

PLAN D'ACTION GROUPE DU 05/03/2014 RELATIF AU CONTRAT DE GENERATION

Sommaire

1	Préambule	1
2	Objet.....	2
3	Champ d'application.....	2
4	Réalisation du diagnostic préalable.....	2
5	Engagement en faveur de l'insertion durable des jeunes.....	3
5.1	Objectif chiffré en matière d'embauche de jeunes en contrat à durée indéterminée.....	3
5.2	Modalités d'intégration, de formation et d'accompagnement des jeunes	3
6	Engagements en faveur de l'emploi des salariés âgés	6
6.1	Objectif chiffré en matière d'embauche des salariés âgés	6
6.2	Objectif chiffré en matière de maintien en emploi des salariés âgés.....	7
6.3	Amélioration des conditions de travail et de prévention de la Pénibilité.....	7
6.4	Anticipation des évolutions professionnelles et gestion des âges.....	7
6.5	Développement des compétences et des qualifications et accès à la formation.....	8
7	Transmission des savoirs et des compétences.....	9
7.1	Une démarche tutorale renforcée	9
8	Égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, et mixité des emplois	10
9	Durée d'application	10
10	Suivi du plan d'action	10
11	Dispositions générales.....	11
11.1	Sécurisation	11
11.2	Dépôt et publicité du plan d'action.....	11

1 Préambule

L'Entreprise affirme sa volonté de favoriser l'accès et le maintien dans l'emploi de tout employé quel que soit son âge et son niveau de qualification, avec un accent particulier pour les jeunes et les séniors.



Dans un contexte de renouvellement important de ses effectifs, il est essentiel pour le Groupe de préserver les compétences et les savoirs faire, notamment par le biais de la transmission des savoirs entre les jeunes et les seniors.

L'ensemble des mesures décrites ci-après sont ou seront déployées dans le respect des principes d'égalité professionnelle et de non-discrimination.

Le présent plan d'action s'inscrit dans le prolongement des dispositions de la loi N°2013-185 du 1^{er} mars 2013 et de celles du décret N°2013-222 du 15 mars 2013.

2 Objet

Ce plan d'action décrit les mesures qui seront mises en œuvre dans le Groupe en faveur de l'emploi des jeunes et des salariés âgés et précise le cas échéant les objectifs et/ou indicateurs associés.

Les sociétés comprises dans le champ d'application du présent plan d'action sont ainsi réputées avoir satisfait aux obligations découlant des articles L 5121-9 du Code du Travail.

3 Champ d'application

Le présent plan d'action s'applique à la Compagnie Générale des Établissements Michelin, sise 12, Cours Sablon, 63000 Clermont-Ferrand et dans les sociétés suivantes, qui en dépendent directement ou indirectement :

- Manufacture Française des Pneumatiques MICHELIN (MFPM),
- SIMOREP et Cie - Société de caoutchouc synthétique MICHELIN (CSM),
- La Société d'Investissement et Mécanique (IMECA),
- La Société Michelin Travel Partner (MTP).

Les effectifs de ce groupe de sociétés excèdent 300 salariés.

4 Réalisation du diagnostic préalable

Le diagnostic qualitatif et quantitatif portant sur la situation de l'emploi des jeunes et des seniors pour le périmètre des sociétés citées au point 3, a été réalisé préalablement à la négociation sur le contrat de génération.

Il présente notamment :

- la pyramide des âges,
- les caractéristiques des jeunes et des seniors et leur place respective dans le groupe sur les trois dernières années,
- les perspectives de départs à la retraite,
- les perspectives de recrutement,
- les compétences clés,
- les conditions de travail des salariés âgés et les situations de pénibilité,
- les métiers dans lesquels la proportion de femmes et d'hommes est déséquilibrée.

- le bilan du plan d'actions Seniors précédent

Ce diagnostic a été présenté, commenté et remis aux partenaires sociaux. Il est annexé au présent plan d'action.

Suite à ce diagnostic, l'Entreprise s'engage particulièrement dans les domaines ci-après.

5 Engagement en faveur de l'insertion durable des jeunes

5.1 Objectif chiffré en matière d'embauche de jeunes en contrat à durée indéterminée

Sont considérés comme "jeunes" les personnes de moins de 26 ans ou de moins de 30 ans bénéficiant de la reconnaissance de travailleur handicapé.

Objectif : Le taux d'embauche des jeunes en contrat à durée indéterminée est fixé à 30% des recrutements, sur la période de l'accord.

5.2 Modalités d'intégration, de formation et d'accompagnement des jeunes

5.2.1 Accueil et intégration

La qualité de l'accueil et de l'intégration est un des éléments déterminants pour assurer au jeune embauché un bon départ dans le Groupe, faciliter la connaissance réciproque et favoriser une meilleure intégration sur le long terme. Cette période permet de découvrir le Groupe, ses valeurs, son fonctionnement, de s'intégrer dans un nouveau collectif et de se familiariser avec son environnement de travail. Aussi le Groupe s'engage à mettre en place pour tous les nouveaux embauchés un parcours d'accueil et d'intégration adapté à leurs besoins.

Accueil

Le nouvel embauché participe à une session d'accueil au cours de laquelle une présentation du Groupe, de ses démarches, des règles et consignes de vie sur le site, etc... est faite.

Un livret d'accueil reprenant ces points est remis : il comporte cinq grandes parties :

- **Découvrir le site**
 - Son histoire, ses activités et le projet du site, l'organigramme

- **Vivre sur le site**

Cette partie présente l'aménagement et l'organisation du temps de travail, les déplacements sur site, la restauration, la communication sur le site et d'autres informations pratiques (règlement intérieur, vestiaires, outils et services bureautique, liste téléphones, ...)

- **Travailler sur le site**

Sont présentées dans cette partie, les démarches Michelin :



- Michelin Manufacturing Way (MMW) et Management Quotidien de la Performance (MQP)
- Les Organisations Responsabilisantes (OR), Michelin Marketing et Selling Way (MMSW), Michelin Design Way (MDW)
- **Environnement et Prévention**
 - Les numéros d'urgence, La démarche 100% Santé et Sécurité, La sûreté, Les consignes Incendie, L'environnement
- **Avancer ensemble**
 - Présentation des engagements réciproques dans les domaines de :
 - La gestion des carrières, La formation et le développement, La rémunération et les avantages sociaux, La qualité du management, La diversité, La qualité de vie au travail
- **Mieux connaître Michelin**
 - En bref et en quelques chiffres Michelin dans le monde et en France, Les Idées de Progrès, La démarche Qualité,

À l'arrivée dans le service, le hiérarchique pourra choisir parmi des volontaires, une personne qui sera le point de contact du nouvel embauché pour toutes les questions d'ordre pratique : fonctionnement du service, relations avec les collègues ou avec d'autres services... Ce rôle est aujourd'hui souvent tenu par l'assistante du service mais pourrait l'être par toute personne qui le souhaiterait.

Ces pratiques sont déjà mises en œuvre dans certains sites. Le Groupe en poursuivra le déploiement sur l'ensemble de ses établissements.

La période d'Intégration

Durant ses premiers mois dans l'Entreprise, le nouvel embauché est suivi par son hiérarchique et par un accompagnateur d'intégration. L'accompagnateur d'intégration peut être un représentant du Service du Personnel ou un moniteur dans le cas des agents.

L'accompagnateur d'intégration :

- accueille le nouvel embauché le premier jour,
- établit le programme d'intégration personnalisé,
- suit la personne pendant la période d'intégration,
- confirme ou non la personne dans son poste, après concertation avec les différents acteurs du processus d'intégration.

Des entretiens réguliers sont prévus au cours de cette période entre le hiérarchique, la personne et son accompagnateur d'intégration afin d'évaluer l'avancement de l'intégration, la maîtrise des compétences attendues, le bon déroulement du Plan Individuel de Formation. Éventuellement le programme d'intégration pourra être ajusté et complété.

Un stage d'intégration est prévu dans le cours de l'année qui suit l'embauche. C'est l'occasion de rencontrer le dirigeant de son entité ou de son usine, de découvrir comment on fabrique un pneu

(si cela n'a pas été fait lors de l'accueil), de participer à des échanges autour de projets, démarches du Groupe, de parler des possibilités de développement chez Michelin, d'échanger avec d'autres jeunes embauchés et de se constituer un réseau.

La formation

Chaque personne qui prend un poste doit avoir un Plan Individuel de Formation (PIF). Le hiérarchique évalue avec la personne, les écarts entre les compétences détenues et celles attendues, identifiant ainsi les besoins en formation. Le hiérarchique s'appuie sur les descriptifs d'emploi et de compétences édités par le Collège Métier. Cette formation initiale permet de qualifier la personne pour le poste.

5.2.2 Alternance et Stages

Depuis plusieurs années, notamment par l'intermédiaire de nos Campus Managers, Michelin a développé avec de nombreuses écoles des relations qui lui permettent, chaque année, de participer à plus de 40 forums, d'organiser plus de 30 visites de sites Michelin et de faire plus de 200 interventions dans les formations. Ces événements sont autant d'occasions d'aller à la rencontre des étudiants, de leur faire connaître le monde de l'industrie, nos produits et nos métiers, de leur présenter les stages, les embauches et les parcours de carrière que nous pouvons proposer dans l'entreprise.

Accueil et Intégration

Un dispositif d'accueil et d'intégration permet aux alternants et stagiaires de découvrir l'Entreprise, de se constituer un réseau et d'initier leur développement personnel. Ils sont accueillis dans l'entreprise et dans l'équipe par leur tuteur.

C'est le tuteur qui :

- présente l'entreprise, ses métiers, ses parcours,
- présente l'équipe dans laquelle le stagiaire va travailler
- fait visiter les lieux du stage
- fait mettre à disposition le matériel pour mener à bien la mission
- forme à la sécurité et à la sureté

L'alternance

L'alternance est une voie privilégiée pour le recrutement des jeunes chez Michelin qui recrute chaque année de nombreux alternants en contrat d'apprentissage ou de professionnalisation.

L'alternance en formation diplômante (contrat d'apprentissage ou contrat de professionnalisation), a pour objectif premier de permettre à chacun de ces jeunes d'obtenir un diplôme. Michelin travaille donc en relation avec de nombreux centres de formation reconnus pour la qualité de leur enseignement.

Les alternants sont particulièrement encadrés et encouragés tout au long de leur formation tant théorique que pratique. Les responsables formation font le lien avec les organismes de formation et suivent les alternants dans leur parcours jusqu'à l'obtention de leur diplôme. Les jeunes ont



également un tuteur qui va les suivre dans l'Entreprise et les aider dans l'apprentissage pratique de leur métier.

L'alternance concerne tous les métiers présents dans le Groupe : des métiers orientés Tertiaire (administratif, commerce, marketing, communication, gestion) ou bien plus techniques comme ceux liés aux bureaux d'études, la Maintenance, la R&D, la qualité, l'organisation industrielle, l'environnement et la prévention ou bien encore la production.

Sur 2012-2013, Michelin accueille 275 alternants en formation diplômante, dans ses différentes activités, du CAP CSI (Conducteur Systèmes Industriels) au BAC +5, en passant par le BAC PRO MEI (Maintenance Équipements Industriels) et la Licence Pro.

En 2012, près de 50% des alternants ont été embauchés en Contrat à Durée Indéterminée.

Le Groupe entend poursuivre son engagement en faveur de l'alternance.

Les stages

Chaque année, Michelin propose environ 200 stages, dans les différents métiers de l'entreprise, de la Recherche & Développement, au Commerce, en passant par l'organisation industrielle ou la Maintenance.

Les sujets de stage proposés sont directement en lien avec l'activité de nos services et leurs besoins : le stagiaire se voit confier une vraie étude. Un tuteur accompagne chaque stagiaire, fait avec lui des points réguliers, le guide et le conseille pour assurer un bon déroulement de son stage. Le stagiaire aura également l'occasion durant son séjour dans l'entreprise, de rencontrer une personne du Service du Personnel.

Pour Michelin, le recours aux stages est un moyen concret, pratique pour les étudiants de se familiariser avec la vie de l'entreprise, de découvrir les possibilités offertes par l'entreprise en termes de carrière et de se faire connaître. Pour l'Entreprise, c'est l'occasion de détecter les talents et les compétences dont elle a besoin.

Dans le cadre du Contrat de Génération, Michelin poursuivra donc ses relations avec les écoles, continuera à participer ou organiser des événements destinés à attirer les étudiants et à proposer des stages en entreprise.

6 Engagements en faveur de l'emploi des salariés âgés

Sont considérés comme salariés âgés (aussi désignés dans le présent plan d'action par le terme seniors), les salariés de 55 ans et plus, dans le cas des embauches. Hors le cas des embauches, sont considérés comme seniors, les salariés de 57 ans et plus, ainsi que les salariés d'au moins 55 ans bénéficiant de la reconnaissance de travailleur handicapé.

6.1 Objectif chiffré en matière d'embauche des salariés âgés

Objectif : Le pourcentage des embauches en contrat à durée indéterminée et déterminée concernant les seniors de 55 ans et plus est fixé à 1% des recrutements, sur la période de l'accord.



6.2 Objectif chiffré en matière de maintien en emploi des salariés âgés

Objectif : Le pourcentage de l'effectif concernant les seniors de 57 ans et plus, en CDI et CDD, est fixé à 13%, sur la période de l'accord.

6.3 Amélioration des conditions de travail et de prévention de la Pénibilité

6.3.1 Le télétravail

Dans les sociétés du Groupe disposant d'un accord collectif sur le télétravail, cette organisation est mise en place. Elle permet, notamment aux salariés qui le souhaitent, d'éviter la fatigue du transport et de mieux conjuguer vie professionnelle et vie personnelle. La durée maximum du télétravail a été fixée à 2 jours et demi par semaine en moyenne, afin de permettre de conserver un lien avec l'équipe de travail et ainsi éviter l'isolement.

Toutes les informations relatives au télétravail sont disponibles librement sur le site intranet. Toutefois, cette possibilité d'organisation du travail sera rappelée aux personnes de 57 ans et plus par leur gestionnaire et leur management à l'occasion des entretiens périodiques.

6.3.2 Les mesures de Prévention de la Pénibilité

Un plan d'action sur la Prévention de la Pénibilité est actuellement en cours. Il comprend des mesures sur :

- l'amélioration de l'ergonomie des postes,
- le déploiement de l'éducation posturale globale,
- le déploiement des commissions d'orientation pour une gestion anticipée,
- l'aménagement de postes, d'horaires en cas d'inaptitude mise en évidence,
- des réflexions sur les horaires de travail.

L'ensemble de ces mesures bénéficient à l'ensemble des salariés exposés aux facteurs de pénibilité sans spécificité d'âge ou de genre.

Les objectifs sont définis dans le Plan d'action en faveur de la Prévention de la Pénibilité.

6.4 Anticipation des évolutions professionnelles et gestion des âges

6.4.1 Gestion individuelle

La personne est la première responsable de son développement : son évolution dépend de ses intérêts, motivations et des résultats qu'elle obtient. Elle est accompagnée dans son développement par :

- Un manager qui l'écoute, la conseille, la guide dans sa mission,
- Un gestionnaire de carrière dédié qui prépare les parcours de carrière envisageables en recherchant la meilleure adéquation entre les aspirations de la personne et les besoins de l'Entreprise.

Différents types d'entretiens existent dans le Groupe et sont l'occasion d'un dialogue et d'échanges autour des compétences à développer, la formation, les orientations de la carrière :

- Le bilan annuel de performance qui s'inscrit dans un processus récurrent pour tous les salariés,
- L'entretien de gestion,
- Le bilan de développement,
- Le bilan d'étape professionnel

Ces entretiens entre la personne, son manager ou son gestionnaire, se font à l'initiative de l'entreprise ou de la personne elle-même. Pour mémoire, toutes les personnes dans leur 45^{ème} année reçoivent un courrier leur rappelant qu'elles peuvent solliciter une entrevue avec leur gestionnaire en vue de préparer leur deuxième partie de carrière.

Les salariés les plus jeunes, en phase d'acquisition de compétences et en attente de changement et d'évolution rapides, sollicitent plus fortement le manager et/ou le gestionnaire. Les personnes en deuxième partie de carrière, ont en général eu l'occasion de se développer en passant par plusieurs postes voire des métiers différents ; elles ont acquis au fil de leur carrière, un savoir, une expertise, et leurs attentes en matière de postes de deuxième partie de carrière ne sont pas uniformes. Elles ont bien sûr la possibilité de solliciter management et/ou gestionnaire afin d'exprimer ces attentes mais le Groupe souhaite s'engager ici à veiller à ce qu'elles bénéficient au moins d'un entretien de gestion tous les 4 ans.

Objectif : les personnes de 50 ans et plus, ont un entretien de gestion avec leur gestionnaire en moyenne tous les 4 ans.

6.5 Développement des compétences et des qualifications et accès à la formation

6.5.1 Accès à la formation

La formation est un élément important dans le parcours professionnel des salariés et le Groupe rappelle que tous les salariés, quel que soit leur âge, doivent pouvoir avoir accès à la formation en fonction de leurs besoins et de ceux du Groupe.

A l'occasion des entretiens périodiques avec les salariés, les gestionnaires et les managers intégreront dans leur réflexion sur la formation professionnelle, l'allongement de la vie professionnelle et de la gestion des fins de carrière.

Indicateur de suivi : Le pourcentage de personnes de 50 ans et plus qui ont suivi une formation dans l'année, ainsi que les catégories des formations suivies.

7 Transmission des savoirs et des compétences

Dans un contexte de renouvellement important de nos effectifs et donc un nombre croissant de personnes à former, avec la nécessité d'accélérer la montée en compétence du personnel, la transmission des savoirs et des compétences représente pour le Groupe un enjeu de performance important.

Pour cela, le Groupe a décidé d'améliorer la performance du tutorat déjà en place en :

- définissant et formalisant les actions de tutorat,
- clarifiant les rôles et les missions des acteurs : tutorés, tuteurs, managers, responsables de formation, responsable de personnel,
- valorisant le rôle des tuteurs,
- définissant un pilotage de l'ensemble de la démarche afin d'identifier les actions correctives nécessaires.

Ces différentes actions auront notamment pour objectif de qualifier les dérivables des actions du tutorat, et ainsi d'améliorer la maîtrise de la démarche et de la rendre pérenne.

D'autre part, pour les salariés seniors, transmettre leurs compétences est aussi une reconnaissance de leurs savoir-faire. Cela peut être également, un moyen de favoriser un prolongement de l'activité professionnelle dans de bonnes conditions. Cette coopération intergénérationnelle est également un élément créateur de lien entre anciens et jeunes dans le Groupe, favorisant l'intégration et l'assimilation de la culture d'entreprise.

7.1 Une démarche tutorale renforcée

Devenir tuteur, c'est avant tout avoir démontré ses compétences et ses savoir-faire. Le manager peut naturellement être à l'origine de la proposition mais la personne motivée peut également en faire elle-même la demande. Dans tous les cas, le tuteur est volontaire.

7.1.1 Un tuteur formé, missionné et validé

Chaque tuteur suivra une formation spécifique qui s'articule autour des thèmes suivants :

- Rôle et mission des différents acteurs de la démarche
- Mener une action de tutorat
- Mettre en œuvre une pédagogie efficace, selon les profils
- Observer et faire un feedback constructif adapté au tutoré
- Conduire au succès et évaluer les acquis

La validation du tuteur se fera, à minima, à l'issue d'une première action de tutorat. Cette validation prendra notamment en compte :

- L'attention portée aux besoins de développement du tutoré et la capacité à conduire au niveau d'autonomie requis.
- La capacité à alerter le tutoré sur d'éventuelles difficultés observées
- La capacité à organiser son action de tutorat et à respecter les délais.



Le manager décrira cette mission complémentaire dans les objectifs annuels du tuteur. Dans le cadre de l'appréciation annuelle de la performance, la qualité de l'atteinte de l'objectif tutorial sera prise en compte.

Objectif : en 2014, 50% des Plans Individuels de Formation (PIF) comprennent une période de tutorat. En 2015, 75 % des PIF comprennent une période de tutorat.

8 Égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, et mixité des emplois

Avec un accord sur le développement de la mixité et de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes et un plan d'action en faveur de l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes, Michelin s'engage notamment dans les domaines suivants :

- Le recrutement
 - Féminisation des Campus managers, organisation en partenariat avec Pole Emploi d'un événement Métier, dédié aux femmes, ...
- Les conditions de travail
 - Réduction des caractéristiques ergonomiques à criticité élevée, ...
- La gestion de carrière et la rémunération
 - Des règles de gestion et rémunération fondées sur les compétences, la performance, accès aux femmes aux postes à haute responsabilité : mise en œuvre de programmes d'accompagnement (mentoring et coaching)
- La formation
 - Création d'un cycle de professionnalisation des personnes dans le Métier des Assistant(e)s de Direction
- L'accompagnement de la parentalité
 - Des entretiens de gestion spécifiques, des places de crèches, la réalisation d'une documentation spécifique destinée aux salariés sur l'accompagnement de la parentalité,
- L'articulation entre la vie professionnelle et l'exercice de la responsabilité familiale
 - Le Chèque Emploi Service Universel Préfinancé, le Télétravail, le Compte Épargne Temps, le travail à temps partiel.

Ces principes et engagements s'appliqueront également dans le cadre du Contrat de génération.

9 Durée d'application

Le présent plan d'action sera applicable pour une durée déterminée de 3 ans à compter de sa date de dépôt. Il cessera de produire ses effets de plein droit à l'arrivée du terme.

10 Suivi du plan d'action

Les résultats globaux des objectifs/indicateurs associés aux dispositions ci-dessus, l'évolution de leurs résultats seront présentés une fois par an, dans le premier semestre suivant l'année échue, au Comité Central d'Entreprise et/ou au Comité d'Entreprise de chaque société du groupe concernée par le présent plan d'action.

11 Dispositions générales

11.1 Sécurisation

Dans un souci de cohérence, les dispositions du présent plan d'action ne pourront se cumuler avec toutes les pratiques, usages et clauses des accords collectifs antérieurs ayant le même objet, ni se cumuler dans l'avenir, avec les dispositions ayant le même objet dans de nouveaux textes légaux, accords interprofessionnels étendus ou accords de Branche.

11.2 Dépôt et publicité du plan d'action

Le présent plan d'action sera déposé par la direction de la MFPM, en deux exemplaires, dont une version sur support papier par lettre recommandée avec demande d'avis de réception et une version sur support électronique, à la Direction Régionale des Entreprises, de la Concurrence, de la Consommation, du Travail et de l'Emploi – Unité Territoriale du Puy de Dôme et au secrétariat du greffe du Conseil des Prud'hommes de Clermont-Ferrand.

Mention de ce plan d'action sera faite au tableau d'affichage et sur l'intranet de l'entreprise.

Fait à Clermont-Ferrand le 5 mars 2014



Alain Braud

Directeur des Relations Sociales France