs que Michelin.

# Quelle action syndicale dans ce contexte ?

## Symétrie des attentions

Michelin est capable de s'engager auprès des actionnaires sur un niveau de rentabilité de 15% de résultat opérationnel et de mettre en œuvre la stratégie qui en découle : fermeture de 3 usines en un an Dundee, Bamberg, La Roche. La liste n'est probablement pas close.

Michelin est également capable de s'engager fermement auprès des pouvoirs publics sur la revitalisation des sites.

De la même manière, Michelin doit être capable de s'engager de manière ferme vis-à-vis de ses salariés et leur assurer une solution viable pour leur avenir professionnel.

L'entreprise réclame que le dialogue social se fasse dans la confiance. Elle doit comprendre que sa crédibilité est très fortement entamée auprès des syndicats réformateurs qui l'ont accompagnée dans cette voie.

La CFE-CGC lui demande d'agir significativement pour la rétablir non par des promesses mais par des actes.



## Les délégués syndicaux de la CFE-CGC

« Participer ou sortir du Groupe de travail sur l'avenir des activités industrielles et tertiaires en France ? », cette question, nous nous la posons d'autant plus, depuis l'annonce de la fermeture de la Roche.

Le rôle d'un syndicat, aussi réformateur soit-il, n'est pas d'accompagner l'Entreprise dans une suppression des emplois, dont l'objectif est d'augmenter les dividendes, et qui plus est, en délocalisant.

Mais inversement, les refus de négocier ou les blocages de site ont montré de leur inutilité, comme le prouvent la liquidation du site de GoodYear Amiens ou la fermeture de l'activité rechapage de la Combaude. Ils peuvent même régler pour l'Entreprise un problème de surproduction, tout en appauvrissant les salariés.

Dans ce contexte, la seule voie qui nous semble possible est de poursuivre notre participation, en saisissant l'opportunité de travailler sur l'avenir des sites industriels comme tertiaires, mais en y mettant des conditions :

- Que l'Entreprise s'engage à ne faire aucune autre fermeture de sites en France, dans les 3 ans qui viennent, délai indispensable à la mise en place puis la mesure des solutions d'améliorations définies par chacun des sites,
- Que, pour le site de la Roche, **TOUS** les salariés sans exception, se voient offrir une solution **sécurisée**, c'est à dire :
  - Un emploi dans le groupe en CDI en mobilité interne,
  - Une large mesure d'âge de départ en retraite,
  - Un emploi en CDI dans une des sociétés du bassin d'emploi de La Roche avec, si nécessaire, un portage financier long terme par Michelin,
  - La réalisation d'un projet personnel, validé par des experts indépendants de l'Entreprise et les OS, et avec la sécurité de pouvoir bénéficier des autres mesures si leur projet s'avérait précaire dans les 2 ans suivant leur départ de l'entreprise.

Bien évidemment, nous nous assurerons qu'aucune pression ne soit exercée sur les salariés, pour qu'ils puissent effectuer leur choix en toute liberté.

En raison de la fermeture de La Roche mais aussi de sauvegardes d'emploi indéniables (Roanne, Vannes, Montceau), la CFE-CGC constate que le dialogue social est la voie la moins douloureuse de l'adaptation du corps social au rapport de force économique d'aujourd'hui. Elle s'investira au côté des équipes locales des sites français pour trouver les bons leviers préservant au mieux l'emploi de tous.

Même si la voie est étroite, nous jugerons aux résultats la pertinence de ce choix, en toute indépendance et sans compromission. Si nous constatons que le GT ne sert qu'à entériner des décisions déjà prises, notre présence n'aurait plus aucun sens et nous en tirerions les conséquences.

Pour rétablir la confiance, M. Ménégaux doit démontrer qu'il se démarque des pratiques de ses prédécesseurs : promesses non tenues, valeurs affichées bafouées.