

# Accords d'entreprise : la recette Michelin

MAXIME AMIOT - MAXIME AMIOT | LE 15/06/16 À 08H10

**ENQUETE** - Depuis un an, le manufacturier s'est engagé dans une série d'accords sociaux dans ses usines. Une approche locale qui reprend en partie l'esprit de la loi El Khomri et implique l'ensemble des salariés.

La France, terre perdue du dialogue social ? A voir s'accumuler les grèves des cheminots, des pilotes, ou des éboueurs, on serait tenté de l'affirmer tout net. Et pourtant, sans tambour ni trompette, au niveau local, les partenaires sociaux arrivent parfois à s'entendre sur des sujets sensibles. C'est le cas chez Michelin. Le manufacturier vient de signer deux accords de « réactivité » ou « compétitivité » sur ses sites de Roanne (Loire) en mai 2015, et de la Roche-sur-Yon (Vendée) en avril 2016, approuvés à chaque fois par un partenaire social plutôt inattendu - SUD - et ouvrant la voie à une refonte totale de l'organisation du travail. Travail le week-end, flexibilisation des horaires en fonction de la demande client, consultation en direct des salariés par référendum...

Alors que le projet de loi El Khomri déchaîne les passions, Bibendum s'en inspire en amont, tout en restant dans le cadre juridique actuel. Et sans que la CGT, premier syndicat en interne, ne s'y oppose. Une prouesse dans un secteur où les conflits durs sont légions - Goodyear Amiens, Continental à Clairoux... « *Notre méthode est inédite, c'est une troisième voie* », sourit Rémi de Verdilhac, le patron France de Michelin, qui a engagé une discussion du même type à Vannes (Morbihan).

## «Donnant-donnant»

De quoi parle-t-on ? En contrepartie d'une réorganisation du temps de travail, Michelin a garanti l'avenir des sites concernés via une série d'investissements. L'usine de Roanne, 800 salariés, s'est repositionnée sur les pneus de grande taille, plus rentables, via une enveloppe de 80 millions d'euros. « *Sans cela, le site fermait* », lance Jérôme Lorton, délégué SUD de Roanne. Même logique à La Roche-sur-Yon, 760 salariés, qui va bénéficier de 60 millions d'euros et d'une technologie - FAZ - lui permettant de monter en gamme.

## **Ça demande de la souplesse dans l'emploi du temps personnel, notamment les week-ends. Mais il y a des contreparties.**

Pour concrétiser ces promesses, le site de Roanne a accepté de passer du 4x8 au 5x8, et celui de La Roche-sur-Yon, du 3x8 au 4x8. Dans cette dernière configuration, quatre équipes se succèdent sur un même poste de travail à raison de roulements de huit heures. L'intérêt : un meilleur amortissement des machines - qui vont tourner six jours sur sept, voire davantage - et une plus grande réactivité à la demande client, permettant d'abaisser le niveau des stocks.

Les salariés pourront ainsi travailler jusqu'à 16 dimanches par an en cas de pic, et à l'inverse, dans les phases de creux, piocher des congés dans un compteur alimenté par les journées travaillées le week-end. « *Ça demande de la souplesse dans l'emploi du temps personnel, notamment les week-ends. Mais il y a des contreparties* », poursuit René Bocquier, le délégué SUD du site vendéen, qui pèse 23 % des voix, et a permis, avec la CFE-CGC (14,5 %), de valider l'accord. Au-delà de la pérennisation de l'usine,

le texte permet aux salariés de gagner 17 jours de repos sur l'année, et de toucher jusqu'à deux mois de salaire en plus avec le travail le dimanche.

## **Le local plutôt que le national**

Pour faire accepter ce « donnant-donnant », Michelin a mis en place une stratégie de « responsabilisation », **selon le credo cher à son président, Jean-Dominique Senard**. Le mot d'ordre : une approche locale plutôt que nationale. Difficile en effet de raisonner global entre des usines de pneus tourisme (Roanne), poids lourd (La Roche), avion (Bourges) ou de génie civil (Montceau-les-Mines) qui ont toutes des logiques différentes.

### **Une usine, ce sont des familles, une petite communauté où tous se sentent concernés.**

« *On a longtemps cru que le central pouvait penser à la place de chaque site. C'est déresponsabilisant. En décentralisant l'accord d'entreprise, on promeut l'engagement social* », explique Rémi de Verdilhac. « *Une usine, ce sont des familles, une petite communauté où tous se sentent concernés* », poursuit René Bocquier.

Une approche inédite, alors que nombre d'industriels (Renault, PSA...) négocient au niveau national. Michelin lui-même a revu sa copie : il y a trois ans, en 2013, il avait tenté de flexibiliser ses usines via un accord central - mise en place de comptes épargne temps -, signé par la CFDT et la CFE-CGC, mais bloqué par les autres syndicats dans les usines.

### **«Tenir un discours de vérité»**

Pour convaincre, Bibendum a joué à fond la carte de la transparence. Coût façon, taux d'absentéisme, indice de production industrielle (IPI)... La direction a partagé l'ensemble des indicateurs stratégiques. Une révolution pour un groupe à la culture si secrète. « *Quand vous voyez que vous êtes un petit site comparé aux autres, qui s'est peu modernisé et que votre compétitivité est clairement décrochée, vous comprenez que l'heure est grave* », déclare Jérôme Lorton. « *La base de la confiance, c'est de tenir un discours de vérité* », indique Eric Percie du Sert, le patron de l'usine auvergnate.

Du côté de La Roche-sur-Yon, le diagnostic compétitivité - dégringolade du marché poids lourd - a également enclenché la dynamique. Tout comme le voyage inédit mêlant élus et direction sur les sites Michelin de Hambourg (Allemagne) et Aranda (Espagne), pour comprendre comment se réorganiser sans rompre le dialogue social. « *On n'est pas marié pour autant, on ne fait pas de cogestion* », recadre René Bocquier. Opérateur depuis plus de quarante ans dans l'usine, ce moustachu au regard direct a participé à toutes les grèves, notamment celle de 1995, historique. « *Mais quand il y a un bon accord, on prend nos responsabilités.* »

### **Une nouvelle culture maison**

« *Un tel dialogue social aurait été inimaginable il y a quelques années chez Michelin* », s'amuse un expert social qui pratique le groupe depuis longtemps. « *Nous n'avons pas toujours été champion du monde en la matière* », reconnaît Miguel Gimenez, directeur de l'usine de La Roche-sur-Yon.

### **Un tel dialogue social aurait été inimaginable il y a quelques années chez Michelin.**

Tous gardent en mémoire le règne de François Michelin, patron de 1959 à 1999 et ennemi déclaré des syndicats, ses « bêtes noires ». « *Quand je me suis syndiqué, mon chef m'a dit que ma carrière serait désormais bloquée* », se souvient René Bocquier. Exemple parmi d'autres de cette relation compliquée, le manufacturier ne transférera qu'en 1970, après sept décisions de justice, la gestion de ses « oeuvres sociales » au comité d'entreprise, comme le prévoyait la loi de... 1945.

Certes, la culture maison a évolué avec l'arrivée d'Edouard Michelin, en 1999. Mais le virage s'est accéléré depuis 2012, sous l'ère Jean-Dominique Senard. Le nombre de CCE annuels a augmenté, et les patrons métiers viennent désormais y présenter eux-mêmes leur stratégie. Enfin, suprême audace, « *les syndicats interviennent lors des formations des managers, hors de notre présence* », précise Benoît de la Bretèche, directeur des relations sociales pour la France.

## Implication des salariés

Le virage n'est pas que syndical. Les salariés sont également impliqués, via la participation à des groupes de travail mêlant managers et opérateurs, pour accompagner le changement d'organisation. Suivi de la qualité, gestion des seniors, ergonomie des postes, performance économique... « *L'avenir de l'usine, c'est l'affaire de tous* », juge Fernand Correia, membre du groupe de travail 4x8. Pour le coup, cette démocratie directe est dans l'ADN du groupe depuis longtemps. « *Le dialogue social doit se faire directement avec le personnel* », disait François Michelin dans un livre d'entretiens de 1998. « *Finally, Michelin se normalise au niveau syndical, tout en gardant sa conviction que chaque individu est responsable* », s'amuse notre expert.

Cette implication s'est révélée décisive : sur demande des syndicats favorables au texte, un référendum est organisé sur les deux sites. Résultats : un plébiscite à Roanne - 95 % de « oui » - et une adhésion majoritaire à La Roche-sur-Yon - 63 % du personnel concerné et 71 % de l'effectif. Cet élan dissuadera FO de faire opposition à l'accord en Vendée, alors qu'avec ses 17,9 % des voix, le syndicat aurait pu bloquer le texte avec la CGT (44,6 %).

## Une histoire pas si rose

Magique, la potion Michelin ? L'histoire serait trop rose. Elle a son lot d'opposants, et notamment la CGT, premier syndicat au niveau national (27 %), qui a voté contre sur les deux sites. « *On est en train de bousiller la vie de famille. Les salariés vont travailler davantage le week-end, avec des journées plus aléatoires* », indique Antony Guilloteau.

### **C'est un chantage à l'emploi : les salariés acceptent car ils savent que, sinon, les sites sont condamnés.**

Le délégué vendéen pointe en outre les difficultés d'application de l'accord, qui suppose que tous les salariés acceptent de signer un avenant à leur contrat de travail.

Et quand on lui rappelle que les salariés ont voté pour, le syndicaliste contre-attaque. « *C'est un chantage à l'emploi : les salariés acceptent car ils savent que, sinon, les sites sont condamnés. Mais la réalité, c'est que l'ancrage de Michelin en France n'arrête pas de se précariser* ».

### **Lire aussi :**

> **Dumping chinois : les industriels du pneu se rebiffent**

A fin 2015, Michelin comptait 18.400 salariés dans l'Hexagone (21.000 avec la distribution), contre 30.000 en 1999. Et les restructurations s'accroissent. Après la fermeture de l'usine de Joué-lès-Tours en 2013 - 700 emplois -, la réorganisation en cours des services administratifs et d'ingénierie, c'est l'atelier de rechapage de La Combaude, près de Clermont-Ferrand, qui va cesser son activité. Pour le coup, les partenaires sociaux de ce site **étranglé par le dumping chinois** ne sont pas parvenus à imaginer un accord de compétitivité permettant une autre issue...

### **«Une pression maximale et affective sur les élus»**

« *Le plus grave, c'est qu'on restructure en masse alors même que Michelin fait des profits historiques* » juge Jean-Michel Gilles, délégué central CGT. En 2015, le manufacturier a dégagé une marge

opérationnelle record de 12,2 %. Enfin, les syndicats dénoncent la méthode même choisie par le groupe. « *En négociant en local, la direction est en position de force, elle exerce une pression maximale et affective sur les élus* », poursuit l'élu CGT.

Faux, rétorque Benoît de la Bretèche, qui rappelle que la CGT pèse davantage dans les sites - 44,3 % à La Roche-sur-Yon - qu'au niveau national. Dans un univers économique sans pitié où les usines d'un même groupe sont en concurrence pour l'attribution des nouvelles productions, la direction juge que la meilleure défense des salariés **est d'améliorer la compétitivité**. Du reste, Michelin, qui souffre historiquement de sites trop petits et âgés, conserve encore 40 % de sa capacité mondiale de production en Europe de l'Ouest. En Allemagne, Continental a depuis longtemps délocalisé ses usines dans les pays de l'Est dans des sites géants - plus de 10 millions de tonnes par an - et modernes...

### **Et ensuite ?**

Jusqu'où ira l'offensive ? Pas facile a priori de signer d'autres accords, notamment du fait de l'opposition de la CGT, première force syndicale dans cinq des onze usines françaises du groupe et qui pèse 60 % des voix à Vannes, prochain candidat à un accord social. « *Avec la loi El Khomri, il suffira d'avoir l'aval des syndicats représentant seulement 30 % des voix, et d'avoir le soutien de la majorité des salariés par référendum* », souligne toutefois l'avocat Philippe Rozec. Jean-Dominique Senard ne cache pas, en tout cas, son envie d'« *aller plus loin dans l'inversion de la hiérarchie des normes* ». Les « Bibs » sont prévenus.●

@Maxamiot