



Un bon millésime de l'enquête salaires

10^e édition de l'enquête salaires CFE-CGC et 10^e synthèse similaire : Michelin fait le choix politique de payer ses salariés en dessous de leur valeur marché France et contribue ainsi à faire baisser cette référence marché... Un comble pour une entreprise nettement plus profitable que la moyenne.

Il reste que Michelin s'est enfermé dans une impasse de gestion dont les conséquences négatives s'affirment année après année. Ce sont désormais 84% des collaborateurs et cadres qui ont un salaire inférieur au salaire médian de leur niveau de responsabilité. Ils sont en moyenne payés 8% de moins que ce salaire médian.

Michelin use d'artifices pour masquer cette réalité : aux artifices de calcul sont venus s'ajouter des artifices de communication.

La crise économique, issue de la crise sanitaire, pourrait permettre à l'entreprise de faire perdurer la politique salariale qu'elle pratique depuis 10 ans au moins.

Michelin peut également penser qu'un boulevard médiatique s'est ouvert pour l'annonce d'un nouveau plan de réduction des effectifs : la finalité du « projet Simply » ? De nombreuses entreprises, en difficulté financière ou confrontées à des évolutions structurelles de leur marché, vont devoir réduire leur masse salariale. La CFE-CGC regretterait, qu'une fois encore, Michelin saisisse l'opportunité de se joindre à la cohorte alors qu'elle reste une entreprise très profitable.

Nous appelons l'entreprise à reconnaître l'engagement et les compétences de ses salariés et à les rémunérer en conséquence. L'enjeu de la mise au niveau marché de nos salaires est de 50 millions d'Euros sur la masse salariale MFPM. C'est une somme conséquente, mais la comparaison avec les montants annuels distribués aux actionnaires montre qu'il n'y a pas de frein financier. C'est donc un choix politique que nous avons résumé en 2019 par « les talents ou les profits ? ». Cette question reste malheureusement d'actualité.

Nous espérons que l'entreprise évoluera et comprendra que cet investissement viendra enfin concrétiser la « symétrie des attentions » qu'elle met en avant dans ses orientations stratégiques.

Denis Paccard, Délégué Syndical Clermont-Ferrand.

Sommaire

PAGES 2 à 5 Enquête salaires 2020 :

- 2** médiane marché % Michelin
- 3** salaires % médianes
- 4** augmentations
- 5** rattrapage en cours d'année
- 5** analyse des PVI
- 6** synthèse

PAGE 7

Parts Variables en forte baisse en 2021

Expliquer ou corriger sa politique de rémunération ?

PAGE 8

La rentrée de Simply Michelin
Enquête avancer ensemble 2020

**RÉDACTEUR
EN CHEF**

Laure Trincal

**DIRECTEUR DE
PUBLICATION**

JC. Laourde



**Retrouvez l'analyse détaillée sur
cfecgcmichelin.org**



Enquête salaires 2020

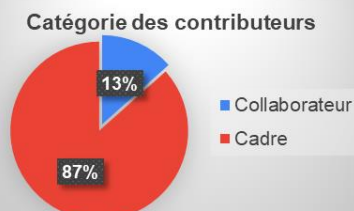
C. Boyer, D. Paccard

Qui a répondu ?

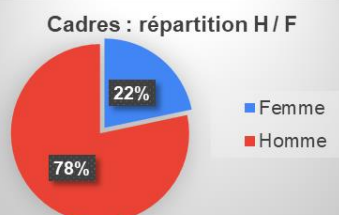
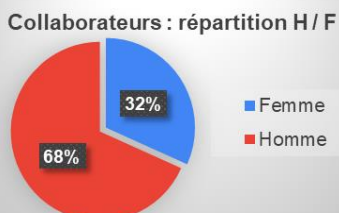
Les réponses proviennent majoritairement de l'établissement de Clermont Fd.

98% des contributeurs ont utilisé le formulaire en ligne. Merci, cela nous facilite le traitement des données.

La forte mobilisation des cadres dilue la part collaborateurs :

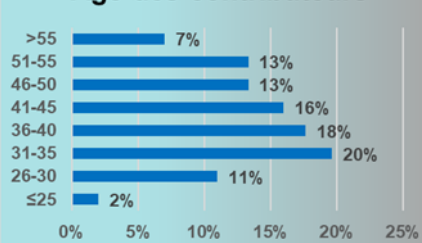


La part de femmes est stable chez les cadres et en hausse chez les collaborateurs :



La forte mobilisation des plus jeunes notée en 2019 s'est confirmée. La moitié des contributeurs ont moins de 40 ans. La pyramide des âges des contributeurs est ainsi très homogène :

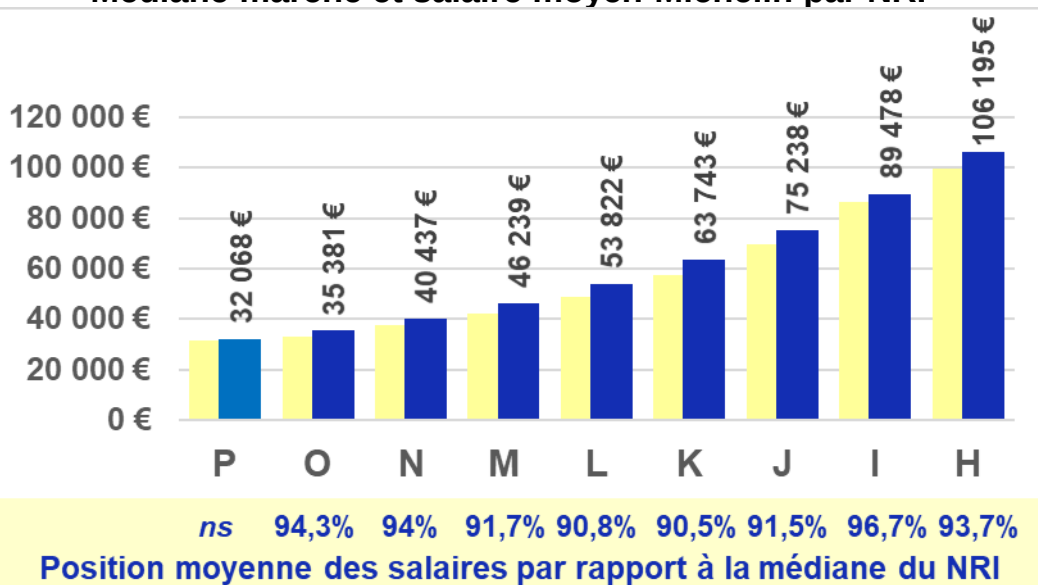
Âge des contributeurs



L'édition 2020 de l'enquête salaires CFE-CGC est un franc succès : le nombre de contributeurs est en hausse de 10% par rapport à 2019, référence déjà élevée. La mobilisation supplémentaire provient essentiellement de cadres de l'établissement de Clermont Ferrand. Nous sommes ainsi en mesure de vous apporter un éclairage détaillé sur la politique salariale de l'entreprise et la gestion de carrière. Nous publierons dans une prochaine lettre d'informations une synthèse actualisée des NRP accessibles par emploi.

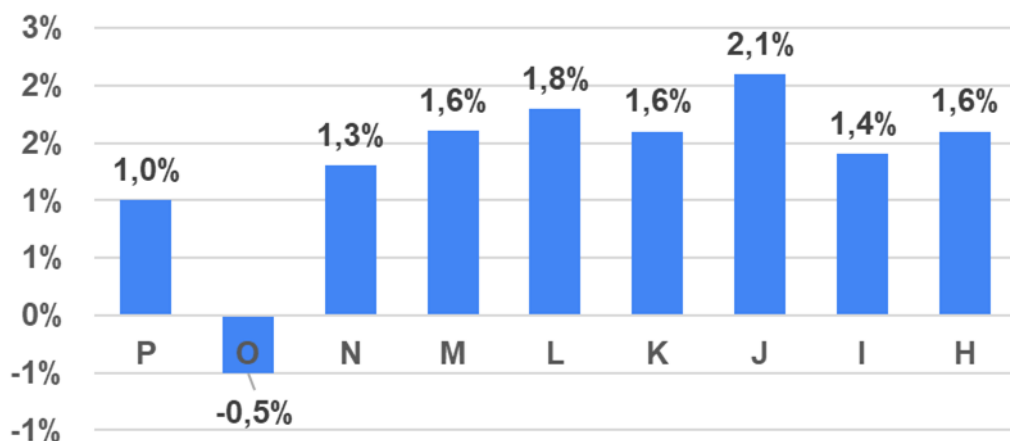
Toute l'équipe CFE-CGC remercie chaleureusement les contributeurs : cette information est utile à tous pour mieux se situer et permet d'interpeller l'entreprise.

Médiane marché et salaire moyen Michelin par NRI



Les valeurs des médianes marché (en bleu) sont calculées à partir de vos réponses. Elles coïncident parfaitement avec les valeurs fournies par l'entreprise dans les documents « en toute transparence 2020 », à ± 20€ près ce qui confirme la fiabilité de notre enquête. Sauf pour la lettre O, où notre médiane est inférieure de 1,5% à celle fournie par l'entreprise. Nous invitons les intéressés à faire le calcul décrit page 6 et à nous contacter en cas d'écart.

Les médianes marché ont poursuivi la tendance notée en 2019 : elles augmentent et leur progression s'est même accélérée par rapport à 2018. Michelin a ainsi couru derrière un marché qui a accéléré. Pour rappel, la médiane de décembre 2019 est la dernière référence connue.



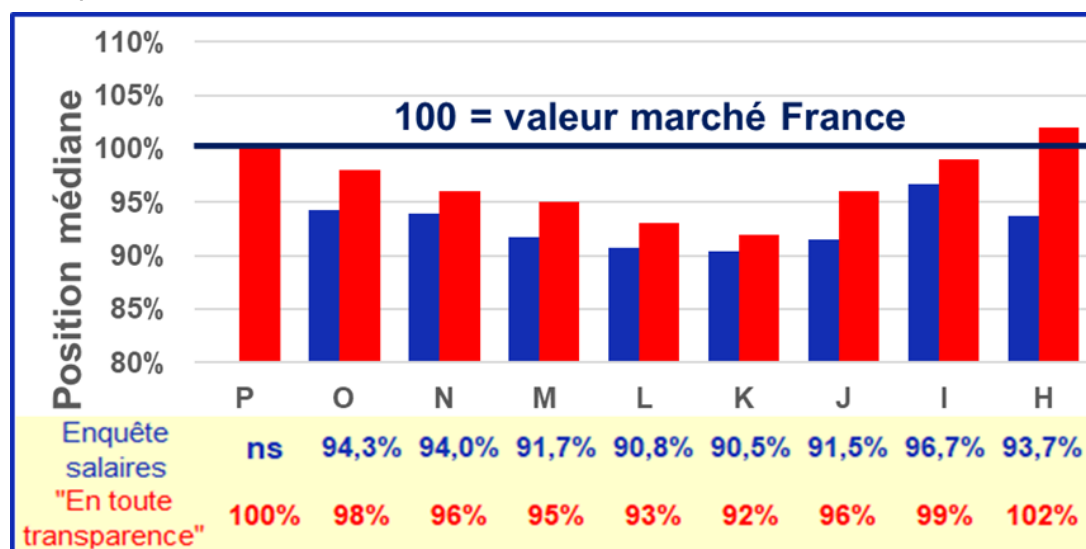
Enquête salaires 2020



Positionnement des salaires par rapport aux médianes

Nous ne notons aucune amélioration par rapport aux enquêtes précédentes : au contraire, l'écart entre salaires Michelin et marché France s'est encore accru. **En moyenne, les collaborateurs et cadres Michelin sont payés à 92,1% de la valeur marché France de leur NRI (93,5% en 2019).** Nous ne pouvons que répéter le constat effectué depuis 10 ans : Michelin fait le choix de sous-payer significativement ses salariés et contribue de ce fait à freiner la progression des médianes HAY nationales : *nous publierons prochainement les enquêtes annuelles de l'APEC et des Echos et leur analyse sur cfecgcmichelin.org*

Sur les niveaux P à H, aucune lettre n'est épargnée par la tendance tandis que les cadres groupe dépassent les médianes. Seule la lettre I est à plus de 95% de la médiane HAY. Nous notons encore un décalage important entre nos données et celles fournies par l'entreprise dans les documents «En toute transparence » :



Ce décalage est dû à au moins 2 facteurs :

- Le chiffre fourni par l'entreprise est surévalué par un artifice de calcul qu'elle reproduit depuis 3 ans. Il est obtenu en prenant le salaire de l'année en cours (incluant l'augmentation de mai 2020) et en le rapportant à la médiane marché France de l'année précédente (celle de décembre 2019, dernière connue). Cela conduit à surévaluer la position médiane Michelin. L'effet varie entre 2 et 3,5 points selon les lettres. **Nous réitérons notre demande d'appliquer une méthode de calcul à dates homogènes (comme le fait l'entreprise sur le Bulletin de Situation Individuel BSI). Un document qui porte l'en-tête « En toute transparence » mérite mieux qu'un embellissement artificiel d'une situation certes délicate.**
- Notre échantillon de population est plus jeune dans certaines lettres que la moyenne des salariés, notamment sur la lettre H dans laquelle nous avons noté un rajeunissement des participants (en moyenne, de 2,5 ans).

Travail gratuit

Hors des phases de prise de poste, être payé en dessous de la valeur marché de son poste alors qu'on le maîtrise revient à travailler gratuitement. Voici le nombre annuel 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

Communication managériale

Nous saluons la nette diminution de la part des managers qui communiquent une augmentation calculée à posteriori : elle passe à 37% (contre 60% en 2018).

Le calcul à partir du salaire post-augmentation a moins de sens : il compare le salaire année N à la médiane marché année N-1, qui n'intègre pas la moyenne des augmentations distribuées en France l'année N.

La médiane de l'année N n'est connue qu'en décembre, après que toutes les entreprises du panel HAY ont appliqué leur politique salariale.

Nous invitons les managers à communiquer le chiffre du BSI.

Par ailleurs, il demeure 30% de réponses à l'enquête dans lesquelles la position médiane communiquée par le manager est absente. Non fournie, non mémorisée ? Il y a une marge de progrès dans la communication. Mais votre BSI apporte cette donnée indispensable pour savoir comment vous êtes positionnés par rapport au marché.

« Profit »

Quel « profit » fait l'entreprise en maintenant les salaires à 92,1% de la médiane marché France ?

Michelin « bénéficie » en moyenne de 17 jours de travail gratuit par salarié.

Enquête salaires 2020

Renoncement

95% des collaborateurs et 92% des cadres qui nous ont répondu ont refusé le report à 2021 de leur augmentation 2020.

Vous nous avez joint des commentaires sur la démarche conduite par l'entreprise, pour inciter à ce report, qui montrent combien le fond et la forme ont choqué le plus grand nombre, aussi bien les managers que les équipiers.

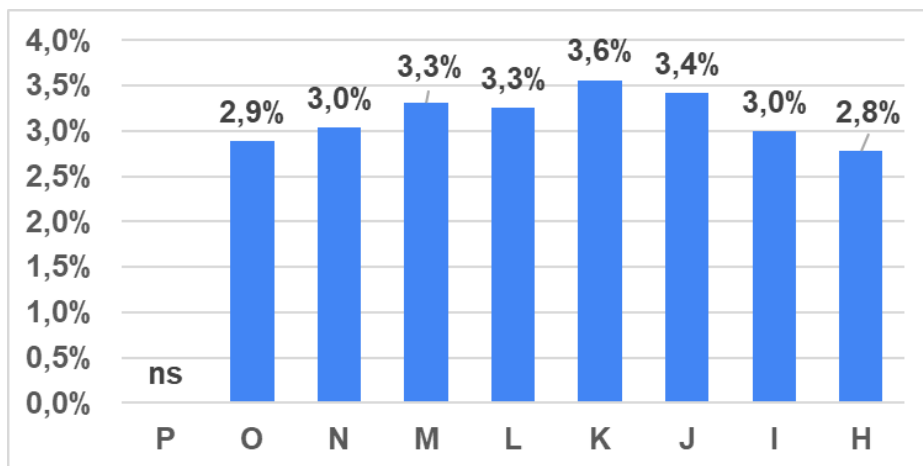
Cadres commerciaux

L'année dernière, nous avons noté un écart de traitement entre cadres lettre M : les cadres commerciaux positionnés dans des métiers en contact direct avec le client (essentiellement dans les emplois RCS et RDC), avaient bénéficié d'un coup de pouce : ce n'est pas le cas en 2020.

Au contraire semble-t-il : sur 10 contributeurs à l'enquête dans ce métier situés à moins de 85% de la médiane M, l'augmentation moyenne reçue en mai est limitée à 3,1%.

L'entreprise a-t-elle compensé en 2020 ses « largesses » de 2019 ?

Augmentations salariales : mieux qu'annoncé



L'accord salaires signé en janvier par la CFE-CGC prévoit :

- *Collaborateurs : augmentation moyenne annuelle 2,8% dont 2,5% en mai (yc 0,5% de PA).*
- *Cadres : augmentation moyenne annuelle 3,2% dont 2,8% en mai.*

Le niveau d'augmentation moyen est légèrement supérieur à l'accord négocié avec les syndicats. Il est en progression d'environ 0,2% par rapport à l'an passé. Il est très fortement lié à la position médiane, avec des écarts sensibles par tranche :

	Position médiane			
	75 à 85%	85 à 95%	95 à 105%	105 à 115%
O		3,2%	2,5%	
N	4,1%	3,1%	2,8%	
M	3,3%	3,3%	2,5%	2,0%
L	3,8%	3,2%	2,5%	
K	4,4%	3,4%	2,5%	2,1%
J	4,1%	2,9%	2,7%	2,1%
I	4,6%	3,2%	2,5%	2,1%
H	4,3%	3,2%	2,3%	2,0%
Moyenne	4,1%	3,2%	2,5%	2,1%

Autour de ces chiffres moyens, les disparités d'augmentation individuelle sont importantes. 2 exemples :

- Dans la lettre L, pour la tranche de position médiane 75 à 85%, les augmentations individuelles varient de 2% à 6%,
- Dans la lettre K, pour la tranche 85 à 95%, elles varient de 2,9% à 4,6%.

La politique salariale présente des différences notables par rapport à 2019 :

- **Les seuils de gestion ont été modifiés.** Nous avons noté en 2019 que la 1^{ère} cassure du rythme d'augmentation n'était plus à 105% de la position médiane, mais à 100%. Elle a été ramenée à 105% en 2020, comme auparavant. La plupart des salariés entre 110 et 115% de leur médiane ont reçu une augmentation.
- **Les écarts d'augmentation entre tranches de position médiane ont été réduits.**
- **La politique d'augmentation a été homogénéisée entre lettres.** L'entreprise continue à corriger l'inéquité de traitement subie pendant des années par les collaborateurs Q, P et O dénoncée par la CFE-CGC. Elle leur applique cette année des règles d'augmentation similaires aux collaborateurs N et aux cadres. La CFE-CGC s'en félicite. Les cadres H et I avaient subi l'an passé un freinage de leur progression salariale, ils vivent un retour à la normale en 2020.

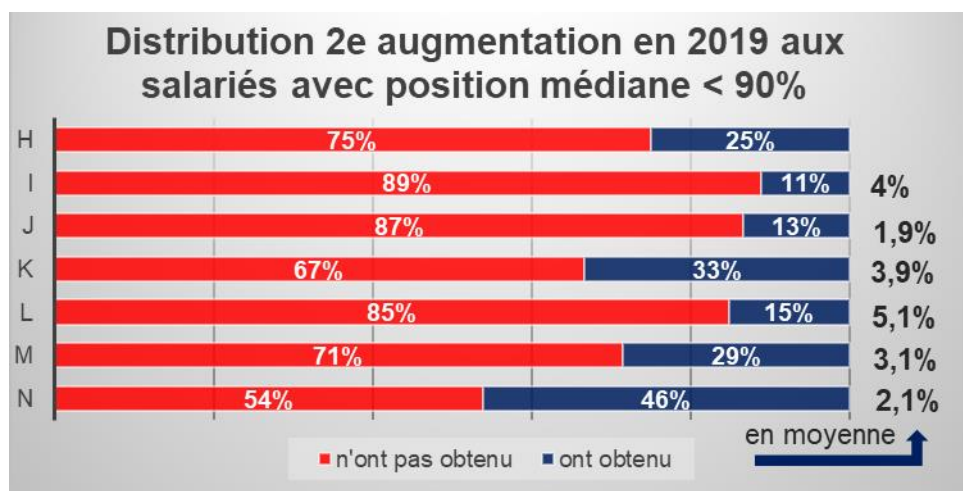
Enquête salaires 2020

Bilan des augmentations de cours d'année 2019

Pour la première fois, nous vous avons demandé 2 références de salaire pour l'année N-1, au 01/06/2019 et au 31/12/2019. Cela nous a permis de mesurer comment avait été distribué le budget de 0,4% réservé aux augmentations de cours d'année. Pour les heureux bénéficiaires, elles sont intervenues entre juillet et octobre.

Premier constat, elles ont été largement réservées aux salariés fortement décalés de la valeur marché de leur NRI : seulement 8% des salariés positionnés au-dessus de 90% de la médiane en ont obtenu une, contre 25% des salariés positionnés en dessous de 90%.

Cependant, la distribution pose question :



Nous notons bien un coup de pouce pour les salariés L et K, qui a produit un léger rattrapage de l'écart à la médiane marché. Un effort a également été réalisé chez les cadres M et I. Le traitement des salariés N est plus traditionnel.

Mais qu'est-ce qui justifie une telle hétérogénéité de traitement ? Quel processus de gestion a conduit à ce que seulement 15% des cadres L positionnés en-dessous de 90% de leur médiane obtiennent le rattrapage que la situation de tous justifierait ? Les réponses montrent qu'il n'y pas de lien avec un métier ou un secteur d'activité particulier. Peut-être faut-il chercher la réponse dans l'absence de gestion par la fonction P ? Dans ce contexte, ceux qui ont été servis sont probablement **ceux qui ont trouvé un manager à l'écoute**. Si vous êtes dans cette situation de décalage, n'hésitez pas à le demander.

Analyse de la part variable individuelle (PVI)

Les résultats montrent une grande stabilité par rapport aux années précédentes.

PVI versée en	2020	2019	2018	2017	2016	2015
Collaborateurs	82,3%	83,3%	83,1%	83,3%	81,50%	NRI N seul
Cadres	83,4%	84,2%	83,3%	83,1%	84,40%	86,40%
Total	83,3%	84,0%	83,2%	83,2%	83,70%	85,10%

Les changements introduits depuis 6 ans n'ont pas modifié le niveau de distribution de la part variable. Depuis sa création, le Coefficient d'Ajustement n'a pas réduit le budget consacré à la part variable. Il est à craindre que la nouvelle rémunération variable y parvienne : nous mesurerons dans le temps si l'indexation sur les résultats financiers conduit à distribuer plus ou moins que les 83% de l'enveloppe maximum distribués habituellement.



Coup de pouce aux NRI L et K ?

Les 2 tableaux ci-contre apportent une réponse claire à la question. **Il n'y a pas eu de coup de pouce dans la campagne d'augmentation de mai 2020.** Nous avons cependant enregistré quelques corrections individuelles importantes parmi les salariés situés à moins de 75% de leur médiane, avec des augmentations à 2 chiffres.

Rendez-vous en 2021 pour savoir comment est utilisé le budget d'augmentation de cours d'année.



PVI distribuée

Elle est très homogène : 77% des collaborateurs ont un niveau d'atteinte compris entre 80 et 90%. Le ratio est de 63% chez les cadres.

11% des collaborateurs et 2% des cadres ont un niveau d'atteinte inférieur ou égal à 50%.

Enquête salaires 2020

Combien d'années pour rattraper ma médiane ?

84% des CoCa payés en dessous de leur médiane mais des augmentations plus élevées que la moyenne France : cela devrait offrir des perspectives de convergence rapide ?

Vous trouverez sur notre site web un simulateur qui vous donnera le nombre d'années nécessaire pour rattraper la médiane de votre NRI et la perte de revenu cumulée avant d'atteindre une position marché de 100%.

Exemple : combien d'années un salarié K à 85% de sa médiane devra attendre s'il est augmenté, (hypothèse idyllique) de 4% par an ?
Réponse : 8 ans... pendant lesquels il aura cumulé un manque à gagner de 20 000€.

Vérifier sa position médiane

Nous notons parfois une incohérence des réponses sur 2 données : position médiane et salaire.

Aussi, **nous vous invitons à faire le calcul suivant** : diviser votre salaire au 31/12/2019 (disponible sur InTouch) par la valeur de la médiane de votre NRI (dans le document « en toute transparence » disponible sur intranet). Vous devriez obtenir un chiffre égal à la position médiane indiquée sur votre BSI reçu en juin.

En synthèse

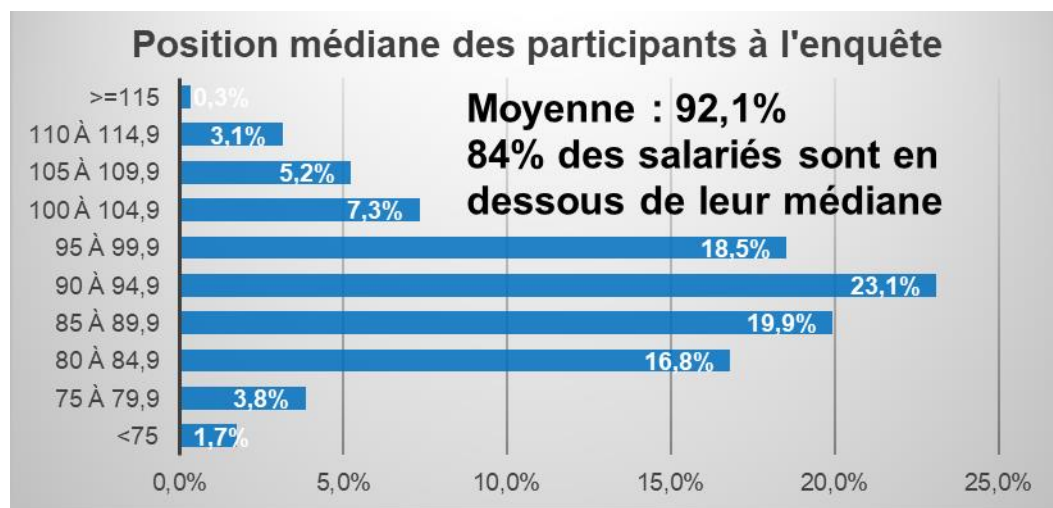
Depuis la 1^{ère} enquête salaires, la CFE-CGC dénonce le décalage entre les salaires pratiqués chez Michelin, entreprise nettement plus profitable que la moyenne et les salaires français. Michelin pratique une politique salariale qui freine la croissance des médianes HAY qui reflètent le salaire médian en France par niveau de responsabilité.

Depuis 10 ans, la CFE-CGC demande un rattrapage salarial qui n'est jamais venu.

Le résultat est aujourd'hui sans appel et se dégrade encore :

- **84% des collaborateurs et cadres ont un salaire inférieur à la médiane France.** Ils étaient 78% en 2019 et 72% il y a 5 ans.
- **Le salaire médian Michelin est inférieur de 8% à la valeur marché France.** Le retard était de 6,5% en 2019 et 5% il y a 5 ans.
- **Malgré le coup de pouce 2019, 85% des cadres NRI L et K ont encore un salaire inférieur à la médiane France.** Ils étaient 95% en 2019 et déjà 87% il y a 5 ans.

Voici la répartition de la position médiane des participants à l'enquête 2020 :



L'entreprise met en avant une dynamique de promotion, dont beaucoup apprécieraient qu'elle les concerne enfin.

Mais **que vaut une promotion si le salaire ne suit pas, s'il n'est pas recalé à la valeur marché du nouveau niveau de responsabilité ?** C'est pourtant la politique appliquée par Michelin depuis trop d'années : la promotion l'année N et le salaire correspondant au marché France dans 10 ans.

En 2019, nous avons conclu à une impasse de gestion : son impact s'est étendu car désormais pour **7 niveaux de responsabilité sur 8 entre O et H, le salaire moyen Michelin est inférieur de plus de 5% au salaire marché France.**

Quelle somme d'argent serait nécessaire pour recalculer sur la valeur marché France des salaires décalés de 8%? Sur la base de la masse salariale MFPM 2019, il faudrait 50M€ pour aligner les salaires Michelin sur les salaires marché France. C'est une somme conséquente, mais les résultats financiers des 5 dernières années montrent que Michelin en a largement les moyens. Ce n'est donc pas un frein financier, mais un choix politique court-terme. **La CFE-CGC appelle à une juste reconnaissance du travail des salariés et est convaincue que cet investissement se traduirait par un engagement encore amélioré.**

Les parts variables en forte baisse en 2021

L.Trincal, D.Bourgois



Bonus, vraiment?

L'entreprise annonce la mise en place d'un bonus exceptionnel pour « mobiliser les équipes autour d'objectifs plus réalistes mais ambitieux ». La CFE-CGC avait déjà alerté à plusieurs reprises sur les objectifs 2020 devenus inatteignables dans le contexte Covid. **Nous apprécions le geste de l'entreprise pour motiver les salariés.**

Néanmoins, nous regrettons que les objectifs annoncés aux actionnaires ne soit qu'un seuil à 0% : seul le dépassement des objectifs de ROS et de cash-flow libre déclenchera les bonus. Or l'incertitude planant sur la tenue des marchés rend la réalisation de ces objectifs assez aléatoire. Le tableau ci-dessous reprend les exemples donnés par l'entreprise avec différents niveaux d'atteinte du ROS et du cash-flow libre, hors arbitrage de 10% des gérants et hors TCIR. Pour atteindre le maximum (40%), les paliers sont pour le moins ambitieux en particulier pour le cash-flow libre.

Projection ROS atteint (M€)	Projection cash-flow atteint (M€)	Taux d'atteinte des bonus (% d'atteinte)	NRI L Bonus en % salaire annuel	NRI P (av.PPI-PPC) Bonus en % salaire annuel
1200	500	0+0 = 0%	0%	0%
1300	625	5+5 = 10%	1,3%	0,2%
1400	750	10+10 = 20%	2,6%	0,4%
1500	875	15+15 = 30%	3,9%	0,6%
1600	1000	20+20 = 40%	5,2%	0,8%

La CFE-CGC aurait mieux compris un système garantissant la moitié du bonus pour l'atteinte des 1200M€ de ROS et 500M€ de cash-flow libre et l'autre moitié basée sur les paliers ambitieux ci-dessus. Dans le système présenté, seule la surperformance par rapport aux objectifs boursiers déclenchera une prime et seuls les salariés français sont concernés.

De fait, **le non-versement en 2021 des parts variables** Groupe et Equipe est acté, les seuils de déclenchement étant devenus inatteignables. **Couplé à une forte réduction de l'intéressement, les salariés doivent s'attendre à une part variable 2021 très fortement réduite.** Ce bonus exceptionnel plafonné ne changera pas cet état de fait.

Nous aurions trouvé plus simple de réviser les seuils de déclenchement à la baisse, conformément à la guidance transmise aux actionnaires. Si le recul des ventes (-20%) a un effet démultiplicateur sur le ROS (-80%), les salariés n'en sont pas responsables. Pour rappel, la masse salariale a baissé de 10% entre S1 2019 et S1 2020.

La Direction a préféré l'introduction d'un nouveau dispositif. En terme de simplification, on repassera.

Expliquer ou corriger sa politique de rémunération ?

C.Boyer



Dans les documents « En toute transparence » 2020, l'entreprise commente sa vision de la politique de rémunération : « Distribution des positions marché fin 2019 : 47% des cadres ont une position marché **supérieure à 95%**, de la médiane marché ». Exprimé différemment, 53% des cadres ont un salaire décalé d'au moins 5% de la médiane marché. En se centrant sur la médiane, qui devrait être la cible minimale d'une entreprise performante, il est notable que selon l'entreprise 69% des cadres sont payés en dessous du marché.

Dans le même document, l'entreprise nous fournit une explication : « La politique de promotion est dynamique [...] ce qui explique en grande partie la distribution des positions des salaires par rapport au marché » – Les promotions expliqueraient donc les 69% de cadres inférieurs à la médiane marché, ce qui signifie aussi que les salariés Michelin ont des responsabilités et leurs contraintes sans en avoir la rémunération.

La CFE-CGC ne pense pas que l'explication ait l'effet escompté, à savoir amener les salariés à se réjouir que la politique de promotion soit dynamique. Il y a trop de personnes sans poste ou attendant des promotions promises et jamais venues. Pourtant, la solution est simple : **adapter la politique de rémunération à la politique de promotion, ce que propose la CFE-CGC depuis que son enquête salaire a révélé ce décalage.** La CFE-CGC en attend toujours la correction.

La rentrée de Simply Michelin

J.Tarantini



Après les premières consultations du début d'année et l'interruption due au confinement, l'entreprise a repris la marche du projet Simply Michelin. 18 équipes spécifiquement constituées, les Streams, correspondant chacune à une activité ou un process, doivent maintenant proposer pour fin octobre des solutions de simplification et les leviers pour y parvenir.

La CFE-CGC espère que les « Streams leaders » pourront donner sa place au débat entre professionnels éclairés pour statuer sur la faisabilité des actions de simplification identifiées, selon les options suivantes : faire différemment, faire faire ou ne plus faire.

On comprend aisément l'impact social de chacune de ces options avec, à la clé, les gains de productivité recherchés par le Groupe. Certes, les Streams n'ont pas à se prononcer sur le volet social du projet. Celui-ci doit faire l'objet d'une négociation avec vos représentants du personnel, vraisemblablement après la remise des conclusions. Cette négociation devrait porter sur deux points :

- Quelles seront les conditions de départ des salariés acceptant de quitter **volontairement** l'entreprise ?
- Comment seront traités ceux qui vont rester ?

C'est d'autant plus crucial que l'organisation déployée en 2018 n'a pas apporté les améliorations attendues. Elle s'est surtout traduite par une hausse sensible du stress au travail et un désengagement de nombreux salariés.

Il est fondamental que, cette fois-ci, l'entreprise écoute ses salariés et leurs représentants pour ne pas commettre les mêmes erreurs. Il serait préjudiciable que les Streams ne soient que des chambres d'enregistrement de décisions déjà prises... Cela compromettrait non seulement le succès du projet mais présagerait d'une négociation du « volet social » difficile.

La CFE-CGC s'engage à vos côtés pour défendre vos intérêts et vous tiendra informés de l'évolution de la situation.

Enquête Avancer Ensemble, les questions clés

L.Trincal



Ne pas se syndiquer peut nuire gravement à vos conditions de travail et peut provoquer le déclin de votre emploi.

REJOIGNEZ-NOUS !
[Cfecgcmichelin.org](https://cfecgcmichelin.org)



En 2020, la direction nous appelle à exprimer librement notre opinion pour tirer le meilleur parti de l'enquête. Mais les questions principales concernent l'engagement des salariés. Un bon résultat est un quitus aux actionnaires pour la stratégie qu'ils imposent à l'entreprise et alimente la rémunération variable des gérants. Il permet aussi d'être bien positionné auprès des investisseurs et des agences de notation ISR (Investissement Socialement Responsable) et ESG (critères Environnementaux, Sociaux et de Gouvernance).

Sachez que la **mesure de l'engagement** est basée sur la réponse aux 4 premières questions seulement de l'enquête « Avancer ensemble », formulées afin qu'il soit difficile de répondre négativement :

- Je suis fier/fière de dire que je travaille pour Michelin,
- Je recommanderais Michelin comme une entreprise où il fait bon travailler,
- Je resterais chez Michelin même si on m'offrait un poste équivalent ailleurs,
- Dans l'ensemble, je suis satisfait(e) de Michelin comme lieu de travail.

Pour ces 4 questions, vous êtes considérés comme **engagés** si vous répondez « tout à fait d'accord » ou « d'accord ». Si vous n'êtes pas en phase avec la stratégie, la gouvernance ou la politique sociale de l'entreprise, la CFE-CGC vous conseille **d'exprimer votre désaccord ou votre neutralité sur tout ou partie de ces réponses**.

Nous vous recommandons de ne pas faire porter à votre manager, sauf raisons spécifiques, le poids d'orientations qu'il n'a pas décidées et qu'il doit soutenir, parfois malgré lui.