

RAPPORT DE RÉUNION



Négociation de l'accord-cadre GEPP 2027-2029

Réunions des 1^{er} et 2 septembre 2026

Composition de la délégation CGT : BACIAK Romain, GOUTTEBARON Éric, ESLAH PAZIR Reza, FOURNIER Sébastien et KLEIBER Benjamin.

À retenir

Cette réunion a surtout porté sur la GEPP : anticipation des métiers, recrutement, parcours professionnels, formation, reconversion et mobilité géographique. La partie RCC (départs volontaires, critères, indemnités, congé de mobilité, RPS) reste à négocier plus précisément. Les échanges ont montré un fort décalage entre les principes affichés par l'entreprise et la réalité vécue dans les services et les usines.

1. Cadre de la négociation

L'entreprise négocie un accord-cadre GEPP pour la période 2027-2029. Cet accord doit organiser la gestion prévisionnelle des emplois et des parcours professionnels, tout en fixant le cadre général des futurs accords annuels de rupture conventionnelle collective (RCC).

- Périmètre annoncé : MFPM, CGEM, CFM, CSM, PLA (puis établissement MFPM à compter du 1^{er} janvier 2027) et IMECA.
- Durée prévue : trois ans.
- GEPP : évolution des métiers, compétences, formation, mobilité, recrutement, salariés expérimentés, transmission des savoirs et fins de carrière.
- RCC : éligibilité, candidatures, départage, indemnités, reclassement externe, reconversion, création ou reprise d'activité, congé de mobilité, durée des accords annuels et prévention des risques psychosociaux.

Important : les 1^{er} et 2 septembre, la direction a principalement présenté sa vision de la GEPP. Les garanties concrètes relatives aux RCC ne sont donc pas arrêtées à ce stade.

2. Les données présentées par l'entreprise

Au 30 juin 2026, la direction présente 15 322 salariés dans le Groupe France : 4 527 agents, 3 100 collaborateurs et 7 695 cadres. Clermont-Ferrand concentre 10 203 salariés. Les métiers les plus nombreux sont notamment la production (3 459), la maintenance et l'énergie (1 516), l'IS & Digital (1 400) et la supply chain (1 112).

La direction rattache la GEPP à la stratégie « Michelin in Motion 2030 » et à quatre domaines d'activité : pneumatiques, solutions connectées, Polymer Composite Solutions et Lifestyle. Son objectif déclaré est de disposer « des bonnes compétences au bon endroit, au bon moment ».

Pour y parvenir, Michelin veut s'appuyer sur un processus de « Talent Planning » avec une vision à cinq ans des besoins en emplois et compétences, puis des actions de recrutement, de reconversion (reskilling) et de développement des compétences dans le métier (upskilling).

3. La cartographie annoncée des métiers

Le futur dispositif doit classer les métiers selon trois catégories :

- Métiers en tension : besoins importants ou difficultés à recruter les compétences recherchées.
- Métiers stables : compétences et perspectives d'évolution considérées comme globalement stables.
- Métiers sensibles : transformation importante des compétences ou adaptation significative des effectifs.

En séance, plusieurs représentants ont demandé que cette cartographie soit concrète, lisible par site et par métier, régulièrement mise à jour et accompagnée de perspectives réelles. Une simple classification nationale ou théorique ne permettrait pas aux salariés de savoir ce que deviendra leur poste ni quelles solutions leur seront proposées.

Les échanges ont également fait apparaître un manque de visibilité sur les conséquences concrètes de la GEPP pour les salariés : évolution des métiers et des effectifs, possibilités réelles de formation et de reconversion, postes disponibles et accompagnement proposé.

4. Recrutement, stages et alternance

Ce que propose la direction

- Entre 250 et 350 alternants par an sur la période 2027-2029.
- Entre 200 et 250 stagiaires par an.
- Recrutement présenté comme fondé sur les compétences, l'égalité des chances et l'absence de discrimination.
- Recherche d'un parcours de développement au-delà du premier poste.
- Pour les collaborateurs et cadres MFPM : stage de découverte en usine proposé, mais plus systématique, dans les quatre mois suivant l'embauche ; plan individuel de développement pour chaque nouvel embauché.

Ce qui a été soulevé en réunion

- Des délais de réponse trop longs ou une absence de réponse aux candidatures, ce qui fait perdre des candidats et affaiblit l'attractivité.
- La nécessité de favoriser davantage l'accès aux stages et à l'alternance pour les enfants des agents et des salariés de production. Il a été souligné qu'ils sont aujourd'hui très minoritaires, contrairement aux enfants de directeurs de site, de chefs d'équipe ou de membres de l'encadrement, qui semblent davantage représentés.
- Des difficultés signalées pour accueillir certains stagiaires mineurs et un manque de visibilité sur la répartition des places entre sites.
- Le besoin de privilégier les compétences internes avant de recourir au recrutement externe, avec des dérogations strictement justifiées et contrôlées.

5. Parcours professionnels et évolution de carrière

Le dispositif présenté

- Une évolution professionnelle « à la mesure de chacun » et un ancrage solide dans le métier, avec la possibilité d'évoluer vers d'autres métiers.

- Des outils : feedbacks, évaluation des compétences, Talent Card, programmes spécifiques, orientation professionnelle, tutorat, mentorat et coaching.
- Un entretien dans la première année, un entretien de parcours professionnel tous les quatre ans, ainsi que des entretiens de mi-carrière et de fin de carrière.
- Un portail regroupant les métiers, une meilleure information sur les parcours possibles et des offres d'emploi internes plus claires.
- La préemption de certains postes au bénéfice des salariés dont le poste est supprimé, revenant d'un arrêt prolongé ou revenant d'une autre société du Groupe, avant publication interne ou externe.

Les difficultés remontées

- Un profond décalage entre la politique affichée et son application locale : les possibilités d'évolution dépendent encore trop du manager, du PDP, du site ou du statut.
- Dans l'industrie, beaucoup de salariés restent durablement sur la même machine ou le même poste, malgré leur expérience et leurs compétences.
- Les salariés sélectionnés dans certains programmes peuvent bénéficier de beaux parcours, mais ceux qui ne sont pas retenus restent sans perspective, ce qui crée frustration, démotivation et départs.
- Former sans garantir ensuite de possibilité de changement de poste peut accroître la frustration.
- La mobilité interne manque de transparence : postes peu nombreux à certains niveaux, exigences parfois disproportionnées et recours externe alors que des compétences internes pourraient être développées.
- Les compétences acquises dans les mandats syndicaux ou à l'extérieur de l'emploi ne sont pas suffisamment reconnues ni valorisées dans les parcours professionnels.

6. Industrie, tertiaire et égalité de traitement

Un thème récurrent des deux journées a été la frontière entre les métiers industriels et tertiaires. Plusieurs interventions ont dénoncé une sous-évaluation des compétences industrielles et des écarts importants de classification ou de coefficient entre des postes comparables selon le site ou l'environnement de travail.

- Les compétences techniques, l'expérience et les responsabilités des agents de production doivent ouvrir de véritables possibilités d'évolution.
- Des emplois proches ou utilisant les mêmes outils peuvent être classés différemment selon qu'ils se trouvent dans l'industrie ou dans un environnement tertiaire.
- Les salariés de l'industrie ne doivent pas être enfermés dans leur poste ni considérés comme moins capables d'évoluer vers d'autres fonctions.

7. Charge des managers et qualité du suivi

Les échanges ont largement pointé la surcharge des managers de proximité et des PDP. Dans l'industrie, certains managers auraient en moyenne 35 à 45 salariés, tout en assurant la production, la qualité, le recrutement, les réunions, la gestion des problèmes quotidiens, les formations obligatoires et de nombreux outils de suivi.

- Dans ces conditions, ils connaissent insuffisamment les aspirations et compétences de chaque salarié.
- Les feedbacks et entretiens risquent d'être réalisés pour respecter l'obligation, sans la qualité nécessaire.
- La réussite de la GEPP suppose donc du temps, des moyens humains, une formation adaptée et une réduction réelle des tâches périphériques.
- Il faut également anticiper l'attractivité et la fidélisation des fonctions managériales, devenues difficiles à tenir.

8. Compétences, formation et reconversion

Les annonces de la direction

- Une offre de formation accessible à tous depuis un portail centralisé.
- Un plan individuel de développement coconstruit entre le salarié et le manager.
- Une priorité donnée aux compétences obligatoires du poste, puis aux compétences transverses : numérique, data et IA, résolution de problèmes, anglais, connaissance de soi et environnement.
- Une politique de reconversion vers des métiers « porteurs », avec identification des postes d'accueil, sélection des candidats, formation et accompagnement jusqu'à la qualification.
- Des exemples de reconversion vers des métiers numériques : data analyst, développeur, solution engineer, delivery leader, UX/UI designer ou support engineer.

Les alertes exprimées

- Le processus de reconversion est encore annoncé comme « en cours de structuration » : les postes disponibles, critères de sélection, budgets et garanties ne sont pas arrêtés.
- Certaines formulations relatives à la gestion des parcours professionnels ont suscité des interrogations. Il a été demandé que la responsabilité du développement des compétences ne repose pas principalement sur le salarié et que l'entreprise précise ses engagements en matière de formation, de temps disponible, d'accompagnement et de possibilités d'évolution.
- Les budgets de reconversion ne doivent pas être renvoyés au service d'origine ou d'accueil au risque de bloquer les projets.
- Les référentiels de compétences doivent être fiables : des compétences expirent ou sont modifiées dans les outils sans information suffisante, alors que les candidatures reposent ensuite sur ces données.
- Les compétences demandées doivent être proportionnées au niveau du poste. Des exigences excessives peuvent écarter artificiellement des candidats internes.
- Les supports et outils doivent être disponibles en français ; la maîtrise de l'anglais ne doit pas devenir une barrière systématique à l'évolution.

9. Mobilité géographique

Les évolutions proposées

- Forfait porté à 6 jours ouvrables lorsque la distance est inférieure à 300 km, contre 4 auparavant.
- Forfait porté à 8 jours ouvrables au-delà de 300 km, contre 6 auparavant.
- Accompagnement du conjoint par un cabinet RH externe possible pendant trois ans au lieu d'un an.
- Délai porté de six mois à un an pour déclarer un achat immobilier et bénéficier en une fois de la prime forfaitaire loyer.
- Suppression annoncée d'un plancher de 25 000 euros prévu dans la politique actuelle ; la nature et la portée exactes de cette mesure devront être précisées dans le texte de l'accord.
- Pour certaines mobilités vers un site industriel : PDP référent, parcours envisagé avant le départ, suivi régulier et priorité d'accès à des responsabilités supérieures en cas de réussite.

Les réserves exprimées

- Changer de site représente un risque professionnel, familial et financier : logement, scolarité, emploi du conjoint, éloignement et perte éventuelle de revenus.

- L'augmentation du nombre de jours constitue une amélioration, mais ne suffit pas à rendre une mobilité attractive pour une famille installée.
- Le suivi renforcé doit être défini précisément : fréquence, durée, interlocuteur, engagements opposables et solution en cas d'échec ou de difficulté d'intégration.
- Les perspectives annoncées après la mobilité doivent être écrites et ne pas dépendre uniquement d'une promesse orale.

10. Pilotage, transparence et prévention des risques

- Plusieurs représentants ont estimé que les engagements présentés étaient encore insuffisamment quantifiés pour permettre un suivi précis de leur mise en œuvre. Des demandes ont porté sur des objectifs chiffrés, des indicateurs compréhensibles, des données par site ainsi que sur les moyens humains et financiers mobilisés.
- La participation au suivi ne devrait pas être limitée aux seules organisations signataires : le sujet concerne l'ensemble des salariés et des représentants.
- La présence d'un représentant de la CSSCT centrale et l'appui d'une expertise en prévention ont été évoqués afin d'intégrer les conditions de travail et les risques psychosociaux.
- Les données doivent intégrer les réalités du terrain : sous-traitance, postes vacants, recrutements gelés, départs non remplacés, transferts d'activité et charge reportée sur les salariés restants.
- Des interrogations ont également été exprimées sur le pilotage du futur accord pendant ses trois années d'application et sur l'absence de certains indicateurs permettant d'en évaluer objectivement les résultats.

Conclusion

Les deux journées ont permis à la direction de présenter l'architecture générale de la future GEPP 2027-2029. Les échanges ont principalement porté sur la projection des métiers, le recrutement, les stages et l'alternance, les parcours professionnels, la reconnaissance des compétences, la formation, la reconversion, la mobilité géographique ainsi que le pilotage du futur accord.

De nombreuses situations concrètes ont été évoquées afin d'illustrer les écarts constatés entre les dispositifs présentés et leur application sur le terrain. Plusieurs sujets devront être repris et précisés lors des prochaines réunions de négociation.