

SEPTEMBRE 2026

Dossier réalisé par
Hassan Ait Fedail, Vincent Bayet,
Dominique Bourgois, Valérie Dossin,
Pierre Pires, Nicolas Mirvault

SOMMAIRE

+ ENQUÊTE

02. Retours sur l'enquête

+ BRÈVES

07. Comptes 2025 de la France :
le dessous des cartes

08. De bonnes nouvelles
pour les ventes en France !



Enquête «Avançons Ensemble» : une parole libre

Les retours du terrain recueillis par vos élus CFE-CGC ne semblent pas toujours se refléter dans les résultats de l'Enquête Avancer Ensemble Michelin. **Fidèles à notre attachement aux faits, nous avons souhaité confronter cette perception à la réalité en lançant notre propre enquête, en reprenant une partie des questions de l'EAE Michelin, référence reconnue au sein de l'entreprise.**

C'était aussi l'occasion d'élargir l'enquête salaire annuelle CFE-CGC qui n'a plus guère de sens après deux années de NAO quasi-nulles.

Vous vous êtes largement mobilisés pour répondre. Près de 1000 salariés ont participé à cette enquête, dont 12 % de managers, avec une représentation couvrant l'ensemble des niveaux de responsabilité, de D à O, ainsi que toutes les anciennetés.

Cette forte participation témoigne d'un réel besoin d'expression. Vous avez saisi cette opportunité dans un cadre garantissant la confidentialité des réponses, permettant à chacun de partager librement son ressenti. Cette enquête apporte ainsi un

éclairage complémentaire à l'EAE Michelin et permet de comparer les perceptions recueillies dans des contextes différents, sans les biais inhérents à une « enquête d'entreprise ».

Notre responsabilité, en tant qu'élus CFE-CGC, est de porter fidèlement vos préoccupations auprès de la Direction tout en restant rigoureusement attachés aux faits. **C'est aussi de vous offrir un espace d'expression libre et indépendant. Avec cette enquête, cet objectif a été pleinement atteint.**

Les résultats nous semblent refléter avec fidélité l'état d'esprit du terrain. Ils montrent des salariés toujours motivés, attachés à Michelin et fiers de leur entreprise. Mais ils expriment également de l'inquiétude, de la lassitude, des interrogations et des déceptions face à certaines décisions ou orientations que les salariés ne comprennent pas.

Dans notre prochaine lettre d'information, nous partagerons plus en détail vos réponses sur les thèmes de la rémunération et les paroles des managers.

Accès à
l'intégralité des
résultats pour
nos adhérents



ENGAGEMENT DES SALARIÉS

Un attachement encore fort mais qui s'effrite

Si l'engagement global reste encore positif (64 %), de nombreux répondants ont exprimé une baisse de cet engagement : « *Difficile d'être engagé lorsque pour la deuxième année consécutive, je ne suis pas augmenté* », « *De plus en plus compliqué de motiver ses équipiers et de rester soi-même motivé* », et une perte de sens, « *perte de l'esprit familial si cher à la famille Michelin pour une vision financière exacerbée* », « *Mon engagement est lié aux collègues et non pas à la stratégie entreprise* ».

Les mots utilisés traduisent un réel attachement à Michelin « *Engagement en chute libre... j'ai mal à MON Michelin* » même s'il s'exprime en négatif « *I was Michelin* ».



▼ Le taux d'engagement est mesuré à partir de 4 questions

D'accord, tout à fait d'accord	Tertiaire	Usine	Total
Je suis fier de travailler pour Michelin	73 %	71 %	73 %
Je suis satisfait de Michelin en tant que lieu de travail	84 %	67 %	81 %
Je recommanderais l'entreprise comme endroit où il fait bon vivre	63 %	52 %	61 %
Je resterais dans l'entreprise même si on m'offrait un travail identique ailleurs	40 %	34 %	39 %
TOTAL	65 %	56 %	64 %

Les résultats en usine sont inférieurs, voire nettement inférieurs à ceux du tertiaire, traduisant ainsi une certaine lassitude face aux baisses de volumes et autres délocalisations « *À quoi bon s'engager puisque petit à petit nos emplois sont délocalisés en Roumanie, en Inde et ailleurs* » ou fermetures « *Les salariés de Vannes et Cholet étaient engagés et ça n'a pas suffi* ». Ainsi, seulement 34 % des répondants en usine resteraient s'ils trouvaient un travail identique ailleurs !

Les élus de la CFE-CGC alertent depuis des mois l'entreprise sur le risque de désengagement des salariés suite aux incessantes restructurations et à l'absence de revalorisation salariale, malgré des médianes Michelin nettement inférieures aux médianes marché. Le constat dressé en usine est franchement inquiétant.

La CFE-CGC appelle, une fois encore, la direction à travailler ensemble pour promouvoir l'engagement au travers de la rémunération, les « benefits », les conditions de travail et la reconnaissance. Nous réitérons ici nos propositions de collaboration à l'occasion des prochaines négociations.



Les commentaires exprimés par les salariés dans l'enquête sont écrits en gras et en italique. Nous les avons reportés dans leur intégralité, sans corrections.

STRATÉGIE ET COMMUNICATION

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

L'enquête vous a donné la parole sur une thématique forte : stratégie et communication.

Les salariés disent avoir perdu confiance dans l'avenir de Michelin. Plus que perdre confiance, peut-être sont-ils perdus : *« Prix ? Part de marché ? Autour du pneu ? Je suis perdu »* ou encore *« Flou total dans la communication. On ne sait pas où va l'entreprise. »*

Les dernières grandes communications ont été anxiogènes et mettent en évidence un manque de reconnaissance des salariés : annonce du plan de réduction des effectifs, profit warning, réduction du télétravail, pas d'augmentations, délocalisations, stratégie valeur en perte de vitesse, fermetures d'usines...

« Cette annonce (des 1500 postes) a été brutale, vide de sens et anxiogène. »

Compliqué de trouver du souffle et de l'élan. Et même les managers semblent avoir du mal à retrouver cet enthousiasme qu'ils doivent insuffler à leurs équipes.

Dans vos commentaires deux sentiments dominant :

– L'inquiétude sur les résultats de la stratégie valeur

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

– L'inégalité du partage de la valeur entre salariés et actionnaires

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

C'est un thème cher aux élus CFE-CGC, nous ne sommes pas contre le partage de la valeur entre les actionnaires et les salariés. **Nous sommes contre le déséquilibre actuel en faveur des actionnaires. Les salariés sont la colonne vertébrale de Michelin et méritent la reconnaissance de leurs efforts.**

◆ **Les négociations sur les augmentations (NAO) vont démarrer à l'automne. Nous ferons entendre ce message ! Nous attendons que le Groupe rattrape la perte de pouvoir d'achat des collaborateurs et cadres après deux années d'augmentation quasi-nulles.**

▼ Vision de l'avenir de l'entreprise

D'accord, tout à fait d'accord	Tertiaire	Usine	Managers	Total
Je suis confiant(e) quant à l'avenir de l'entreprise	31 %	34 %	38 %	31 %
La direction communique une vision claire de l'avenir	28 %	25 %	32 %	28 %

« On peut s'exprimer. Se faire entendre est un autre sujet. »

Le manque de sécurité, l'absence de confiance pour s'exprimer à haute voix est souligné par une large partie des répondants : 47 % parmi les managers, 60 % parmi les salariés.

◆ **Nous avons déjà partagé ces résultats avec l'employeur et nous sommes prêts à réfléchir ensemble pour comprendre et mettre en place les moyens d'améliorer ce chiffre.**

Une formulation telle que *« Le premier qui lève le doigt a perdu »* n'est pas satisfaisante dans un groupe comme Michelin qui a l'innovation et l'idéation dans son ADN.

La CFE-CGC est prête à travailler avec Michelin pour promouvoir l'engagement qui passe par la rémunération, les bénéfices, les conditions de travail et la reconnaissance. Tous les élus de la CFE-CGC travaillent sur des propositions en ce sens.

PLAN D'ADAPTATION DES EFFECTIFS



« Des conditions claires, un accompagnement de qualité, des réponses transparentes pour les personnes »

Autour du plan d'adaptation des effectifs, les résultats sont contrastés. Incrédulité et incompréhension sont nettes, avec également l'expression d'une forme de colère. *« Tout le monde sait que ce n'est qu'un prétexte pour en donner toujours plus aux actionnaires. »* ou de lassitude *« Réduire ici pour combien d'augmentation en Chine ou en Inde ? »*

Les managers semblent mieux intégrer la nécessité invoquée par Michelin du plan d'adaptation.

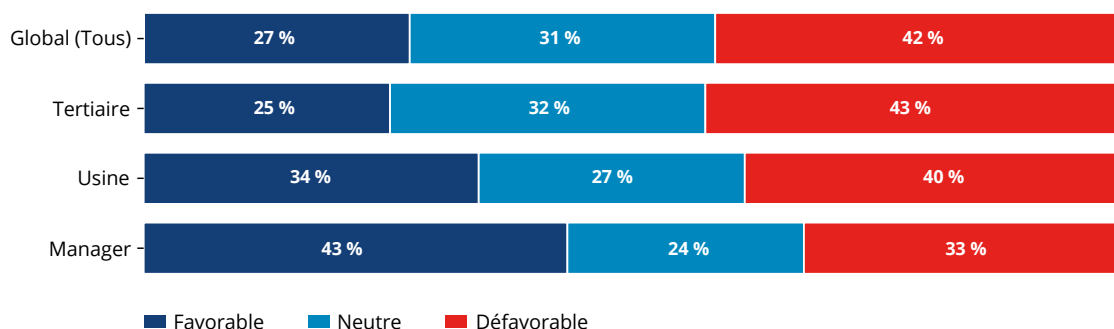
« L'entreprise doit s'adapter pour survivre dans ce nouveau monde. Les conditions en France sont très défavorables pour le travail. Ne blâmons pas notre organisation mais plutôt nos politiques. »

Ont-ils été plus ou mieux informés ?

« Je comprends qu'il est nécessaire d'engager une mutation de nos emplois et de notre activité pour répondre aux besoins de demain [...]. De plus, le transfert à outrance de certaines activités en EUR de l'est génère des irritants, le transfert de certaines fonctions centrales en local ne fonctionne pas non plus [...]. Enfin, c'est surtout certains postes transverses ou de hautes responsabilités qui devraient être supprimés pour donner l'exemple, postes qui génèrent des activités supplémentaires qui ne créent pas la valeur à la hauteur de leurs coûts. »

▼ Résultats CFE-CGC Avancons ensemble 2026

Je comprends le bien-fondé du projet de suppression annoncé par Michelin de 1 500 postes en France



▼ Vous avez exprimé dans vos commentaires des doutes, les mêmes que ceux exprimés par la CFE-CGC depuis l'annonce.

– Un risque de perte des compétences et des talents

“ Les bons vont partir et les moins bons contributeurs seront toujours là. ”

– Le sentiment que l'engagement et le travail des salariés en France ne sont plus valorisés

“ Les salariés français sont vus uniquement sous le prisme du coût du travail. ”



La CFE-CGC continuera à se faire le porte-parole des salariés. Nos demandes pour les négociations qui commencent sont simples :

◆ **Pour ceux qui restent :**

- Vigilance sur la charge de travail et le transfert des compétences
- Pilotage partagé avec les organisations syndicales du suivi des effectifs (départs, recrutements,...)
- Formations adaptées aux évolutions métiers chez Michelin

Et c'est aussi ce que vous mettez en avant dans les commentaires. *« Que les postes non concernés ne se voient pas reprendre des tâches supplémentaires. »*

Et comme nous, vous demandez un pilotage et une gouvernance :

« Coups de rabot successifs passés sans réelle réflexion organisationnelle. On se contente trop souvent de ne pas remplacer des départs et de laisser les équipes se rééquilibrer. »

◆ **Pour ceux qui vont partir :**

- Large éligibilité aux plans (pas d'usine à gaz)
- Vrai volontariat, pas de pressions directes ou indirectes
- Des conditions de départ très favorables pour toutes les catégories de salariés

Cela fait partie aussi de vos préoccupations :

« Un véritable et sincère volontariat. » mais aussi

« Mobilité externe avec des aides concrètes, faciles, financières et d'accompagnement. »,
« Package de départ très attractif sinon peu de volontaires. »

Retrouvez toute l'actualité des négociations sur le site Internet CFE-CGC.





QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL

« La QVT ne peut pas être un simple affichage face aux réalités du terrain »

Autour de la qualité de vie au travail, les retours de notre enquête révèlent un profond décalage. Si un sentiment d'accomplissement persiste pour 57 % d'entre nous, **l'incompréhension et l'agacement sont nets** face au fossé entre le discours officiel et le quotidien vécu.

Les managers semblent porter un regard plus préservé sur leur environnement de travail (75 % d'avis favorable), témoignant d'une fracture marquée avec le terrain, particulièrement dans les usines.

▼ Ce que vous exprimez dans vos commentaires : des alertes vives et concordantes

- Une santé mentale mise à rude épreuve et un management à deux vitesses

“ **Le vécu dépend entièrement du manager direct. Certains sont bienveillants, d'autres sont toxiques et maintenus malgré les alertes.** ”

- Des délocalisations et une lourdeur organisationnelle qui dégradent le quotidien

“ **Le transfert à outrance de certaines fonctions génère des irritants majeurs et une perte d'efficacité au quotidien, le tout avec des outils informatiques défectueux.** ”

▼ Résultats CFE-CGC Avancons ensemble 2026

Mon travail me procure un sentiment d'accomplissement personnel



J'ai les moyens de bien travailler



Mon organisation se préoccupe de mon bien-être et de ma santé (physique et mental)



■ Favorable ■ Neutre ■ Défavorable

charge de travail / sous-effectifs
carrière et reconnaissance
signaux positifs (oxygène...)
santé mentale / burn-out / RPS
outils et moyens dégradés
situations RH rigides
délocalisation des fonctions
lourdeur organisationnelle
management toxique / hétérogène
discours vs actes sur la QVT

Face à ces remontées alarmantes sur la dégradation de la santé mentale des salariés, **la CFE-CGC avec le support de la CFDT a formellement demandé une cartographie et un plan d'action concret autour de la santé mentale des salariés.**

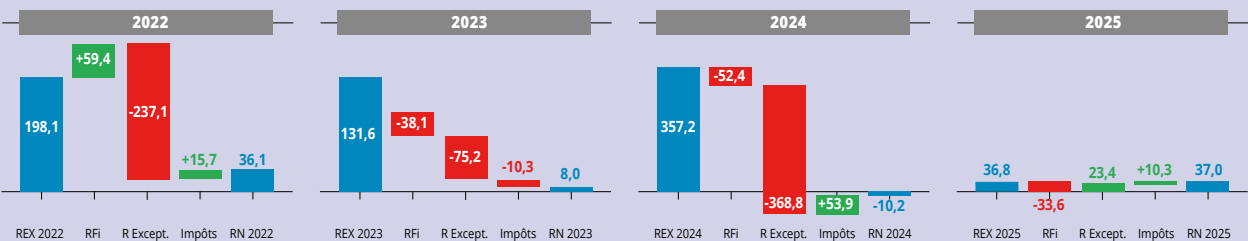
La CFE-CGC ne lâchera rien et continuera d'être le porte-parole sans concession des salariés. **La première richesse de Michelin, ce sont les Femmes et les Hommes qui font l'Entreprise.**

Comptes 2025 de la France : le dessous des cartes

Les comptes de la MFPM 2025 sont atypiques par rapport aux années précédentes. L'explication vient principalement d'un changement de norme comptable qui a pour effet de transférer des charges sur le résultat d'exploitation, cœur de l'activité de la MFPM. Et ainsi biaiser la lecture des comptes de la MFPM si on veut faire une comparaison entre 2025 et les années précédentes

Le résultat net 2025 de la MFPM fait apparaître une année assez différente des autres : un résultat d'exploitation en chute libre et un résultat exceptionnel positif pour la première fois depuis bien longtemps.

▼ Résultats nets de la MFPM de 2022 à 2025



Source : rapport Secafi

Ces résultats nous ont laissé circonspects jusqu'à ce que le cabinet Secafi nous apporte un précieux éclairage lors du CSEC de juillet. Les règles comptables ont été modifiées en 2025. Ainsi, des charges de restructuration qui, auparavant affectaient le résultat exceptionnel, se retrouvent désormais dans le résultat d'exploitation. Certaines vont même se loger dans les charges de personnel, amplifiant ainsi la dérive des charges de personnel constatée entre 2024 et 2025. Résultat de ces changements de normes : des charges en moins

pour le résultat exceptionnel (qui devient ainsi positif) et des charges en plus pour le résultat d'exploitation qui se retrouve fortement lesté. C'est le principe des vases communicants. Et c'est loin d'être neutre : ainsi, si on compare les frais de personnel 2025 vs 2024, ils ont progressé facialement de + 155 M€, soit + 11%. Mais si on neutralise l'effet changement de norme comptable, cette augmentation ne serait plus selon le cabinet Secafi « que » de + 75 M€, soit + 5 % : augmentation réelle certes, mais moins marquée.

	2023	2024	2025	Var. 24/25
Frais de personnel historique retraité (retraitement Secafi)	1 595	1 517	1 592	5 %
Frais de personnel	1 472	1 437	1 592	11 %

Pour la CFE-CGC, ce changement de normes n'est pas une bonne nouvelle car il complique grandement la lecture des comptes de la MFPM. Il sera ensuite plus facile de dire que la MFPM est structurellement déficitaire (ou presque),

alors que jusqu'à maintenant l'éclatement du résultat net permettait une lecture circonstanciée des résultats de la MFPM, en isolant notamment dans le résultat exceptionnel le coût des incessantes restructurations.

De bonnes nouvelles pour les ventes en France!

Dans un contexte de baisse du marché du remplacement pneumatique, les ventes de pneus **TC (Tourisme Camionnette)** au Remplacement affichent une belle dynamique avec une progression de +5 % pour le Groupe en Europe et de **+3,8 % pour la France, par rapport à 2025 sur le premier semestre.**

Cette croissance, réalisée à contre-courant de la tendance du marché, illustre l'engagement de nos équipes commerciales sur le terrain. Elle nous permet également de **regagner des parts de marché**, renforçant ainsi notre position auprès de nos clients.

Ces résultats constituent un signal positif et confirment notre capacité à, de nouveau, aller chercher des volumes sur tous les segments du marché.

La CFE-CGC s'en félicite et remercie les salariés pour leur engagement sans faille.



Retrouvez-nous sur :



Cfe-cgc Michelin



CFE-CGC Michelin



cfecgcmichelin

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