

Enquête « avançons ensemble » 2026



Profil des répondants

- Une participation en légère hausse par rapport à l'an dernier, proche des 1 000 réponses
- Un échantillon représentatif de la population, avec toutefois une légère sur-représentation tertiaire:
 - Répondants de SR à E / 3 lettres (L,M,K) concentrent 55% des réponses
 - 80% tertiaire / 20% usine (*nota: dans le bilan social 2025, les agents représentaient 30% des effectifs*)
 - Environ 12% des répondants sont des managers
 - Ancienneté:
 - 17% des répondants ont moins de 10 ans
 - 34% ont entre 10 ans et 20 ans
 - 32% entre 20 ans et 30 ans
 - 17% plus de 30 ans
- Un taux de verbatim qui varie selon les thématiques:
 - Engagement: 31%
 - Attentes par rapport au plan: 28%
 - Bien-fondé des suppressions de postes: 26%
 - Confiance en l'avenir: 22%
 - Self space pour s'exprimer: 18%
 - Conditions de travail: 15%

=> Une étude fiable (car reposant sur un nb significatif de données) et représentative de la population collaborateurs-cadres.

Engagement

	Tertiaire	Usine	EAE 2025
Je suis fier de travailler pour Michelin	73%	71%	90%
Je suis satisfait de mon lieu de travail	84%	67%	88%
Je recommanderais l'entreprise comme un lieu où il fait bon travailler	63%	52%	85%
Je resterais dans l'entreprise même si on m'offrait un travail identique ailleurs	40%	34%	68%
TOTAL taux engagement	65%	56%	83%

- Un engagement qui est toujours là mais qui s'effrite (verbatim forts), notamment en usine
- Un sentiment que le « P » de People s'efface toujours plus devant le « P » du Profit et les actionnaires
- Des résultats plus bas que les résultats « officiels » de l'enquête EAE pour deux raisons:
 - une vraie liberté (pas de pression « subliminale » il faut répondre positivement à EAE)
 - un effet « contestataire »: je profite de l'anonymat pour dire ce que j'ai sur le coeur

Engagement verbatims

➤ Reconnaissance et rémunération :

« Mon engagement a baissé : je suis déçue du choix de l'entreprise de ne pas augmenter les salaires deux années de suite alors que deux milliards d'euros sont dépensés pour détruire des actions. »

« Symétrie des attentions... je suis beaucoup moins engagé maintenant que j'ai compris qu'à presque 50 ans je n'aurai plus beaucoup d'évolution de carrière ni de salaire. ».

« L'effacement de la politique d'augmentation ne m'incite plus à faire d'efforts puisqu'il n'y a plus de perspective de progression. »

« Difficile de garder un engagement sans augmentation surtout avec l'inflation. »

➤ Attachement à Michelin mais inquiétude, perte de sens et d'engagement :

« Je ne sais plus ce que veut dire le mot engagement ! »

« J'ai lâché. »

« Je ne suis plus engagé. »

« Aucune motivation, travail purement alimentaire. »

« En chute libre... j'ai mal à MON Michelin. »

« I was Michelin »

« Je reste engagé mais avec de plus en plus de doutes sur notre avenir. »

« Je reste engagée malgré moi mais je suis pleinement consciente d'être sur un siège éjectable. »

« Mon engagement est lié aux collègues et non pas à la stratégie entreprise. »

Stratégie et communication

	Tertiaire	Usine	Managers	EAE 2025
Je suis confiant quant à l'avenir de l'entreprise	31%	34%	38%	62%
La direction communique une vision claire de l'avenir	28%	25%	32%	61%
Je me sens en sécurité pour m'exprimer et donner mon point de vue	42%	35%	53%	71%

- Une défiance généralisée des répondants concernant la stratégie valeur et du pilotage de l'entreprise, loin des résultats EAE 2025. Même les managers doutent.
- Une communication de la direction qui ne donne pas une vision claire de l'avenir.
- Un sentiment majoritaire d'insécurité chez les équipiers lorsqu'il faut donner son point de vue.

Stratégie et communication verbatims

➤ Priorité donnée aux actionnaires :

« Vision très claire : tout pour les actionnaires, le reste on s'en fout. »

« La stratégie valeur est un échec, avec une baisse des volumes, un impact social catastrophique et toujours plus pour les actionnaires. »

« Nous aurons bientôt plus les moyens d'investir pour gaver de plus en plus les actionnaires. »

« Profit domine contre le People au quotidien. »

➤ Manque de vision et de crédibilité :

« Notre groupe n'a plus de vision claire sur la stratégie et vision d'avenir. »

« Prix ? Part de marché ? Autour du pneu ? Je suis perdu. »

« Des rêves à 2030 / 2050, mais rien sur ce qui sera demain. »

« On ne sait pas trop où on va. »

« Flou total dans la communication. On ne sait pas où va l'entreprise. »

➤ Critique de la stratégie valeur :

« L'approche Valeur au détriment des volumes s'est révélée être une erreur. »

« Erreur avec la stratégie valeur qui nous fait perdre énormément de volume. »

« La direction ne semble pas capable de trouver l'optimum marge × volume. »

Safe-space verbatims

- Safe space et liberté d'expression :
 - « *Le safe space est aujourd'hui un vœu pieux.* »
 - « *Le premier qui lève le doigt a perdu. »*
 - « *Le "speak up" n'existe pas. »*
 - « *On nous fait croire que le speak up est autorisé, mais personne n'est dupe. »*
 - « *On peut s'exprimer. Se faire entendre est un autre sujet. »*
 - « *Vaut mieux se taire sous peine de se faire démonter en revue des personnes. »*

Qualité de vie au travail

	Tertiaire	Usine	Managers	EAE 2025
Mon travail me procure un sentiment d'épanouissement personnel	59%	52%	75%	72%
J'ai les moyens de bien travailler	65%	54%	65%	73%
Mon organisation se préoccupe de mon bien-être et de ma santé physique et mentale	58%	49%	64%	78%

- L'épanouissement personnel demeure mais pas à la hauteur des résultats de l'enquête EAE.
- Des craintes réelles sur la charge de travail et la santé mentale des salariés qui resteront à l'issue du plan d'adaptation des effectifs.
- Une dégradation de la santé mentale des salariés, pas toujours perçue à sa juste mesure par les managers => demande d'expertise initiée par la CFE-CGC.

Qualité de vie au travail verbatims

- Charge de travail et manque de moyens :
 - « Faire plus avec moins tout en allant plus vite. Pour équilibrer l'équation, on ne peut être que moins bon. »
 - « Toujours davantage de charge et de sollicitations. »
 - « La limite du faire plus avec moins commence à être largement atteinte. »
 - « On retire de la ressource de partout sans supprimer des tâches. »
- Santé mentale et RPS :
 - « Les RPS explosent, l'entreprise semble démunie face à cela. »
 - « Santé physique oui, mais pas ma santé mentale. »
 - « J'étais en arrêt burn-out. »
 - « Suite à un manager toxique et un burn-out, mon engagement en a pris un sacré coup. »
- Management et écoute :
 - « On nous écoute mais on ne nous entend pas. »
 - « Mon manager demande l'avis de l'équipe, écoute puis applique sa propre décision. »
 - « L'entreprise ne veut pas entendre les soucis. »
- Conditions de travail :
 - « Environnement bruyant, mal isolé et beaucoup de messages contradictoires. »
 - « Nos systèmes d'information sont tellement complexes et obsolètes que la perte de temps est énorme. »
 - « Matériel informatique vieillissant. Mobilier de basse qualité. »

Projet d'adaptation des effectifs

	Tertiaire	Usine	Managers
Je comprends le bien-fondé de la suppression de jusqu'à 1 500 postes	25%	34%	43%
Sous réserve d'un accord avec des mesures intéressantes, je suis prêt à envisager une mobilité externe	35%	42%	43%

- La justification de la suppression de jusqu'à 1 500 postes n'apparaît pas fondée pour une majorité des répondants, managers compris.
- Un pourcentage significatif des répondants (largement plus du tiers) se déclare prêt à envisager une mobilité externe en cas d'accord avec des mesures qu'il jugerait intéressantes. Alerte sur les managers. Nota: déclaration d'intention ne vaut pas acte. Mais c'est un signe quand même.
- Attente d'un dispositif RCC/GEPP réellement attractif, transparent et ouvert, notamment pour les seniors.

Projet adaptation des effectifs verbatims

- Incompréhension du projet :
 - « *Le personnel reste une variable d'ajustement.* »
 - « *Tout le monde sait que ce n'est qu'un prétexte pour en donner toujours plus aux actionnaires.* »
 - « *Les salariés français sont vus uniquement sous le prisme du coût du travail.* »
 - « *Cette annonce a été brutale, vide de sens et anxiogène.* »

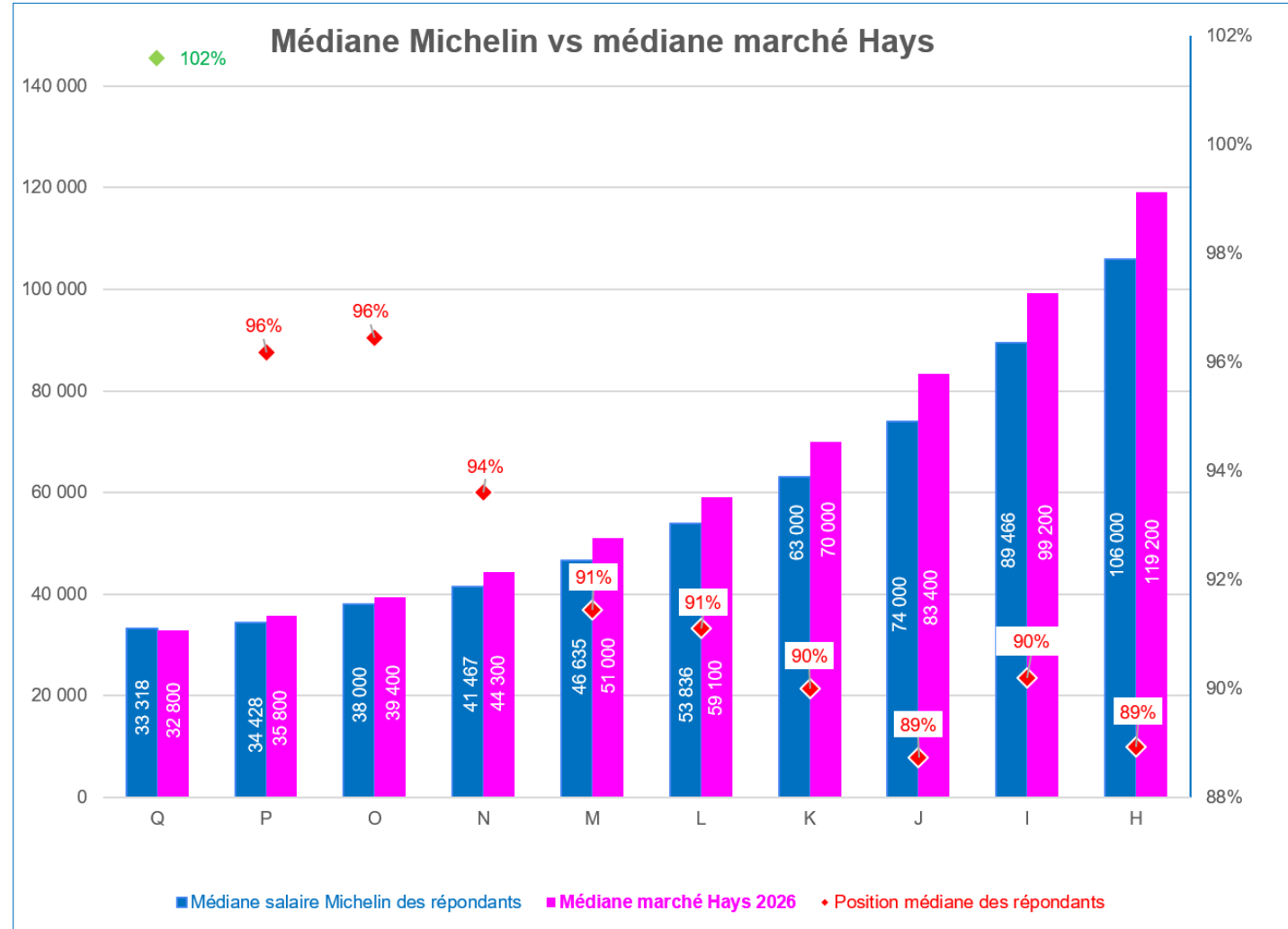
- Large éligibilité et volontariat réel :
 - « *Qu'un maximum de salariés soit éligible.* »
 - « *Un véritable et sincère volontariat.* »
 - « *Les bons vont partir et les moins bons contributeurs seront toujours là.* »
 - « *Il ne faut pas de postes protégés, personne n'est irremplaçable.* »

- Inquiétude pour ceux qui restent:
 - « *Que les postes non concernés ne se voient pas reprendre des tâches supplémentaires.* »
 - « *La pression augmente et ça explose.* »
 - « *Réduire les effectifs augmente la pression sur ceux qui restent.* »
 - « *Comment la perte de compétences et le surplus de charge de travail vont-ils être compensés ?* »

Attente sur plans de départs volontaires verbatims

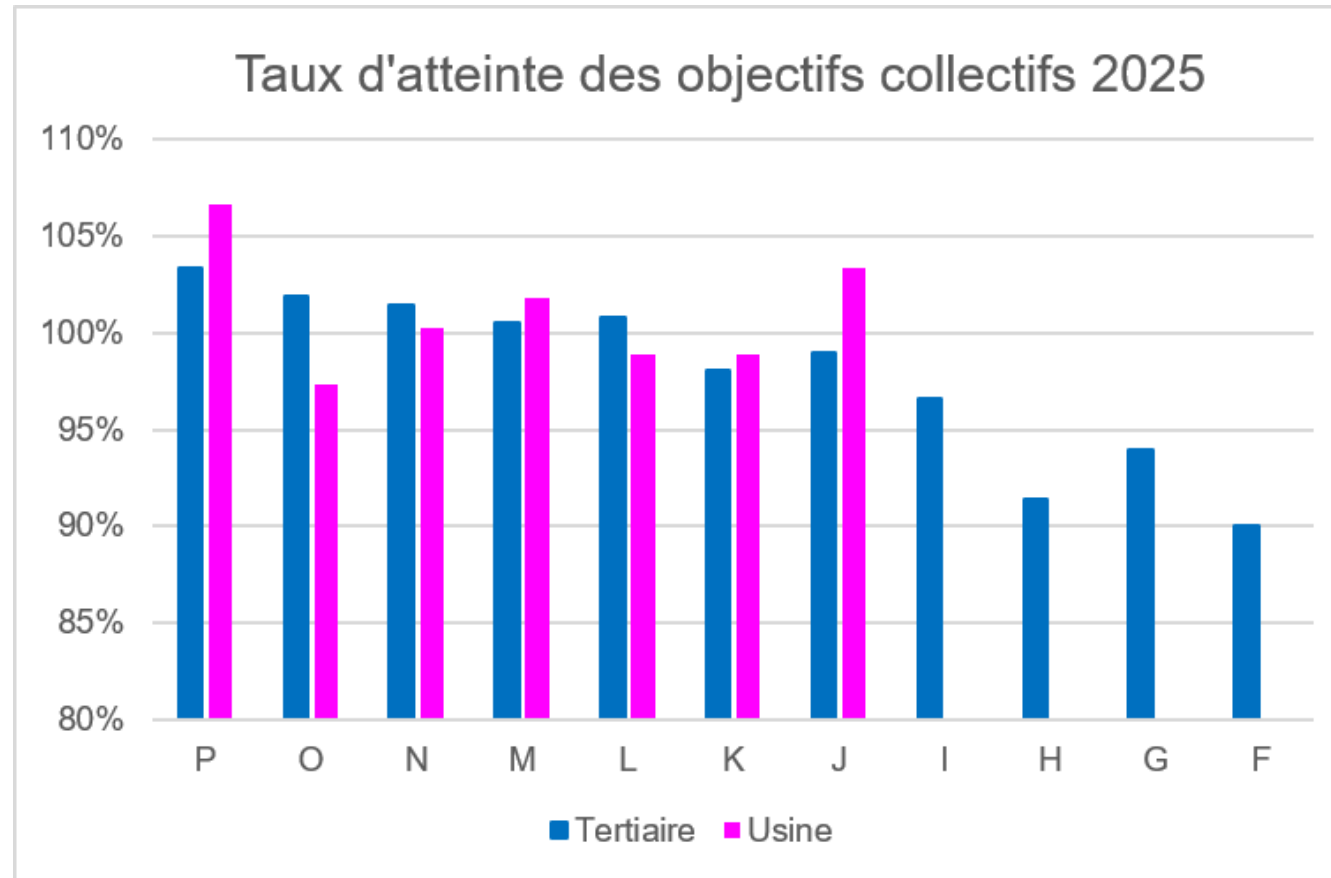
- Des mesures financières incitatives :
 - « Il faut un peu d'argent à la clé pour aller chercher des volontaires. »
 - « Que l'enveloppe soit suffisamment conséquente pour envisager un départ volontaire. »
 - « Package de départ très attractif sinon peu de volontaires. »
 - « 5 ans de salaire, pas moins. »
- Accompagnement à la reconversion :
 - « Package formation et financier pour se reconvertir. »
 - « Accompagnement à la reconversion professionnelle et à l'entrepreneuriat. »
 - « Mobilité externe avec des aides concrètes, faciles, financières et d'accompagnement ».
- Dispositifs retraite:
 - « Prise en compte des personnes proches de la retraite. »
 - « Rachat des trimestres à 100 % par l'employeur. »
 - « Retraite progressive et accompagnement des seniors. »
- Attentes pour ceux qui restent:
 - « Il faut aussi négocier les conditions pour celles et ceux qui restent. »
 - « Alignement à la médiane pour ceux qui resteront. »
 - « Les salariés ne peuvent plus être les parents pauvres de la stratégie 3P. »
 - « Que les personnes qui restent aient les moyens de remplacer ceux qui partent. »

Salaires



- Un décrochage généralisé: certaines lettres (J,H) sont plus de 10% sous les médianes marché.
- Des centaines de salariés qui ont connu le double 0 durant les deux dernières années.

Taux d'atteinte des objectifs collectifs



- Un niveau général d'atteinte élevé (autour de 100% pour les répondants) des objectifs collectifs
- Une convergence (ENFIN !) d'atteinte entre tertiaire et usines. Cette convergence ne s'est pas faite par un nivellement par le bas mais bien par une progression des taux d'atteinte en usine. Nota: cette observation est confirmée par le groupe de travail sur les rémunérations.

Focus managers

	Global	- 4 ans	Entre 4 et 10 ans	Plus de 10 ans
Je remplis mon rôle avec enthousiasme, même s'il y a des moments difficiles	79%	79%	80%	78%
J'ai envie de continuer dans le management	73%	79%	66%	75%
J'ai les moyens nécessaires pour exercer dans de bonnes conditions	53%	59%	49%	53%

- Près de 80% des managers répondants déclarent accomplir leur rôle avec enthousiasme, malgré les moments difficiles. Ce pourcentage est identique quelque soit l'ancienneté dans le management.
- Une grande majorité souhaite poursuivre dans le management.
- En revanche, ils expriment leurs réserves quant aux moyens dont ils disposent pour exercer leur rôle dans de bonnes conditions: moyens de faire évoluer leurs équipiers, support des Pdp (voir verbatims)... C'est particulièrement marqué sur la tranche 4-10 ans d'expérience.

Paroles de managers verbatims

➤ Enthousiasme à manager:

« J'ai la chance d'avoir une équipe responsabilisée, autonome, enthousiaste et conquérante. J'ai également la chance d'avoir seulement 10 personnes, ce qui me laisse le temps de m'adapter aux besoins de chacun »

« J'adore être manager et aider mes équipiers à réaliser leur potentiel (début verbatim) ».

➤ Manque de moyens et de soutiens :

« Je suis régulièrement questionné sur les changements de NR, faute de levier pour augmenter les personnes »

« Le lien avec les PdP est essentiel pour le manager. Aujourd'hui je ne me sens pas du tout aidé. »

« J'aime moins la partie bataille avec le pdp chaque fois que nous voulons faire un changement (fin verbatim) ».

« Plus de possibilité de construire des plans de carrière pour les équipiers ».

➤ Politique salariale à porter:

« La politique salariale de l'entreprise depuis 4 / 5 ans n'a pas de sens ni de continuité, cela va continuer à générer des situations compliquées à accompagner en tant que manager. Il y a également un manque d'équité beaucoup trop important sur la rémunération variable. »

« J'espère sincèrement que la communication concernant les augmentations sera améliorée vs 2025 et 2026: on se sent vraiment pris pour des idiots »

« Compliquer de reconnaître les bonnes performances des équipiers sans enveloppe d'augmentation ou de prime et des Shared Goals qui peuvent être atteints à 120% en ne faisant rien ou au contraire à 50% voir moins en s'arrachant toute l'année ».