SEPTEMBRE 2024

LETTRE INFO

MICHELIN
+ QU'UN SYNDICAT

Rédactrice en chef :
Valérie Dossin avec le concours de nombreux auteurs et relecteurs

Directeur de publication :
José Tarantini

Sommaire

ÉDITO

Enquête salaire CFE-CGC 2024 : votre rendez-vous de la rentrée
Page. 01

ENQUÊTE RÉMUNÉRATION 2024

Notre analyse sur vos salaires et vos augmentations
Page. 02

Le point sur les Bonus Groupe et équipes (objectifs partagés)
Page. 05

Les frais de personnel de la France sont-ils trop élevés ?
Page. 07

Retour sur vos commentaires
Page. 07

Rémunération et départ (contraint) de l'entreprise, les défis des salariés Michelin
Page. 08

Enquête salaire CFE-CGC 2024 : votre rendez-vous de la rentrée

Merci pour vos réponses qui permettent d'avoir un argumentaire fondé vis-à-vis de l'entreprise : + 24 % de réponses cette année !

Que retenir ?

- Les salaires médian Michelin collaborateurs et cadres sont à nouveau inférieurs aux niveaux médian marché - en raison d'un fort taux de promotion selon la Direction ;
- Les budgets d'augmentation versés sont conformes à ceux négociés ;
- Les bonus Groupe et Équipes font du « yoyo » sous l'effet des résultats du Groupe ;
- La mise en place d'objectifs collectifs n'a pas pénalisé en 2023 le niveau d'atteinte des objectifs équipes, au contraire.

La politique de rémunération présente cette année des points positifs avec des négociations salariales tenant compte de l'inflation et une composante variable élevée, en lien avec les excellents résultats 2023 de l'Entreprise.

Est-elle pour autant « attractive, équitable et transparente », comme l'affirme la Direction dans son bilan social 2023 ? **Selon nous, il y a encore des progrès à faire :** trop de dispersion sur les rémunérations variables et une forte différence d'atteinte des objectifs équipes entre tertiaire et usines. **Vous pouvez compter sur la CFE-CGC pour analyser la rémunération au plus près, dans sa globalité, et mettre en lumière ses incohérences lorsqu'elles existent.**

Malheureusement, au vu du nombre de sollicitations reçues, la dynamique de rémunération devient secondaire pour un nombre croissant de salariés dont la priorité est de savoir s'ils ont encore un avenir dans l'entreprise. **Pour tous, la CFE-CGC reste mobilisée.**

Dominique Bourgois

CFE_CGC_NEWSLETTER_SEPTEMBRE_2024_V07.indd 1 16/09/2024 10:34

ENQUÊTE RÉMUNÉRATION 2024

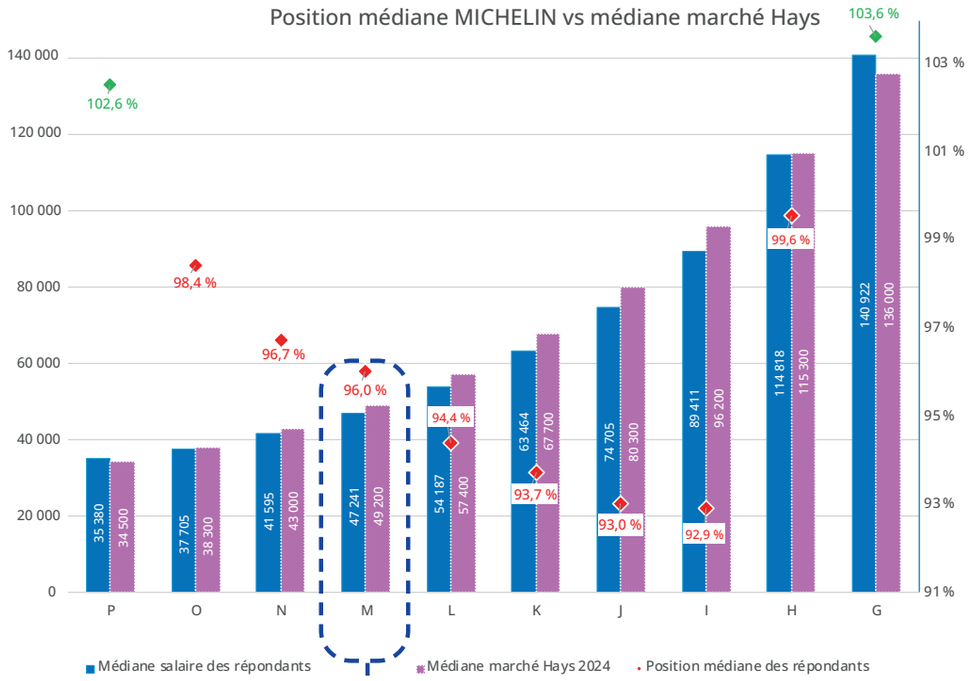
Notre analyse sur vos salaires et vos augmentations

Vincent Bayet
Dominique Bourgois
Hassan Ait Fedail

Décrochage de la position médiane sur beaucoup de lettres, décrochage que l'entreprise explique par un fort taux de promotion qui, mécaniquement, tire la médiane à la baisse dans chaque lettre. Pour la CFE-CGC, l'objectif reste néanmoins d'aligner les médianes Michelin sur celles du marché.

Concernant les salaires, voici l'état des lieux que nous dressons après vérification qualitative et quantitative des données. Nouveauté 2024 : nous avons pu intégrer les lettres P et G et remercions leurs contributeurs.

Niveau salarial médian par lettre des répondants au 01/07/2024 :



Nous constatons un décrochage de la position médiane sur beaucoup de lettres, décrochage que nous avions d'ailleurs découvert lors des négociations annuelles obligatoires (NAO) de début d'année. Interpellée, l'entreprise explique ce décrochage par un fort taux de promotion (environ 17 % chez les cadres et agents, 10 % chez les collaborateurs) qui, mécaniquement, tire la médiane à la baisse dans chaque lettre.

Rappel : le niveau médian signifie que 50 % des salaires sont en dessous de cette valeur médiane et 50 % au-dessus. Attention, ce n'est pas la moyenne des salaires…

Loin d'être intuitive, nous avons vérifié cette explication en reproduisant l'effet promotion sur la lettre M.

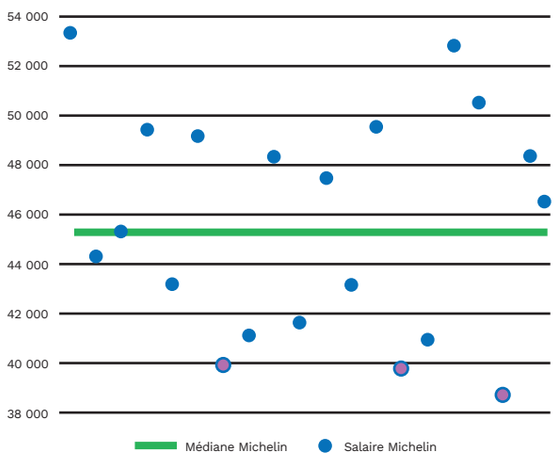
Lettre M	Salaire médian Michelin	Salaire médian marché	Position Michelin vs marché
2022	46 000	46 000	100
2023	45 389	47 706	95
2024	47 241	49 200	96

Le salaire médian Michelin avait reculé en 2023 par rapport à 2022, tandis que la médiane marché avait, elle, augmentée, entraînant ainsi le décrochage de la médiane Michelin par rapport à la médiane marché : passage de 100 à 95.

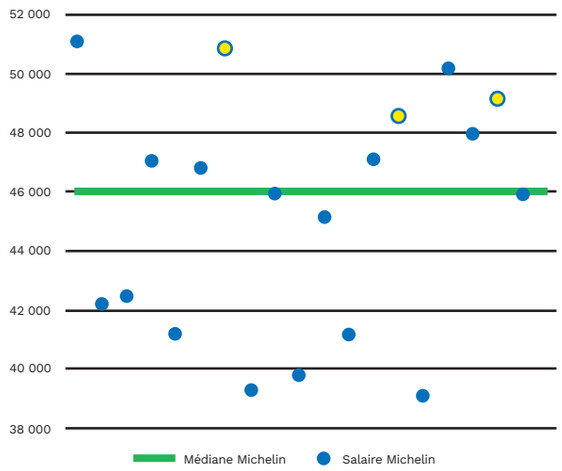
CFE_CGC_NEWSLETTER_SEPTEMBRE_2024_V07.indd 2 16/09/2024 10:34

Pour comprendre l'effet « promotion » avancé par la Direction sur la médiane Michelin, nous avons reproduit à partir d'un échantillon ce qui s'est passé entre 2022 et 2023 pour la lettre M.

Médiane Michelin M 2023 :



Médiane Michelin M 2022 :



En 2022, la médiane des salaires Michelin s'établissait à 46 000 €, exactement au niveau de la médiane marché. À l'intérieur de la lettre, il y avait autant de salariés en dessous qu'au-dessus de cette médiane de 46 000 €.

Avec l'effet promotion, environ 15 % de salariés M sont promus à la lettre L : ce sont les points jaunes positionnés sur la partie haute du graphique de 2022 car salariés expérimentés dans leur poste. Ils quittent donc la lettre M et sont remplacés par de nouveaux entrants, auparavant sur la lettre N, et qui bénéficient eux-mêmes d'un changement de lettre en intégrant la lettre M : ce sont les points roses dans la partie basse du graphique 2023.

Les points roses ont remplacé les points jaunes numériquement, mais pas en valeur salariale puisqu'il y a substitution de salaires élevés dans la lettre (les points jaunes) par des salaires d'entrée (les points roses). Et c'est ce remplacement qui avait entraîné une médiane Michelin 2023 inférieure à celle de 2022.

En 2024, la médiane Michelin sur cette lettre a progressé plus vite que la médiane marché (+ 4,1 % contre + 3,1 %), mais cette progression ne comble que partiellement le retard, et la médiane Michelin reste, au final, inférieure à celle du marché.

Pour la CFE-CGC, la cible reste cependant inchangée : avoir des médianes Michelin au niveau des médianes marché.

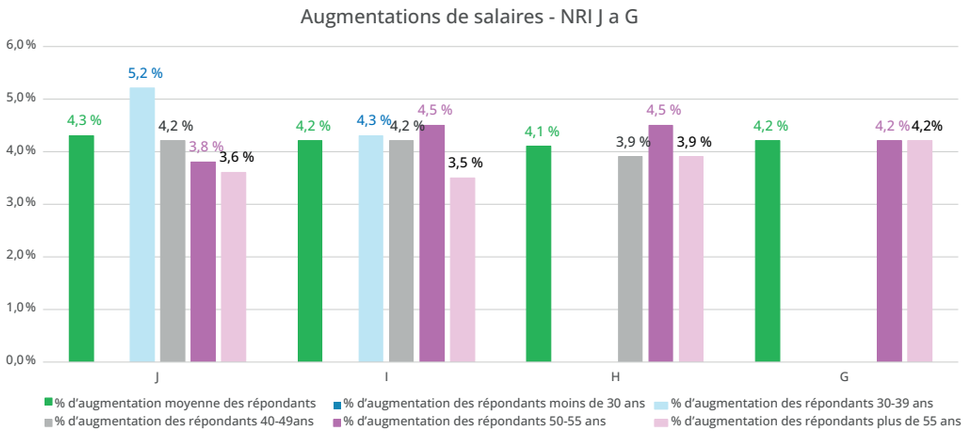
Verbatim représentatif de vos commentaires :

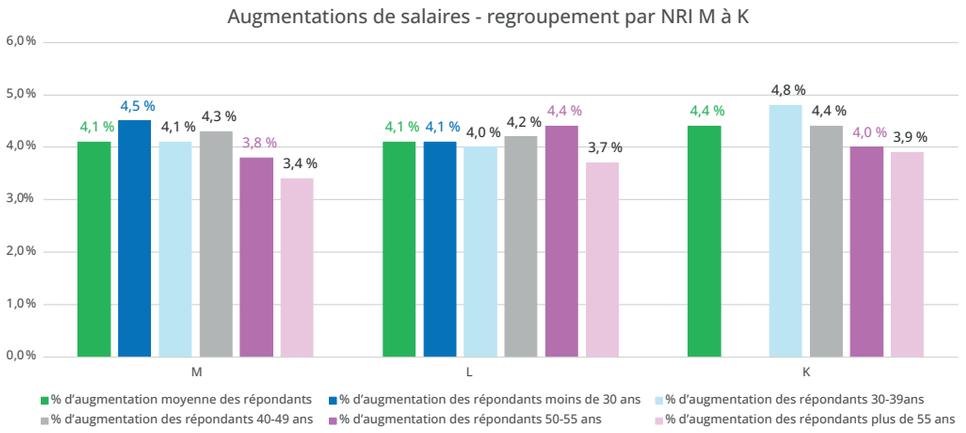
« Lorsque l'on parle de salaire chez Michelin, on aime se référer à la médiane de salaires France de chaque corps de métier. Mais il faut y intégrer la notion d'équivalence de salaire selon le périmètre d'actions/des tâches. Ex: Mon salaire chez Michelin est plus important effectivement que le salaire médian France des personnes du même métier/corps de métier que moi, certes ; en revanche, à missions/périmètre d'action équivalent, mon salaire est bien inférieur à ce qu'il devrait être. Je réalise plus de missions, j'ai un périmètre bien plus large et des responsabilités bien plus importantes qui devrait se retrouver dans mon salaire mais qui est sous estimé. »

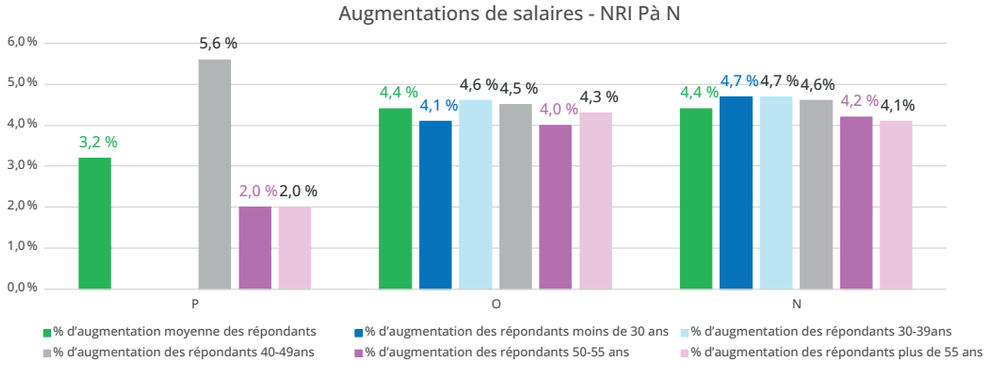
CFE_CGC_NEWSLETTER_SEPTEMBRE_2024_V07.indd 3 16/09/2024 10:34

PRÉSENTS SUR LE TERRAIN

Pourcentage d'augmentation salarial des répondants au 01/07/2024 par lettre et par tranche d'âge :







Les pourcentages d'augmentation des répondants sont conformes aux budgets d'augmentation annoncés par l'entreprise avant cours d'année. À noter que les collaborateurs ont bénéficié d'augmentation générale qu'on retrouve dans les augmentations moyennes des répondants pour les lettres N, O, et P.

Nous avons également fait un focus par tranche d'âge (moins de 30 ans : bleu foncé, 30-39 ans : bleu clair, 40-49 ans : gris, 50-55 ans : rose, plus de 55 ans : rose clair).

Sans surprise, la dynamique salariale est un peu plus soutenue pour les moins de 50 ans. Cette dynamique accompagne l'ascension professionnelle. Toutefois, les réponses montrent que les plus de 50 ans continuent à bénéficier d'augmentations individuelles significatives, y compris les plus de 55 ans.

Globalement, les résultats sont homogènes entre les lettres et les tranches d'âge : il n'y a pas de catégorie « laissée pour compte ». Ce qui ne signifie pas qu'individuellement il n'y ait pas eu des « oubliés » : quelques répondants nous ont ainsi indiqué avoir eu 0 d'augmentation.

CFE_CGC_NEWSLETTER_SEPTEMBRE_2024_V07.indd 4 16/09/2024 10:34

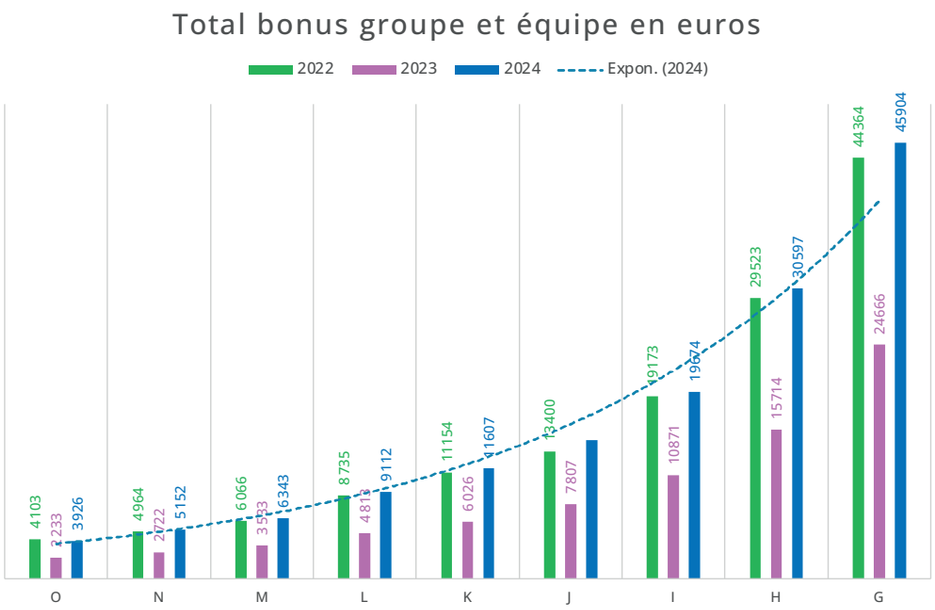
Le point sur les Bonus Groupe et équipes (objectifs partagés)

Ce qu'il faut retenir :

Bonus : les niveaux de bonus versés en 2024 sont cohérents avec le niveau d'atteinte des résultats du Groupe en 2023. Cependant, les fluctuations d'une année sur l'autre peuvent être très conséquentes et sont plus ou moins bien comprises par les salariés. Autre incompréhension, la dispersion, trop marquée entre les niveaux de responsabilité (NRI). Il nous semble nécessaire d'encadrer cette progressivité de manière à la rendre socialement acceptable et plus équitable.

Objectifs :nous constatons une progression moyenne du niveau d'atteinte des objectifs de 3 points : 94 % contre 91 % l'an dernier. C'est une bonne nouvelle mais nous serons vigilants en 2024, sachant les consignes passées aux sponsors. Ce taux d'atteinte moyen cache pourtant de fortes disparités de situation à titre individuel et entre services. Ainsi, le taux d'atteinte moyen est inférieur en usine par rapport au tertiaire : 87,8 % contre 96,3 %, soit 8,5 points de moins.

Rapport de 12 entre NRI O et NRI G :



Plusieurs constats concernant les bonus :

1 Les niveaux de bonus versés en 2024 (en bleu) au titre des résultats 2023 sont légèrement supérieurs à ceux versés en 2022 (en vert) au titre des résultats 2021. Ce haut niveau est cohérent avec le niveau d'atteinte des résultats du Groupe en 2023.

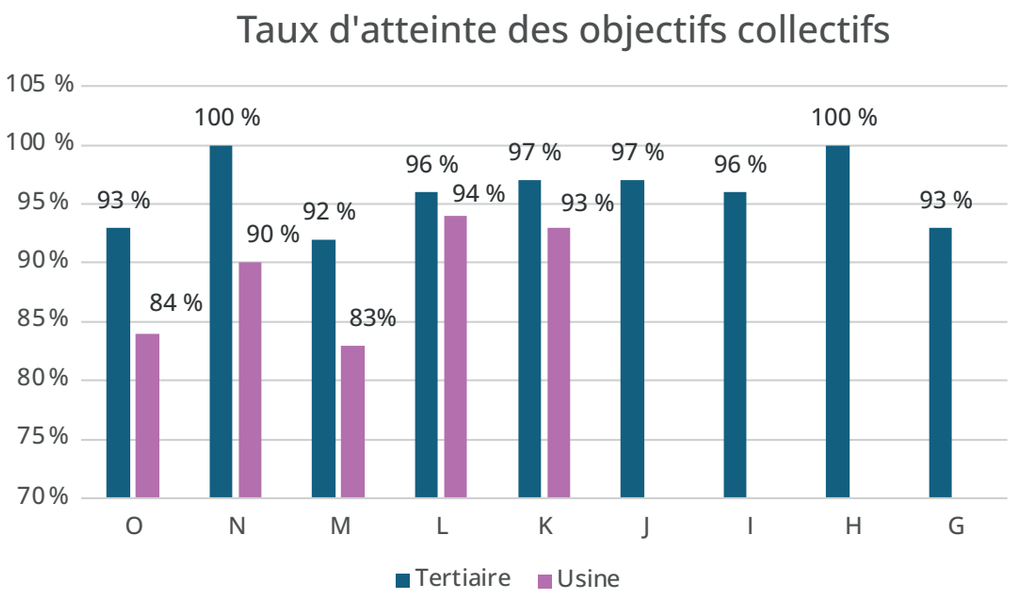
2 Les fluctuations d'une année sur l'autre peuvent être très conséquentes. On est ainsi passé d'un bonus Groupe de 130 % en 2021 à 70 % en 2022 puis à 134 % en 2023, le bonus équipes étant lui-même indexé sur le bonus Groupe. On a un effet « yoyo » (= montagnes russes), avec de fortes amplitudes, plus ou moins comprises par les salariés, qu'on visualise bien au travers des bâtonnets verts (2022)/mauves (2023)/bleus (2024).

3 La forte dispersion du total des bonus, certains cadres touchant en rémunération variable davantage que la rémunération de base annuelle des agents. Cette dispersion, trop marquée (rapport de 1 à 12 entre NRI O et NRI G), nous semble préjudiciable à la cohésion sociale et pose la question de l'équité. La CFE-CGC est favorable à des rémunérations variables différenciées en fonction du niveau de responsabilité (NRI). Mais il nous semble nécessaire d'encadrer cette progressivité de manière à la rendre socialement acceptable.

CFE_CGC_NEWSLETTER_SEPTEMBRE_2024_V07.indd 5 16/09/2024 10:34

+ PRÉSENTS SUR LE TERRAIN

Concernant le taux d'atteinte moyen des objectifs équipes partagés (= objectifs catalogue), voici les résultats des répondants :



94%
des objectifs atteints en 2024

- D'abord, la mise en place d'objectifs catalogue ne s'est pas traduite en 2023 par un niveau d'atteinte des objectifs moindre que l'année précédente. Au contraire, on constate une progression **moyenne** de 3 points : 94 % contre 91 % l'an dernier. Ces résultats rejoignent ceux de l'entreprise : 94,6 % contre 91,4 % l'an dernier. Il faudra vérifier ce qu'il en sera l'an prochain et si ce niveau d'atteinte à 94 % perdure. **Vu les consignes passées aux « sponsors », on peut avoir quelques doutes sur le sujet**.
- Ensuite, **le taux d'atteinte moyen est inférieur en usine par rapport au tertiaire** : 87,8 % contre 96,3 %, soit 8,5 points de moins. C'est un écart conséquent qui peut aller jusqu'à 10 points (lettre N). Et cet écart, que nous avions déjà mis en évidence dans les enquêtes précédentes (9 points en 2022, 6 points en 2023), pose aussi la question de l'équité entre usine et tertiaire.
- **Enfin, on parle d'un taux d'atteinte moyen, ce qui peut cacher des disparités de situation.** Ainsi, dans notre LI de juillet dernier, 27 % des participants à l'enquête sur les objectifs partagés déclaraient un taux d'atteinte 2023 inférieur de 20 % à celui de 2022. N'oublions pas non plus que dans cette première année de mise en place, les gérants ont mis un garde-fou à 50 % d'atteinte minimum de l'objectif équipes, preuve que le système a encore besoin de se rôder.

  À propos de la rémunération variable, ajoutons enfin que l'intéressement versé est passé de 50,2 M€ en 2023 à 53,8 M€ en 2024 (+ 7,1 %), même si les nouvelles modalités de répartition ont pu brouiller la perception des salariés, notamment des cadres.

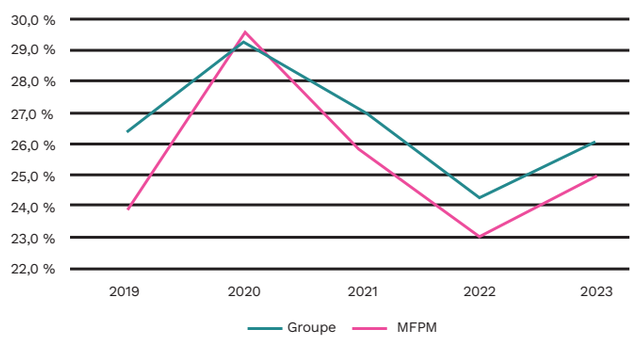
Verbatim représentatif de vos commentaires :

> *La nouvelle politique sur le bonus équipe ne nous permet pas de nous impliquer dans l'atteinte de l'objectif. Les objectifs sont très Top Down (peu de choix laissés à la personne) et nous en sommes très éloigné (difficile de comprendre notre impact).*

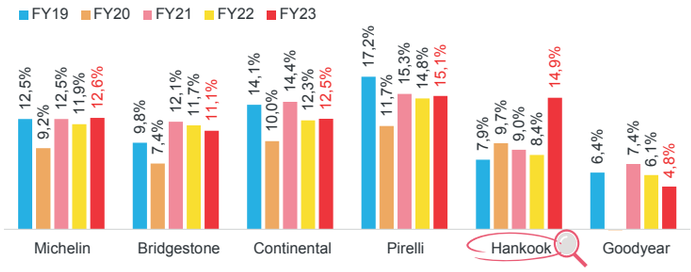
CFE_CGC_NEWSLETTER_SEPTEMBRE_2024_V07.indd 6 16/09/2024 10:34

Les frais de personnel de la France sont-ils trop élevés ?

Frais de personnel rapporté au Chiffre d'Affaires



Taux de marge opérationnelle des principaux manufacturiers (en % du Ca)



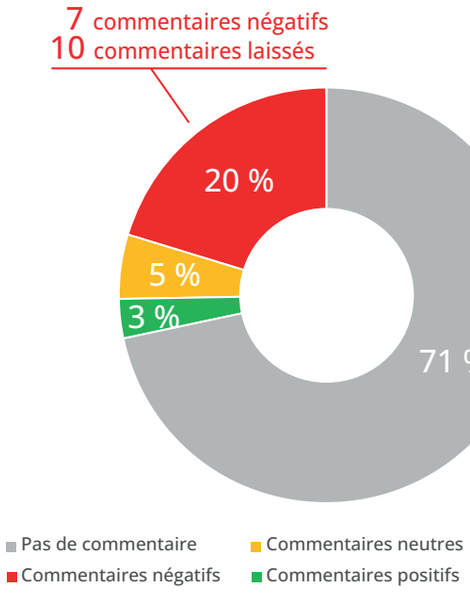
À écouter la Direction, les frais de personnel seraient trop élevés. **Les faits montrent qu'il n'y a pas eu de dérive sur les frais de personnel en France (société MFPM). Rapportés au chiffre d'affaires (CA), ils suivent la tendance du Groupe et sont même inférieurs à ceux-ci depuis plusieurs années.** En 2023, les frais de personnel représentaient ainsi 25 % du CA sur la MFPM contre 26,1 % au niveau du Groupe, soit un gros point de moins.

Source : rapport Secafi Comité Groupe France juillet 2024

Et ce niveau de frais de personnel n'empêche pas le Groupe de réaliser un taux de marge opérationnelle parmi les plus élevés des manufacturiers premium. Devant Bridgestone, Continental et Goodyear. CQFD.

Retour sur vos commentaires

Un peu moins de 30 % des répondants à l'enquête ont laissé un commentaire.



Parmi les commentaires laissés, **le manque de transparence et un sentiment d'injustice dominent chez la plupart d'entre vous. Mais aussi la démotivation des salariés et un vrai souci de pouvoir d'achat.**

Nous les avons regroupés dans un nuage autour de quatre thématiques revenant le plus. Mais aussi la démotivation des salariés et un vrai souci de pouvoir d'achat.

Verbatim représentatif de vos commentaires :

> *La politique salariale ne récompense pas l'implication et les résultats...*

Retrouvez tous vos messages ici

CFE_CGC_NEWSLETTER_SEPTEMBRE_2024_V07.indd 7 16/09/2024 10:34

+ PRÉSENTS SUR LE TERRAIN

Rémunération et départ (contraint) de l'entreprise, les défis des salariés Michelin.

Valérie Dossin

Autant que la rémunération, un sujet préoccupe de plus en plus les salariés, et notamment les seniors : la « sortie », voulue ou non, de l'entreprise. Notre dernier article sur les fins de carrière chez Michelin a suscité de nombreux témoignages auprès de nos élus. Afin de vous informer, nous allons désormais communiquer régulièrement sur les tendances observées dans les accompagnements de salariés. Au-delà de notre traditionnelle enquête salaire de septembre, la CFE-CGC vous propose un nouveau rendez-vous.

Depuis 2019, la CFE-CGC Michelin a constitué une équipe d'élus formés à l'accompagnement des salariés. **En 2024, nous constatons de grandes tendances, assez alarmantes :**

- De plus en plus d'accompagnements sur les 5 dernières années et la tendance s'accélère : nous avons multiplié les accompagnements par deux entre 2023 et 2024 (alors que 2024 n'est pas fini) ;
- Toutes les tranches d'âge et tous les lettrages sont concernés ;
- **53 % des salariés** qui demandent un accompagnement, ont besoin d'aide pour quitter Michelin, à leur initiative ou pas, « on ne les projette plus dans l'entreprise » selon la formule consacrée ;

- La transformation de la fonction P fait que les salariés viennent à nous pour des sujets liés à leur gestion de carrière ou à leur rémunération, ils comptent pour **37 % de nos accompagnements**.

Ces chiffres soulignent l'inquiétude montante chez les salariés Michelin. Vos élus CFE-CGC sont à vos côtés pour répondre à vos questions et vous accompagner, quel que soit le sujet qui vous amène.

Retrouvez nos équipes CFE-CGC en France

CFE CGC

Retrouvez-nous sur :

Cfe-cgc Michelin

CFE-CGC Michelin

cfecgcmichelin

Découvrez l'ensemble de nos dossiers sur : www.cfecgcmichelin.org

IMPRIM'VERT®

All Contents AURA - R.C.S 495 289 399 - Clermont-Ferrand - 24030089 - Crédits photos : Michelin.
Impression sur papier issu des forêts gérées durablement - Encres végétales.

CFE_CGC_NEWSLETTER_SEPTEMBRE_2024_V07.indd 8 16/09/2024 10:34