AVANCER ENSEMBLE

ÉVOLUTION DU SALAIRE

LE SALAIRE,
UN LEVIER DE RECONNAISSANCE DE LA PERFORMANCE INDIVIDUELLE

MICHELIN
Une meilleure façon d'avancer

ÉVOLUTION DU SALAIRE

Dans le cadre de la transformation de la Fonction Personnel*, Michelin souhaite renforcer le rôle du manager en matière de développement des personnes et lui faire jouer un rôle encore plus important dans la reconnaissance de la contribution de chacun à la performance de l'Entreprise.

Dans ce sens, le manager est pleinement **responsable de l'évolution du salaire de ses équipiers**, dans le respect des principes de rémunération du Groupe.

*Ensemble des personnes et processus impliqués dans le recrutement, le développement, la rémunération et la reconnaissance des employés de l'Entreprise.

CE QUI ÉVOLUE

UN NOUVEAU PROCESSUS PLUS RESPONSABILISANT POUR LES MANAGERS

Lors de la campagne de révision des salaires, le manager se voit confier une enveloppe budgétaire établie pour la totalité de son équipe, qui lui permet d'attribuer des augmentations ou des primes de performance.

Il a la responsabilité de répartir ce budget entre ses équipiers, en fonction de leur performance et du positionnement de leur salaire par rapport au marché.

Par ailleurs, le manager et le gestionnaire de carrière/responsable du personnel (futur partenaire de développement) travaillent ensemble pour accompagner des situations particulières comme une promotion par exemple.

L'ÉVOLUTION DU SALAIRE

Les managers hiérarchiques apprécient la performance de leurs équipiers par rapport aux attendus du poste. L'évolution du salaire est l'une des pratiques qui permet de reconnaître la performance individuelle des employés du Groupe.

AVANCER ENSEMBLE

CE QUI ÉVOLUE

UN OUTIL D'AIDE À LA DÉCISION PLUS SOUPLE

Pour guider le manager, l'outil propose pour chaque salarié une augmentation inscrite dans une fourchette indicative.

Comment sera calculé le budget d'un manager ?

À partir de 2017, le budget d'un manager sera calculé en fonction de la Position Marché de chacun de ses équipiers directs.

- Un budget est calculé pour chaque personne de l'équipe à partir de la plage de position marché dans laquelle elle se trouve.
- Plus la position marché est basse, plus le budget calculé est élevé.
- Le budget du manager est la somme de ces propositions.
- La performance n'intervient pas dans le calcul du budget du manager.

Comment le manager peut-il alors reconnaître la performance dans l'attribution des augmentations ?

À l'intérieur du budget alloué, il ajuste à la hausse ou à la baisse la proposition initiale donnée pour chaque personne. Il s'appuie sur l'évaluation de la performance qu'il aura faite de son équipier et qu'il aura partagée avec lui au cours des feedbacks fréquents.

Comme les fourchettes sont indicatives, le manager a toute latitude pour ajuster les propositions y compris en dehors des fourchettes.

UN FEEDBACK PLUS FRÉQUENT SUR LA PERFORMANCE

Grâce au Feedback Fréquent, les échanges sur la performance ont lieu plusieurs fois dans l'année entre le manager et l'employé.

Le manager assure la cohérence entre l'évolution du salaire et le feedback effectué tout au long de l'année.

NB : le Feedback Fréquent ayant remplacé la PGD/PGP, aucune note de performance n'est attribuée aux employés et les collèges de validation de performance sont supprimés.

ÉVOLUTION DU SALAIRE ⇄ **FEEDBACK FRÉQUENT**

COMMENT EST ÉTABLIE L'ÉVOLUTION DU SALAIRE?

DANS LE CADRE DE LA POLITIQUE SALARIALE DE L'ENTREPRISE, L'ÉVOLUTION DU SALAIRE EST DÉFINIE EN FONCTION DE 2 CRITÈRES :

LA PERFORMANCE PAR RAPPORT AUX ATTENDUS DU POSTE:

Elle est déterminée par :

- les réalisations attendues et les pratiques métiers telles que décrites dans le descriptif de poste,
- les comportements professionnels et/ou pratiques managériales (cf Guide du Manager).

LA POSITION MARCHÉ PAR RAPPORT AU NIVEAU DE RESPONSABILITÉ INDIVIDUEL (NRI*):

$$\text{LA POSITION MARCHÉ} = \frac{\text{SALAIRE}^{**}}{\text{MÉDIANE MARCHÉ DU NRI}}$$

La médiane des salaires du marché est déterminée par une enquête de rémunération, menée par un cabinet indépendant, auprès d'un échantillon représentatif d'entreprises, dans chaque pays du Groupe, tous métiers et tous secteurs d'activités confondus.

Pour les agents les médianes sont calculées en interne. La cohérence avec les médianes du marché est vérifiée avec un prestataire extérieur.

**Pour les agents, le NRI correspond au coefficient.*

***Pour les agents , la référence salaire prise en compte est le Taux Horaire.*

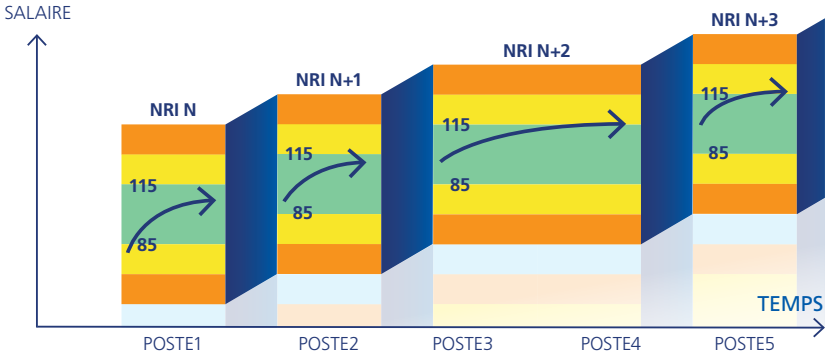
LES CONSEILS POUR LA REMISE DE SITUATION

Lors de l'entretien de remise de situation, le manager communique à l'employé sa position marché et lui présente son évolution de salaire en s'appuyant sur les éléments issus du Feedback Fréquent. La lettre de nouvelle situation est remise à l'employé lors de cet échange.

LE NIVEAU DE RESPONSABILITÉ INDIVIDUEL :

Chaque employé possède un Niveau de Responsabilité Individuel (NRI*), correspondant généralement au niveau de responsabilité du poste qu'il tient.

MODÈLE DE GESTION DES ÉVOLUTIONS DE SALAIRE CHEZ MICHELIN



→ Évolution du salaire au fil du parcours professionnel.

Les augmentations de salaire se gèrent dans la durée :

- lorsqu'une personne débute dans un nouveau Niveau de Responsabilité Individuel (NRI) ou nouveau coefficient, son salaire de base peut être inférieur à la médiane de son nouveau NRI/coefficient,
- la performance par rapport aux attendus du poste détermine la vitesse de progression du salaire de base au sein du Niveau de Responsabilité. Au fil du temps, les augmentations de salaire vont améliorer la Position Marché (PM) du salarié. Pour les agents, l'augmentation générale participe également à la progression de la position marché,
- lorsque la Position Marché est élevée, le montant d'augmentation du salaire de base devient modéré, en lien avec les possibilités d'évolution vers le Niveau de Responsabilité supérieur. Hormis la promotion, la performance du salarié peut également être reconnue par des primes de performance.

LE NIVEAU DE RESPONSABILITÉ DU POSTE (NRP) :

À chaque poste correspond un Niveau de Responsabilité du Poste attribué par le gestionnaire de carrière.
Sauf cas particulier et généralement transitoire, le NRP = le NRI.

**Pour les agents les niveaux de responsabilité correspondent aux coefficients.*

ÉVOLUTION DU SALAIRE

LES 3 RÔLES

LE MANAGER

Décide de l'évolution de salaire à partir des propositions calculées par l'outil, en fonction de la performance de l'employé par rapport aux attendus de son poste.

Assure la cohérence entre l'augmentation accordée et les éléments communiqués à son équipier lors des Feedbacks Fréquents.

Peut décider de transformer l'augmentation proposée en prime de performance, à l'intérieur de son budget.

Effectue la remise de situation à son employé en prenant le temps nécessaire pour expliquer l'évolution accordée.

LE N+2

S'assure de l'équité et de la cohérence des révisions de salaire inter-équipes.

Rééquilibre si besoin les budgets entre les différentes équipes de ses managers, dans le respect du cumul des budgets alloués.

LE GESTIONNAIRE DE CARRIÈRE / RESPONSABLE DU PERSONNEL

(futur partenaire de développement)

Est le garant du processus de révision annuelle des salaires, et en particulier de l'équité.

Peut accompagner les managers qui le souhaitent au moment de la révision des salaires.

LA POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION GLOBALE CHEZ MICHELIN

- Garantit l'équité et préserve la cohésion du Groupe
- Offre une rémunération individualisée, attractive et compétitive sur le marché
- Contribue à la protection du salarié, de sa famille, et à la constitution de sa retraite

RECONNAÎTRE LA PERFORMANCE ET LA CONTRIBUTION DE CHACUN À CELLE DU GROUPE

La rémunération chez Michelin est constituée :

- **Du salaire :** pour proposer une rémunération de base individualisée et compétitive par rapport au marché
- **De la rémunération variable individuelle :** basée sur l'atteinte des objectifs individuels
- **De la rémunération variable collective :** basée sur l'atteinte des objectifs collectifs
- **De la rémunération variable long terme :** sous forme d'actions
- **Des avantages sociaux :** retraite, santé, prévoyance, plan d'actionnariat salarié, épargne…

LA RÉMUNÉRATION GLOBALE CHEZ MICHELIN

Reconnaître la performance et la contribution de chaque personne à celle du Groupe

1. Salaire
2. Rémunération variable individuelle
3. Rémunération variable collective
4. Rémunération variable long terme

Contribuer à la retraite et à la protection sociale de chaque personne

5. Plan d'actionnariat salarié, épargne et autres avantages
6. Prévoyance
7. Santé
8. Retraite

TROIS PRATIQUES
POUR ACCOMPAGNER LE MANAGEMENT DES PERSONNES

FEEDBACK
FRÉQUENT
Un échange régulier et transparent entre manager et employé au service du développement des personnes

ÉVOLUTION
DU SALAIRE

REVUE
DES PERSONNES
Au moins une fois par an, un regard croisé du manager direct, d'autres managers et de SP pour enrichir l'évaluation de la performance et les perspectives de développement de chacun

AVANCER ENSEMBLE

EN SAVOIR PLUS

CONTACT
Votre manager ou votre gestionnaire de carrière / responsable du personnel (futur partenaire de développement)

FORMATIONS MANAGEMENT
http://mylearning.michelin.fr (code module GGM453)

INTRANET PAYS
Intranet France / Transformation de la Fonction Personnel

MICHELIN
Une meilleure façon d'avancer

EIKON / All Contents – RCS 495 289 399 - 17010018 – M.F.P. Michelin – Crédit Photos: Michelin, Istockphoto, Getty Images, Graphic Obsession.