



Enquête salaires 2019

Analyse détaillée

Vous trouverez dans les pages suivantes la synthèse détaillée de l'enquête salaires 2019. Elle vient en complément de l'article publié dans la lettre d'information de septembre. En particulier, vous y trouverez des données sur la part variable individuelle et la perception des processus de gestion des salariés que nous n'avons pas eu la place de publier dans la lettre d'information de septembre.

Table des matières :

1. Les participants	2
1.1. Origine des réponses	2
1.2. Sociologie des réponses	2
2. Analyses relatives au salaire et à la position médiane	3
2.1. Rappel de quelques généralités sur la méthode HAY	3
2.2. Rappel des informations personnelles reçues de l'entreprise	4
2.3. Les médianes marché France	5
2.4. Position des salaires Michelin par rapport au marché France	6
2.4.1. L'écart au marché France s'amplifie	6
2.4.2. Travail gratuit	8
2.5. Politique d'augmentation	8
2.5.1. Maille globale	8
2.5.2. En détails	10
2.5.2.1. Le coup pouce aux cadres L et K a-t-il eu lieu en mai ?	10
2.5.2.2. Les cadres commerciaux lettre M	11
2.6. Une impasse de gestion préoccupante	11
2.6.1. Le bouchon lettres L et K	11
2.6.2. Les voies de sortie	12
3. Analyses relatives à la part variable individuelle (PVI)	13
3.1. Rappels sur la PVI	13
3.2. La PVI distribuée en 2019	14
3.2.1. Bilan global	14
3.2.2. CAJ appliqué en 2019	14
3.2.3. Part d'objectifs collectifs	14
4. Analyses relatives aux outils et méthodes de gestion	15
4.1. Le processus d'appréciation	15
4.2. InTouch	16
4.3. Job posting	17

1. Les participants

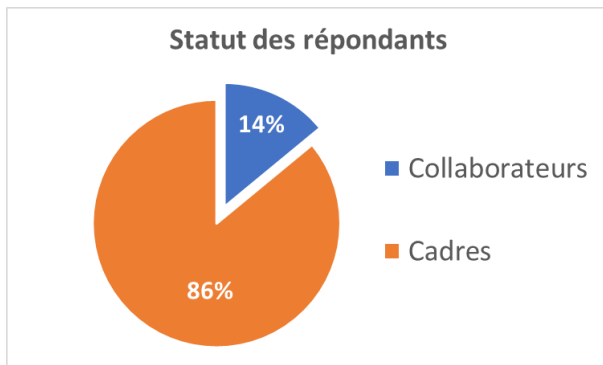
Vous avez été plus nombreux, collaborateurs et cadres à apporter votre contribution à l'enquête et toute l'équipe CFE-CGC vous remercie vivement. Nous transformons vos informations individuelles en une base de données qui permet d'apporter à tous une information collective utile pour comprendre la gestion de la rémunération et de la carrière dans l'entreprise. Les contributeurs nous permettent en outre de disposer d'une base d'information solide pour être en capacité de négocier avec l'entreprise au plus près de l'intérêt des salariés.

93% des réponses nous sont parvenues via le formulaire google : cela facilite le traitement.

La participation est en forte hausse (+56%) par rapport à 2018. Cette forte hausse s'accompagne d'une évolution notable de la sociologie des contributeurs.

1.1. Origine des réponses

Les réponses proviennent très majoritairement de l'établissement de Clermont Ferrand. De ce fait, certaines analyses s'appliquent spécifiquement sur cet établissement.

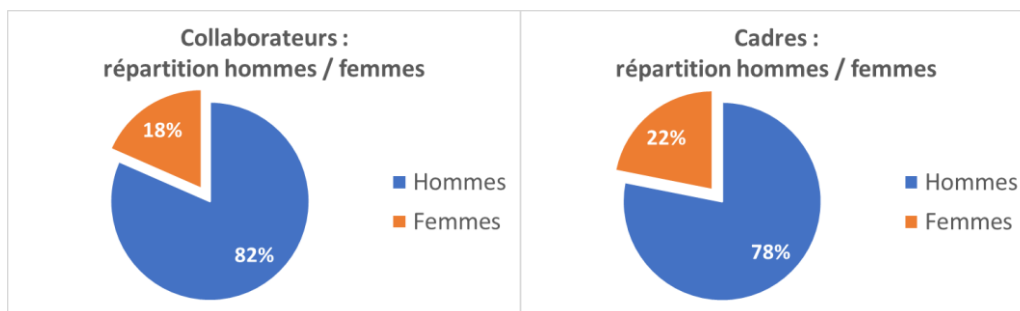


La participation des collaborateurs est en baisse (16% l'an passé). Cela est dû principalement à la forte hausse de réponses cadres. Cependant, nous notons une baisse des réponses des assistant(e)s.

Les réponses de cadres groupe sont en augmentation. Nous les remercions vivement de nous apporter un éclairage sur la politique de gestion que pratique l'entreprise avec eux. Afin d'assurer la confidentialité dans une population plus réduite, nous ne publions pas de résultats ni d'analyses à partir des données individuelles.

1.2. Sociologie des participants

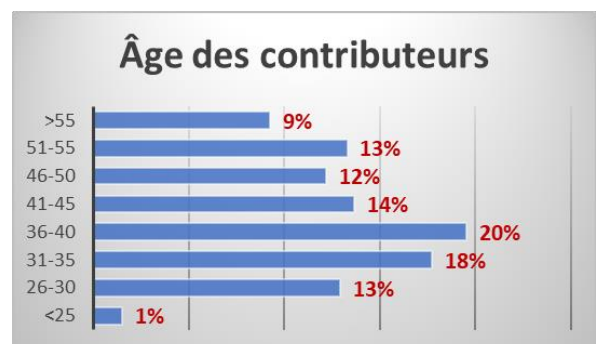
La participation féminine est homogène à la catégorie pour les cadres et inférieure pour les collaborateurs.



La mobilisation des commerciaux en hausse : elle représente 11% des réponses (x2 vs 2018).

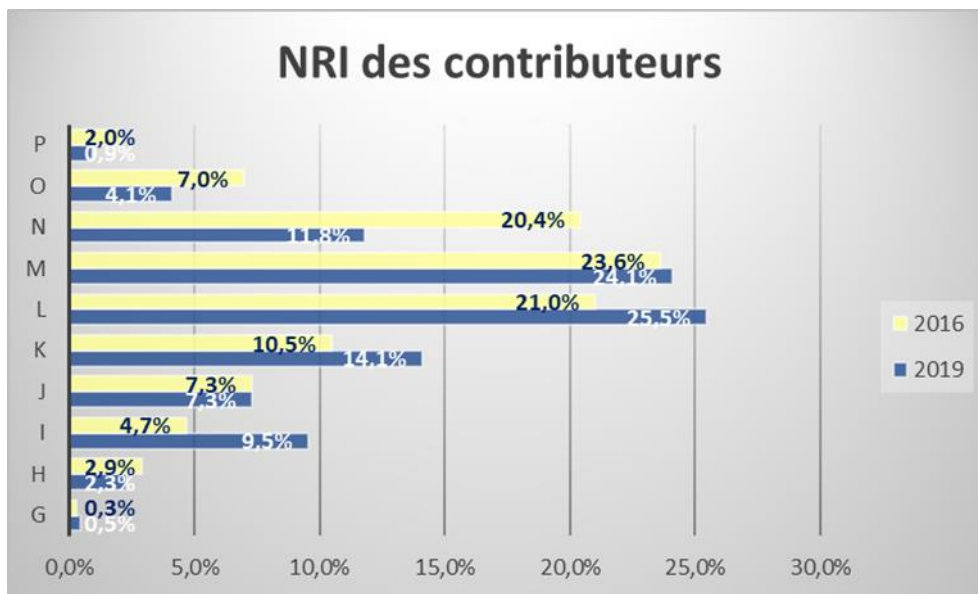
Par rapport aux années précédentes, nous enregistrons un rééquilibrage de la pyramide des âges : moins de 45-60 ans et davantage de 25-45 ans. Ce rééquilibrage est dû à une participation accrue des plus jeunes.

Cette évolution a une incidence sur les résultats : les plus jeunes sont souvent plus décalés de la médiane marché de leur NRI (et vers le bas) que leurs aînés.



De même, nous enregistrons une augmentation notable de la participation des cadres L et K. La tendance s'était déjà amorcée depuis 2017. Si on compare notre panel de contributeurs à celui de 2016, cela donne un paysage assez différent. Selon nous, cette évolution est due à 2 effets :

- Les jeunes cadres sont sensibilisés à un problème qui les touche directement : beaucoup sont payés largement en dessous de la valeur marché de leur NRI moyennant promesses de perspectives d'évolution, sur lesquelles on verra plus loin qu'il y a lieu de s'interroger.
- Les postes H, I et à un moindre degré ceux en dessous font l'objet d'une chasse aux économies de masse salariale qui crée une forte inquiétude chez ceux qui les occupent actuellement.



2. Analyses relatives au salaire et à la position médiane

2.1. Rappel de quelques généralités sur la méthode HAY

L'entreprise a fait de choix depuis plus de 10 ans de s'écarter de la convention collective du caoutchouc (les échelons et coefficients) pour gérer les postes par niveaux de responsabilité (les NRP). Chacun est ainsi géré selon un NRI (Niveau de Responsabilité Individuel, le niveau responsabilité auquel le salarié a été effectivement validé), en général relié au NRP. Les NRP ont été « pesés » par rapport à une valeur marché France suivant une méthodologie et des références que Michelin a achetées auprès de la société HAY's Group. De ce fait Michelin a intégré le panel de sociétés françaises que Hay's Group utilise pour fournir à ses clients des références de valeur marché France par NRI. Ce panel est constitué de 500 sociétés françaises environ. Michelin est l'une des 5 plus grosses entreprises du panel (effectif moyen 1500 salariés), l'une des plus internationales, et parmi les plus profitables. La logique économique devrait ainsi conduire à ce Michelin pratique des salaires supérieurs à la moyenne. Nous verrons que c'est l'inverse.

Chaque année, HAY's Group fournit à ses clients en décembre une valeur marché (en €) de chaque NRI : la médiane des salaires pratiqués dans les entreprises du panel. Pourquoi en décembre ? Parce que les entreprises du panel HAY n'ont pas tous la même politique de revalorisation annuelle des salaires. Michelin le fait en mai (avec une petite part supplémentaire distribuée le reste de l'année). D'autres entreprises le font plus tôt ou plus tard dans l'année, et de manière plus ou moins progressive : il faut donc attendre décembre pour avoir LA valeur de référence marché englobant toutes les entreprises du panel. L'intérêt d'une gestion par NRI est de permettre une homogénéité de gestion entre des métiers très différents. Retenez que la médiane HAY d'un NRI est la référence de valeur marché de ce NRI en France. Il y a environ 16% de différence entre deux médianes consécutives.

Avec la « méthode HAY », est apparue une notion fondamentale dans la gestion de la rémunération : **la position médiane**. Une position médiane à 95% signifie que l'on est payé 5% en-dessous de la valeur marché France de son niveau de responsabilité Individuel. Une position médiane à 105% signifie que l'on est payé 5% au-dessus de la valeur marché de son NRI. Cette position médiane sert de référence à la politique salariale annuelle : à performance égale, celui qui est à 95% de sa médiane peut s'attendre à une augmentation supérieure à celui qui est au-dessus. Nous avons vu depuis 10 ans que l'entreprise adaptait chaque année sa politique salariale.

Que se passe-t-il lorsqu'il y a décalage entre NRI et NRP ? Si le décalage est temporaire (attente du repesage d'un poste par exemple, promotion), c'est sans effet. Si c'est durable, l'entreprise fait converger le NRI vers le NRP :

- Si c'est une promotion, le NRI est mis au niveau du NRP, quand le salarié est formé et opérationnel : de 0 à plusieurs mois voire années selon le degré d'expertise exigé. Cela se traduit sur le salaire par des augmentations supérieures.
- dans le sens descendant, c'est l'inverse : cela se traduit par une stagnation du salaire jusqu'à ce que la médiane du NRI inférieur rattrape le salaire. Et au bout de quelques années (de l'ordre de 3 ans), le NRI est descendu au niveau du NRP. C'est pourquoi nous insistons auprès des salariés sur le risque à postuler dans un NRP inférieur à son NRI.

Les entreprises utilisent la méthode HAY de 2 manières très différentes :

- Certains (cas le plus fréquent) pratiquent des marches d'escalier de gestion : lorsqu'on prend un poste de NRP supérieur, on prend le NRI **et le salaire** correspondant à la valeur du poste (position médiane 100%). Dans la durée, les revalorisations annuelles sont faibles et limitées au glissement de l'inflation. Une carrière est ainsi une succession plus ou moins rapide de marches d'escalier entrecoupées de phases de plateau.
- D'autres comme Michelin pratiquent une gestion continue dans la durée : il faut plusieurs années dans un poste donné pour atteindre la médiane du poste, mais la revalorisation annuelle des salaires est plus élevée.

Les plus férus en calculs mathématiques auront vite compris que la première méthode de gestion permet d'avoir une rémunération plus élevée sur une carrière complète. Le choix fait par Michelin n'est ainsi pas anodin : c'est un moyen de gestion permettant de payer ses salariés en-dessous de leur valeur marché tout en leur donnant la satisfaction (mais aussi l'illusion) d'augmentations annuelles supérieures à la moyenne France.

Nous vous invitons à utiliser le simulateur disponible sur notre site cfecgcmichelin.org pour mesurer le nombre d'années nécessaire pour rattraper la médiane marché de son NRI dans le mode de gestion Michelin.

2.2. Rappel des informations personnelles reçues de l'entreprise

Depuis 2016, chaque salarié reçoit à son domicile en mars un BSI (**Bulletin de situation Individuel**) dans lequel il retrouve son salaire de référence et sa position médiane au 31/12 de l'année précédente : en mars 2019, nous avons reçu nos salaires de référence et position médiane au 31/12/2018. En complément, le BSI fournit de nombreuses autres informations relatives à la rémunération (part variable, intéressement, contributions et abondements divers...).

En mai, le manager remet une **feuille de situation individuelle** avec le nouveau salaire de référence, et la part variable au titre de l'année précédente. Une nouvelle feuille de situation est remise à ceux qui bénéficient d'une augmentation supplémentaire en cours d'année. Se pose alors la question : quelle position médiane communiquer ? Dans la lettre d'information de septembre, nous développons ce point pour inciter les managers à communiquer la seule valeur qui s'appuie sur une référence connue : la valeur communiquée sur le BSI. Il est tentant de communiquer une valeur recalculée à partir du salaire révisé en mai. Mais en le rapportant à quoi ? à la médiane

marché de décembre de l'année précédente ? elle est en train de glisser du fait des augmentations remises progressivement dans les entreprises du panel et est ainsi devenue fictive 5 mois après sa parution.

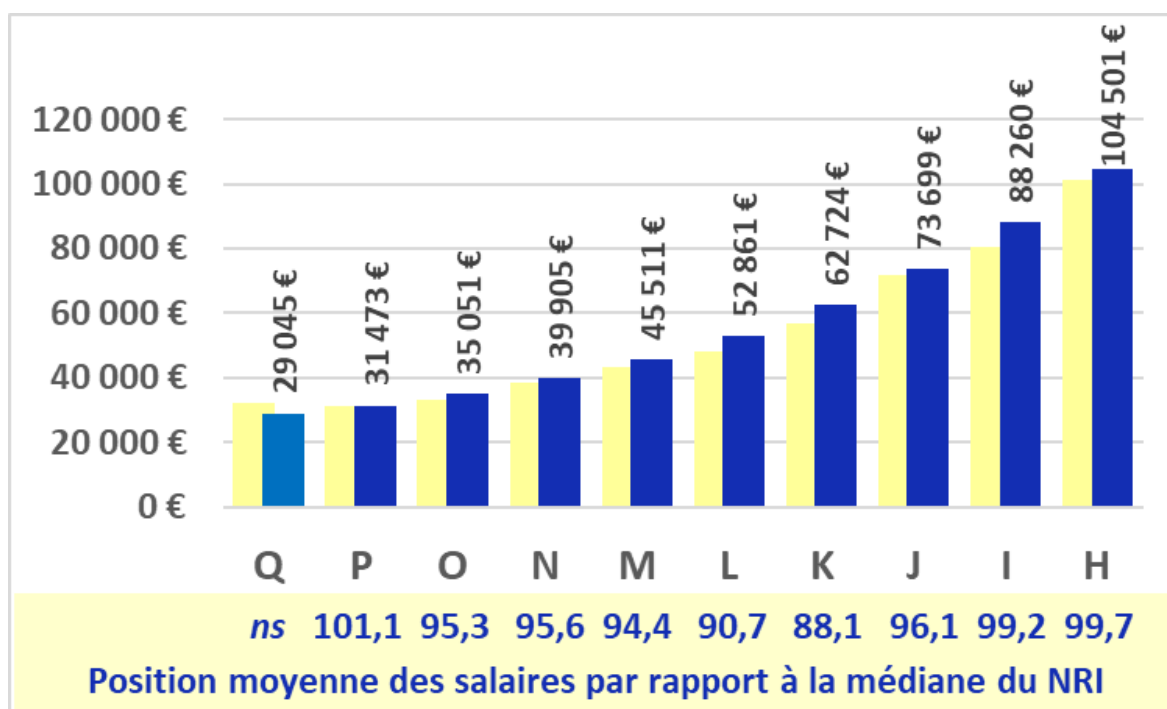
Depuis 2017, l'entreprise accompagne la remise de la feuille de situation d'un **document « En Toute Transparence »**, dans lequel elle fournit la principale référence de comparaison (la valeur des médianes marché par NRI), ainsi que différentes données sur la distribution des salaires pratiqués dans l'entreprise. Nous savons que l'enquête salaires pratiquée depuis 2011 par la CFE-CGC a été un aiguillon puissant et nécessaire pour faire émerger cette transparence. Mais la transparence de l'entreprise a quand même des limites : l'entreprise a fait le choix de communiquer une comparaison des salaires Michelin avec le marché biaisée pour réduire l'écart : le chiffre du document « En toute Transparence » compare salaire Michelin post-augmentation 2019 avec la référence marché 2018. C'est juste oublier que la référence marché évolue aussi du fait même des augmentations pratiquées dans les entreprises du panel HAY's Group, dont Michelin. Depuis 2 ans, nous dénonçons une méthode de calcul indigne d'un document comportant le mot transparence dans son en-tête.

2.3. Médianes marché France

Comment les déterminons-nous à partir des données de l'enquête salaire ? Le mode opératoire est simple : avec vérification de la cohérence des données individuelles, nous prenons le salaire mai 2019, nous enlevons la valeur en € de l'augmentation. Cela nous donne le salaire de référence au 31/12 de l'année précédente. A partir de la position médiane BSI, nous déterminons la valeur de la médiane pour chaque réponse. Un calcul statistique fournit une estimation globale à partir des données individuelles.

Depuis que l'entreprise publie les données, nous nous sommes aperçus que cette méthode de calcul fournit un résultat encore plus fiable que nous ne l'avions imaginé. Cette année, l'écart maximum mesuré est inférieur à ± 20€.

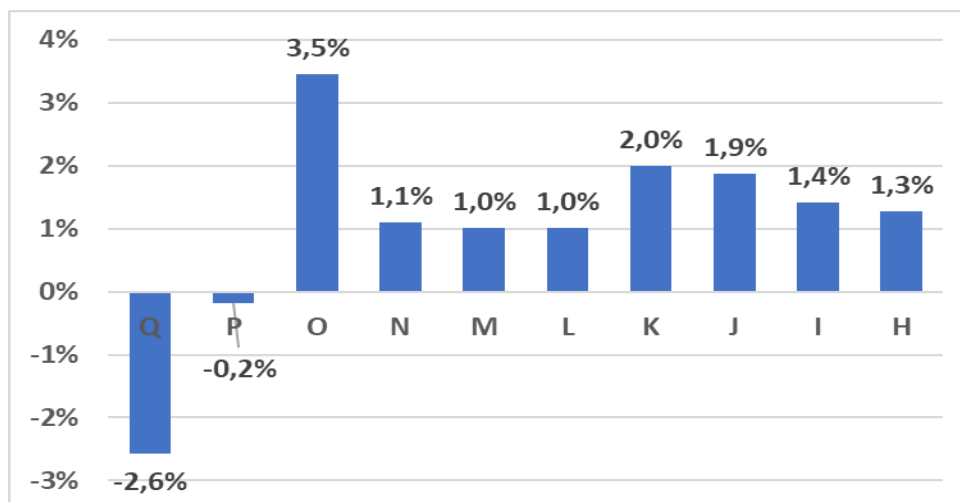
Voici les valeurs des médianes marché France issues de l'enquête pour chaque NRI : notre panel de réponses est suffisant pour avoir une donnée fiable pour chaque NRI, sauf la lettre Q (*ns = non significatif*).



Par rapport aux analyses ultérieures, il est intéressant de noter que le NRI J « vaut » 17% de plus que le NRI K. Cela veut dire qu'un salarié à 90% de la médiane du K aurait une position médiane de 76% dans le NRI J s'il prenait un poste NRP J, avec les responsabilités qui vont avec. Difficile à justifier ...

Le NRI N fait la transition entre collaborateurs et cadres : nous notons avec satisfaction que la même médiane est utilisée pour les collaborateurs et les cadres (cela n'est pas nouveau).

Les médianes marché France ont sensiblement progressé en 2018 :



Cet écart est mesuré à partir des données des documents « En toute transparence » remis en mai 2019 et mai 2018. Il est conforme aux résultats de nos enquêtes.

Nous n'avons pas d'éléments pour expliquer les résultats pour les lettres Q et O.

Après être restées assez stables jusqu'en 2016, la tendance avait été amorcée en 2017 ; elle s'amplifie en 2018. C'est le reflet, de l'évolution du marché du travail en France dans les métiers qualifiés, atténué par une méthode qui fournit par construction une photo « pessimiste » (voir § 2.4 ci-dessous)..

Cela a des conséquences diverses pour les différents acteurs de la gestion salariale :

- Pour chaque salarié : il est important d'intégrer le glissement annuel de la médiane dans sa propre perspective d'évolution de sa position médiane. Une augmentation de 3% n'a pas du tout le même effet sur la position médiane selon que cette médiane est stable ou progresse de 2%. Pour s'en rendre compte, nous vous invitons à utiliser le simulateur que nous mettons à disposition sur notre site cfecgcmichelin.org
- Pour l'entreprise : elle va tout d'abord devoir adapter sa politique salariale future à cette réalité de marché si elle veut conserver ses talents.

2.4. Position des salaires Michelin par rapport aux médianes marché France

2.4.1. L'écart au marché France s'amplifie

Nous ne notons aucune amélioration par rapport aux enquêtes précédentes. Au contraire, l'écart entre salaires Michelin et marché France s'est accru.

En moyenne, les salariés Michelin sont payés à 93,5% de la valeur marché France de leur NRI.

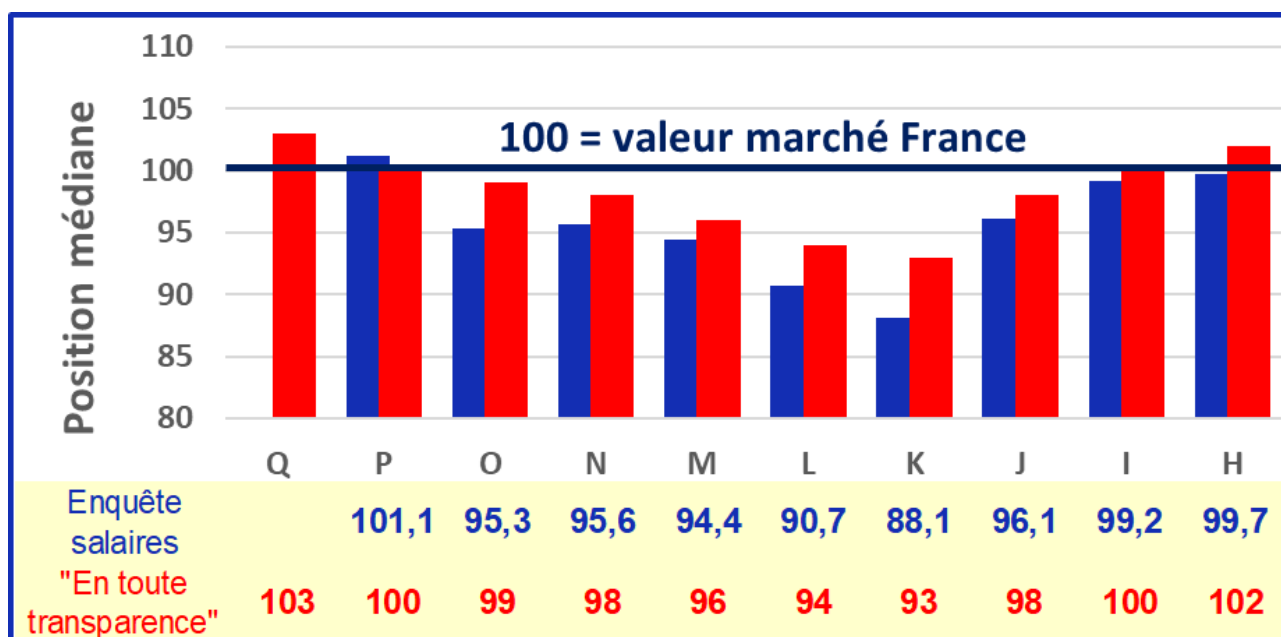
78% des collaborateurs et cadres ont un salaire inférieur à la valeur marché France de leur NRI, et 95% des cadres NRI L et K. Oui, 78% et 95%.

L'augmentation constatée de l'écart entre salaires Michelin et marché France est aussi liée au rajeunissement de la population des contributeurs à l'enquête, mais le résultat est là, factuel : **Michelin fait le choix de sous-payer significativement ses salariés et contribue de ce fait à freiner la progression des médianes HAY.** Il est important de comprendre cette conséquence indirecte : quand une entreprise du panel HAY sous-paie ses salariés comme le fait Michelin, elle provoque simultanément une baisse de la valeur marché mesurée par HAY's Group dans le panel dont elle fait partie. Répété sur plusieurs années et de manière simultanée dans plusieurs entreprises du

panel, on finit par obtenir une référence marché inférieure à la réalité hors Michelin. On peut ainsi s'interroger : quelle est la validité de la médiane HAY pour la lettre K, alors même que chez Michelin, membre du panel, 95% des salariés sont payés en-dessous de cette médiane ? Nous n'avons pas les données pour mesurer l'ampleur du décalage à la baisse que cela provoque entre valeur HAY et réalité hors Michelin du marché France, mais nous avons la conviction que c'est tout sauf anecdotique.

Depuis longtemps, nous étions surpris de constater le décalage entre les études annuelles produites par des cabinets de recrutement (cabinet Deloitte, baromètre Expectra de Randstad), les Echos ou l'APEC, et la progression des médianes HAY. Nul doute que c'est l'une des raisons. Nous publierons prochainement une analyse des enquêtes annuelles 2019, mais vous pouvez retrouver une première synthèse parue dans Le Parisien (lien vers le site www.leparisien.fr/economie/votre-argent/salaires-des-cadres-une-hausse-d-au-moins-2-4-en-2019-02-09-2019-8143635.php). Le cabinet Deloitte a mesuré une augmentation moyenne en 2019 des salaires des cadres français de 2,8% et le baromètre Expectra donne +2,4%. La 2^e plus forte hausse depuis 7 ans !

Voici les résultats par NRI issus de l'enquête, comparés à ceux fournis par l'entreprise dans le document « En toute transparence » :



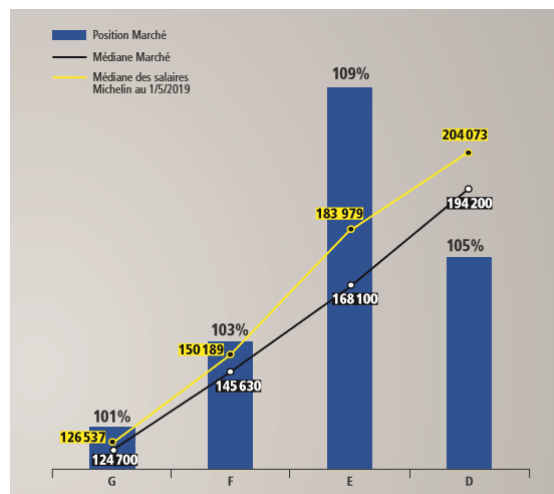
Pour les salariés lettre N, les collaborateurs ont, en moyenne, une position médiane à 95,3% de la valeur marché et les cadres à 96,1%.

Nous enregistrons ainsi un décalage significatif entre notre enquête et les données fournies par l'entreprise. Ce décalage est dû à au moins 2 facteurs :

- Comme nous l'avons déjà indiqué, le chiffre fourni par l'entreprise est surévalué par un artifice de calcul : il est obtenu en prenant le salaire de l'année en cours (incluant l'augmentation de mai 2019) et en le rapportant à la médiane marché France de l'année précédente (celle de décembre 2018, dernière connue). Dans un contexte de médianes stables, ce tour de passe-passe est déontologiquement discutable, mais produit un chiffre qui a du sens. Dans un contexte de forte augmentation des médianes, cela devient manipulateur. L'effet varie entre 2 et 3,5 points selon les lettres. **Nous demandons à l'entreprise d'appliquer une méthode de calcul à dates homogènes (comme elle le fait sur le Bulletin de Situation Individuel BSI). Un document qui porte l'en-tête « En toute transparence » mérite mieux que cela.**
- Notre échantillon de population est probablement plus jeune que la moyenne des salariés, en particulier sur les lettres L et K où la participation à l'enquête a été en forte hausse.

Dans l'enquête, nous demandons aux salariés de nous fournir 2 données : la position médiane indiquée sur leur BSI et la position médiane communiquée par leur manager lors de la remise de situation en mai. Le nombre de managers qui communiquent une position médiane recalculée avec le salaire post-augmentation (à l'instar de l'entreprise dans « En toute transparence ») est en diminution, mais représente quand même 50% des cas. Prenons un exemple : M. Salarié, NRI J, avait un salaire de 66 300€ au 31/12/2018 et une position médiane de 90% (donnée reçue en mars sur son BSI). Dans le document « En toute transparence » et dans notre enquête, il sait que la valeur médiane marché France de son NRI était de 73 699€ au 31/12/2018, ce qui donne bien une position médiane de 90%. M. Salarié a reçu 3,5% d'augmentation en mai 2019, ce qui porte son salaire de référence annuel à 68 620€. Son manager lui a communiqué une position médiane recalculée post-augmentation de $68620 / 73699 = 93,1\%$. Mais voilà : la valeur de la médiane HAY du NRI J va glisser en 2019, pour atteindre 75 100€ (en faisant l'hypothèse d'une progression 2019 identique à celle de 2018). Sur son BSI de mars 2020, M. Salarié va recevoir une information qui ne manquera pas de l'étonner : une position médiane de **91,4%** ($68620/75100$), donc bien inférieure à celle communiquée 10 mois plus tôt par son manager. Il va interroger son manager. Quelle explication va-t-il lui donner ? **Voilà pourquoi nous invitons les managers à ne pas succomber à la tentation d'embellir la position médiane lors de la remise de situation de mai et à communiquer une donnée homogène avec la dernière référence marché connue : la position médiane du BSI.** Ils disposent de l'information.

Nous interpellons l'entreprise : **elle fait le choix de payer ses cadres groupe au-dessus de la valeur marché France.** C'est de notre point vue justifié par la dimension internationale du groupe et sa performance : une rentabilité supérieure à la moyenne des entreprises françaises de taille similaire. **Pourquoi juge-t-elle que les autres cadres et les collaborateurs méritent un traitement si différent ?**



2.4.2. Travail gratuit

En dehors d'une période de prise de poste (toujours plus courte), chacun de nous mesure combien le niveau d'exigence dans un poste est identique quelle que soit la position médiane de ceux qui le tiennent. La richesse de l'expérience est intégrée dans le processus de définition des NRP : c'est pourquoi les NRP de certains métiers s'étagent sur plusieurs niveaux (par exemple de N à I soit 6 niveaux pour le métier de concepteur / développeur pneu).

C'est pourquoi, dans un NRP donné, être payé en-dessous de la médiane, c'est un peu travailler gratuitement. Par rapport à un contrat de travail 212 jours par an, voici le nombre théorique de jours de travail gratuit selon la position médiane :

Position médiane (en % de la médiane)	75	80	85	90	95
Nombre de jours de travail gratuit	53	42	32	21	11

2.5. Politique d'augmentation

2.5.1. Maille globale

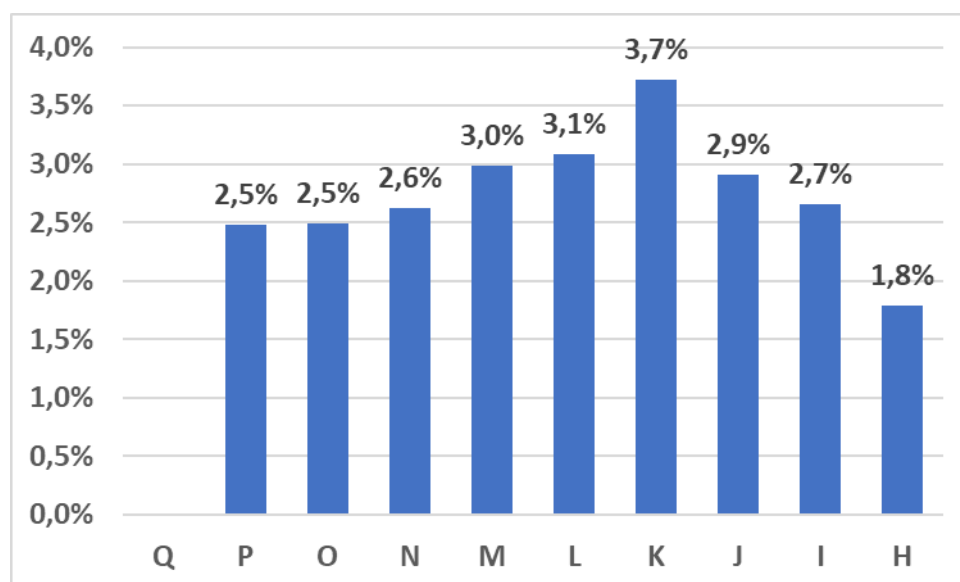
Rappelons le contenu de l'accord salarial signé en janvier 2019 par la CFE-CGC :

- *Collaborateurs : augmentation moyenne annuelle 2,8% dont 2,5% en mai et 0,3% en cours d'année*
- *Cadres : augmentation moyenne annuelle 3,2% dont 2,8% en mai et 0,4% en cours d'année, avec engagement de faire un effort pour réduire l'écart des salaires avec la valeur marché pour les NRI L et K*

Rappelons également que, dans le cadre de la convention collective du caoutchouc, les collaborateurs ayant moins de 15 ans d'ancienneté reçoivent dès janvier une augmentation de leur prime d'ancienneté.

Voici les augmentations moyennes pratiquées selon le NRI : les termes de l'accord relatifs à l'augmentation de mai ont ainsi bien été respectés.

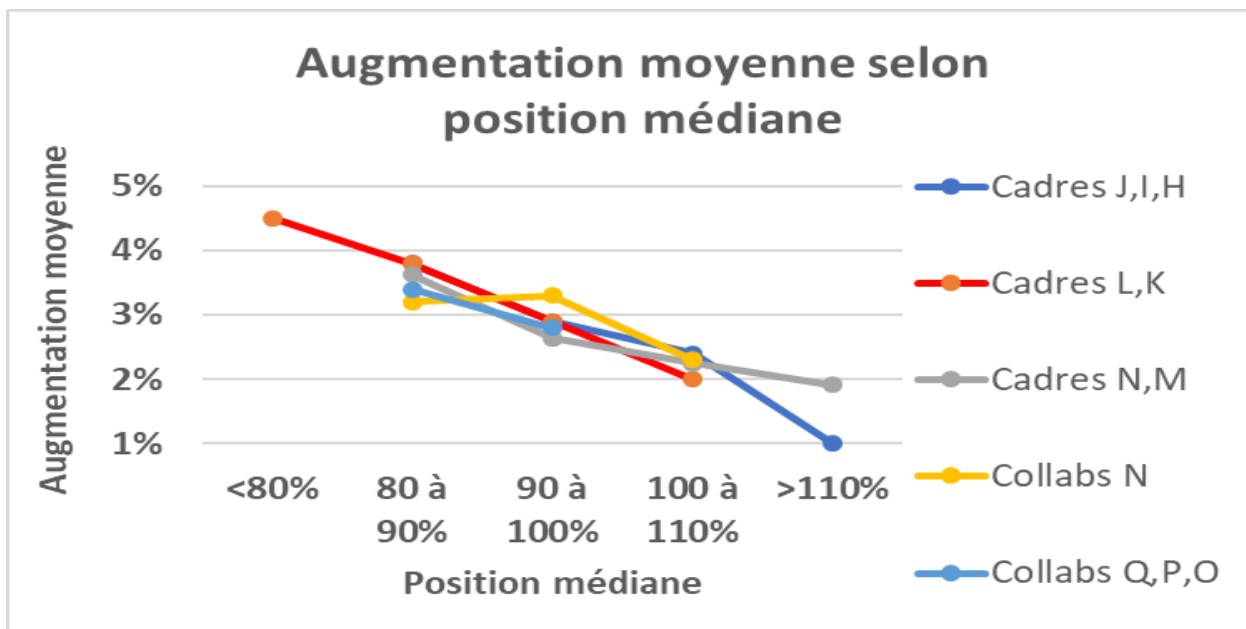
Nous avons enregistré des niveaux d'augmentation individuelle allant de 0 à 6,5%.



Ces chiffres marquent 2 évolutions importantes par rapport à la politique salariale pratiquée l'an passé :

- Chez les collaborateurs, alors qu'auparavant, les NRI Q,P,O étaient fortement défavorisés, le niveau d'augmentation est similaire à celui de la lettre N. Ce point, que seule la CFE-CGC a remonté, a été corrigé par l'entreprise : nous nous en félicitons.
- La segmentation traditionnelle entre L,M,N et H,I,J,K n'existe plus chez les cadres : pendant des années, nous avons noté que le niveau d'augmentation moyen croissait avec le niveau de responsabilité. En 2018 avait eu lieu une homogénéisation avec des gagnants et des perdants. Nous constatons cette année que les cadres I et H sont fortement freinés. Ils semblent dans le viseur « réduction des coûts » de l'entreprise.

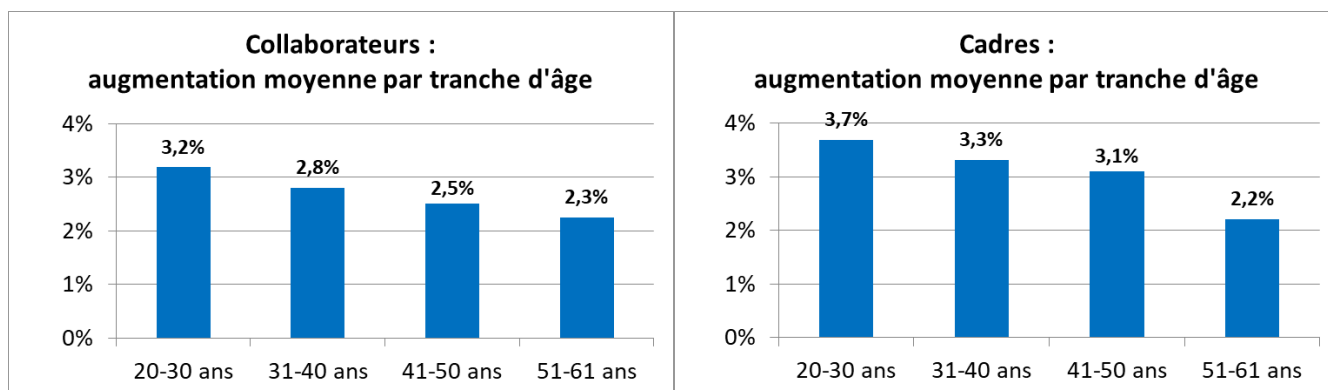
Voici comment s'est étagée la politique salariale selon la position médiane :



Un changement aux conséquences majeures a été apporté par l'entreprise : **Les seuils de gestion ont été revus à la baisse** : la 1^{ère} cassure du rythme d'augmentation n'est plus à 105% de la position médiane, mais à 100% : le franchissement provoque une perte de 1% d'augmentation. La 2^e cassure n'est plus à 115% mais à 110%. Un tiers des salariés positionnés au-dessus n'obtient plus d'augmentation et doit se contenter d'une « primette » non récurrente. Leur salaire de référence stagne.

L'autre évolution importante est que le niveau d'augmentation pratiqué selon la position médiane a été très homogène du NRI Q au NRI H : c'est nouveau.

Voici comment s'est étagé la politique salariale par tranche d'âge :



Les écarts sont ainsi significatifs entre plus jeunes et plus âgés. A l'ordre 1, c'est l'effet des positions médianes : les jeunes ont, en moyenne, une position médiane inférieure à celle de leurs aînés. Voici 2 exemples :

Position médiane	<80%	80 à 90%	90 à 100%	100 à 110%	>110%
Cadres L et K : âge moyen	35,2	38,2	41,9	50,2	aucun
Cadres J,I,H : âge moyen	aucun	49,8	47,9	51,4	57,1

Nous n'avons pas noté d'écart de niveau d'augmentation entre hommes et femmes.

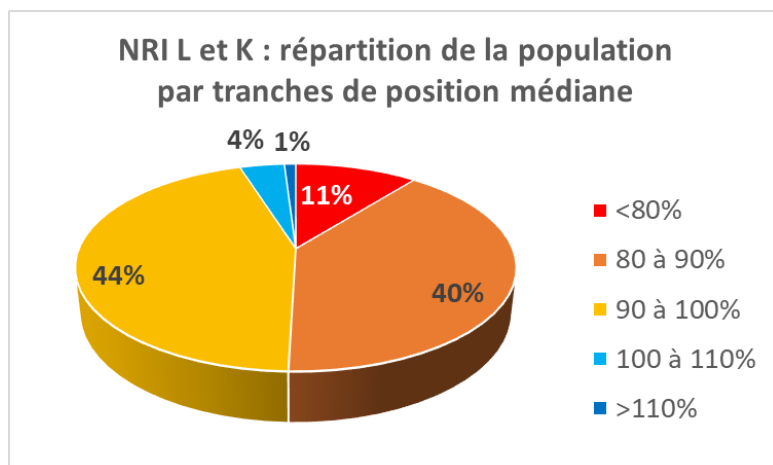
2.5.2. En détails

2.5.2.1. Le coup de pouce aux cadres L et K a-t-il eu lieu en mai ?

Résultats de l'enquête salaire 2019 de la CFE-CGC Mich...

Catégorie	Augmentation moyenne
Collabs Q,P,O	3,4%
Collabs N	3,2%
Cadres N,M	3,6%
Cadres L,K	3,8%
Cadres J,I,H	3,8%

La réponse est clairement négative. La moyenne à 3,7% de la lettre K pourrait laisser penser le contraire, mais si on affine l'analyse par tranche de position médiane, on s'aperçoit que le niveau d'augmentation pratiqué dans les autres NRI est similaire à celui pratiqué pour les NRI L et K.

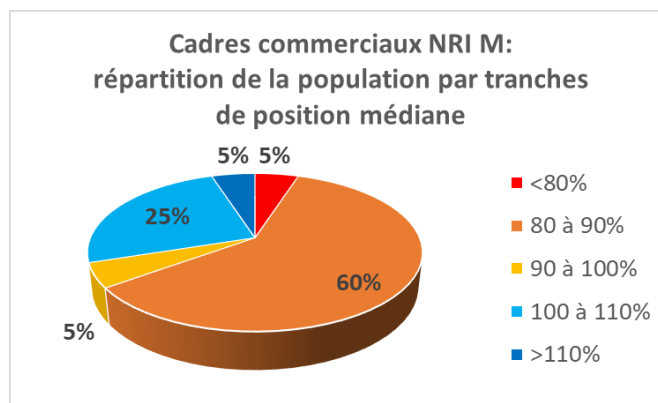


La différence d'augmentation moyenne entre NRI K (et L à un moindre degré) et les autres NRI provient exclusivement de l'effet position médiane : les salariés NRI L et K sont pour 95% d'entre eux payés en dessous de la valeur marché de leur NRI et la moitié a une position médiane inférieure à 90%.

Pour l'entreprise, il reste 0,4% de masse salariale à distribuer après les augmentations de mai. Dans l'enquête salaires 2020, nous demanderons le montant du cours d'année pratiqué afin de nous assurer que les termes relatifs à cette population de l'accord salarial que nous avons signé ont bien été respectés.

2.5.2.2. Les cadres commerciaux lettre M

Cette population s'inscrit dans des métiers (RCS, RDC) souvent en contact direct avec le client. Ce sont des métiers en tension. Elle est sociologiquement très atypique des autres cadres M, par exemple dans les métiers de la R&D : 65% de la population est payée plus de 10% en-dessous de la valeur marché de son NRI. La totalité de ces 65% a moins de 35 ans, période de la vie où on est en général davantage mobile. Inversement, les 25% de la population avec position médiane comprise entre 100 et 110% ont tous plus de 45 ans. Nous avons été surpris de constater que l'augmentation moyenne octroyée aux cadres commerciaux NRI M avec position médiane < 100% était de 4,1% en moyenne, largement supérieure à leurs pairs de NRI M dans d'autres métiers. Comme quoi l'entreprise sait adapter sa politique salariale au niveau de tension dans les métiers. Compte tenu de sa politique salariale globale, on peut dire qu'elle le fait par exception : gère-t-elle un risque de turnover ou le talent de ses salariés ?



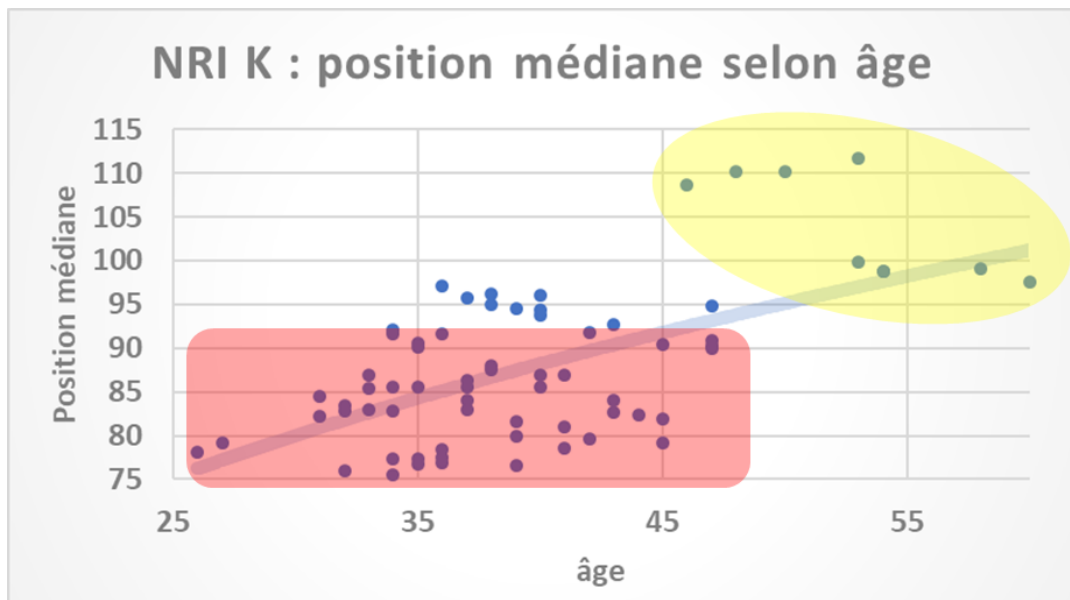
2.6. Une impasse de gestion préoccupante

2.6.1. Le bouchon lettres L et K

Nous l'avons vu : 95% des cadres lettres L et K ont une position médiane inférieure à leur médiane. **Mais il y a pire en termes de gestion : 60% ont une position médiane inférieure à 92%. Avec le mode de gestion actuel (absence d'escalier de salaire lorsqu'on prend un poste de NRP supérieur à son NRI), ils sont bloqués dans leur NRI.** Rappelons qu'une position médiane à 90% dans le NRI K équivaut à une position médiane à 76% dans le NRI J. Il s'agit très majoritairement de salariés âgés de moins de 45 ans.

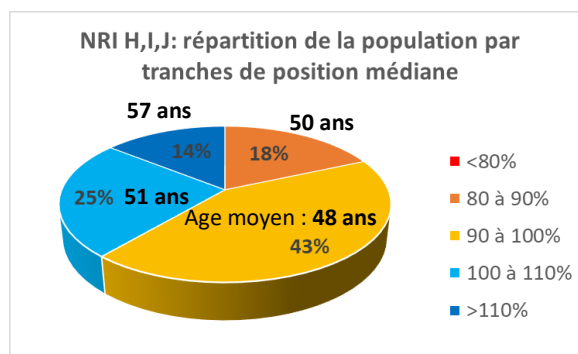
Voici comment se distribue la population des cadres NRI L et K qui a répondu à l'enquête :

afin d'assurer la confidentialité des contributeurs à l'enquête, nous avons appliqué dans le graphique ci-dessous un brouillage des réponses : une variation aléatoire a été appliquée aux données d'âge (dans une bande de ± 2 ans) et à la position médiane (dans une bande de ± 1 point par pas de 0,2 point), tout en nous assurant que les grandeurs statistiques caractéristiques étaient conservées (moyenne, médiane par tranche).



La population dans le rectangle rouge a 2 perspectives :

- **Demeurer longtemps dans un poste de son NRI**, mais, dans le mode de gestion actuel, cela peut durer ... assez longtemps. Nous invitons les salariés concernés à utiliser le simulateur de convergence que nous mettons à disposition sur notre site internet cfecgcmichelin.org. En rentrant leurs données de salaire et de position médiane actuelle, et en paramétrant une hypothèse d'augmentations futures, ils pourront mesurer le chemin qui les sépare d'être payés à leur valeur marché et le manque à gagner correspondant. Dans la lettre d'information de septembre, nous avons mis un exemple : un salarié NRI K à 85% de sa médiane devra patienter 8 ans et cumulera environ 20 000€ de manque à gagner dans l'hypothèse hyperfavorable où il serait augmenté de 4% par an pendant 8 ans (avec une médiane marché qui, elle, glisse de 2% par an). Si son niveau d'augmentation moyen tombe à 3,5%, ce qui est déjà une hypothèse favorable, il lui faudra ... 11 ans avec un manque à gagner cumulé supérieur à 60 000€.
- **Prendre un poste de NRI supérieur, mais il y a 2 écueils** : le premier est que la population qui occupe actuellement les postes de NRI J,I et H est certes plus âgées, mais qu'elle a en moyenne 10 ans de vie professionnelle devant elle. Le 2^e est que l'entreprise, dans le cadre de sa démarche tous azimuts de réduction de la masse salariale **réduit le nombre de postes de NRI J,I et H et a rétrogradé un certain nombre de cadres groupe dans des postes NRI H voire I.**



Le choix de politique salariale pratiqué depuis 10 ans (cela fait 9 enquêtes salaires que nous constatons que Michelin fait le choix de payer ses salariés en-dessous de leur valeur marché) **aboutit aujourd'hui à créer un bouchon de gestion :**

- Une majorité de cadres L et K est bloquée dans son NRI et pour une longue durée avec le mode de gestion actuel
- Par ricochet, cela crée un bouchon d'évolution pour les cadres M, N et les collaborateurs. Quant aux 5% de cadres L et K plus âgés avec des positions médianes supérieures à 100%, il y a peu d'espoir d'être prioritaires pour des postes de NRP supérieur ...

2.6.2. Les voies de sortie

Il y a 3 familles de solutions, compatibles entre elles :

- Provoquer un départ massif de cadres NRI J,I et H (voire également dans les NRI en-dessous)
- Changer de mode gestion pour converger vers le mode de gestion par escalier : lorsqu'on change de NRP, on prend le salaire correspondant à la valeur marché du nouveau NRP (avec une éventuelle graduation liée à l'acquisition de nouvelles compétences et responsabilités, mais pour une durée limitée dans le temps)
- Appliquer un plan de recalage des salaires sur la valeur marché pour les salariés en-dessous de leur médiane, ce que nous avons demandé à l'entreprise pendant 9 ans, qu'elle a refusé de faire. Nous écouter lui aurait sans doute évité de creuser le fonds du puits années après années.

Une chose est certaine : l'entreprise va devoir changer rapidement sa vision de la gestion du personnel : on ne peut pas vendre durablement à un salarié l'idée qu'on le paie en-dessous du marché en lui faisant miroiter des perspectives d'évolution. Elle a cassé le miroir au fil du temps.

Nous verrons où l'entreprise met le curseur. Et si elle fait le choix des talents ou des profits.

3. Analyses relatives à la part variable individuelle (PVI)

3.1. Rappels sur la PVI

Introduite initialement avec la méthode HAY en 2007, la PVI était au départ limitée aux cadres. La CFE-CGC l'a vivement dénoncé comme une injustice par rapport aux collaborateurs, qui de fait sont gérés de manière similaire et ont une prime associée à la réalisation de leurs objectifs.

La CFE-CGC a obtenu satisfaction en 2 étapes :

- En 2014, la PVI a été étendue aux collaborateurs lettre N, bien qu'avec un plafond plus bas
- En 2016, la PVI a été étendue à tous les collaborateurs

La PVI s'accompagne pour les cadres à partir de du NRI K d'une part variable groupe (PVG) dont le montant est décidé par la direction pour l'ensemble du personnel concerné, quel que soit son métier ou son site.

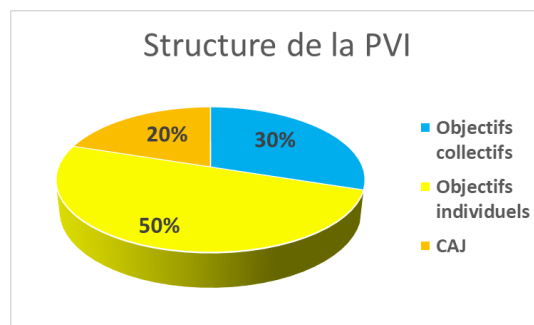
Voici un tableau de synthèse qui résume les montants de part variable actuellement accessibles à chaque catégorie de personnel collaborateur et cadre :

Catégorie	Collaborateurs	Cadres N,M,L	Cadres K,J,I,H	Cadres groupe
Part variable individuelle (PVI)	5%	7%	7%	25%
Part variable groupe (PVG)			5%	

En 2014, a également été introduit un OVNI : le **coefficient d'ajustement des objectifs (CAJ)** : les objectifs individuels ne pèsent plus que 80% du total et le manager attribue les 20% restant sous forme de CAJ. La logique développée par l'entreprise est d'avoir un coefficient d'adaptation au contexte de réalisation des objectifs (efforts déployés par le salarié et contexte extérieur à son action). Dans un contexte facile, le CAJ est à zéro. Dans un contexte dit normal (au fait, c'est quoi « normal » ?), le CAJ est à 10%. Dans un contexte compliqué, le CAJ est à 20%. En fait, nous avons rapidement compris que l'introduction du CAJ s'inscrivait dans la politique de limitation de la masse salariale voulue par nos dirigeants depuis 5 ans : le CAJ est un moyen de limiter à 90% la PVI pour tous, sauf cas particulier le justifiant. Cette perception est bien démontrée dans la situation vécue par tous en 2018 : dans le contexte aussi particulier que compliqué du déploiement d'une nouvelle organisation, il eut été cohérent d'attribuer à tous par défaut un CAJ à 20%, sauf cas particulier le justifiant. C'était la demande de la CFE-CGC : l'entreprise l'a refusée. Ainsi se dévoilent les intentions réelles.

En 2018 enfin, une autre modification est intervenue : **l'introduction d'une part d'objectifs collectifs** que l'entreprise a recommandé (sans contrainte) aux managers de fixer à hauteur de 30%.

Cela donne la structure cible de la PVI ci-contre :



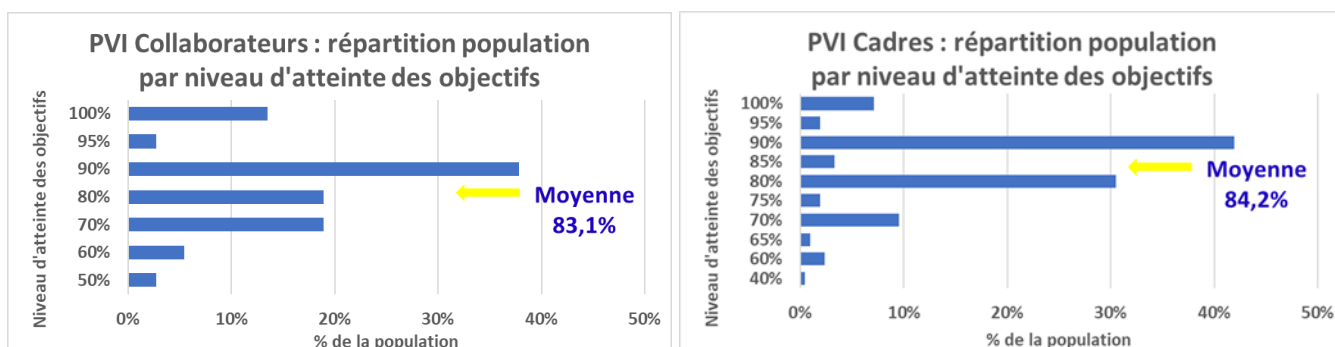
Nous vous avons ainsi demandé cette année quelle était la part d'objectifs collectifs qui vous avait été attribuée, de manière à mesurer comment leur introduction s'était déployée et quelle en avait été les effets sur le montant de PVI distribué.

L'entreprise nous a informé de sa volonté de procéder à une réforme complète de la PVI au niveau du groupe. Nous ne savons pas encore quelle sera son ampleur, ni quand elle interviendra et nous ne sommes malheureusement pas conviés à sa définition ... C'est pourquoi la photographie prise cette année était très importante : nous serons en mesure un comparer un après à un avant de manière à nous assurer que la finalité de la réforme n'est pas une réduction de la masse salariale.

3.2. PVI distribuée en 2019

3.2.1. Bilan global

Le taux de distribution moyen est de 83,1% (de 5%) chez les collaborateurs et 84,2% (de 7%) chez les cadres.

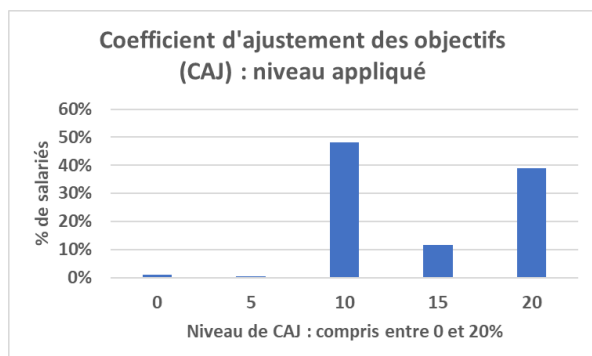


Par rapport aux années précédentes, le taux de distribution global est particulièrement stable :

PVI versée en	2019	2018	2017	2016	2015
Collaborateurs	83,3%	83,1%	83,3%	81,50%	seulement lettre N
Cadres	84,2%	83,3%	83,1%	84,40%	86,40%
Total	84,0%	83,2%	83,2%	83,70%	85,10%

On s'aperçoit ainsi que l'introduction d'objectifs collectifs n'a pas eu d'effet sur la masse salariale distribuée à titre de PVI.

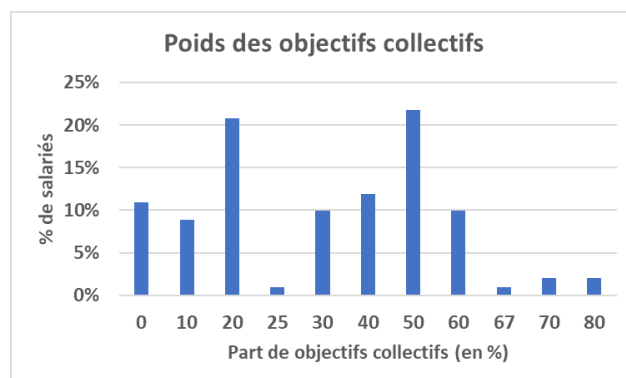
3.2.2. CAJ appliqué en 2019



L'entreprise a refusé notre proposition : dans le contexte si compliqué du déploiement de la nouvelle organisation, nous avons demandé que l'entreprise reconnaisse l'effort demandé à tous en recommandant d'appliquer un CAJ à 20% pour tous sauf raison individuelle spécifique. Elle l'a refusé. Cependant une partie des managers a partagé notre perception et **40% des salariés ont eu un CAJ à 20%**.

3.2.3. Part d'objectifs collectifs

L'entreprise recommandait 30%. Dans les faits, les managers ont appliqué la recommandation avec une grande liberté. La part d'objectifs collectifs s'étage de 0% à 80%. Surtout, plus de la moitié des salariés a eu une part d'objectifs supérieure à 50%.



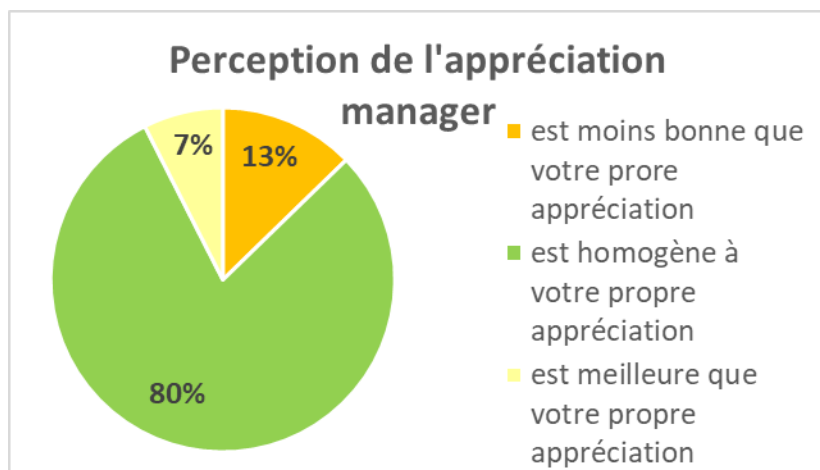
4. Analyses relatives aux outils et méthodes de gestion

Dans cette dernière partie, nous abordons la perception de 3 outils et méthodes de gestion :

- Le processus d'appréciation, avec les feedbacks fréquents et l'appréciation annuelle
- InTouch, introduit en 2018
- Le job posting

4.1. Le processus d'appréciation

Cela fait 2 ans maintenant que l'appréciation de la performance n'est plus caractérisée par un niveau (dans le passé, il a existé une gradation d'excellent à insuffisant) ou par une note (de 1 à 6, avec la même signification). Les plus

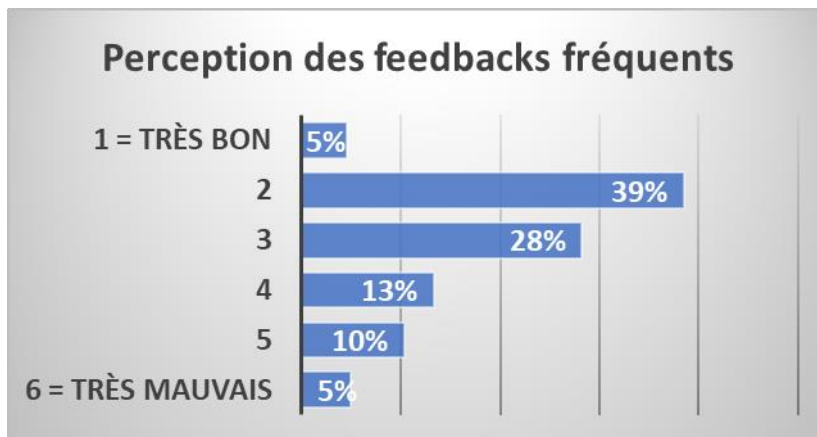


jeunes seront peut-être surpris de savoir qu'à l'époque, il y avait une « gaussienne », c'est-à-dire un pourcentage de salariés imposé dans chaque niveau. Nous avons accumulé les preuves d'un ranking forcé tout à fait illégal et l'entreprise a décidé d'en supprimer la mesure.

Dans l'enquête, nous avons demandé comment votre propre appréciation de la

performance se comparait à celle de votre manager. Le résultat montre une très grande homogénéité : il y a homogénéité dans 80% des cas, ce qui caractérise un processus maîtrisé et mature.

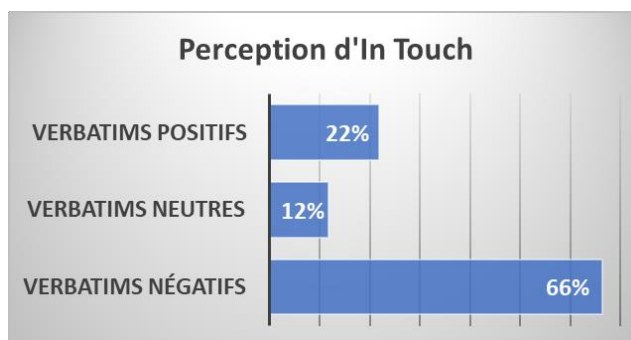
Nous demandions également quelle était la perception des frequent feedbacks introduits en 2017 pour jalonner l'échange manager – managé en cours d'année. Sur ce point également, la perception est globalement positive. Sur une échelle de 1 à 6, plus de 2/3 des réponses sont très positives ou positives. Les cas où la perception des feedbacks est mauvaise correspondent à des situations déviantes : feedbacks réalisés de manière erratique voire jamais, monologue managérial, transcription écrite différente des échanges vocaux,...



4.2. InTouch

L'outil a souffert d'être introduit en plein déploiement de la restructuration : une aberration de notre point de vue, en particulier pour un outil destiné à accompagner une évolution majeure de la transformation du service du personnel : la volonté de rendre le salarié acteur de son développement personnel dans l'entreprise, associée à la volonté de confier aux managers une bonne part des responsabilités auparavant dévolues au service du personnel.

Le résultat de notre enquête montre combien le déploiement a été raté : 2/3 des verbatims sur InTouch sont négatifs. Nous reproduisons un verbatim qui résume tous les aspects négatifs mis en avant : « Outil potentiellement intéressant mais : aucune aide de mon manager lui-même en difficulté, outil pas du tout intuitif, formation inappropriée, processus très complexe pour ajouter des compétences. L'aide est venue de collègues, pas de SP ». Inversement, les commentaires positifs proviennent majoritairement de personnes ayant bénéficié d'une aide active de leur manager ou de leur PDP.



Ce résultat doit interpeller l'entreprise : on ne peut pas lâcher dans la nature sans accompagnement structuré - en comptant sur la débrouillardise et la bonne volonté individuelle - un outil destiné à être le support d'une transformation profonde des relations salarié – manager – service du personnel. Est-ce une méthode respectueuse et responsable ?

En fait, le déploiement d'InTouch a été assez similaire à celui des nouveaux outils dans le domaine des systèmes d'information. Nous invitons l'entreprise à s'interroger sur l'efficacité des moyens déployés pour former et accompagner.

4.3. Le job posting

C'est très simple : nous n'avons enregistré aucun verbatim positif ! Il ne s'agit pas seulement d'une problématique de formation ou de déploiement. Les salariés ont très vite compris que le système était pervers dès son introduction : recrutement des postes à partir de K échappant au job posting, postes publiés déjà pourvus, circuits parallèles de recrutement très actifs, ...

1 an après le déploiement à grande échelle du job posting, la situation est très inquiétante et l'entreprise doit rapidement s'interroger : veut-elle promouvoir un mode de recrutement interne dans lequel Le poids des relations est si important ?