

LETTRE INFO

MICHELIN
+ QU'UN SYNDICAT

Dossier spécial réalisé par :
Vincent Bayet, Dominique Bourgois,
Valérie Dossin, Hassan Ait Fedail,
Nathalie Goldaraz, Nicolas Mirvault
et Pierre Pires.



Spéciale enquête salaires

Résultats 2025 de l'enquête salaires : People loin derrière Profit

Des résultats records ! La CFE-CGC remercie tous les salariés ayant pris la peine de répondre à notre enquête, avec une mention spéciale pour les managers qui se sont exprimés : leurs verbatims ont été riches. Nous leur dédions d'ailleurs un encart spécifique. Grâce à vos réponses, toujours plus nombreuses d'année en année (**+33 % de répondants** cette année ! Dont **12 % sont managers**, c'est **la nouveauté 2025**), nous sommes en mesure de publier une vision d'ensemble de la politique de rémunération. Elle montre **une certaine hétérogénéité qui interpelle** : médianes Michelin vs médianes marché, tertiaire vs industrie, cadres Groupes vs autres populations. *Voir notre synthèse, page 8.*

La confirmation des objectifs 2025 après des résultats semestriels en retrait nous inquiète. M. Menegaux affirme que le Groupe est d'ores et déjà configuré pour atteindre 14 % de marge opérationnelle en 2026, alors même que le Groupe plafonne depuis des années à 12,5 %. La CFE-CGC redoute que, faute de croissance suffisante, cet objectif soit obtenu par une

intensification de la politique de réduction des coûts et notamment des frais de personnel (effectifs, primes variables, salaires).

Les faits sont là : sur les 10 dernières années, le Groupe a davantage restructuré que créé de la croissance. La CFE-CGC alerte sur la fuite en avant, vers toujours plus de "Profit" mais avec toujours moins de "People". Avant d'être une variable d'ajustement financière, les salariés sont d'abord des contributeurs majeurs aux très bons résultats de l'entreprise.

Les salariés sont très engagés et ont démontré à bien des égards leur résilience. Pourtant, les élus et les managers sentent l'inquiétude monter dans les équipes. Les salariés nous parlent de restructurations, de fermetures de sites ou encore de délocalisations. Nous entendons ces craintes et les partageons.

Le mandat que vous nous avez confié est de défendre vos intérêts au quotidien. Nous continuerons à le faire en toute indépendance.

Plus que jamais, la CFE-CGC est à vos côtés, équipiers comme managers.

Les managers ont voulu saluer l'engagement des salariés, malgré les consignes de la Direction

▼ Pourcentage d'augmentation issu des lettres en toute transparence

	0%	0%-1%	1%-2%	2%-3%	> 3%	Moyenne
Agents (TH)	0%	0%	45%	46%	9%	2,10%
Collaborateurs	24%	4%	42%	27%	3%	1,42%
Cadres	17%	6%	50%	23%	4%	1,48%
Cadres Groupe	18%	9%	53%	17%	3%	1,36%

Source : lettres en toute transparence 2025

▼ Pourcentage d'augmentation salariale au 01/07/2025 par lettre sur la base des répondants à l'enquête salaire 2025

Lettre	Budget d'augmentation annoncé	% d'augmentation moyenne des répondants	% d'augmentation mini des répondants	% d'augmentation maxi des répondants
H	2% (yc cours d'année de 0,75%)	1,1%	0%	2%
I	2% (yc cours d'année de 0,75%)	1,6%	0%	6%
J	2% (yc cours d'année de 0,75%)	1,4%	0%	9%
K	2% (yc cours d'année de 0,75%)	1,5%	0%	4%
L	2% (yc cours d'année de 0,75%)	1,2%	0%	4,6%
M	2% (yc cours d'année de 0,75%)	1,3%	0%	4%
N	2,5% (yc cours d'année de 0,60%)	1,3%	0%	4%
O	2,5% (yc cours d'année de 0,60%)	1,5%	0%	4%
P	2,5% (yc cours d'année de 0,60%)	1,9%	0%	3%



Le pourcentage de collaborateurs et cadres avec gel salarial reste nettement en dessous des 50% que nous pouvions redouter suite aux « instructions » du service du personnel. Les managers — et c'est heureux — ont donc **fait preuve de discernement** pour limiter, autant que faire se peut, la casse dans leurs équipes. Ils ont voulu également être **cohérents avec l'engagement des salariés** (taux d'engagement France 2024 : 86%). **Nous saluons leur courage et leur lucidité.**



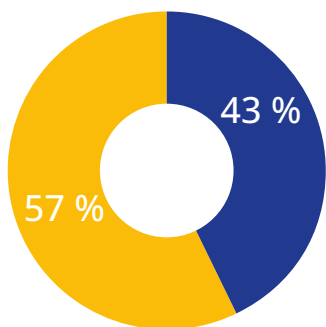
On a **pénalisé davantage les collaborateurs (24% avec 0% d'augmentation)** que les cadres, y compris les cadres Groupe (18% avec 0% d'augmentation), ce qui est **injuste socialement** et peu productif économiquement, le poids des collaborateurs étant limité dans la masse salariale globale.

PAROLES DE MANAGERS

Les managers ont privilégié une approche humaine

Cette année, l'enquête salaires donnait la part belle aux managers. Merci à tous ceux / celles qui ont répondu. Voici ce que vous nous dites, vous, managers, sur la mise en œuvre de la politique salariale.

▼ Respect des recommandations du service du personnel



- J'ai strictement appliqué les recommandations du service du personnel
- Je n'ai pas tenu compte des recommandations du service du personnel et j'ai distribué d'une autre manière

Entre 20 % et 25 % des managers indiquent avoir ressenti une pression soit de leur hiérarchie, soit des PDP pour appliquer les recommandations du service du personnel : gel salarial pour la moitié des collaborateurs et cadres pour garder un budget « significatif » pour la moitié restante.

Clairement, ces recommandations ont été beaucoup plus marquées en usine. Certains d'entre vous parlent d'« injonctions » même.

Toutefois, une nette majorité des répondants (57%) n'a pas suivi ces recommandations et a, en synthèse, procédé de la manière suivante :

- la performance a été le critère dominant, souvent combiné à la position médiane,
- des paliers simples et clairs (0 %-1%-2 %) ont été majoritairement utilisés,
- les managers ont été animés d'une forte volonté d'équité, de transparence mais également de cohérence entre eux. Ils ont privilégié une approche humaine mais structurée parfois ajustée selon les contraintes.

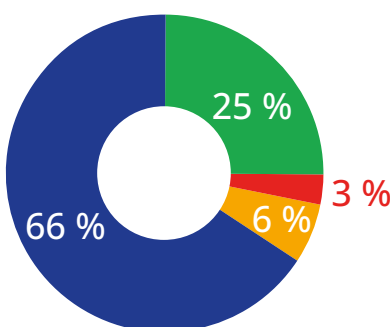
▼ Extraits de verbatims :

“ Aucune responsabilisation sur ce point. Recommandation à appliquer sans dérogation possible. ” (site industriel)

“ Nous avons décidé d'un commun accord avec mes autres collègues managers de ne pas appliquer la consigne : il était inconcevable pour moi de donner 0 à une personne qui travaille bien. ”

Les 2/3 des managers estiment avoir « géré » la situation

▼ Mon ressenti vis à vis des équipiers



- A l'aise
- J'ai été fortement chahuté
- Je me suis senti vraiment mal à l'aise
- Pas simple mais j'ai géré

Les points à retenir de vos nombreux commentaires :

- le zéro en AI est accepté mais cela crée des tensions, les managers doivent justifier leur “décision”,
- lorsque des critères objectifs ont été appliqués, le message est mieux passé,
- les managers se sont sentis isolés, surtout ceux qui ont appliqué la règle des 0 % strictement alors que d'autres ne l'ont pas fait,
- les managers identifient des risques de désengagement, de départs possibles, suite à cette politique salariale.

▼ Extraits de verbatims :

“ Le silence de certains m'a laissé penser à un jeté d'éponge qui annonce une perte d'engagement et qui ne s'inscrit pas dans la reconnaissance des salariés. ”

“ Choisir entre deux collaborateurs pour donner une augmentation de zéro à l'un alors que l'implication est pratiquement identique que son collègue est difficile. ”

Un décrochage croissant avec les médianes marché et incompréhensible au vu des résultats financiers robustes du Groupe

▼ Niveau salarial médian par lettre des répondants au 01/07/2025



Toutes les lettres sont désormais inférieures aux médianes marché, avec une accélération du décrochage sur les lettres M, J et I, ces deux dernières lettres étant presque 10 % en dessous des médianes marché.

L'an dernier, l'entreprise avait invoqué un effet « promotion » qui, par effet mécanique, pouvait freiner l'évolution de la médiane Michelin. Mais la dynamique salariale joue également : ainsi, les budgets d'augmentation Michelin pour les cadres ont été inférieurs à ceux du marché (2 % versus 2,5 % à l'extérieur selon la lettre en toute transparence), creusant l'écart.

Pour la CFE-CGC, il reste incompréhensible que le Groupe Michelin qui dégage de solides résultats financiers soit aussi décalé des médianes marché.

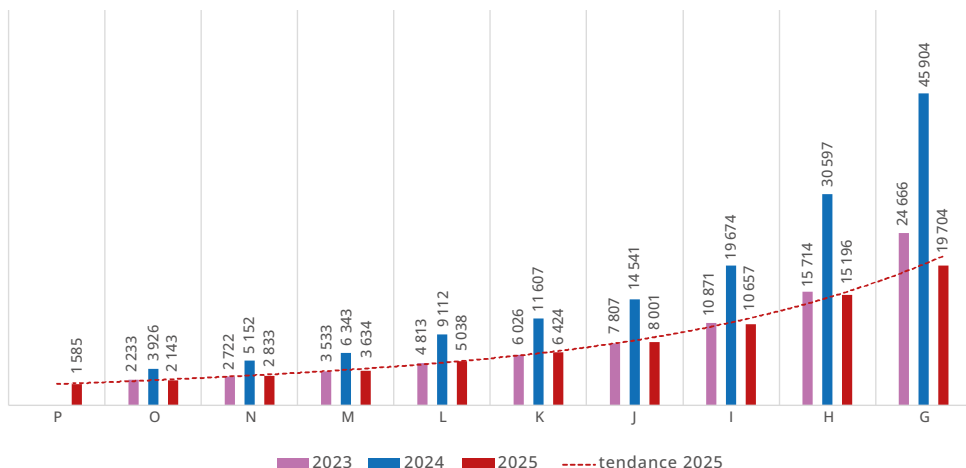
REVUE DE PRESSE



Les frais de personnel de la France sont-ils trop élevés ? **NON !**

Bonus Groupe, équipes et intéressement : un recul qui passe mal !

▼ Total bonus Groupe et équipe en euros



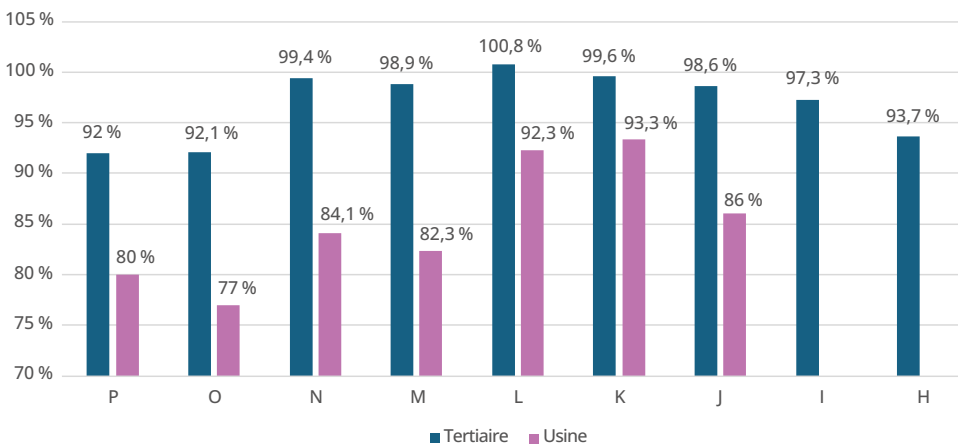
Premier constat : le recul par rapport aux variables versées l'an dernier est difficilement compréhensible car les résultats financiers de 2024 (Résultat Opérationnel des Secteurs, Free Cash Flow) étaient très solides, le Free Cash Flow dépassant même très largement le niveau promis aux actionnaires. Le critère de contexte fixé par les gérants à 5%, alors qu'ils pouvaient monter à 15%, n'a pas non plus été favorable aux salariés.

Au final, les niveaux de bonus versés en 2025 au titre des résultats 2024 sont comparables à ceux versés en 2023 au titre des résultats de 2022.

Deuxième constat : le mode de calcul du bonus Groupe et par extension celui des objectifs collectifs avantage nettement les cadres Groupe. Il y a ainsi un rapport de 1 à 12 entre le NRI P et le NRI G, bien mis en évidence par la courbe de tendance en pointillés.

M. Menegaux l'avait reconnu il y a un an devant la Commission économique de l'Assemblée et avait annoncé que le Groupe « regardait le sujet » (sic). Mais rien n'a changé depuis, malgré nos interpellations répétées en instances.

▼ Taux d'atteinte moyen des objectifs équipes partagés (= objectifs « catalogue ») 2024 : résultats des répondants.



Le taux d'atteinte moyen est nettement inférieur en usine par rapport au tertiaire central : 85% contre 97%, **soit 12 points de moins : un écart encore jamais mesuré !** Cet écart peut aller jusqu'à 16,6 points (lettre M). Cet écart que nous mettons en évidence depuis maintenant quatre ans (9 points en 2022, 6 points en 2023, 8,5 points en 2024) pose clairement la question de l'équité entre usine et tertiaire. Pour toucher un Bonus équipes, mieux vaut travailler en tertiaire qu'en usine !

Enfin, pour être complet sur la partie rémunération variable, on constatera que pour l'intéressement, le versement sur la MFPM est passé de 51,9 M€ en 2024 à 53,1 M€ en 2025 (+2,3%).

REVUE DE PRESSE

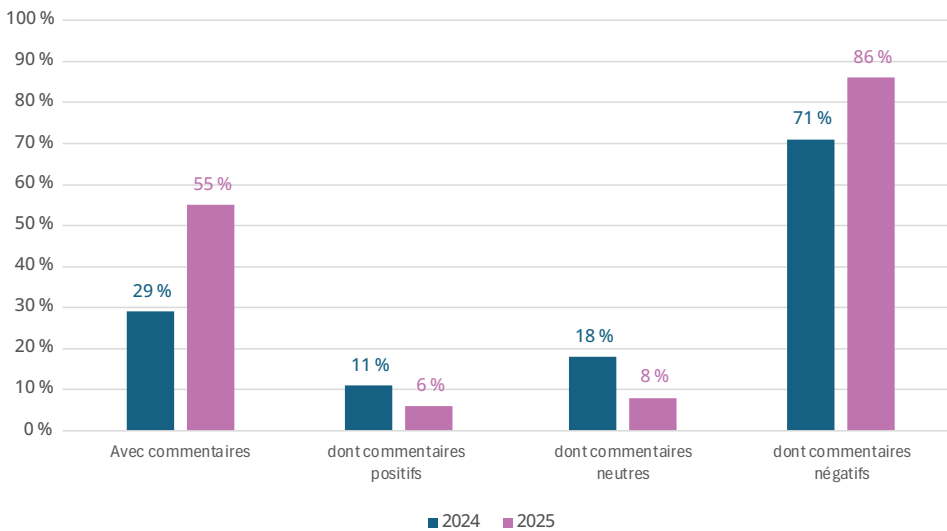


Intéressement : pensez aux formations à suivre...

PAROLES D'ÉQUIPIERS

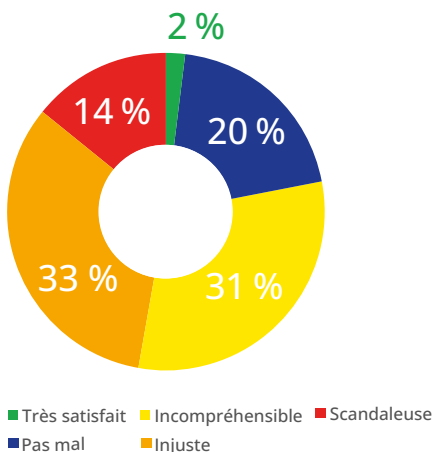
Incompréhension et sentiment d'injustice dominant chez les équipiers

▼ Commentaires



Vous avez été nombreux à vous exprimer puisque plus de la moitié des répondants a laissé un commentaire. Et parmi ceux qui ont laissé un message, vous êtes plus des $\frac{3}{4}$ à ne pas être en phase avec la politique salariale cette année.

▼ Sentiment vis à vis de la politique salariale de cette année



Les retours expriment en effet de forts sentiments d'injustice et de démotivation liés à la politique salariale, surtout dans un contexte de résultats financiers exceptionnels et de dividendes élevés (voir page 7).

Les équipiers perçoivent un décalage entre leurs efforts et la reconnaissance reçue, avec une perte de pouvoir d'achat accentuée par l'inflation et des augmentations jugées insuffisantes (0 % à 2 %).

La stratégie de distribution des augmentations (0 % ou 2 %) est vécue comme arbitraire et clivante, générant frustration et perte de sens.

▼ Extraits de verbatims :

“ Démotivation, injustice, manque de sens ”

“ Des résultats exceptionnels sur l'année 2024, avec des augmentations entre 0 % et 2 %, avec obligation de trancher. Résultat : des 0 % non mérités, des 2 % auxquels il faut dire un grand MERCI (40 € brut par mois), des équipes démotivées... ”

“ Face à un engagement toujours plus exigeant, le retour est déconnecté de la réalité, malgré des performances financières de haut niveau. La répartition des profits est injuste ”

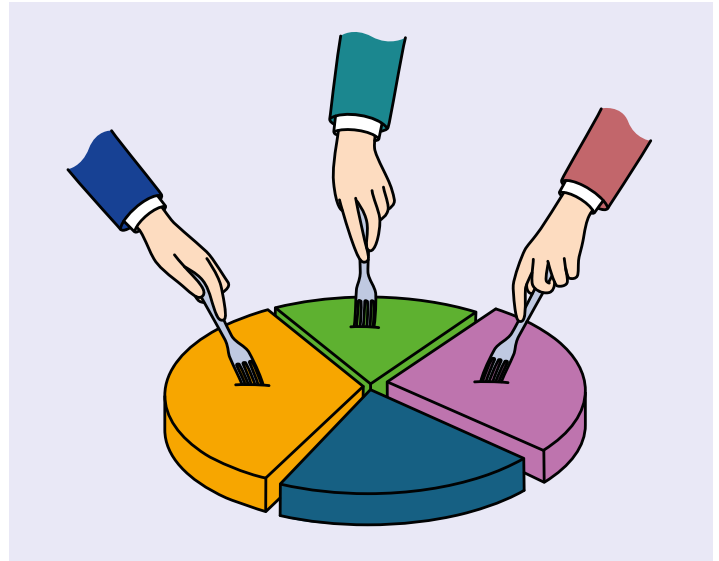
“ Je me sens privilégié d'avoir eu une augmentation correcte cette année, mais c'est injuste pour les salariés qui n'en ont pas eu! ”

Diète pour les salariés contre fromage et dessert pour les actionnaires

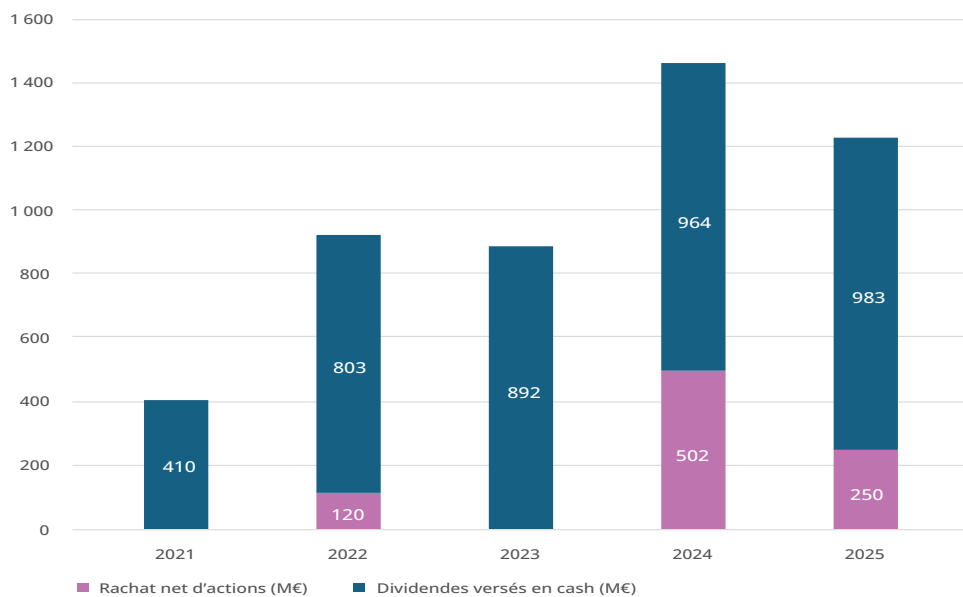
À l'occasion de la publication des résultats semestriels, le Groupe a discrètement annoncé des rachats d'action à hauteur de 250 M€ d'ici fin d'année.

Pour la seconde année consécutive, le Groupe va donc consacrer plus de 1200 000 000 € aux actionnaires entre dividendes et rachats d'action (auxquels il conviendrait d'ajouter la taxe de 8 % sur les actions rachetées puis détruites).

Ce retour aux investisseurs représente environ **les 2/3 du résultat net 2024**. Rappelons que plus de 85 % des actionnaires sont des institutionnels financiers.



▼ Distribution aux actionnaires Michelin (M€)



REVUE DE PRESSE



Résultats semestriels 2025 :
"We have a dream"



Derrière les marges,
il y a des femmes et des hommes
qui tiennent Michelin debout

Ce qu'il faut retenir de l'enquête salaires 2025

1

Une forte participation des salariés, managers compris, avec un **fort besoin de s'exprimer**.
La CFE-CGC vous en remercie.

2

Les directives de gel salarial pour 50 % des collaborateurs et cadres n'ont - heureusement - pas été suivies par les managers.
La CFE-CGC salue la clairvoyance des managers.

3

Les médianes Michelin sont toutes inférieures aux médianes marché, l'écart se creusant même significativement sur certaines lettres.
La CFE-CGC Michelin demande un alignement des médianes Michelin sur celles du marché.

4

Les sites sont de plus en plus défavorisés par rapport au central tertiaire dans l'atteinte des objectifs collectifs. Depuis maintenant quatre ans, la CFE-CGC dénonce cet état de fait et rien ne change.
La CFE-CGC demande un alignement par le haut du taux d'atteinte des objectifs collectifs en usine.

5

La population cadres Groupe, censée porter l'exemplarité, reste largement favorisée par rapport au reste de la population salariée : variables « boostées » par rapport au reste de la population, peu concernée par l'injonction de gel salarial (82 % des cadres groupe ont bénéficié d'une augmentation)...
La CFE-CGC réclame de la cohérence et une homogénéité de traitement entre les catégories : le serrage de ceinture, ça ne peut pas être que pour les non "haut gradés".

Pour conclure, laissons la parole à l'un d'entre vous :

“ À la vue des résultats du groupe et des dividendes reversés, on (les salariés) a la partie maigre des résultats. Sans nous salariés, il n'y aurait pas ces résultats. ”



Laissez-nous vos commentaires ici

Retrouvez-nous sur :



Cfe-cgc Michelin



CFE-CGC Michelin



cfecgcmichelin