

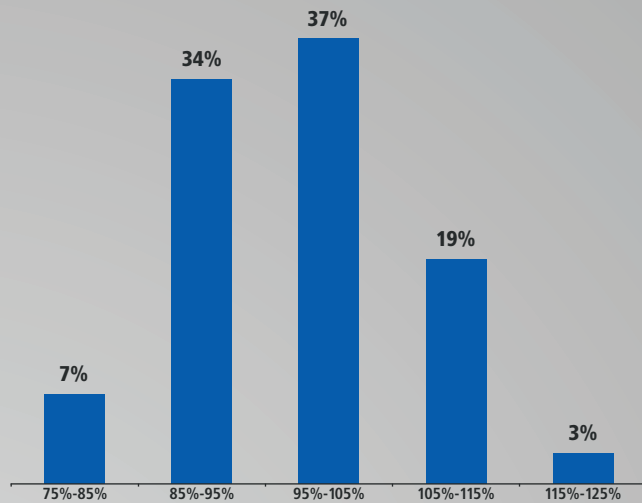
### 2.3 POSITIONNEMENT DE LA RÉMUNÉRATION ANNUELLE DES COLLABORATEURS PAR RAPPORT AUX MÉDIANES DU MARCHÉ AU 31/12/2017

**Médianes du marché :** les médianes des rémunérations du marché sont calculées à partir de la base Hay comprenant 613 sociétés et près de 830 000 salariés en France.

Définition de la médiane : la moitié des collaborateurs du marché externe a une rémunération en dessous de cette valeur « médiane du marché » et l'autre moitié a une rémunération au-dessus.

La position marché : c'est le rapport salaire annuel de chaque personne / la médiane du marché correspondant au NRI.

**Distribution des positions marché fin 2017 :** 59% des collaborateurs ont une position marché supérieure à 95% de la médiane marché



#### Comment lire le graphique :

Au 31/12/2017 37% des collaborateurs avaient une rémunération annuelle comprise entre 95% et 105% de la médiane de leur NRI. C'est cette valeur de position marché qui a servi de référence au calcul de l'évolution du salaire de Mai 2018.

### 2.4 ANALYSE DES SALAIRES DES FEMMES / HOMMES AU 31/12/2017

Le partenariat entre Michelin et les experts indépendants de l'INED (Institut National d'Etudes Démographiques) se poursuit pour analyser les rémunérations sur un historique depuis 2013.

Selon les experts de l'INED, si on tient compte des effets d'âge et d'ancienneté, **il n'existe pas d'écart de salaire entre les collaborateurs hommes et femmes. Les chercheurs de l'INED ont complété leur analyse avec les taux de promotion qui se révèlent légèrement plus élevés pour les femmes collaborateurs (+2,2%)**

(cf Rapport de Situation Comparée 2016 -

<http://intraeu.michelin.com/fr/web/france/bilan-social-mfpm>)

## 3 POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION DES COLLABORATEURS

**LA POLITIQUE SALARIALE DÉCIDÉE POUR 2018 S'INSCRIT DANS UNE POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION QUI CONJUGUE AMÉLIORATION DE LA COMPÉTITIVITÉ ET RECONNAISSANCE DE LA CONTRIBUTION DE CHACUN AUX RÉSULTATS DE L'ENTREPRISE.**

Décembre	Janvier	Janvier à mars	Mars	Mai
Négociation de la politique salariale	Augmentation prime ancienneté	Évaluation de la performance 2017	Révision des salaires par les managers	Communication et mise en œuvre des Augmentations

**Tout au long de l'année : Feedbacks fréquents et revue des personnes**

#### Comment est déterminé le niveau des augmentations salariales des collaborateurs ?

Le niveau des augmentations salariales des collaborateurs est négocié entre la direction de l'entreprise et les syndicats représentatifs de salariés, lors des négociations salariales annuelles. Les propositions de l'entreprise s'appuient à la fois sur des données macro-économiques (inflation, marché de l'emploi, position des salaires par rapport aux autres entreprises...) et sur des données internes à l'entreprise (situation économique et financière, pyramides des âges, turnover...)

#### Qui décide de donner une augmentation individuelle ?

Le manager dispose d'un budget pour son équipe, qui est fonction de la politique salariale de l'entreprise, du nombre d'équipiers et de leur niveau de rémunération actuel par rapport au marché. Le manager répartit ce budget entre ses équipiers en fonction de leur performance.

#### Comment évolue la position marché au fil de la carrière ?

*A partir de 115, la position marché se stabilise.*

La performance par rapport aux attendus du poste donne la vitesse de progression de la rémunération au sein du niveau de responsabilité. Au fil du temps, les augmentations de salaire vont améliorer la position marché.

Les augmentations sont proches de la progression du marché. La performance peut être reconnue par d'autres moyens que l'augmentation du salaire de base : primes, actions de reconnaissance, promotion...

Lorsqu'une personne débute dans un nouveau NRI, il est normal que son salaire soit inférieur à la médiane du marché de son nouveau NRI.

#### Sur quels critères change-t-on de coefficient ?

La revue des personnes et les feedbacks fréquents permettent de déterminer les aspirations des cadres et des collaborateurs ainsi que leur capacité à évoluer. En fonction des besoins de l'entreprise, des changements de postes, et de la rémunération, et selon le niveau de responsabilité, des changements de coefficients/échelons sont proposés.

#### Comment est calculée la prime d'ancienneté ?

Pour les collaborateurs, la prime d'ancienneté dépend du coefficient, de l'ancienneté (dans la limite de 15 ans) et de la valeur du point Michelin. Elle évolue au premier janvier de chaque année (évolution de l'ancienneté et de la valeur du point mensuel, et d'un éventuel changement de coefficient induit par le NRI et la rémunération).

## EN TOUTE TRANSPARENCE

### COLLABORATEURS MFPM

ÉDITION 2018

La rémunération est un facteur clé d'attractivité et de compétitivité, c'est pourquoi nous souhaitons donner à chacun tous les éléments de compréhension.

Dans le cadre de la transformation de la fonction Personnel, nous avons pris l'engagement de donner aux employés une information plus claire, simple et transparente. L'édition 2018 de **En toute transparence** va encore plus loin et chacun pourra se situer, par rapport aux personnes qui occupent le même niveau de responsabilité et le même statut, non seulement en interne mais également à l'externe.

Je vous laisse découvrir cette nouvelle édition, bonne lecture !

**Jean-Paul Chiocchetti**  
Directeur du Service  
du Personnel France



# 1 CAMPAGNE DE RÉVISION DES RÉMUNÉRATIONS DE MAI 2018

## Rappel de la politique salariale appliquée pour les collaborateurs en 2018 : 2.8%

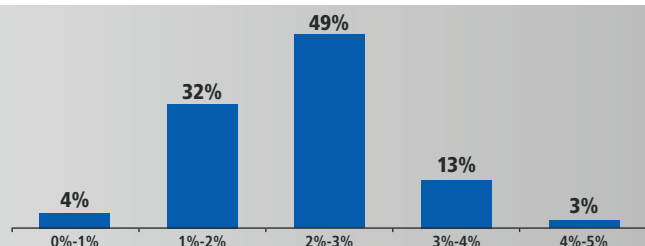
- Dont une augmentation moyenne de 2% en Mai.
- une augmentation liée à l'ancienneté de 0,5 % en moyenne au 1<sup>er</sup> janvier 2017
- un budget complémentaire de 0,3 % pour la gestion en cours d'année

## Quelles sont les augmentations pratiquées par les autres entreprises en 2018 ?

Les augmentations prévues dans les entreprises françaises pour 2018 sont de l'ordre de 1.7% à 2.4% .

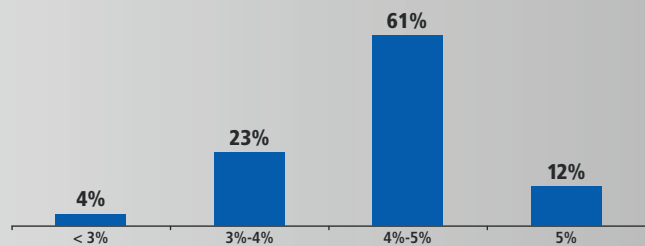
### 1.1 RÉPARTITION DES AUGMENTATIONS INDIVIDUELLES DE MAI 2018

#### Les augmentations individuelles des collaborateurs se répartissent comme suit :



Comment lire le graphique : 49% des collaborateurs ont eu entre 2% et 3% d'augmentation

### 1.2 RÉPARTITION DE LA PART VARIABLE INDIVIDUELLE COLLABORATEURS



Comment lire le graphique : 61% des collaborateurs ont perçu une part variable individuelle comprise entre 4% et 5%

### 1.3 POSITIONNEMENT DES RÉMUNÉRATIONS ANNUELLES DES COLLABORATEURS MFPM AU 01/05/2018

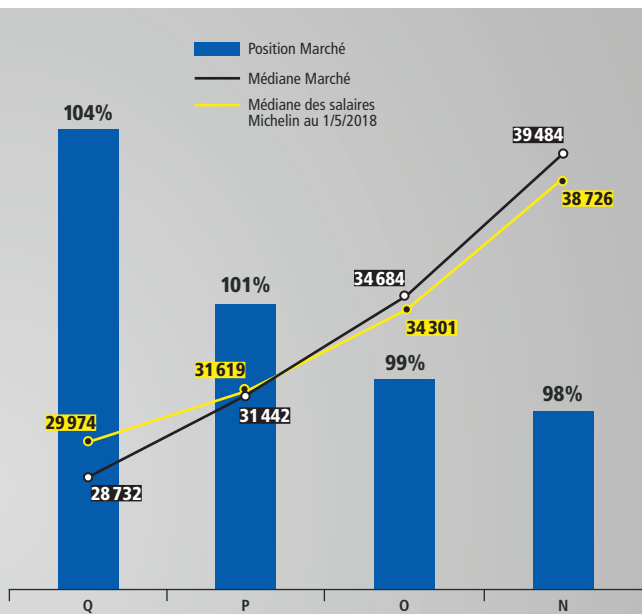
#### Médianes internes des salaires annuels de base à la MFPM au 01/05/2018.

C'est la médiane des salaires MFPM après la révision de mai 2018. Le salaire est le salaire de référence temps plein, qui n'intègre pas les éléments de rémunération variable (prime variable individuelle, intéressement, participation, etc...)

**Médianes marché :** Médianes marché Hay au 31/12/2017, ce sont les références salaire utilisées durant toute l'année 2018.

**Position marché :** C'est la position marché du Niveau de Responsabilité obtenue par le ratio Médiane Interne / Médiane Marché.

**Ancienneté dans le NRI :** La position marché est corrélée avec l'ancienneté dans le NRI, plus la personne est récente dans le niveau (embauche, promotion), moins sa position marché est élevée.



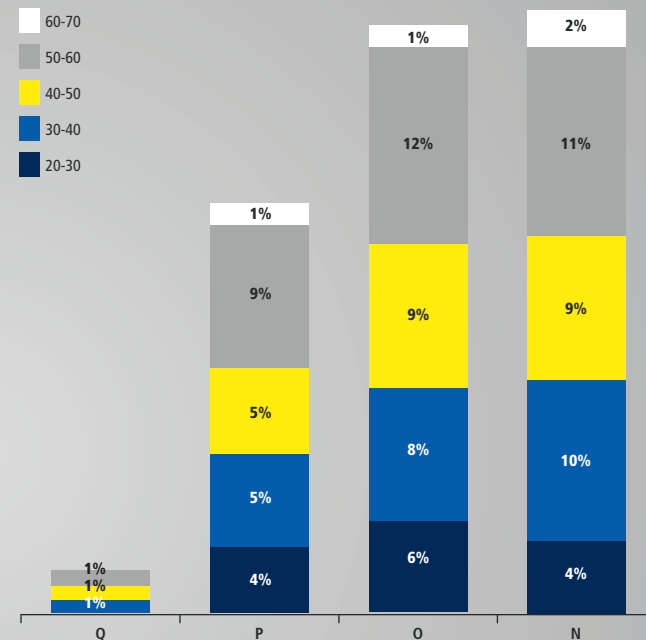
	Q	P	O	N
% de pers < 3 ans dans le NRI	59%	58%	46%	42%

Comment lire le graphique : Dans l'entreprise la médiane des salaires dans le NRI P est de 31 619 €, la médiane marché de 31 442 €, la position marché du niveau P est donc de 31 619/31 442 soit 1.006 soit 101%.

58% des personnes présentes dans le niveau P le sont depuis moins de 3 ans, il s'agit entre autres de promotions agents vers collaborateurs.

# 2 LA POPULATION COLLABORATEURS À FIN 2017

### 2.1 PYRAMIDE DES ÂGES DES COLLABORATEURS DE LA MFPM PAR NRI, FIN 2017



Comment lire le graphique : 11 % de la population totale des collaborateurs a entre 50 et 60 ans et se trouve dans le NRI N.

### 2.2 POLITIQUE DE PROMOTION DES COLLABORATEURS

La politique de promotion est dynamique dans l'entreprise : en 2017, ce sont 580 collaborateurs soit 16% des collaborateurs qui ont changé de NRI ou sont passés cadres.

Du fait de ce taux de promotion élevé, l'ancienneté moyenne dans les NRI est relativement faible ce qui explique en grande partie la distribution des positions des salaires par rapport au marché (voir 1.3).

Ancienneté dans le NRI	Pourcentage des collaborateurs
Moins de 1 an	16%
Entre 1 et 3 ans	32%
Entre 3 et 5 ans	18%
5 ans et +	34%