

## 7<sup>e</sup> enquête salaires

**Des évolutions importantes ont été apportées au processus de gestion : aidez-nous à en décoder les conséquences pratiques**

**SOYEZ TOUJOURS PLUS NOMBREUX A PARTICIPER, C'EST IMPORTANT**

**Comme chaque année, nous vous ferons un retour en septembre**

*Nous vous garantissons la confidentialité totale des informations personnelles que vous nous fournirez*

### Pour répondre :

**Nous vous recommandons de répondre en ligne sur notre site internet [www.cfecgcmichelin.org](http://www.cfecgcmichelin.org)**  
Cela nous facilite le dépouillement, opération devenue lourde, la rançon d'un succès dont nous sommes fiers : la fierté d'apporter aux salariés, avec leur concours, un plus syndical : rendre plus transparent ce que l'entreprise a voulu opaque.

**Vous pouvez également remplir le formulaire au dos et l'adresser à l'un des correspondants ci-dessous :**

Clermont Ferrand			Autres sites		
D. Andrieu	TC/I/ME	F12/CAR	Bassens	C. Daubercies MAT/ESBN/I/UB/FUNS	
T. Bluteau	TCE/I/GRV/O	Bat 200/GRV	Bourges	T. Bouchardon	AV/I/BO/TEC/GA
D. Bourgois	DGF/FI	SL/CAR	Cholet	M. Le Theix	TCE/I/CH/GQA
C. Boyer	DGD/PI	F35/LAD	Montceau les Mines	P. Gaasch DGOP/PS/ME/SEE/UMO	
D. Croso	TCRE/T/MV	E24/LAD	Paris PBL	R. Lemoine	DGMR/CM/EVCC
O. Golaz	EUR/P/FBN/CN/RM	S13/CAR	Paris MTP	P. Parent	MTP/SI/BBL/INF/INT
B. Juchet	MAT/T/ML/IPQ/GE	B7/CAR	Roanne	E. Pierrat	TCEI/RO/PMO
J.C. Laourde	TCRE/S/FBN/DDM	DCF1/BZT	La Roche sur Yon	E. Martin	TC/TCE/I/RO/OCZ
J. Leblanc	MAT/SF/I/CX/SF/ZB2	Z35/CTX	Tours	F. Herbreteau	PL/PLE/I/RY/SGA
N. Morel	CTE/Q	F32/LAD	Troyes	B. Maillard	DGOP/PS/ME/SEE/UJO
D. Paccard	AG/T/M	B7/CAR	Vannes	E. Woiemberghe	CPA/I/TRO/CA
T. Palou	DGSI/IN	B7/CAR		P. Guillemain	CPR/I/VN/RX
S. Ponsart	MAT/CPV/I/CB	J62/COM			
L. Trincal	DGSI/IN/MSI	R1/CTX			

**Répondez, c'est important**  
**Aidez-nous à mieux vous informer**

# L'enquête salaires, vecteur d'information des salariés, et aussi moyen de pression efficace sur l'entreprise

Depuis 2011, la CFE-CGC vous apporte un éclairage utile sur la politique salariale pratiquée en France. Nous poursuivons l'ambition de vous fournir des informations que l'entreprise ne communique pas : niveau des médianes, déclinaison de l'augmentation générale annoncée en début d'année selon la position médiane et la performance individuelle, correspondance avec la convention collective, niveau et répartition des parts variables individuelles,...

Cette enquête poursuit également l'objectif de pousser l'entreprise à plus de transparence et d'équité. Rappelons que cette enquête a, entre autres, servi de support à des revendications de la CFE-CGC qui ont été concrétisées : **part variable individuelle étendue à l'ensemble de la population collaborateurs**, communication officielle aux salariés de leur Niveau de Responsabilité Poste (NRP), et **nouveauté importante cette année, communication de la position exacte par rapport à la médiane**.

Cette enquête permet en outre de **mettre en évidence le fait que nous sommes payés largement en dessous de notre valeur marché France représentée par les médianes Hay's**. Gênant quand on est par ailleurs un groupe très performant et très généreux avec ses actionnaires. Nous pouvons d'ores et déjà dire que les niveaux d'augmentation annoncés ne sont pas de nature à combler l'écart. Mais il est important de montrer qu'il existe et de mesurer comment il évolue.

Notre enquête permet également de **mesurer d'autres effets, par exemple celui du Coefficient d'Ajustement des Objectifs (CAJ)**. Vous savez, l'outil miracle de réduction de la masse salariale par lequel vous ne pouvez prétendre qu'à 90% de votre part variable, tous objectifs atteints par ailleurs, si votre manager juge que vous avez travaillé dans des conditions simplement normales.

## Des évolutions importantes dont il faut analyser la mise en œuvre et mesurer les conséquences

L'entreprise a fait évoluer cette année la démarche d'appréciation et de suivi de la performance individuelle. La PGD n'est plus exprimée par un niveau de 1 à 6, mais par une **appréciation qualitative** que vous a faite votre manager lors de l'appréciation annuelle en janvier – février, et qu'il pourra à votre demande réitérer de manière synthétique lors de la remise de l'augmentation annuelle en mai. De même, ont été institués des « frequent feedbacks » pour faire régulièrement le point sur votre activité, votre performance, et votre dynamique de progression dans la maîtrise du poste et de son environnement.

Nous avons adapté notre formulaire d'enquête à ce changement, pour en décrypter les conséquences pratiques. Quelle influence cela aura-t-il en termes d'augmentations individuelles ? Cela va-t-il (ou pas) faire apparaître des distorsions de traitement ? Le nouveau dispositif est-il (ou pas) appliqué de manière homogène ? Comment sont répartis les budgets d'augmentation selon la position médiane et la performance individuelle ? Autrement dit, comment la courbe de gauss *qui n'a jamais existé* sera-t-elle appliquée cette année ?

Nous souhaitons, **avec votre contribution**, répondre à ces questions, pour vous apporter un éclairage pertinent sur les conséquences pratiques des évolutions du système.

# Préparez votre entretien de remise de situation annuelle

Il y a ce qui change, et ce qui demeure : l'utilisation de la méthode Hay's. Rappelons que celle-ci fait appel à **4 données fondamentales qu'il faut demander à son manager pour comprendre comment on est géré**. Elles sont également importantes pour permettre une exploitation optimale de vos données.

- ✓ **Le NRI** : votre manager doit vous communiquer votre NRI. S'il ne le fait pas, demandez-lui. Le **N**iveau de **R**esponsabilité **I**ndividuel est représentatif de votre valeur aux yeux de l'entreprise. Il est codifié par une lettre, de Q à N pour les collaborateurs, et de N à H pour les cadres (et de G à A pour les cadres groupes et les dirigeants). Il correspond à une valeur marché France communiquée par la société Hay's Group à partir des données de plus de 500 entreprises françaises de toutes tailles.
- ✓ **La position médiane** : Demandez la valeur exacte de votre position médiane. S'il ne le fait pas, demandez-lui. Elle correspond à la **position de votre salaire annuel par rapport à la médiane Hay's pour votre NRI**. Vous êtes au-dessus de 100% : cela signifie que votre salaire est supérieur à la valeur marché France de votre NRI. Et l'inverse si vous êtes en dessous de 100%. Depuis l'origine, la CFE-CGC a demandé que la position médiane exacte soit communiquée aux salariés. L'entreprise avait jusqu'à cette année refusé et donné la consigne de ne communiquer qu'une position par quartile (de 75% à 87,5%, de 87,5% à 100%, de 100% à 112,5%, de 112,5% à 125%). **Changement important cette année : les relations sociales France nous ont annoncé que le service du personnel avait décidé de libérer la parole des managers. Il leur est demandé désormais de communiquer la valeur exacte.** Cette donnée a, à performance égale, un impact direct sur votre augmentation : elle sera supérieure à la moyenne si votre position médiane est inférieure à 100% et inférieure à la moyenne dans l'autre cas. La connaissance de la gradation est l'un des enjeux de l'enquête. Elle est le reflet d'une décision d'entreprise qui est susceptible de changer d'une année sur l'autre. L'enquête nous le dira.
- ✓ **Le NRP** : Votre manager doit vous communiquer votre NRP. S'il ne le fait pas, demandez-lui. Le **N**iveau de **R**esponsabilité **P**oste caractérise la position de votre poste par rapport aux niveaux de responsabilité définis par la méthode Hay's. Il est défini par les mêmes lettres que le NRI. En termes de gestion, il y a un lien direct entre NRI et NRP. Avoir un NRP différent de son NRI ne peut être qu'une solution transitoire pour l'entreprise qui organise, sauf cas particulier de poste de fin carrière, une convergence à horizon 2 – 3 ans. Cela se traduit par une progression ... ou une régression avec stagnation prolongée du salaire, voire incitation à quitter l'entreprise.
- ✓ **La PGD** : La **P**erformance **G**lobale dans la **D**urée caractérise le niveau de tenue du poste et la dynamique de progression personnelle. C'est le domaine qui évolue en profondeur cette année, après plusieurs changements dont nous avons décodé qu'ils obéissaient à la même finalité – pouvoir expliquer à la grande masse des salariés qu'ils devaient se contenter de ce qu'ils avaient. La PGD était caractérisée par un niveau de 1 à 6, allant d'exceptionnel à insuffisant. La majorité des salariés était positionnée en 3 ou 4, selon une belle gaussienne pilotée par le service du personnel. Nul doute que cette gaussienne continuera à exister dans le nouveau système, dans lequel le niveau ne sera plus objectivé par un classement. Nous allons chercher à comprendre comment se décline la politique salariale impulsée par le service du personnel dans le nouveau dispositif. **Demandez à votre manager un maximum de précisions sur son appréciation de votre performance dans votre poste, en vous appuyant sur les composantes de la PGD : niveau des réalisations attendues, pratiques métier, comportements professionnels et pratiques managériales. Sortez de l'entretien avec les idées aussi claires que possible : êtes-vous en dessous (ex note 5), au niveau (ex notes 4 et 3), ou au-dessus des attentes de votre poste (ex note 2) ?** Les « frequent feedbacks » devraient être un rendez-vous important dans cette optique. Nous vous interrogeons sur la réalité de leur mise en œuvre, et leur usage en tant que passage obligé ou instrument d'un échange constructif.