



## Sommaire :

Les éléments de contexte  
... pages 2 et 3

Retour de l'enquête salaire  
... pages 3 à 8

« feed-back fréquent »  
... page 3

Médiane et part variable  
... page 4

Décalage Michelin vs Marché  
... page 5

Variations individuelles  
d'augmentation  
... page 6

Equilibre entre les catégories  
... page 8

Perte de pouvoir d'achat  
... page 8



## EDITO : tous les coûts ne sont pas permis

Dans sa **communication financière**, l'entreprise insiste sur sa volonté d'être attractive pour les actionnaires **en surperformant le CAC40** (démonstration à l'appui page 3). Cette stratégie serait compatible avec une volonté parallèle de surperformance dans l'attention aux salariés si elle s'inscrivait dans un contexte de croissance des ventes.

Comme ce n'est pas le cas depuis longtemps, la **priorité** donnée à la **rémunération des actionnaires accapare la stratégie et les ressources** de l'entreprise : la **sacralisation** de la marge se fait parfois **aux dépens des volumes**. Les profits sont majoritairement issus d'**économies** sur les coûts, elles-mêmes **parfois contreproductives** pour les parts de marché (page 2).

**La masse salariale est contrainte** par tous les moyens : suppressions de postes à tous niveaux, délocalisations, politique salariale qui va jusqu'à faire **perdre du pouvoir d'achat** à certains salariés (page 8). Les frais font également l'objet d'un tour de vis brutal : projets, formations, déplacements annulés... Avec une justification qui laisse pantois : la dérive des coûts liés à la réorganisation. Au fait, n'était-elle pas censée améliorer l'efficacité de fonctionnement ?

L'entreprise ne peut pas ignorer les effets sur le pouvoir d'achat de la très **forte reprise de l'inflation (+2,3% sur 1 an à fin août)**. Elle ne peut pas ignorer l'impact de la réorganisation sur **la charge de travail** : cela demande de l'énergie (et de l'argent) de reconstruire des modes de fonctionnement brutalement déstructurés dans certains domaines.

La « **shareholder centricity** », c'est-à-dire le « tout pour les actionnaires » doit cesser rapidement et laisser place à un rééquilibrage de la stratégie de l'entreprise en direction des clients et des salariés.

Denis Paccard – Délégué Syndical CFE-CGC

## BURNOUT : ATTENTION DANGER !

La nouvelle organisation procure à beaucoup une forte augmentation de la charge de travail, tout en tardant à délivrer les bénéfices de simplification, de responsabilisation et d'autonomie annoncés. Cette lettre d'information est accompagnée d'un guide destiné à prendre conscience du danger et à faire un diagnostic personnel. Votre santé est votre bien le plus précieux : ne l'hypothéquez pas !

# Résultats Michelin S1 2018 - Analyse

## Pilotage global Effet Local

Dans la continuité des **résultats historiques de 2017**, le **résultat net** semestriel s'est **amélioré de 6%**, malgré un recul des ventes nettes de 4%. Comment expliquer ce paradoxe ?

L'évolution des ventes nettes recouvre plusieurs réalités : une **décevante stagnation des volumes**, des effets mix (+77 M€) et surtout prix (+254 M€) favorables mais qui sont balayés par un **effet parités très défavorable** (-735 M€) qui explique à lui seul ce recul des ventes nettes. Cela fait d'ailleurs quatre trimestres de suite que les taux de change pèsent négativement sur les comptes de Michelin. On salue **les gains de part de marché en TC 18 et +** et la **belle progression des activités de spécialité**.

Si le résultat net progresse malgré ce recul des ventes, c'est d'abord sous l'effet de la **maîtrise des coûts** : les prix des matières premières restent sous contrôle et un **énième tour de vis** a été donné sur les frais généraux. Ce tour de vis confirmé au cœur de l'été sur les frais est d'autant plus **mal compris par les salariés** que la Direction le justifie par une dérive des frais liés à la réorganisation, réorganisation censée optimiser nos modes de fonctionnements... Or, ce sont bien les salariés qui pâtissent de ces mesures très concrètes : **projets arrêtés, déplacements annulés...**

Ensuite, dans une moindre mesure, l'amélioration du résultat net découle de la **baisse du taux d'imposition du Groupe**, attendu à 28%. Cette baisse du taux d'imposition du Groupe est en lien avec les dispositions fiscales votées aux US et sera un « booster » pour l'atteinte à terme d'un ROCE de 15%.

Cette photo semestrielle rappelle ainsi que **les résultats sont dépendants** d'un certain nombre de **facteurs exogènes** sur lesquels les salariés n'ont aucune prise. Et pourtant, ce sont bien les **salariés qui sont mis sous pression** pour atteindre les objectifs. Attention donc à ce qu'ils ne soient pas les éternelles variables d'ajustement face aux vicissitudes des marchés !

## Michelin emprunte 2.5 Milliards en obligations

Pour faire face à « ses besoins généraux de financement », le Groupe a lancé une émission obligataire de 2,5 milliards d'€. C'est un montant considérable. Le Groupe s'est félicité du succès de l'opération, permettant une diversification de ses sources de financement.

Mais il est regrettable qu'il n'y ait eu quasiment aucune communication interne. Les salariés et leurs élus apprécieraient de savoir que les banquiers ont confiance dans la capacité de Michelin à rembourser des emprunts importants.

En bref : **MICHELIN VA TRES BIEN FINANCIEREMENT** et **affiche des résultats jamais atteints**. Simplement l'entreprise abuse du **double langage** externe/interne car pendant qu'une **chasse « aux coûts »** sans précédent est mise en place, créant des rumeurs inquiétantes et ayant des **impacts lourds sur le travail des salariés**, la direction rassure ses actionnaires et confirme ses engagements de résultats. **Quel coût de crédibilité et d'engagement** peuvent avoir ces faits ?

**La CFE-CGC invite les dirigeants de l'entreprise à mettre en pratique la vision équilibrée du capitalisme qu'ils prônent à l'extérieur.**

Après la baisse des effectifs de l'usine des Gravanches, suite à celle du plan de charge de début d'année, comme l'avait prévu la CFE-CGC au printemps, le marché, qui croit de 15 à 25% par an, tire de nouveau.

Sauf que l'usine n'a plus le personnel suffisant pour produire plus. Il faut donc recruter .... Et surtout il faut former les personnes.

Les managers ont même passé le message aux salariés de postuler à certains postes de niveau supérieur dans l'usine. Leur candidature sera regardée, même si ils n'ont pas 3 ans de poste. Salariés, renseignez-vous consultez le job posting si vous êtes intéressés. Il y a visiblement des opportunités.

Cependant, les pneumatiques qui ne sont pas fabriqués ne sont pas vendus, et vu les marges sur les pneumatiques haut de gamme des Gravanches, c'est une perte nette. Les concurrents se font un plaisir de les vendre à notre place !

Combien d'autres gâchis voyons nous dans l'entreprise en recherche, industrie, commerce avec les décisions court terme qui sont imposées ?



# Communication Actionnaire



Sur le site [michelin.com](http://michelin.com), rubrique actionnaires, vous trouverez l'argumentation de l'entreprise pour convaincre les actionnaires de rester fidèles à l'entreprise. Il est visible que depuis 2011, Michelin a fait un effort considérable pour les rémunérer par des rachats d'action et des dividendes en hausse constante, en leur apportant un rendement 34% supérieur au marché. A noter que les entreprises auxquelles se compare Michelin sont celles du CAC40, multinationales et non les 500 entreprises du panels Hay, utilisé pour évaluer la position des salaires chez Michelin.

Par ailleurs le 13 septembre, pour rassurer les marchés inquiets des annonces de Continental sur sa rentabilité, Michelin a organisé une **conférence de presse « Tout va bien »** et l'action a repris 3%, sur fond de coupes budgétaires.

## Enquête salaires 2018

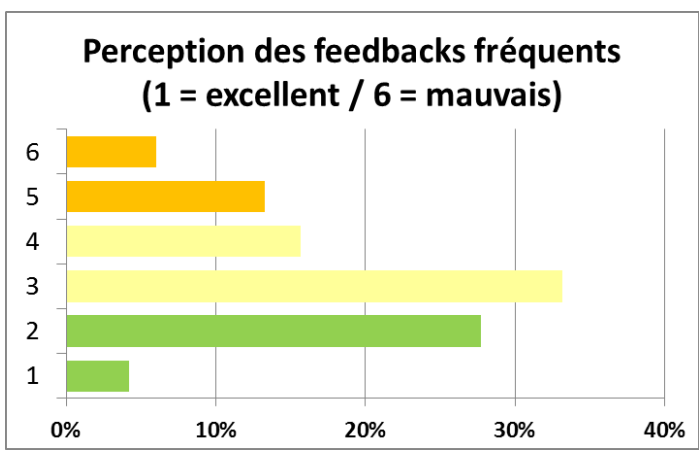
Notre enquête 2018 s'inscrivait dans un contexte particulier : après 7 années de persévérance, nous avons réussi en 2017 à pousser l'entreprise à communiquer dans le **document « en toute transparence »** les informations clés de gestion de la rémunération : médiane par NRI (pour les cadres seulement), répartition de la population par rapport à la médiane marché, politique d'augmentation selon la position médiane, politique d'attribution du budget d'augmentation. En complément, chaque collaborateur et cadre reçoit un **bulletin de situation individuel (BSI)** en début d'année avec les informations personnalisées sur sa rémunération globale. Le risque de démobilité était ainsi élevé.

**Vous avez pourtant été très nombreux à continuer à répondre à l'enquête 2018, et nous tenons à vous remercier chaleureusement**, car vos données nous permettent, avec une grande fiabilité de sources, de challenger l'entreprise.

### Perception des feedbacks fréquents

Nous vous avons interrogé sur la réalisation des feedbacks fréquents et votre qualité perçue. Nous vous demandions de donner une note de 1 (excellent) à 6 (mauvais). Le tableau ci-contre montre un bilan plutôt positif. Cependant, la note était parfois accompagnée de verbatim qui montrent un dévoiement du système par une minorité de managers : feedbacks pratiqués parce qu'il faut le faire, absence d'échange, synthèse écrite très différente du contenu des échanges, et parfois... absence de feedbacks.

Dans ces cas anormaux, nous vous conseillons de vous tourner vers votre partenaire de développement de proximité, et, à défaut de confiance ou d'action corrective de sa part, vers vos représentants syndicaux.

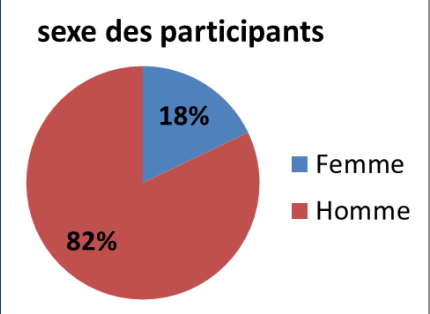
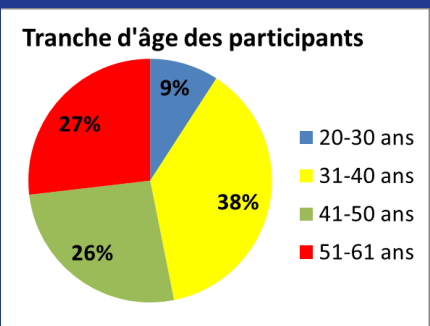


### Qui a répondu ?

Les réponses proviennent très majoritairement de l'établissement de Clermont Ferrand. C'est pourquoi certaines analyses concernent spécifiquement cet établissement (intérêt).

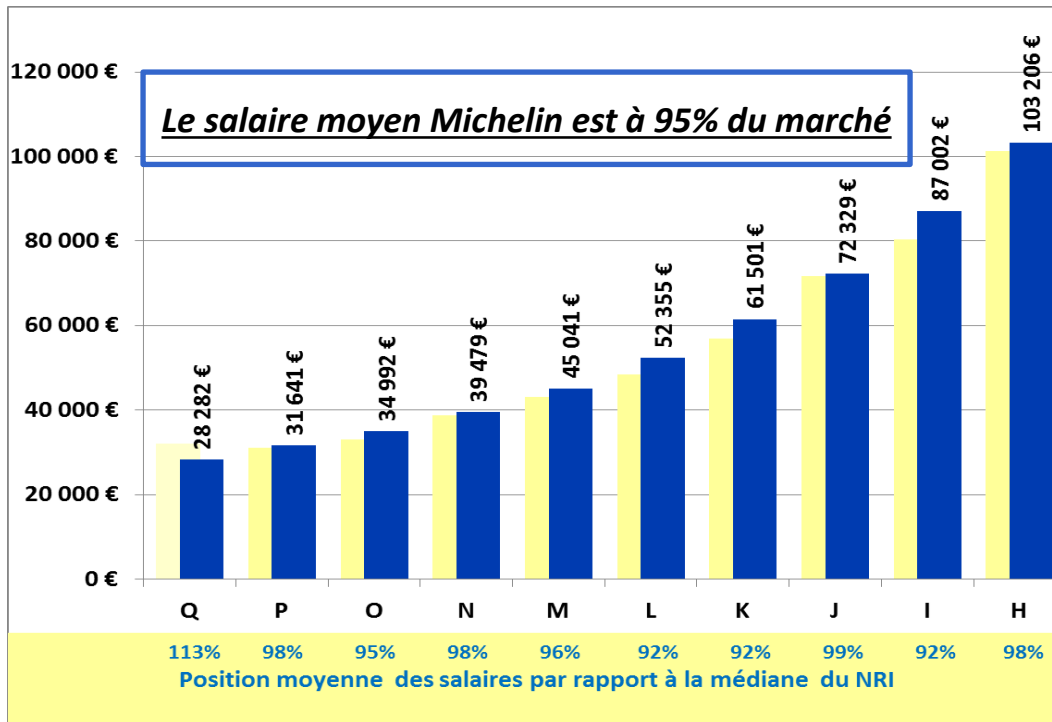
2 réponses sur 3 ont été faites en ligne. Encore merci. Cela nous facilite le traitement des données.

La répartition de la population qui a répondu à l'enquête est très représentative de la population des collaborateurs et cadres :



# Enquête salaire 2018

## Médianes marché et salaires moyen Michelin par NRI



Travail gratuit !

50% des cadres et 20% des collaborateurs ont une position médiane inférieure à 90%.

Or le niveau d'exigence dans un niveau de responsabilité n'est pas corrélé à la position médiane.

On peut ainsi considérer que 50% des cadres et 20% des collaborateurs viennent travailler gratuitement chaque vendredi après-midi !

Les valeurs de référence des médianes (en bleu) sont calculées à partir des données de l'enquête. Elles coïncident parfaitement avec les valeurs fournies par l'entreprise : cela valide notre mode de calcul utilisé depuis 8 ans.

### Positionnement des salaires par rapport aux médianes

Depuis 7 ans, nous dénonçons le choix assumé de l'entreprise de payer ses collaborateurs et cadres largement en dessous de la valeur marché de leurs niveaux de responsabilités. Cette année, nous constatons encore un écart négatif de 4,6%. Rappelons qu'il était de 6% en 2011. Nous notons ainsi un léger progrès, mais, au rythme des 5 dernières années, il faudrait 15 ans pour combler le retard.

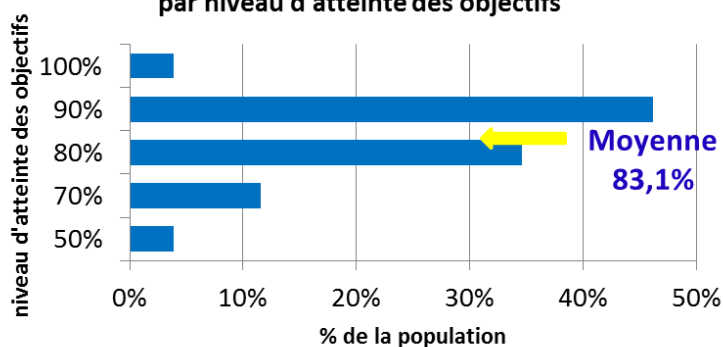
**La CFE-CGC demande un plan de rattrapage sur 4 ans afin qu'en 2022, la moyenne des salaires Michelin soit calée sur la médiane marché France.**

### Part variable individuelle (PVI)

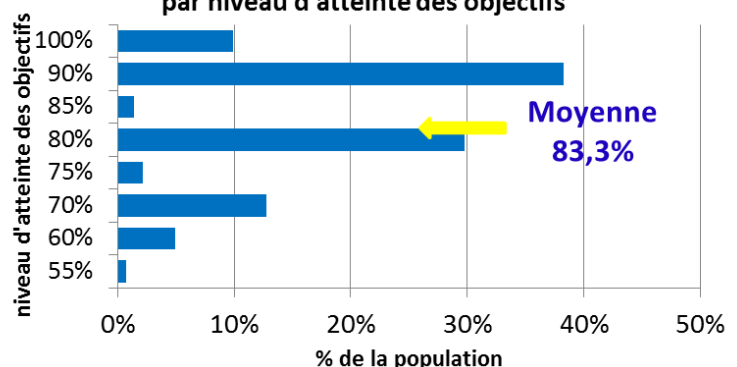
Nous notons avec satisfaction des niveaux équivalents à l'année précédente et qu'en 2 ans le niveau d'atteinte s'est homogénéisé entre collaborateurs et cadres, et entre NRI.

Cette photographie est utile pour mesurer demain l'impact des objectifs collectifs. Si le concept paraît utile pour développer la coopération, il peut s'avérer dangereux s'ils ne sont pas en lien avec la stratégie de l'entreprise.

PVI Collaborateurs : répartition population par niveau d'atteinte des objectifs



PVI Cadres : répartition population par niveau d'atteinte des objectifs



# Enquête salaire 2018

## Positionnement des salaires par rapport aux médianes

Chacun a reçu dans son bulletin de situation individuel (BSI) sa position par rapport à la médiane marché au 31/12/2017. Cette valeur est utilisée par l'entreprise pour définir le budget d'augmentation.

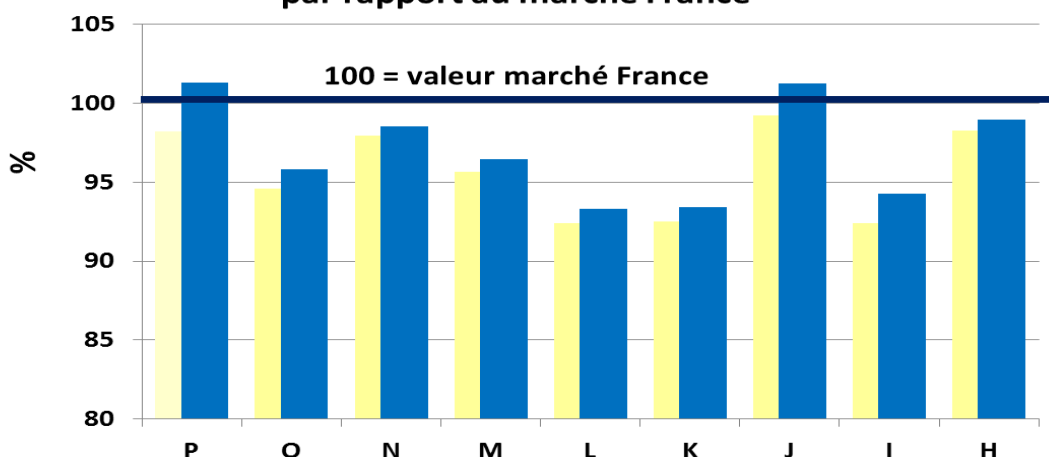
Depuis l'origine, nous publions des données homogènes avec cette valeur : nous prenons le salaire mai 2018, enlevons l'augmentation pour obtenir la référence salaire au 31 décembre 2017 et rapportons cette valeur à la référence marché HAY de décembre 2017.

Dans le document « en toute transparence », l'entreprise utilise un décalage temporel qui embellit la réalité : votre salaire est pris après augmentation de mai 2018 tandis que la médiane marché reste celle de décembre 2017. Cela occulte l'évolution de la médiane depuis janvier 2018 liée aux augmentations octroyées aux salariés des entreprises du panel HAY'S GROUP, pourtant publiées mensuellement. Ce mode de calcul réduit ainsi artificiellement l'écart entre salaires Michelin et marché France.

De nombreux managers (22%) ont également été piégés par la communication de l'entreprise et ont indiqué une position médiane différente de celle du BSI. La position médiane communiquée est alors plus élevée de 2,9 point en moyenne (par exemple 95% sur le BSI et 97,9% communiquée par le manager).

La photographie ci-dessous du salaire moyen Michelin est ainsi « légèrement » différente de la vision communiquée dans le document « en toute transparence » pour faire passer le message : vous êtes bien payés !

### Position du salaire moyen Michelin par rapport au marché France



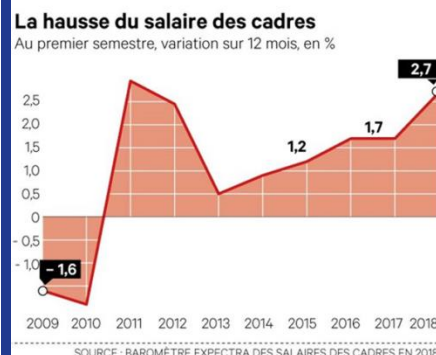
Nous demandons à l'entreprise de communiquer des valeurs homogènes et cohérentes.

C'est d'autant plus important que le marché de l'emploi est en train de se tendre, ce qui conduit à de fortes augmentations à la fois des salaires d'embauche et des salaires en cours de carrière (voir ci-contre).

## Marché du travail

2 études publiées par des sources différentes depuis la rentrée mettent en évidence la forte augmentation des salaires des cadres au 1<sup>er</sup> semestre 2018 : vous les trouvez sur notre site internet. Elles sont très instructives. En voici ci-dessous une synthèse :

- Le baromètre annuel EXPECTRA, basé sur la mesure des transactions de recrutement met en évidence une hausse record de 2,7% :



- l'étude annuelle de l'APEC, parue le 13 septembre 2018 distingue le cas des cadres « mobiles » ayant changé de poste en interne ou d'entreprise, de celui des cadres « non mobiles ».
  - Les cadres « mobiles » ont eu une augmentation moyenne de 7,7%
  - Les cadres « non mobiles » ont eu une augmentation moyenne de 2,2%

Certains domaines d'activité sont plus favorisés que d'autres : l'industrie, la construction et la R&D font partie de ceux-ci, aux côtés des métiers du numérique.

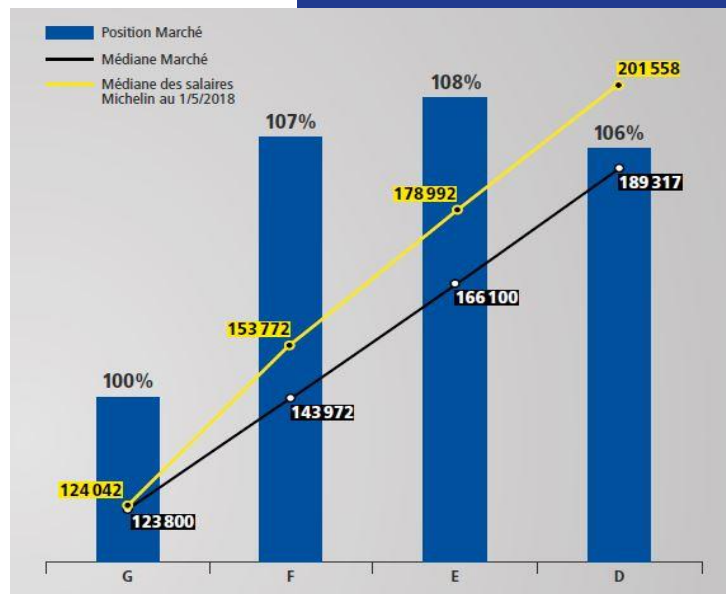
# Enquête salaire 2018

## Equité de traitement avec les cadres groupe

L'entreprise a publié le document « en toute transparence » des cadres groupe. Surprise : la politique de rémunération est très différente. Michelin a décidé de payer ses cadres groupe largement au dessus de la valeur marché, ce que mérite **tout salarié** d'un groupe aux performances historiques. Alors même qu'il a depuis de trop longues années décidé de payer les collaborateurs et cadres France en dessous de la valeur marché de leur NRI.

C'est clairement un choix dicté par le risque de turnover, bien éloigné des communications internes sur la symétrie des attentions. Dans les faits, une attention à géométrie variable.

Cet éclairage vous servira, nous l'espérons, à prendre du recul lorsque certains managers portent le message : les coûts salariaux sont trop élevés et il faut se serrer la ceinture.



## Politique de rémunération

Vous trouverez prochainement sur notre site internet une synthèse des règles de gestion. Rappelons que l'appréciation de la performance (PGD) sous forme de note est supprimée depuis l'an dernier. Chaque manager a désormais entière liberté pour distribuer le budget d'augmentation qui lui est alloué au sein de son équipe. Ce budget est établi par NRI en référence à la position par rapport à la médiane de chaque équipier et pour une performance bonne.

Les écarts de rémunération que nous notons dans les 2 tableaux ci-dessous sont ainsi le résultat de la politique salariale de l'entreprise (le budget alloué selon la position médiane et selon le NRI) et de la manière selon laquelle ce budget a été réparti par les managers.

% population	Collaborateurs	augmentation moyenne	augmentation mini	augmentation maxi
19%	PM ≤ 90%	3,0	2,9	3,1
59%	90 < PM ≤ 105	2,8	2,0	3,6
22%	105 < PM ≤ 115	2,1	1,6	3,3
0%	PM > 115	ns	ns	ns
% population	Cadres LMN	augmentation moyenne	augmentation mini	augmentation maxi
43%	PM ≤ 90%	3,5	2,2	4,9
37%	90 < PM ≤ 105	2,8	1,5	3,9
20%	105 < PM ≤ 115	2,2	1,6	3,0
0%	PM > 115	ns	ns	ns
% population	Cadres HIJK	augmentation moyenne	augmentation mini	augmentation maxi
57%	PM ≤ 90%	3,9	2,8	5,3
27%	90 < PM ≤ 105	3,2	2,5	4,0
10%	105 < PM ≤ 115	2,0	1,7	2,7
5%	PM > 115	1,1	0,0	1,7

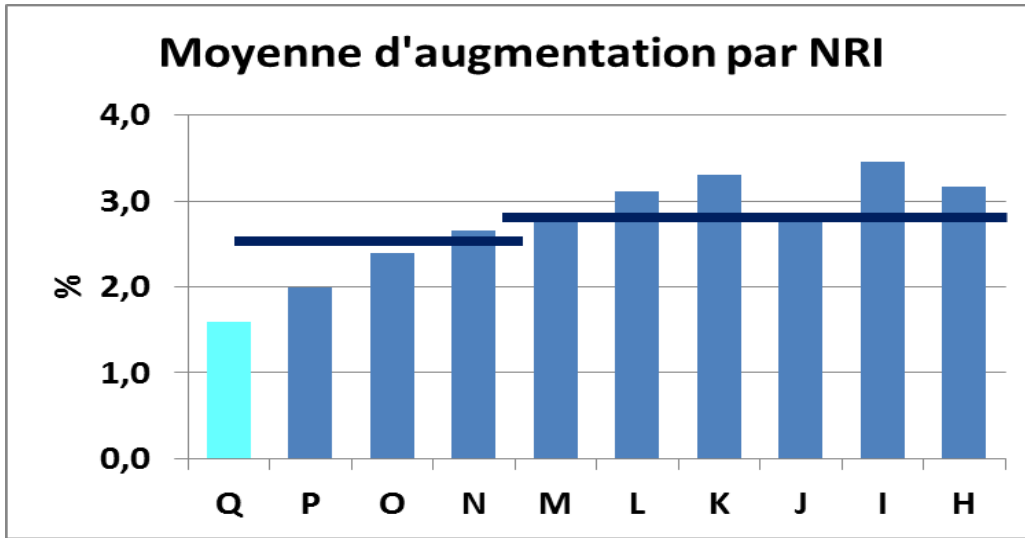
(PM = position médiane)

## Éléments clés

- Les tranches de gestion de la position médiane ont évolué : finis les quartiles de 12,5%. Place à 4 niveaux de gestion de la position médiane (PM). Vous noterez au passage la part incroyablement élevée de salariés payés plus de 10% en dessous de la valeur marché de leur NRI.
- Nous avons demandé que les cadres L et K, population dont la position médiane est à 92%, bénéficient d'un coup de pouce (cf notre lettre d'information de janvier 2018). Nous n'avons pas été écoutés. L'augmentation moyenne des cadres L et K positionnés en dessous de 90% de leur médiane est de 3,8%. Elle était de 3,7% l'an passé !
- Nous n'avons pas noté de différence de traitement entre hommes et femmes.

# Enquête salaire 2018

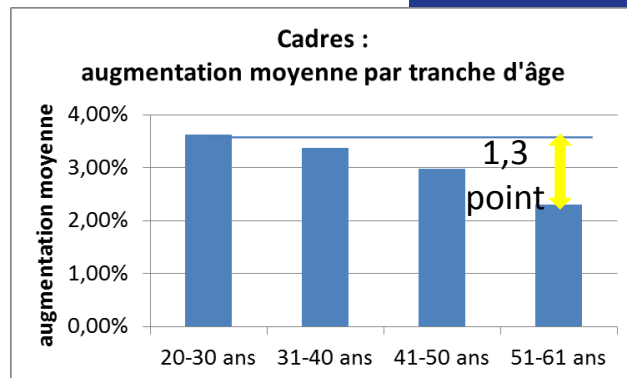
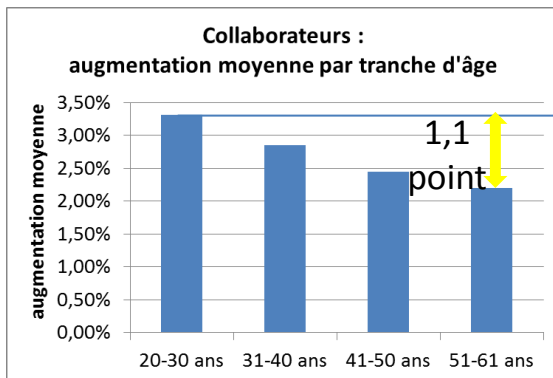
## Politique de rémunération (suite)



Nous voyons apparaître une forte disparité de traitement entre classes d'âge, en contradiction avec le principe de gestion au niveau de responsabilité, **indépendamment de l'ancienneté**. L'écart entre les 20-30 ans et les 51-61 ans est de 1,3 point chez les cadres. Il était seulement de 0,3 point l'an passé. Nous interrogerons l'entreprise pour savoir s'il s'agit d'une volonté ou d'une conséquence de la liberté accrue laissée aux managers.

## Éléments clés

- Chez les collaborateurs, une distinction nette de budget d'augmentation a été faite selon le NRI. Les P et Q ont été freinés. L'augmentation des N est similaire à celle de leurs collègues cadres N.
- Chez les cadres, le budget d'augmentation a été homogénéisé entre les NRI. Rappelons que les années précédentes, l'augmentation allouée aux HIJK était en moyenne 1 point supérieure à celle des LMN. En 2018, l'écart est ramené à 0,4 point. La CFE-CGC regrette que le nivellement s'effectue vers le bas.

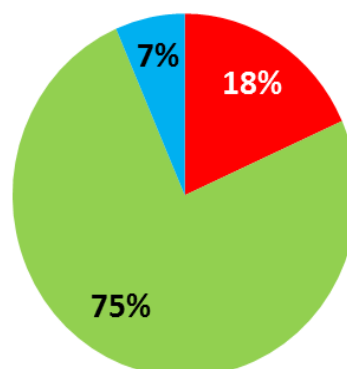


## Méthodologie d'appréciation de la performance

De nombreuses personnes craignent que la fin de l'appréciation par une note ouvre la porte à davantage d'arbitraire. C'est un risque du nouveau processus.

Pour en estimer le niveau, nous vous avons demandé quel est l'écart entre votre perception de votre performance et celle restituée par votre manager. Vos réponses montrent que le processus est globalement sous contrôle : 75% des salariés ont une perception équivalente à celle de leur manager, mais une part non négligeable des salariés (18%) estime que leur manager sous-évalue leur performance. A suivre...

## Niveau d'équité de l'appréciation



- Le manager évalue une performance inférieure à celle perçue par le salarié
- Le manager évalue une performance équivalente à celle perçue par le salarié
- Le manager évalue une performance supérieure à celle perçue par le salarié

# Enquête salaire 2018

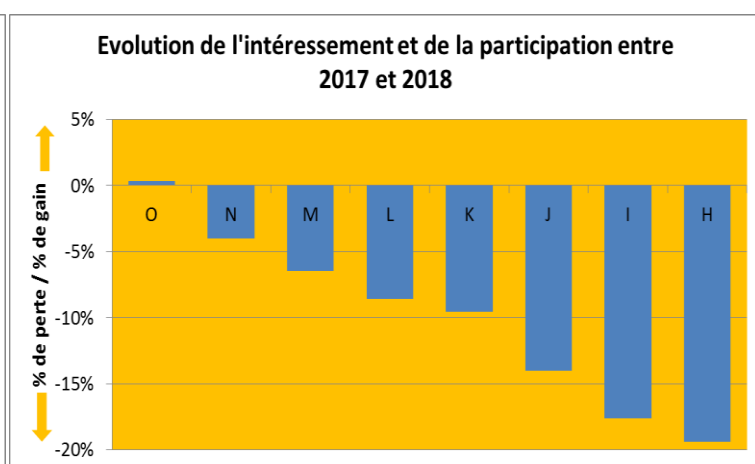
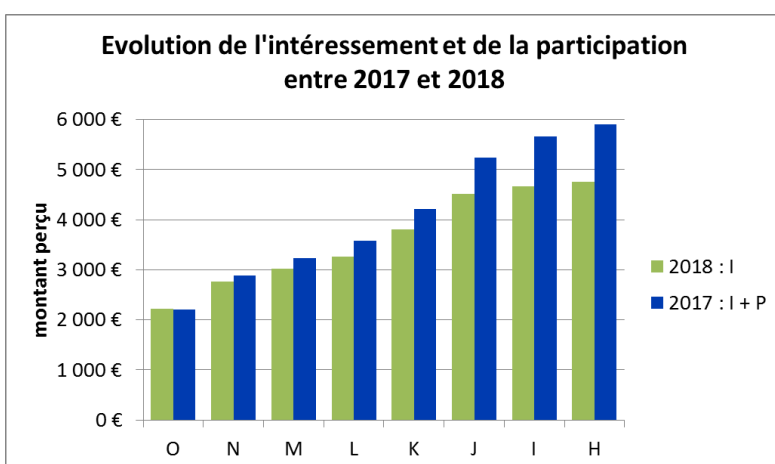
## Intéressement (spécifique Clermont Ferrand – données insuffisantes pour les usines)

Nous sommes indignés de constater qu'alors que les dividendes versés aux actionnaires ont augmenté de 12% en 2018, certains salariés clermontois, collaborateurs et surtout cadres, ont perdu jusqu'à 20% d'intéressement.

Rappelons que l'accord de 2017, **non signé par la CFE-CGC**, a fusionné l'intéressement et la participation dans un même dispositif.

La perte de revenus détaillée ci-dessous est la résultante de 3 composantes :

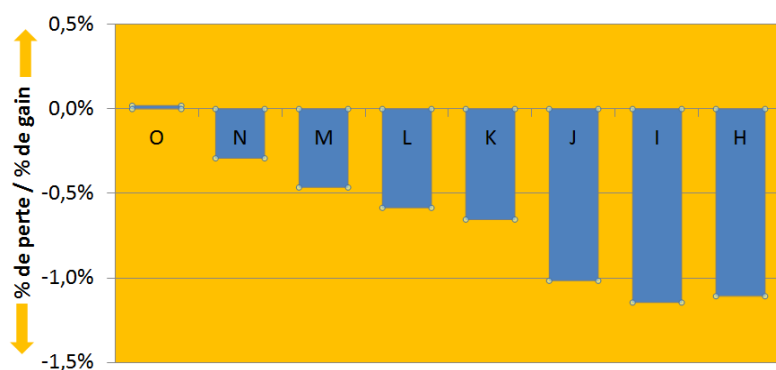
- Le niveau d'atteinte des critères : cette composante a un effet négatif pour tous,
- La modification d'un dispositif complexe de péréquation qui redistribue une partie de l'intéressement de Clermont Ferrand vers les sites industriels, qui a eu un effet bénéfique pour les clermontois (et négatif pour les autres),
- Le plafonnement de l'intéressement : cette composante est bénéfique pour les plus bas salaires et négativement proportionnelle au revenu.



Les données relatives aux lettres P et Q sont insuffisantes pour fournir une synthèse fiable. Nous estimons que ces collaborateurs ont vu leur intéressement progresser d'un pourcentage inférieur à 3%.

Lorsqu'on rapporte la perte à la médiane de chaque NRI, on constate que certains salariés ont dans les faits vu leur augmentation de salaire de mai rognée : par exemple, les cadres HIJ, augmentés en moyenne de 3%, ont perdu l'équivalent de 1% à cause d'un accord d'intéressement dans lequel l'entreprise a choisi de prendre aux uns pour donner aux autres. Avec une inflation à 2,3% sur 1 an, ils ont de fait vu leur pouvoir d'achat se dégrader.

## Importance de la perte ou du gain de revenu global rapportée à la médiane du NRI



La CFE-CGC demande la renégociation de l'accord d'intéressement 2017. Elle soutiendra la volonté exprimée par toutes les organisations syndicales d'augmenter l'intéressement pour les plus bas revenus. Elle demandera pour cela à l'entreprise d'augmenter la part des profits destinée aux salariés, plutôt que prendre l'argent dans la poche des collaborateurs et des cadres à partir de la lettre N, comme le prévoit l'accord actuel. Le budget supplémentaire nécessaire cette année pour atteindre cet objectif était de 2,5 millions d'Euros. A comparer aux 585M€ distribués aux actionnaires...