

16 mai 2025

## Réponses aux questions écrites transmises préalablement à l'Assemblée générale des actionnaires

La Gérance a reçu 5 questions écrites d'un actionnaire et y répond ci-après.

### Environnement

---

#### Question 1 : Sobriété

Selon la définition du GIEC<sup>1</sup>, « Les politiques de sobriété (sufficiency policies) recouvrent les mesures et les pratiques quotidiennes qui permettent d'éviter la demande en énergie, en matériaux, en terres, en eau, tout en assurant le bien-être de toutes et tous, dans le cadre des limites planétaires ».

La sobriété renvoie à des démarches multiples qui peuvent se traduire au niveau de la limitation ou modération de la demande (réparabilité, intemporalité de l'offre, marketing de la modération, ...) ou de celles de l'offre (réduction du nombre de gammes et/ou produits, production à la demande, ...) mais aussi au niveau des ressources et matières (sur les moyens et intrants comme l'intensité en matières ou sur les produits finis (réduction des emballages, suppression de tout élément non indispensable à l'usage du bien qui n'obère pas la satisfaction finale essentielle), etc...).

- a) Le concept de sobriété est-il intégré dans la construction de votre stratégie environnementale ? Si oui, quelle définition en avez-vous ? Si non, utilisez-vous un autre concept dont l'objectif est équivalent selon vous ? Si oui, le(s)quel(s) ? pourriez-vous le(s) définir ?

#### Réponse :

Le concept de sobriété est intégré au cœur de notre stratégie, puisqu'il constitue le premier pilier de la « hiérarchie vertueuse des leviers », principe fondateur de la Politique environnementale du Groupe. Cette hiérarchie, applicable à tous les volets de la politique dans une approche de cycle de vie, se présente de la façon suivante :



Elle vise à prioriser les différents leviers d'action selon deux axes :

- Consommer moins, afin de privilégier une logique de sobriété ;
- Consommer mieux, afin de poursuivre les efforts en lien avec la transition.

Le Groupe est convaincu que le respect du principe de hiérarchie vertueuse des leviers permet de produire un meilleur résultat global sur le plan environnemental. L'application rigoureuse de celui-ci est fondamentale dans le cadre de l'engagement du Groupe visant à diminuer son empreinte environnementale et à maîtriser les risques de pollution.

---

<sup>1</sup> [Rapport GIEC avril 2022](#), p101

- b) Comment appliquez-vous le concept de sobriété en termes d'utilisation des ressources et dans vos offres tout au long de votre chaîne de valeur ? Avez-vous calculé la part de vos activités (exprimée en chiffre d'affaires ou équivalent) couverte par ce concept ?

### Réponse

:

En transformant environ 3 millions de tonnes de matières en produits finis chaque année, Michelin doit faire face à la problématique majeure que représente la raréfaction des ressources. Ce défi environnemental nécessite une transformation significative des pratiques industrielles sur l'ensemble de la chaîne de valeur du produit et une adaptation continue aux enjeux écologiques.

Concernant nos offres, le Groupe met en œuvre des stratégies utilisant le moins de ressources possibles et avec un taux de matériaux renouvelables et recyclés toujours plus élevé, tout en optimisant la conception de ses produits. Grâce à cette approche, les pneus Michelin permettent de parcourir de plus longues distances en consommant moins de matériaux, contribuant ainsi à une utilisation plus durable des ressources disponibles. Ainsi,

- Toutes les gammes de pneus Michelin font l'objet d'Analyse du Cycle de Vie (ACV) Multicritères, avec l'obligation d'améliorer le Single Score par rapport à la gamme précédente. Ces ACV couvrent l'ensemble du cycle de vie de nos produits (« from cradle to grave »). Ainsi, tout en minimisant les transferts d'impact, les performances de nos produits s'améliorent de gamme en gamme, tant sur la génération de CO<sub>2</sub> à l'usage que sur la consommation d'eau ou de ressources fossiles.
- En outre, le Groupe s'est fixé l'objectif de remplacer les matières premières de ses pneus jusqu'à obtenir, en 2050, 100% des composants d'origine renouvelable ou recyclée.

Ce modèle d'économie circulaire est un enjeu stratégique et un levier de croissance pour le Groupe.

Concernant la partie relative aux opérations propres de l'entreprise, le concept de sobriété se traduit par une démarche visant à optimiser la consommation de ressources dans les usines.

Ainsi, pour le domaine de l'énergie, un plan de sobriété énergétique reposant sur l'application de bonnes pratiques et sur la mise en place de solutions techniques, a été lancé depuis plusieurs années. Cela s'illustre par le questionnement du besoin dès la phase de conception des projets, à la mise sous contrôle des fuites de fluide ou à la gestion des arrêts et redémarrages de production. Les projets et initiatives sont pilotés par les référents techniques des sites industriels, assistés d'un réseau d'experts centraux qui assurent la coordination des sujets sur leur périmètre. En complément d'autres leviers techniques, tels que le programme d'électrification du procédé de fabrication améliorant les rendements, ce plan a permis de contribuer à réduire graduellement la consommation d'énergie du Groupe. Le progrès lié à la performance énergétique est suivi via un indicateur mesurant la consommation d'énergie par tonne de produit. Chaque site est chargé d'établir une feuille de route qui combine les leviers d'efficacité et de transition énergétique les plus pertinents, permettant d'alimenter la feuille de route du Groupe vers l'objectif zéro émission nette de CO<sub>2</sub> à l'horizon 2050.

Le Groupe ne publie pas en tant que tel de part d'activités couverte par ce concept (voir le rapport de durabilité 2024 intégré au **Document d'Enregistrement Universel 2024 chapitre 4**, notamment la partie relative à la taxonomie, pour des approches comparables).

- c) Pourriez-vous fournir des exemples concrets de succès récents d'actions mises en place pour intégrer la sobriété dans votre modèle d'affaires ? Avec quel(s) indicateur(s) vous assurez-vous de l'effectivité de ces mesures ? Quelles difficultés avez-vous pu rencontrer avec vos clients ou vos principaux fournisseurs dans la mise en œuvre de démarches de sobriété ?

**Réponse :**

Des exemples concrets peuvent illustrer l'intégration de la sobriété dans le modèle d'affaires du Groupe, au travers de deux domaines de leadership : l'économie de matière et l'économie de la fonctionnalité.

**Economie de la matière**

Michelin est reconnu pour concevoir des produits toujours plus performants dans la durée, grâce à sa puissance d'innovation unique basée sur sa maîtrise des matériaux. La longévité des pneus est en particulier un marqueur intangible du leadership technologique du Groupe : les pneus Michelin sont conçus et fabriqués pour être sûrs et performants du premier au dernier millimètre d'usure légale. Ce concept *Michelin Total Performance* est une illustration de la volonté du Groupe Michelin d'optimiser chaque gramme de matière de nos produits.

Michelin promeut également un modèle « multi-vies », particulièrement dans les activités Poids-Lourd et Aviation, les pneus étant conçus pour être recreusés et rechapés – ce qui permet une extension de la durée de vie avec un moindre apport de matière. Acteur du rechapage depuis longtemps (100 ans célébrés en 2023), l'entreprise lance ainsi en 2024 une offre « Remix2 » confirmant son engagement dans l'économie de matière.

**Economie de la fonctionnalité**

Par ailleurs, Michelin développe depuis plusieurs décennies l'économie de la fonctionnalité en commercialisant des pneus sous la forme « Tyre as a Service ». Ce modèle d'affaire favorise les produits à longue durée de vie qui sont la marque de fabrique de Michelin depuis plus de 100 ans, et est en constante évolution, avec pour exemple le développement de la solution *Optimized Tire performance* qui associe gestion pneumatique et gestion de flotte basée sur les données.

d) Comment conciliez-vous sobriété et rentabilité de vos activités ?

**Réponse :**

Michelin a fait le choix d'une approche « Tout durable » pour faire évoluer son modèle de croissance vers un juste équilibre entre les enjeux humains, économiques et environnementaux. Depuis 2021, dans le cadre de sa stratégie « *Michelin in Motion* », le Groupe se fixe donc des objectifs autour des 3 Piliers *People, Profit & Planet*.

La sobriété est donc intégrée au modèle d'affaires et peut être considérée comme un levier de performance et de différenciation. Les deux domaines de leadership évoqués – économie de matière et économie de la fonctionnalité – permettent d'illustrer la conciliation entre sobriété et rentabilité.

Sur l'économie de matière,

- Le leadership de Michelin en matière de performance et de durabilité est ainsi reconnu par les experts et les consommateurs ; la longévité des produits sans compromis sur les autres performances est un facteur déterminant d'achat et participe à la valorisation de la marque.
- L'approche multi-vie en Poids-Lourd et en Aviation permet de mettre en œuvre la supériorité de ses produits et services dans une logique « Total Cost of Ownership », l'activité rechapage entretenant les ventes de produits neufs, et inversement, dans une logique vertueuse et rentable pour Michelin, ses clients et ses partenaires.

Sur l'économie de la fonctionnalité, le modèle d'affaires « Tyre as a Service » cherche à optimiser le service rendu sans s'inscrire dans une logique volumique. L'adéquation entre sobriété et rentabilité est parfaite : à iso-prix pour le client, plus on maximise l'utilisation des pneumatiques, moins l'on consomme de

ressources et moins les coûts d'exploitation pour Michelin sont élevés. A noter que c'est aussi un modèle dit de « coopération », le service de maintenance étant opéré par des prestataires, qui sont également des distributeurs du Groupe.

## Social

---

### **Question 2 : Niveau de vie décent :**

Un niveau de vie décent est en partie assuré par le versement d'un salaire décent, mais pas que : protection sociale, avantages financiers...

Pour rappel le salaire décent est défini par le Global Living Wage comme « *La rémunération reçue pour une semaine de travail normale par un travailleur dans un lieu donné, suffisante pour assurer un niveau de vie décent au travailleur et à sa famille. Les éléments d'un niveau de vie décent comprennent la nourriture, l'eau, le logement, l'éducation, les soins de santé, le transport, l'habillement et d'autres besoins essentiels, y compris la provision pour les événements imprévus* ». Cette rémunération doit également permettre au salarié et à sa famille de prendre part à la vie en société (loisir, accès à la communication...) Le salaire décent, dont le montant varie d'un endroit à l'autre, ne doit donc pas être confondu avec le salaire minimum éventuellement adopté à un niveau national.

**L'ensemble de la question concerne :**

- Les **salariés de votre chaîne de valeur** (hors effectifs propres), en amont (salariés des fournisseurs, prestataires, sous-traitants...) et en aval (franchises...),
- Le **personnel non-salarié** comme les travailleurs indépendants, le personnel intérimaire ou sous contrat.

**La question ne concerne donc pas le personnel salarié de votre société et de ses filiales.**

- a) Comment garanzissez-vous un niveau de vie décent (salaire décent, protection sociale, épargne de précaution et autres avantages, type aide au logement) à ces travailleurs ? Quels sont les travailleurs concernés (fournisseurs rang 1, 2 et 3, l'ensemble de vos fournisseurs stratégiques, le personnel non salarié...) ?  
*Principaux critères évalués :*
  - *Méthodologie adoptée : définition adoptée du salaire décent, partenariat avec un organisme (FWN, GLW etc.), etc.*
  - *Mesures mises en place*
  - *Place des partenaires sociaux*
- b) Avez-vous identifié et cartographié les risques et obstacles au versement d'une rémunération décente et de prestations sociales dans votre chaîne de valeur (exemples : métiers à risque, pays à risque, contexte réglementaire local, inflation, compétitivité, opacité des pratiques des fournisseurs...) ? Quelles mesures spécifiques prenez-vous pour réduire les risques liés à ces métiers (revue annuelle et corrections des écarts, mise en place de mesures incitatives pour les fournisseurs...) ?
- c) Est-ce que le respect d'un niveau de vie décent est un critère de sélection dans le choix de vos fournisseurs ou sous-traitants ? Dans quelle mesure ce critère est-il déterminant dans ce choix ?
- d) Si vous avez adopté une politique pour garantir un niveau de vie décent à tous ou certains des travailleurs de votre chaîne de valeur / indépendants, quels résultats avez-vous obtenus ? Quelle est votre feuille de route pour l'avenir (mesures et quantification, exemple d'indicateurs, suivi des indicateurs et des progrès, élargissement du périmètre...) ?

Comment vous assurez-vous que les engagements pris par vos fournisseurs, sous-traitants, franchisés sont mis en œuvre ? Dans le cas où une controverse est établie au sujet d'un fournisseur, comment réglez-vous la situation (arrêt du contrat, dialogue et engagement...) ?

Principaux critères évalués :

- *Certification indépendante (FWN, Living Wage BC...)*
- *Indicateurs de suivi*
- *Mode de contrôle : analyse documentaire, audit, équipes dédiées à la vérification des informations fournies, dispositif d'alerte...*
- *Procédure de gestion des controverses : réaction en cas d'alerte, mesures correctives... (des exemples seraient les bienvenus)*

### Réponse :

En ce qui concerne la chaîne de valeur amont, et plus particulièrement les matières premières pour la production des pneumatiques, la production de **caoutchouc naturel** se différencie des autres matières premières.

En effet, l'hévéaculture fait appel à une main d'œuvre très nombreuse (6 millions de planteurs dans le monde). Ce sont les planteurs villageois qui assurent 85 % de la production mondiale, sur des plantations de taille modeste, généralement inférieures à quatre hectares. Le reste de la production est assuré par de grandes plantations. Les autres matières premières indispensables pour la fabrication des pneumatiques telles que le caoutchouc synthétique, les charges renforçantes (comme le noir de carbone), les renforts métalliques et textiles et les produits chimiques, proviennent essentiellement des industries pétrolières, chimiques ou de la sidérurgie, qui font appel à une main d'œuvre bien moins nombreuse et pour la plupart qualifiée et donc moins à risque d'un point de vue salaire décent du fait de la qualification nécessaire. Ainsi, le risque lié au niveau de vie est plus élevé dans la chaîne d'approvisionnement du caoutchouc naturel. Par ailleurs, le caoutchouc naturel représente environ le quart des volumes d'approvisionnement du Groupe. En conséquence, le Groupe a concentré ses efforts sur cette filière.

Le travail de cartographie des risques environnementaux et sociaux est particulièrement approfondi pour ce qui est de la chaîne d'approvisionnement de caoutchouc naturel, et est réalisé avec l'application mobile RubberWay®. Les différents acteurs (usines de transformation de la matière première, intermédiaires, grandes plantations et planteurs villageois) sont interrogés au sujet de leurs pratiques sur les quatre thèmes suivants : droits humains, environnement, formations agricoles et transparence commerciale. Les données ainsi récoltées sont analysées et synthétisées sur une plateforme Internet. La cartographie réalisée permet de mettre en lumière les zones à risques sociaux et environnementaux. Il est essentiel d'avoir une démarche holistique, en particulier au niveau des planteurs, car les enjeux sont intrinsèquement liés les uns aux autres.

Michelin s'efforce également de créer des impacts positifs pour les travailleurs dans sa chaîne de valeur via des projets terrains qui visent à développer les compétences des planteurs, et comportent un dispositif de suivi d'implémentation et de résultat.

- Le projet CASCADE (Committed Actions for Smallholder CAPacity DEvelopment), à Sumatra en Indonésie, vise à améliorer les conditions de travail et de niveau de vie de 1 000 planteurs villageois et de leurs familles tout en améliorant les pratiques environnementales et sociales. Ce projet de quatre ans qui s'étendait sur la période 2020-2024, a été développé à partir des résultats de RubberWay®. Il associe une formation en présentiel et un outil de formation numérique pour en améliorer l'accessibilité et avoir la capacité de mesurer l'impact. La formation agricole permet aux agriculteurs d'augmenter leurs rendements en caoutchouc et de diversifier leurs revenus, ce qui améliore leur résilience économique.

Les formations sociales et environnementales sont au cœur du projet, incluant la formation aux droits de l'Homme et du travail, et la promotion de pratiques agricoles respectueuses de l'environnement.

Il s'agit du premier projet au monde sur le caoutchouc naturel qui englobe l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement : planteurs villageois, un transformateur de caoutchouc naturel, un fabricant de pneumatiques (Michelin) et un constructeur automobile. En 2024, le projet CASCADE a été élargi pour impliquer 5 500 petits exploitants agricoles supplémentaires. Les modules de formation existants ont été complétés par l'ajout de formations plus approfondies sur des sujets sociaux et environnementaux. Au total, le projet CASCADE aura un impact sur 6 500 petits exploitants agricoles et leurs familles d'ici 2027.

- Le projet RIVER permettra de développer les compétences de 6 000 planteurs villageois et de leurs familles au Sri Lanka d'ici 2025, où l'hévéaculture joue un rôle important dans les moyens de subsistance locaux.
- À Kalimantan Est, en Indonésie, le projet MAHAKAM vise à former 2 000 planteurs villageois et leurs familles d'ici 2025. Il a été lancé à la fin de 2022.
- Dans le cadre du Programme de Partenariat Communautaire (CPP Community Partnership Programme) de notre filiale RLU en Indonésie, environ un millier d'agriculteurs ont été formés à fin 2024 depuis 2020, sur les techniques d'agroforesterie, de diversification agricole et de conservation de la biodiversité.
- Dans le contexte unique de l'Amazonie brésilienne, le projet soutenu par la Fondation Michelin, en collaboration avec le WWF Brésil, a déjà bénéficié à 565 familles à fin 2024. Le projet vise à maintenir l'écosystème existant en améliorant les activités de collecte et de commercialisation du caoutchouc sauvage par les communautés traditionnelles. Mieux structurées et plus rentables, elles favorisent ainsi la résilience économique des familles concernées et participent à protéger la forêt amazonienne.

Au total, les projets décrits ci-dessus ont permis à fin 2024 de former 9 204 planteurs villageois (et collecteurs des communautés locales). 6 783 d'entre eux ont vu leurs conditions de travail et/ou moyens d'existence améliorés.

L'objectif du Groupe est que les conditions de travail et/ou les moyens d'existence de 30 000 planteurs villageois d'hévéas se soient améliorés grâce à des projets de remédiation d'ici 2030.

Michelin a mis en place une consultation régulière des parties prenantes, notamment des ONG spécialisées dans la protection de l'environnement et des droits humains. Ces consultations organisées tous les deux ans environ, permettent aux participants de faire le point sur les progrès réalisés mais surtout de proposer des axes de travail pour les années à venir, en se concentrant sur la feuille de route caoutchouc naturel durable, les indicateurs et les cibles. Sont conviées aux consultations régulières, outre les ONG, d'autres parties prenantes de profil organisme de recherche, client, fournisseur ou investisseur. La quatrième édition a eu lieu en février 2025.

**Concernant les achats d'une manière plus large**, le Groupe a établi à l'aide de la base de données de Verisk Maplecroft une cartographie pour identifier les pays d'achats les plus à risque sur les droits humains et le salaire décent. Les catégories d'achats les plus à risques du point de vue salaire décent, outre le caoutchouc naturel abordé ci-dessus, consistent d'une manière générale en des prestations faisant appel à une main d'œuvre peu qualifiée, par exemple des prestations telles que nettoyage, cantine, gardiennage.

L'évaluation des principaux fournisseurs de rang 1 sur leur maturité RSE par un tiers (généralement un audit documentaire avec EcoVadis) est aussi un point de la prévention de ce risque. Ces audits incluent des questions relatives aux droits humains, dont des questions spécifiques aux politiques, actions et suivis relatifs au salaire décent, ainsi qu'une revue des controverses liées aux pratiques de travail. Un niveau de score prédéfini est attendu sur le score global ainsi que sur le score de la thématique des droits humains. Des plans d'actions sont demandés si les résultats sont en-deçà du niveau attendu. Les moyens de reporting mis à disposition permettent de réaliser des analyses ciblées sur les réponses relatives au salaire décent.

Par ailleurs, le Groupe participe à des groupes d'échange dédiés à la question du salaire décent chez les fournisseurs, afin de renforcer sa démarche sur le sujet. Il est planifié de mobiliser les acheteurs et fournisseurs les plus pertinents par rapport à la question du salaire décent pour sensibiliser, mieux connaître les pratiques des fournisseurs, et progresser lorsque cela s'avèrerait nécessaire.

Par ailleurs, afin d'être en mesure de mieux capter les incidences négatives, le Groupe a mis en place une **ligne éthique** accessible à tout travailleur, aux salariés, aux collaborateurs extérieurs et occasionnels du Groupe mais également aux clients, fournisseurs, prestataires de services et autres parties prenantes externes via un numéro de téléphone et un site Internet sécurisés et hébergés par une société indépendante. S'il est constaté une atteinte aux droits humains ou un défaut de prévention des risques par un partenaire commercial (intervenant, client, fournisseur, etc.), un dialogue est engagé avec la personne ou, dans le cas d'une société, les responsables de la société, afin de remédier à la situation. L'absence de mise en place de remédiation ou de mesures correctives peut entraîner la rupture du lien commercial.

En ce qui concerne les travailleurs temporaires, le Groupe a recours au travail temporaire de façon très réduite, au vu du nombre total de ses salariés (moins de 3%, cf. **Document d'Enregistrement Universel 2024, page 271**).

Dans la majorité des pays où opère le Groupe la législation impose un traitement similaire entre les travailleurs temporaires et les salariés pour les conditions de travail fondamentales comme le montant du salaire.

Gouvernance

Question 3 : Gouvernance de la durabilité

- a) Publiez-vous une matrice des compétences des administrateurs ? Est-elle nominative (par administrateur) ? Présente-t-elle de manière **granulaire** les compétences liées à la durabilité (listant en détail les compétences de chaque administrateur au-delà de la RSE/de l'ESG/de la durabilité : climat, biodiversité, droits humains, diversité et inclusion, transition énergétique, social et chaîne de valeur, incidence financière du climat...) ?

**Réponse :** Oui, une matrice nominative des principales compétences est publiée chaque année dans le Document d'Enregistrement Universel (DEU ; en page 73 du DEU 2024).

En outre, depuis le DEU 2024, une matrice nominative des compétences en matière de durabilité, établie selon les enjeux RSE, a été spécifiquement créée (page 75 du DEU 2024).

- a) Sur quelle base considérez-vous qu'un administrateur justifie de compétences en matière de RSE ou de durabilité ? Avez-vous défini des prérequis/critères pour chacune de ces compétences ? Si oui, lesquels ?

**Réponse :**  
Chaque membre du Conseil justifie ses compétences sur la base de critères tels que sa formation, ses expériences (passées et actuelles), et leurs caractéristiques.

- b) Pour chaque administrateur détenant une compétence de durabilité (en mentionnant leur nom et prénom), pourriez-vous lister les compétences spécifiques ainsi que la nature de ces compétences (expérience, profil scientifique/chercheurs, expertise réglementaire, formations spécialisées) ?

Nom Prénom	Compétence spécifique	Nature de la compétence



### Réponse :

Les compétences spécifiques de chaque membre du Conseil sont détaillées dans le tableau reproduit dans la réponse à la question précédente. Des éléments complémentaires figurent également dans les notices biographiques des membres du Conseil (pages 76 à 88 du DEU 2024).

c) En matière de transparence, publiez-vous les éléments suivants ? :

Publiez-vous les éléments suivants :		oui	non	Si oui, merci de nous fournir la source/référence
Une biographie détaillée pour chacun de vos administrateurs mettant en avant leurs expériences ou formations <b>en lien avec les thématiques durables</b> ?		X		DEU 2024, PAGES 76 à 88
Le mode d'acquisition de la compétence ?	Format de chaque formation (interne ou externe)	X		DEU 2024, PAGE 93
	Contenu de chaque formation	X		DEU 2024, PAGE 93
	Caractère obligatoire ou non de chaque formation		X	
	Fréquence de chaque formation	DEU 2024, PAGE 93		
	Destinataires des formations	X		
Le type d'évaluation continue de la compétence ?	Auto-évaluation		X	
	Evaluation externe par des tiers	X		L'évaluation continue de la compétence est prise en compte dans l'analyse du fonctionnement du Conseil et de ses comités, effectuée chaque année et périodiquement par un cabinet extérieur (DEU 2024, PAGE 98).
	Autres :			

Pour chaque case à laquelle vous avez répondu **par la négative** dans le tableau ci-dessus, pourriez-vous donner ces informations ?

**Réponse :** ces informations ne sont pas publiques et ne peuvent donc pas être communiquées à ce jour.

### Question 4 : Gouvernance de l'Intelligence Artificielle

a) Vision/Maîtrise :

- Quelles sont les activités et les métiers de votre entreprise qui sont d'ores et déjà impactés par le recours à l'IA ?
- Quels sont ceux qui seront impactés par l'usage de l'IA à moins d'un an, à moyen terme (entre un et trois ans) et à long terme (plus de trois ans) ?
- Quels sont ceux qui, selon vous, ne seront pas ou peu impactés dans un proche avenir ?

b) Impacts :

- Avez-vous mesuré les impacts directs et indirects actuels générés par le recours à l'IA par votre entreprise sur la consommation d'énergie (électricité et eau notamment) ? Avez-vous réalisé des



projections de l'évolution de la consommation d'énergie résultant de l'usage de l'IA ? A quelle(s) échéance(s) ? Merci d'apporter des informations chiffrées.

- Avez-vous identifié les conséquences sociales du recours à l'IA par votre groupe ?
- Quels sont les problèmes éthiques soulevés par l'utilisation de l'IA par votre société ?
- Pour chacun de ces trois domaines (énergétique, social et éthique), intégrez-vous les potentiels impacts décelés dans vos décisions d'investissement ? Quelle organisation avez-vous mise en place et quelles dispositions avez-vous prises pour réduire les impacts ou les éliminer (merci d'être précis et d'illustrer vos propos par des exemples adéquats) ?

c) Dépendance :

- Combien de systèmes d'IA sollicitez-vous ?
- Avez-vous anticipé une éventuelle dépendance vis-à-vis de vos fournisseurs de système d'IA ?
- Si oui, comment avez-vous répondu ou envisagez-vous de répondre à ce risque ?

Réponses :

a. Vision/maîtrise :

- L'intégralité des métiers du Groupe Michelin est aujourd'hui impactée par l'utilisation de l'AI. Dans notre Document d'Enregistrement Universel 2024, nous indiquons page 39 que l'IA est un « levier majeur d'innovation dans de nombreuses applications ». Pour certains métiers il s'agit d'un usage historique, de plus de 10 ans grâce aux systèmes d'apprentissage automatique. Pour d'autres métiers, l'utilisation est plus récente et liée à la disponibilité des systèmes d'IA générative.
- L'utilisation continue de progresser, par exemple avec des outils plus performants pour les concepteurs de matériaux et de pneus (cf. l'innovation avec l'IA citée page 31 du Document d'Enregistrement Universel 2024). L'industrie construit de nouvelles opportunités d'automatisation, pour des retours aux standards Qualité plus rapides, qui réduisent les pertes matière et énergie (cf. priorités indiquées page 13 du Document d'Enregistrement Universel 2024). L'intégralité des métiers utilisant de l'information, des documents, a accès à des outils d'IA générative améliorant leur productivité. L'appropriation est en cours depuis 2024, grâce à notre programme d'adoption d'une IA responsable.

b. Impacts :

- L'utilisation directe de l'IA est mesurée quant à sa consommation d'énergie. Les calculs sont effectués soit sur nos data centers internes, soit sur les espaces protégés aux seins des Clouds de nos fournisseurs. Dans le premier cas la consommation énergétique est connue. Dans le second cas nos hébergeurs nous indiquent un équivalent d'émission de CO2. Les projections résultent des plans de déploiement de nos solutions d'IA classiques et génératives, internes et externes.
- Les conséquences sociales du recours à l'IA ont été identifiées et analysées lors d'études internes et externes. La première étude a porté sur l'analyse de sens d'un chatbot ouvert à nos consommateurs, avec la contribution du responsable du centre d'appel consommateur. Une seconde étude menée par des chercheurs externes en sciences sociales, pour le compte de Michelin, s'est focalisée sur les impacts des outils dits « copilotes » auprès de leurs utilisateurs. Ces conclusions ont orienté le programme de déploiement avec un accompagnement renforcé sur le sens et le positionnement de ces outils, et un plan de formation plus adapté. Une troisième étude pluridisciplinaire (interne/externe, sciences sociales et sciences de l'information) a porté sur le rôle du manager vis-à-vis de l'IA.
- Le recours à l'IA a été accompagné d'une réflexion collective sur l'éthique de l'IA. Au-delà d'un manifeste d'IA responsable guidant les acteurs internes, le Groupe s'est doté en 2025 d'un chapitre supplémentaire dans son Code d'Ethique. Celui-ci expose les 3 principes fondamentaux de l'IA éthique et responsable chez Michelin : des systèmes d'IA centrés sur l'humain, la volonté lorsque nécessaire de construire et d'utiliser des systèmes d'IA explicables, et la clarté quant à la responsabilité de chacun des systèmes d'IA utilisés.

- Les décisions d'investissements sont prises selon les enjeux soit au niveau du Groupe avec des instances de gouvernance Data & AI, soit au niveau des entités construisant les systèmes. Ces instances de gouvernance priorisent les projets au regard des 3 composantes de la stratégie du Groupe Michelin : «People, Profit, & Planet ». Les domaines énergétique, social et éthique relèvent des critères de décision des composantes People et Planet. Exemple concret d'un système d'IA construit ou acheté par l'entité principale, à savoir le département Data & IA de la DSI du Groupe Michelin : les grilles de passage de jalon pour lancer un projet, pour valider une solution pour test utilisateurs, pour valider une mise en production, comporte des contrôles sur les domaines énergétiques, sociaux et éthiques.

Extrait du questionnaire « Gate before Production » : GBP 8 - SUSTAINABLE

Has this use case a positive impact on the Planet, and if yes which one?

Does this case involve an LLM? If yes, has the impact of the model being analyzed during the choice of the model?

Ceci permet de tracer les décisions pour un choix de modèle d'IA classique ou générative appropriés. Nous capturons ainsi les systèmes à impact positif (dont l'objectif est la réduction de la consommation de matière et/ou énergie), et justifions le cas échéant du choix d'un modèle bien dimensionné pour limiter les consommations à un niveau proportionné à l'usage. Deux cas récents : validation d'un modèle d'optimisation logistique par l'IA qui réduit les durées des transports maritimes et réduit ainsi la consommation de fioul, et modification d'un chatbot interne vers un LLM (Large Language Model) léger moins consommateur en énergie.

c. Dépendance :

- Le Document d'Enregistrement Universel 2024 indique page 39 plus de 9 000 usages de l'IA dans le Groupe Michelin. Les applications d'IA exploitent des modèles construits en interne dans plus de 75% des projets. Les autres applications reposent sur des modèles de fondations de type LLM (Large Language Model), soit open-source, soit propriétaires avec un usage contractualisé.
- La volonté d'une dépendance maîtrisée est à l'origine de la construction des compétences et des capacités internes du Groupe Michelin. Nous avons la capacité interne de répondre aux cas d'usage les plus exigeants en matière de confidentialité : construction des modèles d'IA avec des ressources internes, humaines et techniques (matérielles et logicielles). Le recours à des capacités externes telles que l'hébergement Cloud et les modèles de fondation propriétaires nous permettent d'exploiter au mieux le marché, sans remettre en question l'exigence précédente sur les cas les plus exigeants.

## Question personnalisée

---

### Question 5 :

*Vous indiquez avoir un accord-cadre avec IndustriALL pour faire fonctionner votre comité monde "Michelin Works Council" sur les thématiques People Profit Planet et la stratégie du groupe.*

- a) Quels premiers enseignements tirez-vous de cet accord après trois mandatures ? Est-il envisageable qu'il puisse s'enrichir à court terme et intégrer plus d'engagements de la part du Groupe ?

Le Comité Michelin mondial a été institué le 27 janvier 2020 à la suite de la signature d'un accord entre la Compagnie Générale des Etablissements Michelin et IndustriALL Global Union. Ce comité a pour vocation de développer une coopération et un dialogue social ayant pour objet de contribuer à améliorer les conditions de travail des salariés du Groupe Michelin et à renforcer progressivement la performance des activités du Groupe dans ses différents écosystèmes.

Chaque mandature a une durée de 3 ans, la seconde d'entre elles s'achèvera donc en 2026, date à laquelle de nouveaux représentants seront désignés. Le comité commence à trouver son rythme de croisière avec

un très fort taux de participation aux réunions plénières organisées à Clermont-Ferrand. L'enjeu est désormais de pouvoir s'appuyer de manière concrète sur ce comité en tant qu'outil de dialogue constructif avec l'ensemble des salariés du Groupe.

Dans ces conditions, il est naturellement envisageable que le comité puisse s'enrichir à la fois en matière de sujets évoqués, mais aussi en termes de modalités d'organisation avec la constitution de groupes de travail. Toute évolution sera réalisée en concertation avec le représentant d'IndustriALL qui participe de droit aux séances du comité.

*Michelin dispose d'une politique sociale au niveau du Groupe. Celle-ci intègre en particulier les problèmes liés aux éventuelles réorganisations de l'outil de production et, notamment, l'accompagnement des salariés concernés. Selon votre DEU 2023, en 2023, vous avez réduits ou arrêtés les productions des sites d'Ardmore aux États Unis (1400 employés concernés) et de Karlsruhe, Trèves et Hombourg en Allemagne (1532 employés concernés).*

- b) Hormis ces situations, pouvez-vous nous indiquer si d'autres sites ont aussi été concernés par des restructurations en 2023 et 2024, le cas échéant, les pays et le nombre de salariés concernés ?  
À date, quel est le nombre de salariés ou anciens salariés pour lesquels aucune solution d'accompagnement n'a été trouvée pour l'ensemble de ces cas ?

Ci-dessous figure la liste des sites qui ont fait l'objet en 2023 et 2024 d'une restructuration, que ce soit un arrêt total ou partiel des activités du site, ou encore une cession partielle et l'impact en termes d'emplois.

Année d'annonce	Site	Typologie d'annonce	Pays	Nombre de salariés concernés
2023	Karlsruhe	Fermeture Site	Allemagne	479 (production) + 122 (centre client)
	Hombourg	Fermeture Partielle (Poids lourd + semi-fini)	Allemagne	843
	Trèves	Fermeture Site	Allemagne	88
	Ardmore	Fermeture partielle (Tourisme-camionnette)	Etats-Unis	1 400
2024	Shenyang	Fermeture Partielle (Poids lourd)	Chine	145
	Shanghai	Fermeture Site (renforts métalliques)	Chine	145
	Olsztyn	Fermeture Partielle (Poids lourd)	Pologne	430
	Cholet	Fermeture Site	France	955
	Vannes	Fermeture Site	France	299
	Olsztyn	Réduction d'activité	Pologne	120
	Midigama + Kotugoda Casting Division	Vente	Sri Lanka	1 587

Dans le respect des engagements du Groupe, chaque personne se voit proposée un accompagnement soit vers la mobilité interne, soit vers une mobilité externe ou encore vers la fin de carrière.

- a. **Au global des 3 sites allemands**, fin février 2025, 650 employés avaient quitté Michelin dont 604 ont souhaité rejoindre la société de transfert qui va les accompagner dans la recherche d'une solution positive. Parmi ces 604 personnes, 21% avaient déjà retrouvé un nouvel employeur.
  - i. **Karlsruhe** : l'activité produits finis est arrêtée depuis mars 2025 et l'activité semi-finis cessera en juillet 25.
  - ii. **Hombourg** : l'activité poids-lourd neuf est arrêtée depuis octobre 2024 et l'activité semi-finis va s'arrêter fin 2025.
  - iii. **Trèves** : le site est arrêté depuis octobre 2024.
- b. **Ardmore** : l'activité cessera en septembre 25. Sur les 1 400 personnes 492 ont quitté le Groupe.
- c. **Shenyang** : Les solutions sont en cours d'identification pour les 145 personnes concernées.
- d. **Shanghai** : Sur les 145 personnes, toutes ont déjà été gérées soit en externe soit en reclassement interne à SWT (SHANGHAI PLANT, Usine Tourisme Camionnette) à l'exception de 14 personnes qui resteront sur le site de SWR (SHANGHAI MICHELIN TIRE CO.LTD Usine de Steel Cord), avec un contrat de surveillance jusqu'à mi-2026.
- e. **Olsztyn (poids-lourd)** : toutes les personnes de l'activité Poids Lourd se sont vu proposer un reclassement interne à OLS (Olsztyn) sur une autre activité. La très grande majorité a choisi de rester et à date, tout le monde a maintenant trouvé une nouvelle situation stable.
- f. **Olsztyn** : l'activité concernée ne sera arrêtée qu'en décembre 2025.
- g. **Cholet + Vannes** : le PSE a été validé par l'administration mi-avril. Ce n'est qu'à partir de cette date que pourra commencer à mettre en œuvre le plan social. Les 2 sites sont encore en fonctionnement. Le Groupe s'engage à accompagner chacun des salariés concernés avec des solutions sur mesure.
- h. **Sri Lanka** : la transaction demeure en cours.

*Aux Etats-Unis, considérées comme une forme de discrimination, les politiques DEI (diversity, equity, inclusion) font face à d'importants vents contraires.*

- c) Ce contexte modifie-t-il votre politique en la matière dans ce pays ? Envisagez-vous de communiquer sur ce sujet ?

Le respect des personnes est une des valeurs fondamentales de Michelin. Le Groupe poursuivra son engagement à favoriser un environnement de travail inclusif, respectueux des droits humains et qui bannit toute forme de discrimination.

Concernant la situation aux Etats-Unis, nous évaluons actuellement les aspects légaux et sociaux des récentes déclarations politiques. Au vu de cette analyse, nous pourrions envisager des ajustements locaux dans l'application de la politique DEI s'ils sont nécessaires au respect de la législation ou à la sécurité de nos salariés.

En tout état de cause, cela ne saurait être interprété comme une inflexion des engagements du Groupe sur les sujets liés à la Diversité, l'Equité et l'Inclusion.

Pour l'heure, nous n'avons pas l'intention de communiquer sur ce sujet.