

**ASSEMBLÉE GÉNÉRALE 2024**  
17 mai 2024

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

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

**Environnement**

---

Question 1

- a) Pourriez-vous rappeler vos objectifs de décarbonation à horizon court, moyen et longs termes sur vos trois *scopes* (en valeur absolue et en intensité) ? Pour chacun de vos objectifs, explicitez les principales actions prévues permettant d'atteindre ces objectifs (merci de préciser le pourcentage de contribution à l'objectif de chaque action).  
Quelle est la part dédiée aux émissions négatives (absorption et stockage...), aux émissions évitées ou encore aux crédits « carbone » dans votre stratégie (à distinguer de vos objectifs de décarbonation) ? Pour vous aider à répondre, il est possible de remplir le tableau en [Annexe 1](#).
- b) Pourriez-vous associer un montant d'investissement nécessaire à chacune des principales actions déployées sur l'ensemble des trois *scopes* ? Merci de préciser l'horizon de temps couvert par ces investissements.  
*Le plus souvent, l'information attendue ici est différente du montant de CAPEX/OPEX alignés avec la taxonomie européenne qui concerne seulement les investissements dans vos activités durables et non ceux pour l'ensemble de votre plan de décarbonation.*
- c) Sur quel(s) scénario(s) de référence votre stratégie de décarbonation est-elle basée (sur les trois *scopes*) ? Est-elle alignée sur un scénario 1,5 °C ? Est-elle validée par un tiers indépendant (SBTi, ACT-ADEME...) ?  
Merci d'indiquer le nom du ou des scénario(s) et la ou les organisation(s) de référence (par exemple, AIE, GIEC, etc.).

**REPONSE :**

La stratégie climat du Groupe s'articule autour de deux axes : d'une part, un plan de transition composé de la décarbonation des activités directes et indirectes (Scopes 1, 2 et 3) et d'un plan stratégique résilient et favorisant une économie bas-carbone, et d'autre part, un plan d'adaptation aux impacts physiques du changement climatique.

Les objectifs de décarbonation à horizon court (2030) et long termes (2050) sont déclinés dans l'annexe 1 (de même que les montants d'investissement attachés).

Les progrès passés et à venir résultent d'une stratégie fondée sur deux axes : i) réduire la consommation d'énergie ii) faire évoluer le mix énergétique vers des énergies moins intensives en CO<sub>2</sub>.

- Le premier axe s'appuie sur la démarche d'efficacité énergétique des usines.
- Sur le deuxième axe, les leviers d'action sont de deux natures : les leviers structurels, qui consistent à faire évoluer les infrastructures de fourniture d'énergie vers des énergies moins carbonées ; et les leviers marchés, qui consistent à acheter des énergies moins carbonées.

S'agissant du scope 3, les domaines d'action concernent en priorité la réduction des émissions liées à :

- L'achat de matières premières et de composants (la part des matières premières est prépondérante puisqu'elle représente environ 85 % des émissions liées aux achats de biens et de services)
- Les opérations de transport du Groupe : transport des matériaux entrant dans la confection des semi-finis vers les sites industriels, transport des semi-finis entre les sites, transport des produits finis vers les clients, fonctionnement des magasins)
- La phase amont de l'énergie : l'extraction, la production et le transport de combustibles, achetés par l'entreprise ou utilisés pour produire de l'électricité ou de l'énergie thermique.

En juillet 2021, Michelin a rejoint la campagne « *Race To Zero* » portée par le consortium international *Science Based Targets initiative (SBTi)*, le Pacte Mondial des Nations Unies et *We Mean Business*. L'engagement pris par le Groupe conduit à fixer des cibles de réduction à court-terme (entre 2024 et 2034) et long terme (entre 2035 et 2050) sur la totalité des 3 scopes (hors phase d'usage), et à neutraliser les émissions résiduelles chaque année pour atteindre zéro émission nette à l'horizon 2050. Le Groupe a fixé les objectifs court-terme, compatibles avec un scénario de réchauffement climatique « *well below 2 °C* », validés par *SBTi* en janvier 2023. En janvier 2024, le Groupe a soumis à *SBTi* de nouvelles cibles court terme et long terme, alignées avec une trajectoire 1,5°C, qui sont décrites dans l'annexe 1.

## Question 2

La prise en compte des risques, impacts, dépendances et opportunités liés à la biodiversité dans les activités des entreprises (internes, chaîne d'approvisionnement, produits, services aux clients...) est encore insuffisante. Mais le contexte et les outils (TNFD, SBTN, GRI...) progressent et les pratiques aussi. Si ce sujet peut apparaître comme peu matériel pour certains secteurs, nous pensons néanmoins qu'il mérite analyse de la part de tous.

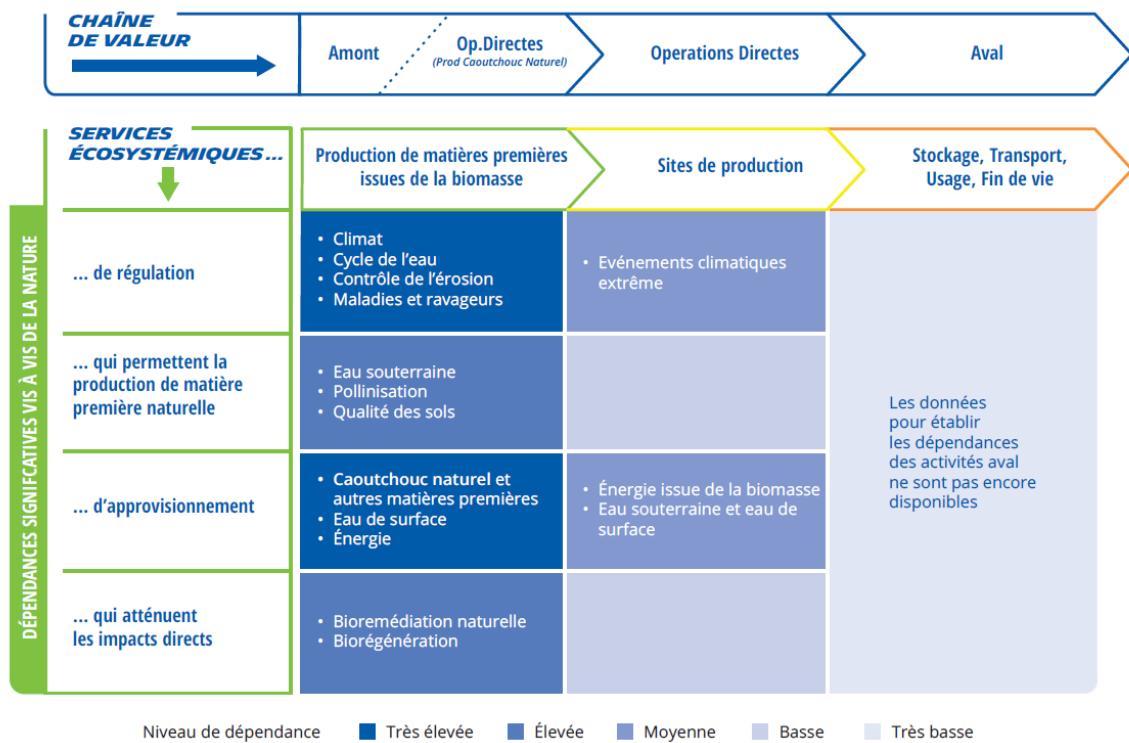
- a) Avez-vous réalisé un travail d'évaluation, de suivi et de réduction de vos dépendances et de vos risques, d'une part, de votre empreinte, d'autre part, mais aussi de vos opportunités (investissement dans des projets à impact net positif sur la nature, services en faveur de la biodiversité, etc.) en lien avec la biodiversité et la nature ?  
Cette évaluation est-elle à jour et couvre-t-elle bien l'ensemble de votre chaîne de valeur (opérations directes, amont et aval) ? Dans le cas où celle-ci ne couvrirait qu'une partie de votre chaîne de valeur, envisagez-vous d'étendre le périmètre de cette évaluation ? Si non, pourquoi ?

## REPONSE :

Le Groupe Michelin a mené un travail de compréhension et d'évaluation de ses dépendances et impacts sur la biodiversité, sur l'ensemble de sa chaîne de valeur.

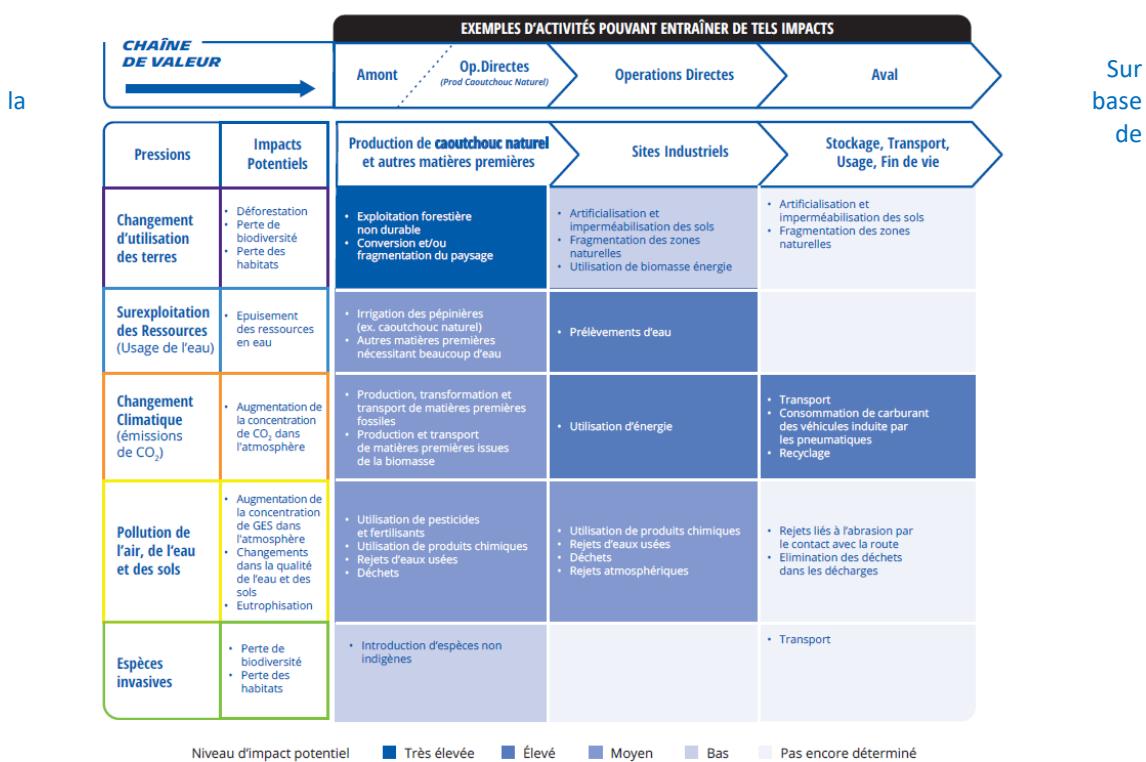
*Dépendances significatives vis-à-vis de la nature.*

Parmi les 200 matériaux différents qui entrent dans la composition d'un pneu, le caoutchouc naturel représente environ 21 % des matières premières consommées par le Groupe. Michelin est donc fortement dépendant de cette matière première naturelle et par conséquent ses revenus dépendent du bon état de la biodiversité et des écosystèmes. Michelin est également dépendant de l'approvisionnement en eau pour sa production industrielle.



Le tableau ci-dessus est une illustration non exhaustive. Les faibles dépendances n'y sont pas considérées.

*Impacts potentiels des activités de Michelin sur la nature : analyse réalisée sur la base d'études internes, l'outil Encore® et les résultats des deux premières étapes de la méthode Science Based Targets for Nature*



Source: analyses internes, Encore® et résultats du test de SBTN Steps 1&2.

cette analyse, les principaux impacts potentiels du Groupe sont liés à l'utilisation des sols pour la production du caoutchouc naturel, aux émissions de CO<sub>2</sub>, aux prélèvements en eau et aux déchets générés par la production des sites industriels.

Les impacts liés au changement climatique scopes 1,2 et 3, et ceux générés par la production des sites industriels sont couverts par des cibles de réduction à horizon 2030 et des programmes spécifiques.  
(Cf. Document d'Enregistrement Universel Michelin 2023, pages 200-202)

Concernant les opportunités d'investissement en faveur de la biodiversité, le Groupe finance et réalise plusieurs projets de protection, de restauration et de conservation de la biodiversité au Brésil et en Indonésie, pays où Michelin a des opérations directes de production de caoutchouc naturel. Grâce à ces projets, 3 900 hectares de forêt Atlantique sont aujourd'hui protégées au sein de la Réserve Écologique Michelin (REM) dans l'état de Bahia au Brésil, et plus de 11 000 hectares font l'objet d'actions de conservation et de restauration dans la concession opérée par sa filiale PT Royal Lestari Utama (RLU), en Indonésie. (Cf. Document d'Enregistrement Universel Michelin 2023, pages 204-206)

La Fondation d'entreprise Michelin soutient WWF Brésil en s'impliquant dans un projet qui vise à maintenir la biodiversité dans la forêt amazonienne en développant, pour les populations locales, des modèles économiques alternatifs à la déforestation. L'impact social et environnemental concerne 522 familles soit 2 600 personnes. Aussi une zone protégée de la forêt s'est étendue jusqu'à 1 380 000 ha en 2023.

(Cf. Document d'Enregistrement Universel Michelin 2023, page 256 ; <https://fondation.michelin.com/la-chaine-de-valeur-du-caoutchouc-naturel-en-amazonie-bresiliennes>)

- b) Publiez-vous les résultats de ce travail ? Dans le cas contraire, envisagez-vous de le publier ? Veuillez justifier votre réponse.  
Envisagez-vous de vous appuyer sur des cadres volontaires tels que la TNFD, le SBTN, le GRI101... pour rendre compte des risques et opportunités liés à la nature ?

**REPONSE :**

La synthèse de l'analyse de dépendances et impacts de ses activités sur la biodiversité est publié dans le Document d'Enregistrement Universel Michelin 2023, pages 200-202.

Michelin a réalisé le test des deux premières étapes, – 1. Evaluer et 2. Interpréter et Prioriser – de la méthode Science Based Targets for Nature (SBTN). Une compilation de retours d'expérience, dont celui de Michelin, a été publiée par le Lab Capital Naturel en 2022 (<https://lab-capital-naturel.fr/media/integrer-l-entreprises-dans-les-limites-planetaires.pdf>).

Par ailleurs, Michelin a manifesté son intention d'adopter les recommandations de la *Taskforce on Nature-related Financial Disclosures TNFD* dans son reporting extra-financier en 2026 (sur l'exercice 2025), lors de la campagne « Early Adopters » lancée par la TNFD dans le cadre du Forum Économique Mondial de Davos en janvier 2024.

([https://tnfd.global/engage/inaugural-tnfd-early-adopters/?\\_sfm\\_adoption\\_year=2025](https://tnfd.global/engage/inaugural-tnfd-early-adopters/?_sfm_adoption_year=2025) )

- c) Publiez-vous ou envisagez-vous de publier des indicateurs quantitatifs pour rendre compte des risques et des opportunités que la biodiversité fait courir ou offre à votre société (valeur des actifs, passifs, revenus et dépenses considérés comme vulnérables aux risques liés à la nature, CAPEX, financements ou investissements consacrés aux opportunités liées à la nature...) ? Si oui, lesquels et vous fixez-vous des objectifs ? Jusifiez le choix de ces indicateurs. Si non, pourquoi ?

**REPONSE :**

Michelin a formulé des engagements spécifiques pour la préservation de la biodiversité et les écosystèmes au travers de l'initiative act4nature international en 2018. Ces engagements ont été renforcés en 2021 puis en 2023 par la définition d'objectifs à horizon 2030 dans les domaines de la recherche et développement, des matières premières et des sites industriels et de recherche.

Ces objectifs ont des indicateurs chiffrés considérés comme SMART par act4nature international et font l'objet d'un reporting annuel publié dans le *Document d'Enregistrement Universel 2023 page 203*.

Michelin envisage de publier d'autres indicateurs en 2025, sur ses opérations directes, en fonction des résultats de l'analyse de double matérialité réalisée dans le cadre de la Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD). Le choix des indicateurs qui seront communiqués est en cours d'étude en 2024. Les indicateurs seront aussi alignés avec les exigences de la Taskforce on Nature-related Financial Disclosures (TNFD) en 2026.

### Question 3

- a) Quelle est la place de l'économie circulaire dans la stratégie de l'entreprise ?

*Critères à évaluer :*

- *Objectifs (quantitatifs, ambitieux, périmètre)*
- *Ambition et qualité de la stratégie*
- *Liens faits avec les autres sujets développement durable (notamment décarbonation et biodiversité)*

#### REPONSE :

L'économie circulaire est un enjeu stratégique et un levier de croissance pour le Groupe. Elle répond au double impératif d'agir face à l'urgence environnementale et de garantir la pérennité de nos activités.

Son application contribue à rendre les produits, les services et les solutions de Michelin plus durables. Il s'agit donc de mettre en œuvre des offres éco-conçues prenant en compte les impacts environnementaux sur l'ensemble du cycle de vie (conception, fabrication, utilisation...), utilisant le moins de ressources possibles et avec un taux de matériaux renouvelables et recyclés toujours plus élevé (40 % en 2030 et 100 % en 2050) pour l'ensemble du Groupe.

Elle complète parfaitement la philosophie de Michelin axée sur la performance dans la durée qui permet de lutter contre l'obsolescence programmée et de réduire la consommation de ressources fossiles. Michelin se mobilise en faveur d'une meilleure utilisation des ressources et s'appuie sur l'implémentation d'une approche d'éco-conception, l'utilisation des Analyses de Cycle de Vie (ACV), et le déploiement d'une démarche d'économie circulaire appelée Michelin 4R : Réduire, Réutiliser, Recycler, Renouveler, et la traduit dans sa stratégie de R&D et d'open innovation.

Cette démarche est articulée et en cohérence avec les objectifs de développement durable du Groupe dans la perspective de la réduction de son impact environnemental :

- Eviter la perte de biodiversité en favorisant la circularité des matériaux (intégration de la circularité dans le modèle d'affaires, développement et aide des filières de valorisation, incorporation de matériaux recyclés à la place de matières premières, développement de nouvelles technologies)
- Réduire les émissions de CO<sub>2</sub> par l'approche 4R (ex. Réduire avec l'écoconception permettant de remplacer moins souvent les pneus ou Réutiliser avec une empreinte carbone plus faible pour les produits comme la réparation ou les services comme les offres connectées aux flottes)
- Réutiliser grâce à des solutions telles que la réparation, le recreusage et le rechapage des pneumatiques qui permettent de réaliser des économies de matières premières car la durée de vie de la carcasse est prolongée et l'ajout de matière est moindre comparé à un pneu neuf. Par exemple, pour une durée de vie théorique d'un pneu Poids-lourd Michelin de 100 000 km, le recreusage permet de continuer à rouler sur une distance de 25 000 km additionnels sans apport de matière. Le rechapage lui permet de regagner 100 000 km supplémentaires avec quatre fois moins d'apport de matière que celui nécessaire à la fabrication d'un nouveau pneu. Enfin, le dernier recreusage permet un ultime gain en durée de vie de 25 000 km.
- Depuis 50 ans, Michelin opère le modèle d'affaires "Tire as a Service" qui s'inscrit dans l'économie de fonctionnalité. Ce système de paiement à l'usage est basé sur le kilométrage parcouru par les clients. Il concerne aujourd'hui approximativement 400 000 véhicules et la demande de type de solution croît

plus vite que le marché traditionnel des pneus. Le modèle « Tire as Service » permet de mettre sous contrôle la phase d'usage du cycle de vie du produit qui est la principale source d'émission de CO<sub>2</sub>. Sur une année d'exploitation, nous estimons éviter la consommation de 26 000 tonnes de matières, de 130 millions de litres de carburant et l'émission de 330 000 tonnes de CO<sub>2</sub>.

- b) Quels sont les risques identifiés par l'entreprise liés aux ressources, les coûts induits et le montant des CAPEX et OPEX en faveur de l'économie circulaire ?

*Critères à évaluer :*

- *Identification des risques amont et aval (raréfaction, approvisionnement, difficultés d'accès, gestion des déchets, réglementation, etc.)*
- *Coûts financiers associés*
- *CAPEX et OPEX (en %)*

**REPONSE :**

Si on fait l'analyse des matériaux renouvelables et recyclés dont nous avons besoin à l'horizon 2040, 20% de ces matériaux RR ont des chaînes de valeur qui ne sont pas encore disponibles industriellement, elles sont soit encore au stade pilote ou encore au stade de maturation au niveau laboratoire, soit les technologies ne sont pas encore développées. Les premières estimations de CAPEX réalisées pour le domaine des polymères et des charges pour accompagner la création de ces nouvelles chaînes de valeur à l'horizon 2040 sont très largement supérieurs à 10 b€.

En plus de la création de ces nouvelles chaînes de valeur, la garantie d'accès à des « feedstock » primaires et secondaires en quantité et en qualité est stratégique dans un contexte où la compétition sur ces ressources va être de plus en plus forte. Dans ce contexte de nouvelles chaînes de valeur circulaire, il sera nécessaire de ne plus considérer la notion de déchets en fin de vie pour accélérer cette transition et lever les obstacles réglementaires inhérents.

L'ensemble de ces chaînes de valeur devront trouver des voies technologiques qui permettront de créer de la valeur par la valorisation de ces matériaux tout en minimisant leurs impacts sur l'environnement. Ce choix se fera nécessairement par une synergie économique et environnementale. Il est très difficile à ce stade d'estimer les conséquences sur les coûts induits par cette révolution sur l'ensemble de nos chaînes de valeurs. Nous sommes certains que nous passerons par des régimes transitoires impliquant différentes chaînes de traçabilité (mass balance, blocage, ségrégué) selon les filières qui auront pour conséquence différents impacts économiques.

A date, les premiers éléments que nous possédons montrent que le prix des matières premières renouvelables et recyclées peuvent augmenter significativement de par la structure de ces différentes chaînes de valeur associée (x2, x5, x...). Comme ces filières sont encore émergentes, il est très difficile d'estimer les surcoûts associés.

- c) Quelles sont les actions clés mises en place par l'entreprise pour circulariser son modèle d'affaires ? Quelle part du chiffre d'affaires cela représente-t-il ?

*Critères à évaluer :*

- *Intégration des différents piliers de l'économie circulaire (réduction de la consommation de la ressource/sobriété, éco-conception, approvisionnement durable, réemploi, démarche d'écologie industrielle et territoriale, recyclage, etc.)*
- *Passage à l'échelle d'initiatives ou de projets d'économie circulaire*
- *% du CA lié à des offres économie circulaire (ou tout autre indicateur pertinent sur l'économie circulaire)*

**REPONSE :**

Pour mettre en œuvre cette transformation, le groupe a créé en 2023 la *Direction Opérationnelle des Solutions pour des Matériaux Circulaires*. Cette nouvelle entité a pour mission d'orchestrer en interne et en externe cette révolution circulaire. Elle a pour objectif de sécuriser les accès aux *feedstock*, de soutenir la création de ces nouvelles chaînes de valeurs ainsi que de nouvelles offres de circularité en lien avec nos offres produits liées aux performances pneumatiques.

Il s'agit globalement de nouvelles performances environnementales, qui intègrent l'ensemble du cycle de vie des produits, au travers de la collecte et de la valorisation des pneus usagés en fin de vie

Pour pouvoir accompagner cette économie circulaire, nous utiliserons toutes les possibilités de soutien que nous avons déjà commencé à mettre en œuvre dans ce contexte, comme :

- Des projets européens en collaboration avec d'autres acteurs privés et publics ;
  - o BlackCycle : consortium européen coordonné par Michelin qui réunit 13 acteurs publics et privés visant à développer une chaîne de valeur autour du recyclage des pneus en fin de vie.
  - o WhiteCycle : consortium européen coordonné par Michelin qui réunit 16 acteurs publics et privés visant à développer une solution circulaire pour recycler des déchets plastiques complexes.
- Partenariats pour développer des technologies innovantes de recyclage permettant de transformer les déchets en matières premières
  - o Enviro : une technologie de pyrolyse permettant de recycler les pneus et de récupérer de nouvelles matières (noir de carbone recyclé, huile, gaz).
  - o Pyrowave : un procédé de pyrolyse qui permet la production de styrène recyclé en partant de polystyrène.
  - o Carbios : procédé de recyclage enzymatique qui permet de transformer des déchets plastiques, testé et validé par Michelin en 2021.
- Soutien à la création de Joint-Ventures (ex. Antin-Enviro)
- Projets favorisant les chaînes d'approvisionnement de matériaux biosourcés et le renouvellement de matériaux naturels, y compris des démonstrateurs industriels (ex. BioButterfly : construction du premier démonstrateur de production de butadiène biosourcé en France).

Ces exemples illustrent toute la diversité des actions à mettre en œuvre pour réussir ces nouveaux challenges.

## Social

---

### Question 4

- a) En France, la loi « Climat et résilience » du 22 août 2021 et l'accord national interprofessionnel (ANI) sur la transition écologique et le dialogue social du 11 avril 2023 ont étendu les prérogatives environnementales du CSE et renforcé le rôle des représentants de proximité. Au cours des douze derniers mois, quelles initiatives sont susceptibles d'illustrer significativement une évolution dans le fonctionnement de ces instances au sein de votre groupe suite à ces dispositions ?
- b) Dans le cadre de ces nouvelles prérogatives, la formation et l'expertise des partenaires sociaux sont fondamentales. Avez-vous développé récemment ou avez-vous prévu dans un proche avenir des programmes spécifiquement dédiés aux partenaires sociaux pour renforcer leur expertise en matière environnementale qui aillent au-delà des obligations légales ?
- c) Les accords-cadres internationaux sont des dispositifs qui renforcent la qualité des relations sociales au sein d'un groupe. Votre groupe dispose-t-il d'un accord-cadre qui dépasse le périmètre de l'Union européenne ? Si oui, comment y avez-vous intégré la question de la transition écologique et, plus largement, les questions environnementales ? Si non, un tel projet est-il envisagé ? Dans tous les cas, sur vos cinq principaux marchés géographiques en dehors de la France, pouvez-vous lister des initiatives majeures faisant ressortir un renforcement récent de l'implication des partenaires sociaux dans la politique environnementale de l'entreprise ?

#### REPONSE :

Concernant la France la partie environnementale est abordée sur chaque projet présenté à nos instances. A titre d'exemple, dans le cadre de la réorganisation de l'atelier de maintenance de Vannes, les équipes projet ont pris en compte le maintien des compétences nécessaires pour amener la percée ressources durables dans le domaine de l'eau et de l'énergie.

Des projets plus génériques, auxquels sont associés les représentants de proximités, sont également mis en place et permettre aux employés qui souhaitent simplifier leur usage, par exemple en les autorisant à n'utiliser qu'un seul smartphone (personnel) au lieu de deux (avec deux SIM ou e-SIM) cela pour répondre à des enjeux « PLANET », « PEOPLE ».

Concernant l'information de nos employés qui pourraient être impactés par le changement climatique :  
Nous servons nos clients en produits et services en fonction de leurs attentes.

L'arrivée massive de l'électrification nécessite des produits et services différents et peut entraîner un désengagement sur des produits historiques et mettre certains sites de production en difficulté. Nous assurons dans chaque cas une attention et un accompagnement de chacun de nos employés. Nous pouvons citer l'exemple de l'usine de Ardmore (ARD) en Oklahoma où l'outil de production ne permet plus de produire les produits attendus par nos clients Première Monte et à terme Remplacement. Un plan spécifique et très détaillé est en cours pour accompagner chacun de nos employés.

Concernant l'implication de nos partenaires sociaux dans notre transition écologique :

- i. Nous avons deux instances où nous abordons régulièrement ces sujets, le Comité Européen d'Entreprises Michelin dit CEEM et le Comité Monde Michelin dit MWC.
- ii. Le CEEM est composé de 32 membres qui représentent (en fonction des effectifs inscrits dans chaque pays) 16 pays européens.
- iii. Le MWC est composé de 49 membres qui représentent (en fonction des effectifs inscrits dans chaque pays) 19 pays du Groupe dans le monde.
- iv. Le CEEM se réunit 2 fois par an et le MWC une fois par an.
- v. Lors de ces comités, nous faisons intervenir les membres du CEG, les responsables de DC, DO et patrons de Région. Nous sommes particulièrement focalisés sur l'aspect 3P (Personnes /Profits /Planète) avec une revue systématique au CEEM des résultats du Groupe (présentant les 3P) et nous passons également une partie importante de notre agenda sur les notions People. Lors de notre dernière réunion du MWC à Ladoux, nous avons partagé avec les 49 membres nos évolutions de produits dans le cadre de la transition écologique mais également les actions menées par le site de Ladoux concernant son impact environnemental.

Aussi nous avons un accord-cadre avec IndustriALL (fédération de syndicats du domaine industriel et mondial) consistant à faire fonctionner un comité mondial "Michelin Works Council" qui se déroule une fois par année en présentiel et où sont abordées les thématiques People Profit Planet et la stratégie de l'entreprise.

La dernière édition a eu lieu en France au centre de recherche de Ladoux en septembre 2023. Le prochain aura lieu en octobre 2024 à Clermont-Ferrand.

#### Question 5

- a) Pour chacun des cinq derniers exercices, pouvez-vous indiquer, d'une part, le nombre d'actions rachetées (précisez aussi le nombre d'actions en contrats de liquidité) et, d'autre part, le nombre d'actions créées,

ainsi que le nombre de titres auto-détenus au début et à la fin de chaque année ? Pour chacun de ces exercices, pouvez-vous ventiler : le nombre d'actions annulées ; le nombre d'actions allouées au titre d'actions de performance (ainsi que le nombre de bénéficiaires et leur proportion par rapport à l'ensemble des salariés du groupe) ; le nombre d'actions distribuées dans le cadre d'opérations d'actionnariat salarié (ainsi que le nombre de salarié.e.s éligibles, le nombre de bénéficiaires effectifs et leurs proportions par rapport à l'ensemble des salariés du groupe) ; autres utilisations (en précisant le détail) ?

Pour vous aider à répondre, il est possible de remplir le tableau en [Annexe 2](#).

**REPONSE :**

Les éléments demandés sont intégrés en annexe 2.

- b) Dans le cadre des plans d'attribution d'actions de performance, et lorsque cela s'avère pertinent, comment « neutralisez-vous » les effets des titres auto-détenus ou annulés pour le calcul de l'atteinte des objectifs ?

**REPONSE :**

La Compagnie Générale des Etablissements Michelin ne détient pas de titre en auto-détention, lorsque cela est le cas elles sont annulées en fin d'exercice.

- c) Quels montants d'investissements (R&D et capex) avez-vous réalisés au cours des 5 derniers exercices (année par année) ? Quels montants de capital avez-vous rachetés et annulés sur la même période ? Pour vous aider à répondre, il est possible de remplir le tableau en [Annexe 3](#).

Dans le cadre de l'approche globale du partage de la valeur, dimensionnez-vous le montant alloué aux rachats d'actions au regard du montant des investissements – en particulier ceux dédiés à la transition écologique – effectués par l'entreprise (élément indispensable à la création de valeur et à la pérennité de l'entreprise) ? Si oui, avez-vous des règles en la matière ? Si non explicitez la raison vous conduisant à ne pas considérer les investissements dans le cadre de la fixation des montants de rachats d'actions ?

**REPONSE :**

Le montant alloué aux rachats d'actions prend en compte les besoins du Groupe en matière d'investissement total (y compris investissements liés à la transition écologique) et au déploiement de la stratégie « Michelin In Motion » du Groupe y compris croissance externe : le Groupe s'assure que ce montant de rachats n'entrave pas ces besoins de financement stratégiques.

Parr exemple les investissements 2023, (CAPEX + acquisitions) s'élèvent à 2,9 Milliards €, cela représente 9 fois la moyenne annuelle du programme de rachat d'actions sur les 3 prochaines années (1 milliard d'€ sur 2024-2026)

L'annexe 3 est renseignée.

**Question 6**

Le salaire décent peut-être défini 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*

, définition de la coalition Global Living Wage. Le salaire décent est par ailleurs bien distinct du salaire minimum légal local.

- a) Avez-vous adopté une définition du salaire décent telle que celle mentionnée ci-dessus ou équivalent ? Si oui, laquelle ? Avez-vous développé une politique/un engagement sur la question du salaire décent (Engagements publics, accréditation en tant que Living wage Employer...) ?

Veuillez noter que pour les questions restantes, nous recherchons spécifiquement des éléments liés au salaire décent que nous distinguons du salaire minimal légal local. Si vous n'avez pas pris d'engagement jusqu'alors veuillez passer à la question 7.

- b) Sur la base de votre définition du salaire décent, avez-vous commencé à calculer ce dernier et sur quelles méthodologies vous reposez-vous ? Si oui, dans quelle(s) région(s) et pour quel périmètre (salariés mais aussi les travailleurs indépendants, petits agriculteurs, etc... - ou/et salariés de vos fournisseurs) ? Quelle information publiez-vous à ce sujet ?

Avez-vous identifié des écarts entre le salaire minimum et le salaire décent ?

- c) Pouvez-vous décrire les actions prises pour la mise en place d'un salaire décent ? (Ex : développer un management interne au sujet du salaire décent complété par des formations, engager avec les partenaires sociaux et/ou vos fournisseurs, amélioration des pratiques des achats, promouvoir la liberté d'association et la négociation collective...).

- d) Comment mesurez-vous la mise en place des salaires décents pour vos salariés et fournisseurs ? Merci de donner le détail de la contribution d'audits externes éventuels dans le suivi.

- e) Avez-vous identifié les obstacles susceptibles qui pourraient s'opposer au versement d'un salaire décent à vos salariés et aux salariés de vos fournisseurs (*par exemple, dans un pays où les droits et les réglementations en matière de label sont moins stricts*) ? Si oui, que faites-vous pour les atténuer ?

Question bonus : Communiquez-vous les résultats de vos potentielles études et avez-vous mis en place un outil de lanceur d'alerte pour vos employés et fournisseurs ?

#### REPONSE :

Dans la plupart des pays où nous opérons, les références « salaire décent / living wage » fournies par FairWage Network sont supérieures aux salaires minimums légaux locaux.

FairWage Network met à jour ces références chaque année, et dans certains pays des augmentations très significatives de ces références ont été constatées entre 2022 et 2023.

Dans le cadre de la démarche de certification engagée avec FairWage Network, les rémunérations individuelles font l'objet d'une comparaison systématique à ces références «living wage ».

Nous retenons la définition du Pacte Mondiale des Nations Unies, et de notre partenaire FairWage Network : Rémunération permettant de subvenir aux besoins essentiels de la famille (alimentation, logement, transport, éducation des enfants, frais de santé), mais également de constituer une épargne de précaution et d'acquérir des biens de consommation "standard" (selon le niveau de vie du pays). Cette référence est déterminée pour une durée du travail standard (excluant les heures supplémentaires). Notre partenaire, Fair Wage Network nous fournit des références locales (pour refléter au mieux les conditions de vie réelles des salariés).

Pour garantir l'équité et préserver la cohésion du Groupe, Michelin a une seule politique de rémunération pour toutes les entités, tous les métiers et toutes les catégories de personnel, avec des règles de gestion et des processus partagés par tous les pays. Michelin rémunère ses employés selon leur niveau de responsabilité, en garantissant un niveau de rémunération équitable et compétitif dans le bassin d'emploi. Chaque année, Michelin participe à des enquêtes de rémunération organisées par des sociétés spécialisées (Korn Ferry, Mercer), nous permettant de nous assurer du bon positionnement des rémunérations de nos salariés.

En complément, depuis 2020, Michelin a développé un partenariat avec FairWage Network, acteur international et expert reconnu de ce sujet, pour évaluer si les salariés du Groupe disposent, avec l'ensemble des éléments fixes de leur rémunération, d'un revenu qui leur permette de satisfaire leurs

besoins fondamentaux ainsi que ceux de leur famille (tels que l'alimentation, le logement, l'éducation de leurs enfants, les soins de santé), et de constituer une épargne de précaution :

- En 2022, comme en 2021, nous avons analysé la rémunération de l'ensemble des salariés du Groupe et pu ainsi nous assurer que 98,5 % des employés du Groupe bénéficient d'une rémunération au moins équivalente aux références « Living Wage » déterminées par Fair Wage Network.
- En 2023, nous avons poursuivi cette démarche, et FairWage Network a certifié le Groupe Michelin « Global Living Wage Employeur » en décembre 2023.



Par ailleurs, Michelin complète les systèmes nationaux (santé, prévoyance et retraite), afin d'accorder des avantages sociaux compétitifs à ses salariés dans la plupart des pays où le Groupe est présent. Michelin a défini en 2021, un ensemble minimal de garanties essentielles de protection sociale, venant compléter si nécessaire les systèmes publics nationaux, dont doit bénéficier chaque employé du Groupe, Michelin One Care Program. Ce programme concrétise la volonté du Groupe d'accompagner chacun de ses employés dans des moments importants de sa vie : la parentalité, le décès de l'employé et l'accès à la santé. Sa mise en place a commencé en 2022 avec un objectif de fin de déploiement en 2025.

### Question 7

- a) Périmètre France : Combien y-a-t-il de fonds proposés à vos salarié.e.s hors actionnariat salariés dans vos plans d'épargne salariale ? Combien et quels fonds proposés à vos salarié.e.s sont labellisés responsables (merci de mentionner leur nom ainsi que le nom des labels associés) ? Quel est le montant des encours labellisés par fonds ?  
Pouvez-vous également mentionner le montant des encours globaux et le montant des encours hors actionnariat non labellisés ?  
Pour vous aider à répondre, il est possible de remplir le tableau en en [Annexe 4](#).

En moyenne, les montants de l'abondement proposés à vos salarié.e.s sur vos fonds labellisés sont-ils plus importants que ceux proposés pour vos autres fonds non labellisés hors actionnariat.

### REPONSE :

La gamme de fonds proposée aux salariés Michelin est commune aux 3 dispositifs PEE, PERCOL et PERO. Au 30 mars 2024 l'encours total est de 828 m€ dont 724,5 m€ hors actionnariat salariés et fonds euros.  
La gamme est composée de 3 fonds multi-entreprises :  
Natixis ES Monétaire (19% de l'encours hors actionnariat & fonds euros) => en cours de labélisation ISR  
Avenir Patrimonial (1% de l'encours hors actionnariat & fonds euros)  
Sélection DNCA Actions Euro PME (1% de l'encours hors actionnariat & fonds euros) => labellisé ISR

Et de 6 fonds dédiés (79% de l'encours hors actionnariat & fonds euros) :

BIB ISR Diversifié Solidaire  
BIB ISR Equilibre  
BIB ISR Equilibre Planète  
BIB ISR Dynamique Euro  
BIB ISR Dynamique Monde

## BIB ISR Dynamique Climat

Ces 6 fonds dédiés sont composés de 27 sous-jacents dont 1/3 de fonds indiciens.

		ETF	Label	SFDR
Amundi MSCI World Climate PAB	LU2182388400	x	ISR	8
BNP Paribas ECPI Circular Economy Leaders	LU1953136527	x	ISR/Towards Sustainability	8
DNCA INVEST DIVIDEND GROWER I EUR	LU2194925884		ISR	8
DNCA SRI Euro Quality I(C) EUR	FR0010948463		ISR	8
HSBC RESPONSIBLE INVESTMENT FUNDS - EUROPE EQUITY GREEN TRANSITION ZCE	FR0011235340		Greenfin/ISR/Towards Sustainability	9
Ishares EMU ESG Enhanced Focus CTB EUR-D	IE00BHZPHZ28	x		8
Ishares Euro Government Bond Climate UCITS ETF	IE00BLDGH553	x		8
iShares Global Clean Energy UCITS ETF USD (Acc)	IE000U58J0M1	x		8
Ishares Word ESG Enhanced Focus CTB USD-A	IE00BHZPJ569	x		8
LAZARD SUSTAINABLE EURO CREDIT	FR0010751008		ISR	8
MIROVA CLIMAT SOLUTIONS EQ FD SI-NPFA EUR	LU2646175450		Greenfin/ISR/Towards Sustainability	9
MIROVA EURO GREEN SUSTAINABLE BOND FUND	LU1469472473		ISR/ Towards Sustainability	9
Mirova Euro Short Term Sustainable Bond Fund	LU2478818839		ISR	9
Mirova Europe Environnement	LU1847728414		Greenfin/ISR/Towards Sustainability	9
MIROVA EURO SUSTAINABLE EQUITY	LU0914731780		ISR/ Towards Sustainability	9
MIROVA GLOBAL GREEN BONDS	LU1525462542		Greenfin/ISR/Towards Sustainability	9
MIROVA INSERTION EMPLOI DYNAMIQUE	FR0014000IA7		ISR/Finansol/Relance	9
MIROVA SOLIDAIRE M	FR0010354555		Finansol	9
OSSIAM BLOOMBERG EUROZONE PAB	LU1847674733	x		9
OSSIAM BLOOMBERG USA PAB	IE000IIED424	x		9
Ossiam Bloomberg Japan PAB NR - UCITS ETF 1C (EUR)	LU1655103643	x		9
OSTRUM SRI EURO BONDS 3-5 I (C/D) EUR (4065)	FR0011314798		ISR	8
Ostrum SRI Money	FR0007075122		ISR	8
PICTET - GLOBAL ENVIRONMENTAL OPPORTUNITIES - Z EUR	LU0503631631		ISR/ Towards Sustainability	9
Robeco Smart Energy Funds I EUR	LU2145462722		Towards Sustainability	9
SYCOMORE EUROPE ECO SOLUTIONS	LU1183791281		Greenfin/ISR/Towards Sustainability	9
THEMATICS WATER S/A EUR	LU1951229381		ISR/ Towards Sustainability	9

Au total, 450 m€\* d'encours sont investis sur des fonds labellisés, soit 62,1%\* de l'encours total hors actionnariat salariés et fonds euros. (\*en tenant compte du fonds Natixis ES Monétaire en cours de labellisation)

La politique d'abondement a pour objectif d'encourager l'effort d'épargne d'une manière générale. Il n'y a pas de fléchage particulier vers le fonds d'actionnariat salariés.

- b) Si certains fonds ne sont pas labellisés mais intègrent des critères ESG, expliquez en quoi ces critères attestent d'une démarche ESG robuste et sélective (*merci d'indiquer le taux de sélectivité et/ou la thématique de ces fonds*) ?

Avez-vous prévu avec les partenaires sociaux de disposer de davantage de fonds labellisés dans les trois années à venir ?

**REPONSE :**

L'offre d'épargne a été construite conjointement avec les partenaires sociaux qui ont été associés à toutes les étapes du projet : rédaction du cahier des charges, analyse des réponses à l'appel d'offres, sélection du teneur de compte, validation de la gamme de fonds et du plan de communication.

Un des objectifs du projet était de disposer d'une gamme de fonds qui soit en phase avec les valeurs du Groupe et engagée en matière de transition écologique et de développement durable. Afin d'éviter le greenwashing, les principes suivants ont été retenus pour les 6 fonds dédiés :

- Les fonds doivent avoir une gestion ISR
- La part des encours sur des fonds labellisés Finansol, Greenfin, ou Relance doit être d'au moins 15%
- Les fonds qui n'ont aucun de ces 3 labels doivent détenir un autre label (ISR, Towards Sustainability, CIES, etc)
- Les fonds sous-jacents doivent être exclusivement article 8 ou article 9.
- Afin de limiter les frais pour les épargnantes 1/3 de fonds indiciaux a été intégré avec une gestion orientée sur les accords de Paris (indice PAB) ou sur la transition climatique (indice CTB).

De plus, 2 de ces fonds dédiés (BIB ISR Equilibre Planète, BIB ISR Dynamique Climat) ont été créés en reprenant des thématiques issues d'une initiative Groupe qui a impliqué l'ensemble du personnel. En une année d'existence, ces 2 fonds thématiques ont collectés 8,4 m€.

Au 30 mars 2024,

- 16,9% (96 m€) des encours sur les fonds dédiés sont sur des supports labellisés Finansol, Greenfin ou Relance,
- 62,1%\* (450 m€\*) des encours hors actionnariat salariés et fonds euros sont sur des supports labellisés (\*en tenant compte du fonds Natixis ES Monétaire en cours de labellisation),
- 34,9% (252,5 m€) des encours hors actionnariat salariés et fonds euros sont sur des supports article 9,
- 100% (724,5 m€) des encours hors actionnariat salariés et fonds euros sont sur des supports article 8 ou article 9,
- 98,8% (715,6 m€) des encours hors actionnariat salariés et fonds euros sont sur des supports labellisés ou sur des fonds indiciaux,

La performance extra-financière de la gamme de fonds est supervisée par le Conseil de Surveillance qui a toute la légitimité pour faire évoluer la gamme dans les années à venir.

c) Comment associez-vous vos partenaires sociaux au choix de fonds responsables (*exemples : formations, expert qui s'occupe de l'accompagnement pédagogique des salariés, temps accordé aux partenaires sociaux pour remettre en cause les choix de fonds responsables*) ?

Comment associez-vous vos partenaires sociaux au contrôle de l'engagement responsable des fonds (formation des membres du conseil de surveillance au-delà des 3 jours réglementaires, mise en place d'une commission de l'épargne de l'entreprise...) ?

**REPONSE :**

L'offre d'épargne a été construite conjointement avec les partenaires sociaux qui ont été associés à toutes les étapes du projet : rédaction du cahier des charges, analyse des réponses à l'appel d'offres, sélection du teneur de compte, validation de la gamme de fonds et du plan de communication.

Un conseil de surveillance unique pour les 6 fonds dédiés a été mis en place afin d'assurer une plus grande cohérence dans la supervision des fonds et pour le maintien dans le temps de l'intention d'avoir une gamme engagée en matière de transition écologique et de développement durable. La plupart des participants au projet de refonte des dispositifs d'épargne ont intégré ce conseil de surveillance. In fine, la moitié des membres a été désignée par les organisations syndicales, l'autre moitié l'a été à la suite d'un appel à candidatures sur la base de critères de diversité et d'appétence pour les sujets d'épargne et de développement durable.

Les membres du conseil de surveillance et leurs suppléants ont bénéficié de 3 jours de formation. Une 1ère journée dans les locaux du teneur de compte, puis 2 jours de formation conçus par une équipe

d'experts spécifiquement pour Michelin et adaptés aux profils des membres du Conseil ainsi qu'à la gamme de fonds.

Nous organisons deux conseils de surveillance par an. Également nous invitons chaque mois les membres du Conseil de Surveillance et leurs suppléants à venir échanger avec le gérant d'un fonds sous-jacent. Cela permet à la fois de mieux appréhender l'engagement responsable du fonds et de renforcer la culture financière des membres du CS.

## **Gouvernance**

---

### Question 8

Pour que la responsabilité fiscale de l'entreprise soit en ligne avec la responsabilité sociale de l'entreprise, le Conseil d'administration doit être pleinement impliqué dans les choix construits autour d'un civisme fiscal (alignés sur des principes tels que ceux de l'initiative B Team). Dans cette logique, le FIR s'attend à ce qu'un rapport de responsabilité fiscal public, revu et signé par le Conseil d'administration, détaillé pays par pays, existe, et qu'il soit aligné avec la GRI 207.

- a) Publiez-vous une charte détaillée décrivant vos engagements en matière de responsabilité fiscale (pratiques fiscales jugées inacceptables, paradis fiscaux) ? A quelle fréquence celle-ci est-elle revue et approuvée par le Conseil ? Comment le Conseil veille-t-il à l'application de cette charte ?

#### **REPONSE :**

La politique fiscale de Michelin, approuvée par la gérance et la directrice financière déléguée, est définie avec la plus grande précision et s'applique à l'ensemble du Groupe quels que soient les territoires concernés. Cette politique fiscale est décrite dans le rapport de transparence fiscale qui comprend nos engagements en matière de responsabilité fiscale et que le Groupe publiera en juin 2024.

- b) Rendez-vous public votre reporting fiscal pays par pays pour l'ensemble des pays d'activités c'est-à-dire allant au-delà des exigences de la directive UE qui se limite à un reporting pour les pays membres de l'UE et les pays figurant sur la liste des juridictions non-coopératives ? Si non, merci de justifier votre choix ? La répartition des impôts pays par pays est-elle débattue par le Conseil ?

#### **REPONSE :**

Nous publierons notre rapport de transparence fiscale dans lequel figure le détail pour les 17 principaux pays contributeurs d'un point de vue fiscal représentant 88% des revenus totaux et 88% de la contribution fiscale globale.

- c) Pouvez-vous expliquer votre taux d'imposition effectif pour l'année 2023 ? En quoi celui-ci est-il cohérent avec vos engagements en matière de responsabilité fiscale ?

Une attention particulière sera portée aux entreprises ayant un taux d'imposition particulièrement bas (égal ou inférieur à 20 %) ou particulièrement élevé (autour de 30 %) ?

#### **REPONSE :**

Le taux effectif d'imposition 2023 du Groupe Michelin s'établit à 20,4% sur 2023 et prend en compte les provisions pour restructurations enregistrées sur cet exercice. Ce taux reflète l'empreinte fiscale mondiale du Groupe. La publication récurrente d'un taux effectif d'impôt du Groupe proche de 20 % conjuguée à une absence de redressements et condamnations pour fraude fiscale confirment les actions et la gouvernance fiscale mises en place pour lutter contre l'évasion fiscale. Les impôts exigibles sont quant à

eux en hausse de 224 millions €, à 849 millions €. Par ailleurs, la contribution fiscale globale du groupe s'élève pour l'exercice 23 à 1,4 milliard d'euros.

#### Question 9

L'inscription au registre de transparence de l'Union Européenne et des représentants d'intérêts auprès de la Haute Autorité en France étant obligatoire, le FIR a accès à vos déclarations (moyens humains et financiers, centre d'intérêt).

À travers cette question, nous souhaiterions orienter vos réponses davantage sur les activités d'influence que vous avez menées (siège, filiales, associations professionnelles, ou cabinet de conseil) sur les domaines E S G. Nous souhaitons comprendre comment les activités de représentation d'intérêt sont alignées avec les objectifs de durabilité / comment vos pratiques de représentation d'intérêt s'intègrent-elles dans la stratégie RSE de votre groupe.

- a) Quelles sont les principales activités d'intérêts (par exemple top 3) que vous priorisez en lien avec vos enjeux matériels ESG ? Pouvez-vous préciser toutes les juridictions où vous exercez ces activités d'intérêts ?

#### REPONSE :

Les affaires publiques du groupe Michelin portent une double mission :

- Promouvoir et défendre les intérêts du groupe Michelin en s'engageant auprès des décideurs publics mais aussi de la société civile – dont font partie les ONG – dans tous les territoires où nous sommes présents. Dès lors, il y a toujours un strict alignement entre les activités de lobbying et la stratégie rendue publique par l'entreprise.
- Identifier les évolutions en devenir au niveau des décideurs publics locaux, nationaux et internationaux, et les relayer aux équipes internes pour les aider à nourrir leur réflexion stratégique.

Les thématiques et décisions publiques sur lesquelles Michelin engage des actions de lobbying sont multiples et sont déterminées en lien avec les activités du Groupe, que ce soit dans le domaine des pneumatiques, des services et solutions autour du pneumatique ou des domaines « au-delà » du pneumatique comme les matériaux de haute technologie. Ces actions peuvent être soit directes, soit indirectes au travers d'associations dont Michelin est membre dans les différents pays où nous opérons. Nous intervenons dans les juridictions où nous opérons, en particulier sur le plan industriel.

Les principales activités de lobbying de Michelin ces deux dernières années, liées aux enjeux matériels ESG du Groupe, ont consisté à défendre les positions suivantes :

#### Règlementation produit :

Soutien à la création, aux côtés de l'Etat californien, d'un seuil de résistance au roulement permettant d'exclure de la vente les pneumatiques les plus consommateurs d'énergie.  
Soutien à la mise en place d'un seuil d'abrasion dans la réglementation Euro 7 afin de réduire les émissions de particules des pneumatiques.

#### Economie circulaire

Appui à l'avancement du futur règlement européen ESPR (Ecodesign for Sustainable Product Regulation) et à la mise en place d'une empreinte carbone des pneumatiques en Chine.  
Soutien à une sortie du statut de déchet pour les pneumatiques, afin de porter le développement d'une plus grande circularité en Europe.  
Dialogue avec les autorités pour la mise en place d'un système de collecte et valorisation des pneus en fin de vie (ou ELT, End of Life Tires) dans différentes juridictions où il n'est pas en place

**Empreinte industrielle :**

Appel au déploiement de plans eaux contraignants afin de garantir un accès à l'eau durable en quantité et qualité pour tous.

**Soutien à la création d'un prix mondial du carbone**

Accompagnement, en partenariat avec les autorités territoriales concernées, des actions de redynamisation des territoires impactés par la fermeture des sites en France, en Allemagne et aux Etats-Unis.

**Chaîne de valeur et reporting extra-financier :**

Propositions pour une mise en œuvre opérationnelle du règlement européen sur la déforestation, pour assurer une application efficace du règlement, qui n'entraîne pas d'impacts négatifs sur la chaîne de valeur ;

Soutien à la mise en œuvre d'un devoir de vigilance européen fondé sur de bonnes pratiques et qui soit opérationnellement faisable ;

**Demande d'intégration dans la taxonomie européenne de critères permettant :**

La prise en compte de l'impact climatique du pneumatique

La valorisation des investissements industriels réduisant l'impact carbone des usines

Soutien à la mise en place de standards de durabilité en prenant en compte l'interopérabilité avec les standards extra-européens.

- b) Comment vous assurez-vous de l'alignement entre vos objectifs ESG et les positions des associations professionnelles ? Comment gérez-vous les potentielles divergences ? (Exemples : tentative de réalignement du positionnement des associations avec vos propres objectifs ESG ou réflexions sur la possibilité de quitter une association professionnelle qui ne serait définitivement pas alignée avec votre stratégie ESG). Que publiez-vous à ce sujet sur l'alignement et/ou sur les divergences ?

**REPONSE :**

Michelin est membre de diverses associations professionnelles, en France comme à Bruxelles ou dans les principaux pays dans lequel le Groupe est présent. Ces associations peuvent être des associations professionnelles de l'industrie pneumatique (comme l'ETRMA – European Tyre and Rubber Manufacturers' Association à Bruxelles, l'USTMA – US Tire Manufacturers' Association à Washington, l'ANIP au Brésil, la TATMA en Thaïlande, Elanova en France etc.), ou bien des associations sectorielles transverses telles l'AFEP ou la PFA en France, Business Europe ou l'ERT (the European Round Table for Industry) à Bruxelles, Global Business Alliance aux États-Unis, ainsi que les différentes chambres de commerce françaises ou européennes.

Chaque association a ses propres règles et modes de fonctionnement, mais en général fonctionne par recherche du consensus. Il convient aussi de souligner que l'influence que Michelin peut avoir sur les décisions d'une association dépend non seulement des règles de fonctionnement de cette dernière mais aussi du type d'association selon que cette dernière rassemble de très nombreux acteurs et autres associations nationales (comme par exemple Business Europe et le Cefic) ou qu'elle est plus spécialisée dans des domaines où Michelin est un acteur important (par exemple l'ETRMA). Si une association était toutefois amenée à défendre des positions contraires à celles défendues par Michelin, le Groupe se réserve alors le droit d'exercer un véto – lorsque les statuts le permettent – voire de rendre public son désaccord.

Michelin collabore aux travaux de l'OCDE sur ses lignes guides en matière de lobbying responsable. Le Groupe publiera ses positions, la liste des associations dont il est membre et sa stratégie en cas de désalignement, selon les recommandations de l'OCDE, dès que celles-ci seront finalisées. En attendant, Michelin a partagé publiquement son engagement à inscrire ses actions de lobbying dans le cadre de la stratégie climat du Groupe, en ligne avec les Accords de Paris.

[https://www.michelin.com/investisseur/rapport-annuel-documents-legaux-reglementes.](https://www.michelin.com/investisseur/rapport-annuel-documents-legaux-reglementes)

- c) Quel est le rôle du Conseil d'Administration dans l'application de votre politique de représentation d'intérêts (par exemple : les activités, le budget, les réunions) ?

**REPONSE :**

Le groupe Michelin n'a pas de Conseil d'Administration, mais est dirigé par deux Gérants : Florent Menegaux, Président de la Gérance et Associé Commandité et Yves Chapot, Gérant non Commandité. Ils sont supervisés par un Conseil de Surveillance qui comprend 11 membres dont 2 représentants des salariés et 8 membres indépendants.

La Directrice Corporate Engagement d'Entreprise et Marques qui a la responsabilité des Affaires Publiques du Groupe est membre du Comité exécutif. La stratégie des Affaires Publiques est donc directement liée à la stratégie établie par le Groupe. Le budget et le suivi des activités de l'équipe Affaires Publiques est également piloté au plus haut niveau de l'entreprise.

- d) Formez-vous les personnes en interne ou en externe (e.g., cabinets) au lobbying responsable ? Si oui, quels critères appliquez-vous dans la sélection des cabinets qui vous accompagnent ?

**REPONSE :**

Lors de leur intégration, les équipes Affaires Publiques bénéficient d'un plan individuel de formation fondé sur leur descriptif d'emploi et leur parcours professionnel initial. Ce plan comprend obligatoirement pour les équipes Affaires Publiques : une formation au code éthique, à la lutte contre la corruption, le trafic d'influence et la prévention des conflits d'intérêts. Au-delà de ces modules, les équipes s'appuient dans l'exercice de leur métier sur un référentiel de lignes guides internes pour un lobbying responsable.

Les équipes Affaires Publiques peuvent faire appel à des agents ou intermédiaires pour représenter le Groupe dans ses activités de lobbying. Avant toute contractualisation, ce prestataire doit faire l'objet d'une évaluation éthique par l'équipe compliance de la zone géographique concernée. Un contrat, validé par la direction juridique, est ensuite rédigé contenant à minima le détail précis de sa mission, les services rendus, les mécanismes de reporting vis-à-vis du groupe, sa rémunération et les modalités de paiement ainsi que des clauses éthiques et anticorruption renforcées.

**Question 10**

- a) Combien d'administrateurs du Conseil disposent de compétence(s) en RSE ? Qui sont-ils et comment ont-ils acquis ces compétences (études, formations, expériences professionnelles) ? Ces compétences sont-elles spécifiques aux enjeux de votre secteur (biodiversité, transition énergétique, social et chaîne de valeur, incidence financière du climat, etc...)  
Publiez-vous une matrice des compétences spécifiques de chaque membre du conseil ?
- b) Comment assurez-vous la mise à jour des connaissances des membres du conseil sur les enjeux RSE (processus de formation interne ou externe, interventions d'experts, mises à niveau sur l'actualité réglementaire ou des thématiques clés, etc.) ? À quelle fréquence ?
- c) Comment évaluez-vous la compétence en RSE des administrateurs ? Sur quels critères ? À quelle fréquence ? Cette évaluation est-elle individuelle ou collective ?
- d) Intégrez-vous une composante RSE dans le cadre des processus de nomination des nouveaux administrateurs ?

**REPONSE :**

a) Du fait de leurs parcours professionnels, l'ensemble des membres du Conseil de Surveillance et de la Gérance de Michelin disposent de compétences en matière de Responsabilité Sociétale de l'Entreprise et sont très sensibilisés à ces enjeux. Une grande majorité des mandataires sociaux a eu une expérience au sein de la direction générale ou de conseils d'administration de grands groupes internationaux ayant principalement des activités industrielles comme Michelin, et, à ce titre, ont en conséquence été amenés à prendre en considération ces enjeux dans leurs processus de décision relatifs à ces activités.

Les matrices publiées dans le rapport annuel du Conseil de Surveillance sur le gouvernement d'entreprise (rapport 2023, spécialement en pages 85 et 112 du Document d'enregistrement universel 2023) présentent les principales expertises de chaque membre.

Les membres du Comité de la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise, créé en 2020, possèdent notamment les expertises particulières suivantes en matière de Responsabilité Sociétale de l'Entreprise :

- Mme Monique Leroux (Présidente du Comité) a été Présidente du conseil d'Investissement Québec et du Mouvement Desjardins, avec des politiques innovatrices en développement durable et climat, et elle est Présidente du comité de Gouvernance et ESG de BCE/Bell. Mme Leroux est membre de nombreux comités d'experts canadiens émettant des avis sur les projets Climat, notamment le Conseil sur la stratégie industrielle du Canada - G7 Impact Task Force. Elle est présidente du conseil de Université de Sherbrooke (Canada), qui a le meilleur classement STARS des universités canadiennes en développement durable au classement STARS et qui vient récemment de signer un accord de recherche avec le CNRS en développement durable. En outre, Mme Leroux est co-autrice du Rapport sur l'avenir de la gouvernance d'entreprise au Canada (publié par l'*Institute of Corporate Directors* (ICD), qui comprend des recommandations majeures sur les sujets ESG, et elle sera l'une des conférencières de la prochaine conférence annuelle de l'ICD sur les sujets de la gouvernance et de la RSE
- Mme Anne-Sophie de La Bigne est Présidente du groupe de travail environnement du club ESG de l'*Institut Français des Administrateurs* ; elle est également membre de l'Assemblée des parties prenantes de la Fondation pour la Recherche sur la Biodiversité.
- M. Jean-Christophe Laourde (membre représentant les salariés) a occupé plusieurs mandats de représentation du personnel dans le groupe Michelin ; il est également membre du conseil syndical Chimie AURA ; il participe activement au Shift Project, Time for the planet, et il est membre du pôle Environnement de l'organisation syndicale CFE-CGC.
- M. Jean-Michel Severino est administrateur de Phitrust Impact Investors, il a été administrateur référent de Danone et Président de son comité de gouvernance et de rémunération, ainsi que membre du comité de gouvernance de Orange. Par ailleurs, au sein de l'Agence Française de Développement (AFD), il a piloté les investissements dans le domaine des énergies renouvelables, de l'eau et de la croissance verte et solidaire. Il participe activement aux travaux de groupes d'experts sur les sujets RSE au sein de la Banque Mondiale et du comité d'investissement de Energy Access Ventures (fonds d'investissement consacré à l'énergie verte en Afrique) ; il est Président des critical friends de Veolia (consacré aux risques environnementaux et sociaux du groupe Veolia).

Ces expertises sont clairement adaptées et couvrent l'ensemble des spécificités des secteurs d'activités de Michelin, qui vont de la gouvernance aux thématiques sectorielles.

b) Les membres du Conseil de Surveillance et les Gérants participent chaque année à des formations réalisées par des organismes externes spécialisés et bénéficient également d'interventions d'experts sur des sujets ponctuels.

En 2023, les membres du Conseil et les Gérants ont participé à une formation relative aux principales réglementations sur l'engagement et le reporting en matière de RSE. Cette formation a été dispensée par l'Organisme Tiers Indépendant (OTI) en charge de l'audit de la Déclaration de Performance Extra-financière et a porté principalement sur les enjeux et perspectives de ces réglementations, les questions-clés et les points majeurs d'attention pour les Conseils d'Administration et de Surveillance (en particulier au sujet de la CSRD et des ESRS et de la Taxonomie Européenne) et les conséquences pratiques pour Michelin.

Lors d'une visite de deux jours dans un site multi-activités de Michelin situé en Europe Centrale, les membres du Conseil se sont vu présenter les caractéristiques de ce territoire, la position de Michelin et les atouts des activités dans son orientation vers l'excellence opérationnelle au service de la stratégie « tout durable » du Groupe. A cette occasion, les membres du Conseil ont rencontré les équipes locales pour échanger sur les projets-clés et les aspects sociaux, sociaux et climatiques des activités du site.

De son côté, le Comité de la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise a continué sa veille sur les évolutions réglementaires (en particulier en ce qui concerne la *Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD)*, les standards de reporting de durabilité adoptés (*European Sustainability Reporting Standards - ESRS*), les projets de normes préparés par l'*International Sustainability Standards Board (ISSB)* ; ainsi que les règles de lutte contre la déforestation). Les membres de ce Comité ont également participé à une présentation des différents axes de développement en matière environnementale et climatique pour les entreprises, réalisée par une ex-membre du Comité des Parties Prenantes de Michelin, membre du Comité Exécutif du *Global Compact* de l'ONU et Présidente de la *SBTi (Science Based Targets initiative)*).

Le comité RSE invite régulièrement des experts en matière climatique (par exemple des experts de l'ONU) avec lesquels il interagit pour recueillir les avis au sujet des niveaux de risques climatiques et de la qualité des plans d'action menés par Michelin.

c) Lors de chaque évaluation du fonctionnement du Conseil de Surveillance, qu'elle soit interne (annuelle) ou réalisée par un cabinet spécialisé de premier plan (au moins tous les trois ans), la robustesse des expertises individuelles en matière de Responsabilité Sociétale de l'Entreprise et leur complémentarité entre les membres sont des éléments majeurs pris en compte.

Compte tenu du large périmètre des domaines concernés, lorsque des expertises pointues sont requises, le Conseil de Surveillance fait appel à des experts pour couvrir à la fois l'étendue des domaines et la profondeur d'un sujet donné.

d) La composante de durabilité fait clairement partie intégrante des critères utilisés dans le cadre des processus de sélection des candidatures des membres du Conseil de Surveillance et des Gérants de Michelin. Cela a notamment été le cas du processus de sélection qui a conduit à la nomination de M. Jean-Michel Severino en tant que membre du Conseil de Surveillance et de son Comité de la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise.

## Enjeux matériels - Pondération de la note globale de la campagne de questions écrites 2024

Comme chaque année depuis cinq ans, le Forum pour l'Investissement Responsable (FIR) engage une campagne de dialogue avec les sociétés du CAC 40 à l'occasion de leurs assemblées générales. Ces échanges se traduisent par une série de questions écrites que vous avez reçu par mail.

Cette année, la notation globale de la campagne sera susceptible de faire l'objet d'une pondération, en fonction de vos enjeux matériels. Par conséquent, pour chaque thématique, nous vous invitons à nous indiquer la matérialité financière et la matérialité de l'impact de chacune.

Nom de l'entreprise :

Le responsable/répondant\*

Nom :

Prénom

Fonction

Téléphone

Email

MICHELIN

ANTUNES

Elisabete

Responsable Titres et Communication actionnaires individuels

33 (0)6 70 67 65 50

elisabete.antunes@michelin.com

ENJEUX :		Merci de cocher une case pour chaque ligne		
		Faible	Moyen	Fort
Climat (Q1)*	Matérialité financière			1
	Matérialité de l'impact			1
Biodiversité (Q2)*	Matérialité financière		1	
	Matérialité de l'impact			1
Economie circulaire (Q3)*	Matérialité financière		1	
	Matérialité de l'impact			1
Intégration des représentants du personnel et choix de votre stratégie environnementale (Q4)*	Matérialité financière	1		
	Matérialité de l'impact		1	
Rachat d'actions (Q5)*	Matérialité financière			1
	Matérialité de l'impact	1		
Salaire décent (Q6)*	Matérialité financière	1		
	Matérialité de l'impact		1	
Epargne salariale (Q7)*	Matérialité financière	1		
	Matérialité de l'impact		1	
Responsabilité fiscale (Q8)*	Matérialité financière			1
	Matérialité de l'impact	1		
Représentation d'intérêt (Q9)*	Matérialité financière	1		
	Matérialité de l'impact		1	
Compétences/formations des administrateurs sur les enjeux ESG (Q10)*	Matérialité financière		1	
	Matérialité de l'impact		1	

\*indique une question obligatoire

**Remarque du Groupe Michelin :**

L'analyse de double matérialité référencée ici s'inscrit dans le cadre des travaux préparatoires à la CSRD pour le reporting 2024 (réalisés sur Q1 et Q2 2024) et qu'ils seront détaillés dans notre prochain rapport de durabilité.

**ANNEXE 1**
**Question 1**

		Objectifs de décarbonation à horizon court terme	Objectifs de décarbonation à horizon moyen terme	Objectifs de décarbonation à horizon long terme
Scopes 1 et 2	Valeur absolue	<p>Notre objectif 2030, soumis à SBTi en janvier 2024, est de -47,2% par rapport à l'année 2019, sur les émissions de Scope 1&amp;2. Cette cible est en attente de validation par SBTi. Elle correspond à une trajectoire SBTi/GIEC compatible avec un objectif 1,5°C.</p> <p>Sur le périmètre actuel du Groupe*, conformément à cette cible, les émissions de scopes 1 et 2 du Groupe devront diminuer de 2,311 millions de tonnes en 2019 à 1,703 millions de tonnes en 2030.</p>		<p>Notre objectif 2050, soumis à SBTi en janvier 2024 est de -90% par rapport à l'année 2019, sur les émissions de Scope 1&amp;2. Cette cible est en attente de validation par SBTi. Elle correspond à une trajectoire SBTi/GIEC compatible avec un objectif 1,5°C.</p>
	Valeur en intensité			
Scope 2	Valeur absolue			
	Valeur en intensité			
Scope 3	Valeur absolu	<p>Notre objectif 2030, soumis à SBTi en janvier 2024 est de -27,5% par rapport à l'année 2019, sur les émissions de Scope 3 essentiel (i.e : hors usage). Cette cible est en attente de validation par SBTi. Elle correspond à une trajectoire SBTi/GIEC compatible avec un objectif 1,5°C.</p>		<p>Notre objectif 2050, soumis à SBTi en janvier 2024 est de -90% par rapport à l'année 2019, sur les émissions de Scope 3 essentiel (i.e : hors usage). Cette cible est en attente de validation par SBTi. Elle correspond à une trajectoire SBTi/GIEC compatible avec un objectif 1,5°C.</p>
	Valeur en intensité			

\*incluant les émissions des sites issus des sociétés Camso et Fenner.

		Principales actions pour chaque objectif	% de contribution à l'objectif de chaque action
Objectifs de décarbonation à horizon court terme (2030)	Scope 1	Axe 1 : réduire la consommation d'énergie. Objectif : améliorer de -37% l'efficacité énergétique de notre production entre 2010 et 2030 (soit -24% entre 2019 et 2030).	50% (soit -0,8 Mt CO <sub>2</sub> e entre 2019 et 2030 à +/-10% près)
	Scope 2	<p>Axe 2 : faire évoluer le mix énergétique vers des énergies moins intensives en CO<sub>2</sub>,</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- en orientant les infrastructures de fourniture d'énergie vers des énergies moins carbonées (Notamment : élimination de l'utilisation du charbon à horizon 2030, électrification des installations...)</li> <li>- en achetant de l'énergie garantie d'origine renouvelable.</li> </ul>	50% (soit -0,8 Mt CO <sub>2</sub> e entre 2019 et 2030 à +/-10% près)
	Scope 3	<p>Nos principales actions portent sur la réduction de l'empreinte carbone liée à l'achat de nos matières premières.</p> <p>Nous avons également des actions visant à réduire l'impact de notre logistique par notre stratégie "transporter moins, transporter mieux et transporter différemment", et de la phase amont de l'énergie (l'extraction, la production et le transport de combustibles, achetés par l'entreprise ou utilisés pour produire de l'électricité ou de l'énergie thermique).</p>	80% (soit -2,5 Mt CO <sub>2</sub> e entre 2019 et 2030 à +/-30% près) 20% (soit -0,5 Mt CO <sub>2</sub> e entre 2019 et 2030 à +/-30% près)
Objectifs de décarbonation à horizon moyen terme	Scope 1		
	Scope 2		

**ANNEXE 1**  
**Question 1**

		Objectifs de décarbonation à horizon court terme	Objectifs de décarbonation à horizon moyen terme	Objectifs de décarbonation à horizon long terme
	Scope 3			
Objectifs de décarbonation à horizon long terme (2050)	Scope 1	Axe 1 : réduire la consommation d'énergie. Objectif : améliorer de -37% l'efficacité énergétique de notre production entre 2010 et 2030 (soit -24% entre 2019 et 2030).	50% (soit -1,4 Mt CO2e entre 2019 et 2050 à +/-10% près)	
	Scope 2	Axe 2 : faire évoluer le mix énergétique vers des énergies moins intensives en CO2, - en orientant les infrastructures de fourniture d'énergie vers des énergies moins carbonées (Notamment : élimination de l'utilisation du charbon à horizon 2030, électrification des installations...) - en achetant des énergies moins carbonées.  + Ces leviers devront être complétés par la recherche de nouvelles solutions en cours d'exploration. Par exemple : autres énergies décarbonées, capture du carbone en cheminée.	25% (soit -0,7 Mt CO2e entre 2019 et 2050 à +/-10% près)	
	Scope 3	Conversion vers 100% de matières premières d'origine renouvelable ou recyclée  Poursuite des mêmes leviers que ceux activés pour atteindre nos objectifs court terme	25% (soit -0,7 Mt CO2e entre 2019 et 2050 à +/-10% près)	
			30% (soit -3,5 Mt CO2e entre 2019 et 2050 à +/-30% près)	70% (soit -8,0 Mt CO2e entre 2019 et 2050 à +/-30% près)
La part dédiée aux émissions négatives (absorption et stockage...) :	Nous n'incluons aucune émission négative dans notre comptabilité carbone			
La part dédiée aux émissions évitées :	Nous n'incluons pas d'émissions évitées dans notre comptabilité carbone			
La part dédiée aux crédits carbone :	Nous ne comptabilisons aucun crédit carbone.			
CAPEX nécessaires au plan de décarbonation :	Notre plan d'investissement comprend 90 M€ / an, au moins jusqu'en 2028.	Répartition des CAPEX pour l'année 2023 : - Leviers d'efficacité énergétique : 39% - Electrification des installations : 42% - Projet de décarbonation des installations : 19%		

## ANNEXE 2

### Question 5

c) Pour chacun des cinq derniers exercices, pouvez-vous indiquer :

	2023	2022	2021	2020	2019
Nombre d'actions rachetées	-	4 326 536	-	4 390 160	5 382 744
Nombre d'actions rachetées en contrats de liquidité	-	-	-	-	-
Nombre d'actions créées	840 812	4 322 150	761 456	3 240 284	272 068
Nombre d'actions auto-détenus au début de chaque année	-	-	-	-	-
Nombre d'actions auto-détenus à la fin de chaque année	-	-	-	-	-
Nombre d'actions annulées		4 326 536		4 390 160	5 382 744
Actions allouées au titre <b>d'actions de performance</b>					
Nombre d'actions allouées au titre d'actions de performance <b>(Nombre d'actions livrées tenant compte des critères de performance)</b>	838 268	149 164	718 560	326 072	246 264
Nombre de bénéficiaires et proportion par rapport à l'ensemble des salariés du groupe	933	79	1 166	70	69
Actions distribuées dans le cadre d'opérations <b>d'actionnariat salarié</b>					
Nombre d'actions distribuées dans le cadre d'opérations d'actionnariat salarié	Pas de plan	3 791 236	Pas de plan	2 855 932	Pas de plan
Nombre de salariés éligibles / proportion par rapport à l'ensemble des salariés du groupe		119 236 (90%)		114 968 (92%)	
Nombre de salariés bénéficiaires / proportion par rapport à l'ensemble des salariés du groupe		62 413 (48%)		57 093 (46%)	
Autres utilisations	RAS	RAS	RAS	RAS	RAS

**ANNEXE 3****Question 5**

c) Pour chacun des cinq derniers exercices, pouvez-vous indiquer :

	2023	2022	2021	2020	2019
R&D (Frais de recherche et développement en Millions d'Euros source URD 2023)	756	698	682	646	687
Investissement Incorporel et corporel Brut (Capex) en Millions d'Euros (Source URD 2023)	2 236	2 141	1 705	1 221	1 801
Montant de capital racheté en Euros	-	120 000 000	-	100 000 000	140 000 000
Montant de capital annulé en Euros	-	120 000 000	-	100 000 000	140 000 000

**ANNEXE 4****Question 7****Réponses effectuées sur le documents word**

Nombre de fonds proposés à vos salariés hors actionnariat salariés dans vos plans d'épargne salariale et retraite	
Nombre de fonds proposés à vos salarié.e.s labellisés responsables	

	Nom du fonds labellisé	Nom du (ou des) label(s) associé(s)	Montant des encours labellisés	Montant de l'abondement dédié
1				
2				
3				
4				
5				

Montant des encours globaux (y compris l'actionnariat salariés)	
Montant des encours hors actionnariat non labellisés	