

## 2.3 POSITIONNEMENT DE LA RÉMUNÉRATION ANNUELLE DES COLLABORATEURS PAR RAPPORT AUX MÉDIANES DU MARCHÉ AU 31 DÉCEMBRE 2020

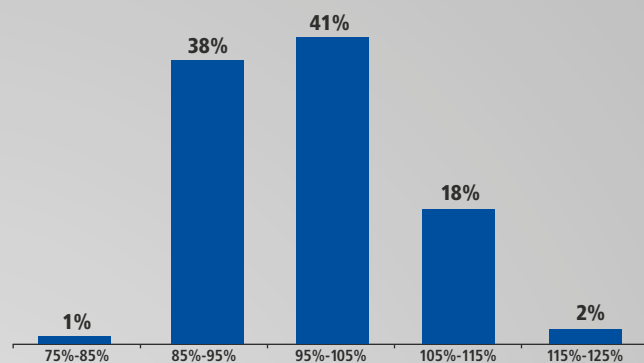
C'est cette position marché qui a servi de référence au calcul de l'évolution de salaire de Mai 2021 pour les NRI P et Q et de Juin pour les NRI N.

**Médianes du marché :** les médianes des rémunérations du marché sont calculées à partir de la base Hay comprenant 600 sociétés et près de 800 000 salariés en France.

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

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

**Distribution des positions marché fin 2020 :** 61% des Collaborateurs ont une position marché supérieure à 95% de la médiane du marché.



### Comment lire le graphique :

Au 31/12/2020, 38% des Collaborateurs avaient une rémunération annuelle comprise entre 85% et 95% de la médiane de leur NRI.

## 2.4 ANALYSE DES SALAIRES DES FEMMES / HOMMES AU 31 DÉCEMBRE 2020

Michelin a une réelle ambition sur le sujet de l'égalité professionnelle, les résultats ont été confirmés par la note de 93/100 à l'index d'égalité femmes-hommes pour la MFPM.

Par ailleurs, le partenariat avec l'INED (Institut National des Etudes Démographiques) se poursuit. Sur la base des données 2013-2019, l'INED conclut qu'il n'y a pas de différence significative de salaire entre les femmes et les hommes, quelle que soit la catégorie professionnelle (cf bilan social 2019 sur intranet / Mes Infos / Mes Services / Dialogue Social).

# 3 POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION DES COLLABORATEURS

LA POLITIQUE SALARIALE DÉCIDÉE POUR 2021 S'INSCRIT DANS UNE POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION QUI CONJUGUE AMÉLIORATION DE LA COMPÉTITIVITÉ ET RECONNAISSANCE DE LA CONTRIBUTION DE CHACUN AUX RÉSULTATS DE L'ENTREPRISE.

Début d'année	Janvier	Janvier à mars	Mars	Mai
Négociation de la politique salariale	Augmentation de la prime d'ancienneté	Évaluation de la performance 2020	Révision des salaires par les managers	Communication et mise en œuvre des augmentations

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

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

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

### Qui décide de donner une augmentation individuelle ?

Sur la base d'une proposition automatique faite par In-Touch, fonction de la politique salariale de l'entreprise et de la position marché du salarié, le manager ajuste l'augmentation individuelle de chacun de ses coéquipiers au regard de la contribution et de la performance de chaque personne par rapport aux attendus du poste, tout en respectant le budget global pour l'équipe (égal à la somme des propositions individuelles faites par In-Touch pour une équipe donnée).

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

À partir de 115, la position marché se stabilise.

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

Les augmentations sont proches de la progression du marché.

La performance peut être reconnue par une prime de performance.

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

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

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

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

La prime d'ancienneté dépend de l'ancienneté (dans la limite des 15 ans), de la valeur du point mensuel Michelin et du coefficient. Elle évolue au 1<sup>er</sup> janvier de chaque année pour les deux premiers critères. Elle peut évoluer en cours d'année si la personne change de coefficient. Le plafond de 15 ans sera porté à 16 ans le 1/01/2022, à 17 ans le 1/01/2023 et à 18 ans le 1/01/2024.

ÉDITION 2021



# EN TOUTE TRANSPARENCE

## COLLABORATEURS MFPM

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

Vous trouverez dans ce document une information claire, simple et transparente permettant ainsi à chacun de se situer, par rapport aux personnes qui occupent le même niveau de responsabilité et le même statut, non seulement en interne mais également à l'externe.

Dans un contexte de crise sanitaire sans précédent et d'inflation négative en France en 2020, l'Entreprise a défini les principes directeurs de sa politique salariale :

- Appliquer une modération salariale dans l'ensemble du Groupe pour 2020-2021 pour les NRI  $\geq$  O
- Préserver les premiers niveaux de rémunération
- Maintenir les augmentations de salaire pour les promotions, l'égalité professionnelle femmes/hommes et les retours de congé maternité
- Poursuivre sa politique consistant à rapprocher la médiane des salaires Michelin par Niveau de Responsabilité Individuel (NRI) aux médianes marché de référence Hay.

Cette nouvelle édition de la lettre de transparence intègre les éléments de la politique salariale 2021.

Je vous laisse découvrir l'édition 2021, bonne lecture !

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

# 1 CAMPAGNE DE RÉVISION DES RÉMUNÉRATIONS 2021

## Rappel de la politique salariale prévue en 2021 pour les Collaborateurs MFPM :

- 1.2% d'augmentations individuelles en Mai 2021 uniquement pour les NRI P et Q
- 0.45% d'évolution de primes d'ancienneté
- 0,15% de budget cours d'année pour les NRI P et Q / 0.35% pour les NRI O et N

Afin de poursuivre sa politique consistant à rapprocher le salaire médian Michelin par NRI des médianes marché de référence Hay (>=95%), l'Entreprise a proposé un budget spécifique pour les NRI K,L,M,N de 2.2%.

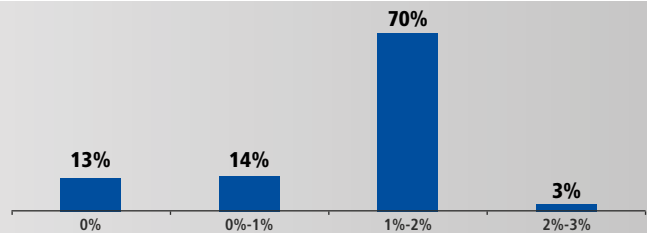
Ces augmentations sont des moyennes globales. Individuellement, elles dépendent de la position par rapport à la médiane marché et de la performance de chacun.

## Quelles sont les augmentations par les autres entreprises en 2021 ?

Elles sont comprises entre 1% et 1,7% pour les Cadres et Collaborateurs (source Hay Korn Ferry et Deloitte).

## 1.1 POSITIONNEMENT DES AUGMENTATIONS INDIVIDUELLES DE MAI 2021 (NRI P ET Q)

Aucune augmentation individuelle n'a été faite en Mai 2021 pour les autres NRI au regard de l'application de la modération salariale décidée cette année.



Comment lire le graphique : 70% des Collaborateurs P et Q ont eu entre 1% et 2% d'augmentation.

## 1.2 RÉPARTITION DE LA PART VARIABLE INDIVIDUELLE COLLABORATEURS

Pour s'aligner sur les standards internationaux et renforcer son attractivité, Michelin a profondément revu son package de rémunération en 2019. Un nouveau bonus a été mis en œuvre pour l'ensemble du groupe, fondé à la fois sur des objectifs de performance financière de l'entreprise (Bonus Groupe) et des objectifs collectifs (Bonus Equipes).

Pour 2020, compte tenu des conséquences de la crise sanitaire, le Groupe a mis en place un « Bonus Exceptionnel 2020 » afin de mobiliser les équipes autour des nouveaux objectifs de ROS et de cash-flow libre structurel (FCF). Les résultats du Groupe ont permis d'atteindre le niveau maximum du Bonus Exceptionnel 2020, à hauteur de 50%.

## 1.3 POSITIONNEMENT DES REMUNERATIONS ANNUELLES DES COLLABORATEURS MFPM

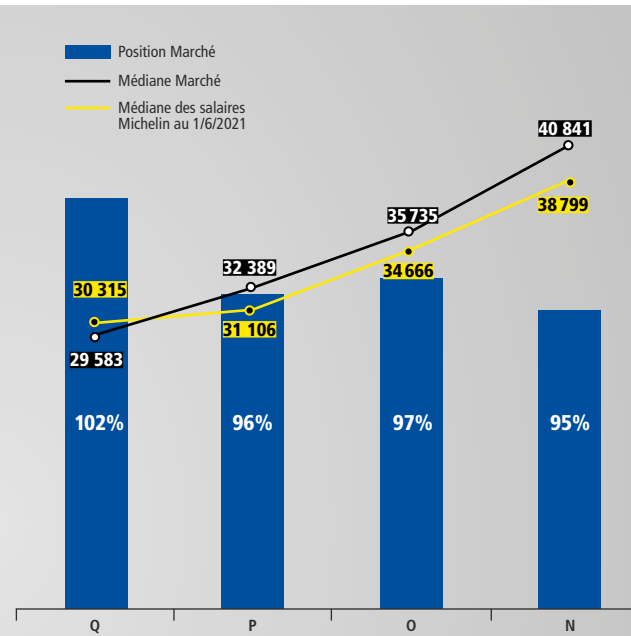
### Salaire de Base Médian Collaborateur MFPM au 01/06/2021

C'est le salaire de base médian des Collaborateurs MFPM après les révisions de mai. Salaire de référence temps plein, qui n'intègre pas les éléments de rémunération variable (Bonus, intéressement, participation, etc.)

**Médianes marché au 31/12/2020 :** Médianes marché Hay en date de fin 2020, ce sont les références salaires utilisées durant toute l'année 2021

**Position marché :** C'est la position marché du Niveau de responsabilité obtenu par le ratio Salaire de Base Médian / Médiane Marché.

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



Comment lire le graphique : Dans l'entreprise, le salaire de base médian dans le NRI P est de 31 106€, la médiane marché du NRI P est de 32 389€, la position marché du NRI P est donc de 31 106 / 32 089 soit 96%.

## TAUX DE RENOUELEMENT DANS LES NRI EN 2020 :

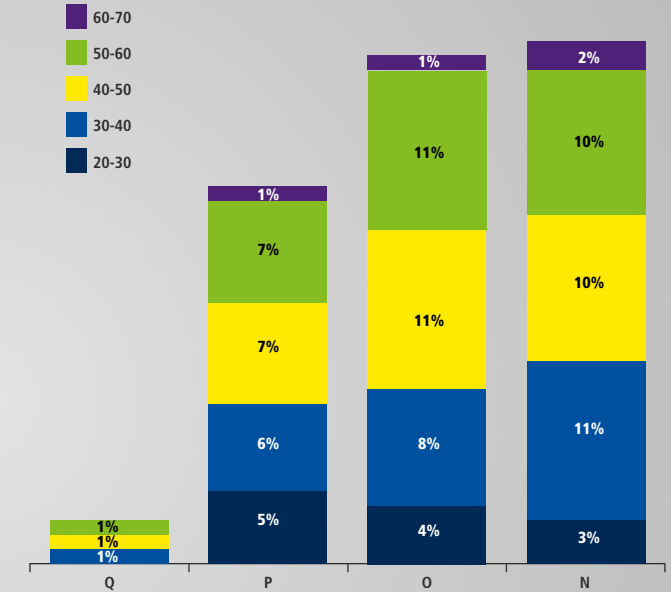
NRI	Taux de renouvellement
P	1%
O	9%
N	14%

14% des personnes dans le niveau N au 31/12/2020 n'étaient pas dans ce NRI au 31/12/2019.

# 2 LA POPULATION COLLABORATEURS À FIN 2020

## 2.1 PYRAMIDE DES ÂGES DES COLLABORATEURS DE LA MFPM / NRI, FIN 2020

Pyramide des âges au 31/12/2020



Comment lire le graphique : 8% de la population collaborateurs a entre 30 et 40 et se trouve dans le NRI O.

## 2.2 POLITIQUE DE PROMOTION DES COLLABORATEURS

La politique de promotion est dynamique dans l'entreprise : en 2020 ce sont 430 collaborateurs soit 14% des collaborateurs présents au 31 décembre 2020 qui ont changé de NRI.

Du fait de ce taux de promotion, l'ancienneté dans les NRI est relativement faible ce qui explique en grande partie la distribution des positions des salaires par rapport au marché (voir 2.3).

Ancienneté dans le NRI	Pourcentage des collaborateurs
Moins de 1 an	14%
Entre 1 et 3 ans	38%
Entre 3 et 5 ans	21%
5 ans et +	26%